

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

إعداد

رزان باسم عبدالرحيم بلاطية

إشراف

أشرف منذر الصايغ

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

2020

واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات
اللسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء
الأقسام

إعداد

رزان باسم عبد الرحيم بلاطية

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 26 / 8 / 2020 م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

- د. أشرف منذر الصايغ / مشرفاً ورئيساً

- د. كمال مخامرة / ممتحناً خارجياً

- د. سهيل صالحه / ممتحناً داخلياً

التوقيع

د. مخامرة

الإهداء

لكل من قدموا لي الدعم والحب ...

لروح سيده النساء والدتي رحمها الله ...

لوالدي الغالي أطال الله في عمره ...

لزوجي وأبنائي حفظهم الله ...

لأختي الحنون وأخوتي الأحباء..

لعائلتي أحبتي أصدقائي...

أهدي رسالتي هذه ...

الشكر والتقدير

الحمد لله ما تنهاى ربّ ولا خُتم جهدٌ ولا تم سعيّ إلا بفضلِهِ...

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه...

فالحمد لله في الأولى والحمد لله في الآخرة ...

أقدم شكري وامتناني لكل من كان عوناً، مُحفزاً، مُلهماً لي.. لكل من وقف معي لتجاوز أصعب الظروف ...

أبدأ بجامعتي "جامعة الحصار والانتصار" جامعة النجاح الوطنية بكارها الإداري والتدريسي الرائع ...

ويطيب لي أيضاً أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمشرف رسالتي الدكتور أشرف الصايغ حفظه الله لكل ما قدمه من نُصح وعلم ومعرفة، بارك الله فيه وزاده من بحور علمه علماً نافعاً مباركاً.

كما وأتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة؛ الدكتور الفاضل كمال مخامرة كمتحن خارجي من جامعة الخليل والدكتور الفاضل سهيل صالحه كمتحن داخلي من جامعة النجاح الوطنية لقبولهما مناقشة هذه الرسالة ولما قدماه من توجيهاتٍ قيمة.

وأتوجه أيضاً بالشكر الجزيل للدكتور الفاضل فاخر خليلي لدعمه الدائم وعطائه الذي لا ينضب، حفظه الله وجعله ذخراً للعلم ونفع به الأمة.

شكراً جزيلاً، ولو أنني أوتيت كل البلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر، لما كنت بعد القول إلا مُقصراً، ومعتزراً بالعجز عن واجب الشكر.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

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

Declaration

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

Student's name:

اسم الطالبة:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	أولاً: الأدب النظري المتعلق بالحوكمة
29	ثانياً: الأدب النظري المتعلق بإدارة الأزمات
46	الدراسات السابقة
47	أولاً: الدراسات المتعلقة بالحوكمة
55	ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات
62	التعقيب على الدراسات السابقة
66	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها
67	منهجية الدراسة
67	مجتمع الدراسة
68	عينة الدراسة الكمية
69	عينة الدراسة النوعية

70	أدوات الدراسة
73	خطوات تطبيق وإجراء الدراسة
78	المعالجات الإحصائية
79	متغيرات الدراسة
80	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
81	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات البحث الكمية
110	ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث النوعي
132	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
133	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات البحث الكمية
151	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات البحث النوعي
157	توصيات في ضوء نتائج الدراسة
158	قائمة المصادر والمراجع
170	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجامعة والمسمى الوظيفي	جدول (1)
68	توزيع عينة العمداء ورؤساء الأقسام للبحث الكمي في جامعات شمال الضفة الغربية بحسب المتغيرات المستقلة الديمغرافية	جدول (2)
69	توزيع عينة العمداء ورؤساء الأقسام للبحث النوعي في جامعات شمال الضفة الغربية بحسب المتغيرات المستقلة الديمغرافية	جدول (3)
70	مفتاح تصحيح الفقرات لمقياس الحوكمة	جدول (4)
71	توزيع الفقرات على مجالات مقياس الحوكمة	جدول (5)
72	صدق البناء لمقياس الحوكمة	جدول (6)
73	معامل ثبات مقياس الحوكمة بطريقة كرونباخ ألفا	جدول (7)
73	مفتاح تصحيح الفقرات لمقياس إدارة الأزمات	جدول (8)
73	توزيع الفقرات على مجالات مقياس إدارة الأزمات	جدول (9)
74	صدق البناء لمقياس إدارة الأزمات	جدول (10)
75	معامل ثبات مقياس إدارة الأزمات بطريقة كرونباخ ألفا	جدول (11)
81	نتائج اختبار بيرسون لمعاملات الارتباط بين الحوكمة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية (ن=75)	جدول (12)
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام مجالي المشاركة والنزاهة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية	جدول (13)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لفقرات ومجالات مقياس الحوكمة	جدول (14)
88	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الفرضي لمجالات الحوكمة والدرجة الكلية	جدول (15)
89	نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات مقياس الحوكمة	جدول (16)
89	نتائج اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين متوسطات مجالات مقياس الحوكمة	جدول (17)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لفقرات ومجالات	جدول (18)

	مقياس إدارة الأزمات	
93	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الفرضي لمجالات إدارة الأزمات والدرجة الكلية	جدول (19)
94	نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات مقياس إدارة الأزمات	جدول (20)
95	نتائج اختبار (Sidak) للمقارنات الثنائية بين متوسطات مجالات مقياس إدارة الأزمات	جدول (21)
96	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة تبعاً لمتغير الجامعة	جدول (22)
97	نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الجامعة عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة	جدول (23)
98	نتائج اختبار المقارنة بين (Independent samples t-test) عند الدرجة الكلية ومجالات الحوكمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	جدول (24)
99	نتائج اختبار المقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين (Independent samples t-test) عند الدرجة الكلية ومجالات الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس	جدول (25)
100	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (26)
101	نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة	جدول (27)
102	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات مجالي المساءلة والشفافية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (28)
103	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجامعة	جدول (29)
104	نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الجامعة عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات	جدول (30)

106	نتائج اختبار المقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين (Independent samples t-Test) عند الدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	جدول (31)
107	نتائج اختبار المقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين (Independent samples t-Test) عند الدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس	جدول (32)
108	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (33)
108	نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات	جدول (34)
110	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالأزمات التي تواجه الإدارات الجامعية	جدول (35)
114	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق باستراتيجيات مواجهة الأزمات في الجامعات	جدول (36)
118	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بدور الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات	جدول (37)
121	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بكيفية تشجيع إدارات الجامعات على تطبيق الحوكمة	جدول (38)
124	استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالمعوقات التي تواجه الحوكمة في الضفة الغربية	جدول (39)

فهرس الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
171	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة	ملحق (1)
172	الاستبانة بصورتها الأولى	ملحق (2)
182	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق (3)
190	قائمة بأسماء محكمي أسئلة المقابلة	ملحق (4)
191	خطاب تسهيل مهمة صادر من جامعة النجاح للعاملين فيها	ملحق (5)
192	خطاب تسهيل مهمة للجامعة العربية الامريكية	ملحق (6)
193	خطاب تسهيل مهمة لجامعة فلسطين التقنية - خضوري	ملحق (7)
194	خطاب تسهيل مهمة لجامعة القدس المفتوحة	ملحق (8)

واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء

الكلليات ورؤساء الأقسام

إعداد

رزان باسم عبدالرحيم بلاطية

إشراف

د. أشرف الصايغ

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكلليات ورؤساء الأقسام، وتحديد العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وواقع إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكلليات ورؤساء الأقسام، وقد تم استخدام المنهج المختلط بأسلوبيه الكمي و النوعي ، ففي الأسلوب الكمي استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأغراضها، وتمثلت أدوات الدراسة من الاستبانة، وذلك لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في الأسلوب النوعي استخدمت الباحثة المقابلات المقننة أو المقيدة من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، فكانت الاستبانة بشقيها ؛ مقياس الحوكمة و مقياس إدارة الأزمات و المقابلات الفردية المقننة هي أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، وتم التحقق من صدق وثبات الأدوات بالطرق المناسبة، تكون مجتمع الدراسة من (177) جميع عمداء الكلليات ورؤساء الأقسام في جامعات شمال الضفة الغربية ، بلغ حجم العينة (24) من أصل (33) عميد كلية، و(51) من أصل (144) رئيس قسم، وبنسبة (42%) من مجتمع الدراسة الأصلي ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وصدق الاختبار باستخدام معاملات ارتباط "بيرسون"، وثبات الاختبار باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test)، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، لفحص دلالة الفروق بين عدة متوسطات حسابية لعينات مستقلة، للكشف عن تأثير

متغيري الجامعة والمسمى الوظيفي على متغيري الدراسة التابعين، واختبار LSD للمقارنات البعدية، لفحص دلالة الفروق بين مستويات المتغيرات المستقلة.

وأشارت نتائج الدراسة بأن هناك تطبيق واسع لمبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، حيث تعد الحوكمة من الأساليب الإدارية التي ظهرت حديثاً، وأن إدارة الجامعات تهتم في إتباع أحدث الأساليب الإدارية من أجل مواجهة الأزمات ومعالجتها أول بأول ، كما بينت الباحثة بأنه يمكن اختزال الأزمات التي تواجهها الإدارات الجامعية بغياب سياسة مالية توفّق بين الإيرادات والنفقات، وأن هناك مجموعة من الاستراتيجيات المتبعة في الجامعات من أجل مواجهة الأزمات من أهمها اتباع التغيير والإصلاح الإداري والأكاديمي والتربوي بشكلٍ تدريجي عبر خطة استراتيجية محددة بإطار زمني وأهداف واقعية قابلة للتطبيق، واتباع أساليب الإدارة الحديثة القائمة على العمل التشاركي.

وفي ضوء هذه النتائج يوصى زيادة وعي إدارة الجامعة بأهمية ممارسة الحوكمة باعتبارها من أكثر الأساليب القيادية المناسبة لمؤسسات التعليم العالي، وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي وإشعار العاملين بأهمية إتباع هذه المفاهيم لتكون أكثر عمقا في ثقافة الجامعة، وأن تسعى وزارة التعليم العالي إلى تطبيق ودعم إدارة الأزمات التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر العديد من الاشكاليات العظيمة الناجمة عن التقدم التكنولوجي المتسارع، مما أدى إلى ظهور تغيرات في كافة المجالات الثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وهذا أدى إلى وجود منافسة كبيرة بين المنظمات المختلفة في الدول المختلفة. وأمام هذه الاشكاليات الجديدة، أصبحت هذه المنظمات مجبرة على تعديل الطرق المستخدمة حالياً في الإدارة، واختيار مفاهيم إدارية حديثة أكثر تطوراً، وقادرة على تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية.

ويشكل العنصر البشري اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التعليم، ويعتمد عليه نجاح العملية التربوية التعليمية، ومن أجل الارتقاء بوضع التعليم الجامعي، والارتقاء بواقع الأداء الإداري وتطويره لا بد من البحث عن الحلول التي تساعد على ذلك التطوير، مما يعكس بدوره نجاح المجتمع حضارياً. فتقدم أي مجتمع من المجتمعات لا يركز على ما يمتلكه من ثروات طبيعية وحسب، وإنما يعتمد على ما لديه من عناصر بشرية معدة إعداداً جيداً، ولكون الجامعة الأداة الرئيسية في المجتمع لإعداد تلك العناصر البشرية فقد اهتمت الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء بالتعليم عموماً، والتعليم العالي خصوصاً. (الخصيري، 2003)

فاليوم تعيش المنظمات التعليمية في فلسطين عصر التجديد، والبحث عن المزيد من الكفاءات التي تساعد في إدارة الأزمات والتحديات، حيث يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات، ولا سيما في قطاعات التعليم؛ لذا تجد المؤسسات التربوية الفلسطينية عقبات عديدة تحول دون تقدمها، تفرض عليها الاستغناء عن الطرق القديمة التي كانت تستخدمها في السابق، والأخذ بالسياسات القيادية الأكثر تطوراً والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة والتي تحقق الجودة والكفاءة (العريني، 2014).

وقد طرأ تحسين على المفاهيم الخاصة بالادارة بشكل عام والأدوات التي تستخدمها ، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديل في المفهوم العام للإدارة في شتى المجالات والذي تأثر بالواقع المعاش، وفي ظل التغيير الذي يمر به العالم من متغيرات على الصعد كافة، ألفت بظلالها على الدول المختلفة بشكل عام مما أجبر تلك الدول على اجراء العديد من الاجراءات للتماهي مع الحداثة المقصودة المخططة من قبل الدول الأثر تقدا بما يتناسب مع العقبات التي فرضت على البيئات المختلفة بكل ما فيها من اشكاليات وعقبات طارئة. لذلك كان من الأهمية بمكان العمل على احداث تغيير جذري بكل الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في الدول المختلفة والمتعلقة بتحسين العملية التربوية والوصول بها الى مصافي الدول المتقدمة. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013).

وتعد الحاكمة من الأساليب الإدارية التي ظهرت حديثاً، فالحوكمة في المؤسسات التعليمية حاولت وضع حد للأزمات التي تأثرت بها العملية التعليمية ، والتي تتمثل في الفرق بين الواقع والمتوقع بفعل التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة العملية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها مجموعة قليلة من الأطراف، ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي للاجراءات والقرارات الواجب تطبيقها، وهو ما قد يشكل معيق للنمو والتطور (عطوة والسيد علي، 2011).

ويشير حريم (2006) بأن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يعتمد على قدرة المنظمات على ادارتها التي تتبناها بالعمل ، لا بل إن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته، فالإدارة الناجحة والفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة، وأساس بناء أي مجتمع ومفتاح تقدمه وتطوره.

وتعد إدارة الأزمات إحدى المواضيع الحديثة التي بدأ يتزايد الاهتمام بها منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فكثافة المعارف، ودخول التكنولوجيا المستحدثة، فرض على المنظمات الإدارية مزيداً من الاهتمام بها، وباليات عملها، ذلك لأن الإدارة تشمل تنظيم للعمل، وتنظيم للمعلومات،

واتخاذ القرارات، ورقابة للإشراف على سير العمل، لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها إلا من خلال نظام إداري فعال (الخضيري، 2003).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد العالم المعاصر تطورات سريعة في المجالات كافة، لاسيما في مجال التعليم، لذا تجد المؤسسات التعليمية نفسها في صراع وجود وديمومة، وهذا يفرض عليها تحديات جمة لمسيرة التقدم السريع، فتلجأ إلى البحث الدائم عن أساليب حديثة ومتطورة، مما يجبرها على أن تستغني عن الطرق القديمة في العمليات الإدارية، في المستويات التنظيمية كافة.

وتعد الجامعات من المؤسسات المهمة التي تسهم في معظم دول العالم بالتنمية وعليه ان التطور هو مطلب أساسي للجميع، أفراداً وشعوباً، حكومات ومؤسسات، وهي الهدف الأسمى والأبرز للجميع، وهي قلب الخطط التي تعتمدها تضعها الدول، والمراد من ذلك التنمية المستدامة الشاملة للوصول لمستوى حياة كريمة ورفاه اجتماعي 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 وأهمها: مدخل الحوكمة والذي لاقى اهتمام كبير من قبل المختصين لما لهذا المدخل من أهمية كبيرة في تحقيق الرفاهية للمجتمعات (الفرا، 2013).

وقد أصبح التعليم في فلسطين أكثر تعقيداً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة، كما أن إدارة ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصاً وطلباً ونتيجة لذلك فالنموذج التقليدي لإدارة التعليم الحالي أثبت أنه لا يمكن اعتماده لفترات زمنية بعيدة المدى، وأنه لا مفر من الانتقال لأساليب متطورة لرصد ومراجعة الأداء بشكل عام (Fielden, 2008). وقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الحوكمة مثل دراسة الجبالي والمحاميد (2018)، والتي بحثت في أثر حوكمة الجامعات في الاحتفاظ بالعاملين. ودراسة الزعانين (2015) والتي بحثت في دور التكنولوجيا في تعزيز الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

ويواجه التعليم في معظم دول العالم أزمات حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتتنوع أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة الإدارة ذاتها يمكن أن تعمل على إضافة أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تقادم هذه الأزمة وزيادتها. ففي زمن يمتاز بتغيرات في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، يجب أن يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة (عبد العال، 2009). فقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع إدارة الأزمات منها دراسة أندروز (Andrews, 2012) والتي تناولت آلية التغلب على الأزمات بالجامعات في ولاية تكساس وأوصت بإجراء دراسات في الجامعات الدولية المختلفة.

وترى الباحثة أهمية تبني مقاييس الحوكمة ومبادئها في الجامعات ودورها الفاعل في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة لإجراء مثل هذه الدراسة والتي جاءت لتجيب عن الأسئلة الآتية:

1. ما العلاقة بين الحوكمة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟
2. ما مدى إسهام الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟
3. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟
4. ما مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟

5. هل تؤثر متغيرات الجامعة والمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟

6. هل تؤثر متغيرات الجامعة والمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الحوكمة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطي تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها والمعيار المقبول تربوياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطي إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها والمعيار المقبول تربوياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجامعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للمسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى لسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى لسنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
2. التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
3. تحديد العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وواقع إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
4. معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة) في التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
5. معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة) في التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

أهمية الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من حيث:

الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الإطار النظري الخاص بها، وذلك من خلال الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية، واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير دور

الحوكمة وآليات تطبيقها داخل الجامعات الفلسطينية، مما يسهم بشكل واضح في إفرار الكثير من المخرجات الإيجابية العائدة على مدركات وسلوكيات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وتعزيز ثقهم بالعملية الإدارية. بالإضافة إلى محاولة الباحثة لفت الانتباه إلى أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية التعليمية بشكل عام وفي الجامعات الفلسطينية بشكل خاص، والتركيز على إدارة الأزمات وعلاقتها بالحوكمة من أجل الارتقاء بمستوى إداري وتعليمي في المؤسسات التربوية الفلسطينية، وتحديداً في الجامعات الفلسطينية.

الأهمية البحثية:

تكمن الأهمية البحثية للدراسة بالإسهام في إثراء الجانب المعرفي لكل من مفهومي الحوكمة وإدارة الأزمات، وذلك من خلال التطرق إلى العديد من الآراء والأفكار المتعلقة بهذا الموضوع. وتضمنت أيضاً بناء أدوات بحثية لجمع البيانات المتعلقة في التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة وعلاقتها بإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، تمثلت بعمل استبانتيين إحداهما للحوكمة الإدارية والأخرى لإدارة الأزمات وكذلك إجراء مقابلات فردية مقننة.

الأهمية التطبيقية:

أما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتكمن في التعرف إلى كيفية تحسين العملية التعليمية التعلمية والعملية الإدارية من خلال تطبيق معايير الحوكمة، وتشجيع كافة الإدارات التربوية والتعليمية والجامعية للاهتمام بتطبيق معايير الحوكمة، وذلك من أجل تحسين العملية الإدارية، ومساعدتهم في التغلب على معيقات تطبيق معايير الحوكمة، بالإضافة للتعرف على أساليب إدارة الأزمات وكيفية مواجهتها والتغلب عليها. كما ويتوقع أن يسهم ما ينبثق عن هذه الدراسة من نتائج في مساعدة الباحثين التربويين من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحد الزمني:** تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2019\2020م.

2. **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في جامعات شمال الضفة الغربية (النجاح الوطنية، القدس المفتوحة، العربية الأمريكية، فلسطين التقنية خضوري).

3. **الحد البشري:** تم تطبيق هذه الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات شمال الضفة الغربية.

4. **الحد الإجرائي:** كانت الدراسة محددة بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

الحوكمة: عرفت الحاكمية على أنها "مجهود بشري يسعى الى مواجهة الفساد والوصول الى الاصلاح المنشود وتحسين الواقع المؤسسي للوصول الى ما يطمح اليه القادة الاداريون من تحسين وتطوير مقصود(عقلان، 2015: 15).

وتعرف إجرائيا على أنها حالة حماية ومناعة يضم العديد من الاستراتيجيات والمفاهيم ذات العلاقة التي تعمل على الحفاظ على كافة الأنظمة واللوائح والمتبعة من قبل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس تطبيق مبادئ الحوكمة المستخدم في الدراسة.

الأزمة: تعرف الأزمة بأنها "لحظة حرجة تجعل الفرد في موقف صعب غير قادر على التعامل معه برشد وتعود إلى مخرجات سلبية وغير متوقعة ، وبخاصة في حالة عدم وجود رغبة على التصدي لها " (حسان والعجمي، 2009: 455).

وتعرف إجرائيا بأنها حالة من الخلل والاضطراب تعيق تنفيذ العمل المطلوب في الجامعات الفلسطينية، وتشنت انتباه العاملين عن أداء أعمالهم، وتتسم بتلاحق الأحداث ونقص المعلومات وضيق الوقت وتداخل المدخلات بالمخرجات ، بشكل يعيق وصول المؤسسة لأهدافها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتعلق بالحوكمة، والإطار النظري المتعلق بإدارة الأزمات، ويتطرق هذا الفصل أيضاً لعددٍ من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بكل من موضوعي الحوكمة وإدارة الأزمات، كما يتضمن الفصل أيضاً تعليقاً على هذه الدراسات.

الإطار النظري

أولاً: الحوكمة

يقوم المفهوم الأساسي للحوكمة على أساس تغيير الأوضاع نتيجة للتوسع الكبير الحاصل في حجم المجتمعات، والتنوع الكبير في احتياجات الأفراد والمنظمات، الأمر الذي أدى إلى عجز الحكومات عن إدارة شؤون دولها بمفردها. لذلك كان لا بد من إشراك الجهات غير الحكومية: الدولية والمجتمع (De Ferranti et al, 2009).

وقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات، فقد أشار الشباطات (2017) إلى أهداف حوكمة الجامعات والتي تتمثل في إعداد كوادر بشرية مدربة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة التي تلبي حاجات المجتمع، وتوفير البيئة البحثية والأكاديمية والاجتماعية التي بدورها تدعم الإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.

إن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وتحتاج حوكمة الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليس بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء

للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2009).

والجدير بالذكر أن بعض الجامعات تعاني من ضعف في الحوكمة بسبب تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل واحتماء بعضهم وراء العلاقات الشخصية مما يؤدي إلى عدم احترام توصيات المجالس الأكاديمية، كما أدى إلى ضياع هذه الجامعات في المزاجية وسرعة التغييرات، وانعدمت المؤسسة والأصول الأكاديمية فيها. لذا تعد استقلالية الجامعات ضرورة ومتطلباً أساسياً للتميز والريادة وليس أدل على ذلك من أن الجامعات الحاصلة على أفضل التصنيفات العالمية هي مستقلة وتتمتع بحوكمة رشيدة، إذ أن الاستقلالية وحدها لا تضمن الممارسة الأكاديمية الحسنة (عزت، 2009).

وبناء على ذلك فإن عملية النهوض بالتعليم العالي تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة وتشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على مستوى القطاع التعليمي بشكل عام وقطاع الجامعات بشكل خاص وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة والمستوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناعمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول بدءاً من مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس العمداء ومجلس الجامعة وانتهاءً بمجلس الأمناء، وهذا ينطبق على الجامعات الرسمية والخاصة (صالح، 2010).

مفهوم الحوكمة:

إن مفهوم الحوكمة لا يعتبر مصطلحاً جديداً، فهو يرجع إلى العصور الوسطى، حيث تم تناوله واستخدامه للإشارة إلى الطريقة التي تنظم بها السلطات الإقطاعية نفسها. غير أن المصطلح نفسه قد سقط في النسيان حتى أواخر القرن العشرين فقد شاع استخدام مفهوم الحوكمة في أواخر التسعينات من القرن الماضي وخاصة من قبل البنك الدولي، ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية، ويرجع هذا الانتشار إلى جملة من التحديات مثل إعادة

رسم أدوار الإدارة لتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وغيرها، بعد ذلك أصبح على المنظمات ضرورة الاستجابة لمنهجية الحوكمة الجيدة، أمر ينطوي عليه متطلبات البقاء والنمو والتطور متجسداً برغبة قوية للمنافسة وتلبية متطلباتها (الغالي والعامري، 2008).

وتُعد الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان، وبحسب بعضهم لا يوجد حتى الآن تعريف أوحده متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليلين وذلك بسبب الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل (الخطيب وقريط، 2010).

كما أن مصطلح الحوكمة (Governance) يفتقر إلى الترجمة الدقيقة للغة العربية، إلا أن مجمع اللغة اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي (محمود، 2016).

الحوكمة لغةً

يعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معانٍ. وعليه فإن لفظ "الحوكمة" يتضمن العديد من الجوانب منها (ميخائيل، 2005):

أ. الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

ب. الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

ج. الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

د. التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

والمفهوم اللغوي للحوكمة يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتعني الحوكمة لغوياً أيضاً بأنها؛ نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعياً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (مرزوق، 2012).

الحوكمة اصطلاحاً

وتعني الحوكمة 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).

والحوكمة كما عرفها دراوشة (2009) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد الحقوق وتوزيعها والمسؤوليات على جميع الأطراف في المؤسسات.

وعرفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها. أي أنها تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (عازوري، 2009).

ويعرفها آخرون بأنها تطبيق لمجموعة من المبادئ تتضمن سلطة الإدارة الرشيدة على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في إطار الشفافية الحكومية، وقابليتها للمحاسبة والمساءلة المالية والإدارية بغية محاربة الفساد، والرشوة وتحقيق العدالة واحترام القانون والحقوق الإنسانية للأفراد (Weiss, 2000).

ويرى ناصر الدين (2012) بأنها نظام لتصدي الاستبداد الإداري الذي ينشأ من خلال العلاقة الهرمية بين المديرين والموظفين داخل المنظمات. كما بينت عقلان (2015) أن الحوكمة "جهد إنساني موجه لدرء الفساد وتعميم الصلاح والتميز في الأداء المؤسسي قائم على مبادئ العدل والمشاركة والتنوع والاستقلال والشفافية والمساءلة ومسير بكيفيات من البنى والنظم والقوانين والقرارات والمعايير والآليات والإجراءات الإدارية والتشريعية والقضائية"

وعرفها يوسف (2012) بأنها: التحكم في المؤسسات ضمن إطار عام يجمع النظم والمعايير العالمية، وهي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

ويمكن تعريف الحوكمة التربوية على أنها "عملية التأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف وتنمية روح الجماعة" وهذا الأمر مرتبط بالكيفية التي تدار بها المؤسسات التربوية وبأسلوب الحوكمة المتمثلة في شخصية القائد وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية وتحسين ظروف العمل (عياصرة، 2006).

وترى الباحثة أن الحوكمة هي عبارة عن نظام حماية متين ومناعة قوية يضم عدة مبادئ، وآليات، وقوانين، وأنظمة، وطرق مختلفة للحفاظ على كافة الأنظمة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة الجامعية، ويتم ذلك من خلال تطبيقها بفاعلية، والوقوف على نقاط القوة والضعف وإيجاد سبل لتطوير نقاط الضعف.

حوكمة الجامعات:

أصبح تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أداة ضغط كبرى؛ لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات، الذي يؤدي بدوره إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات التعليم العالي لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية (الغرا، 2013).

وعُرفت حوكمة الجامعات بأنها عملية صنع القرار المؤسسي الاستراتيجي، وتحديد سلطة من الذين سيكونون متضمنين وكيف، وهي تعني العلاقات الخارجية بين القوى والتي عادة ما تصيغ أو تعيد صياغة العقود والتنظيمات التي تحدد القوى وتوزيع المصادر، والحوكمة لا تعني فقط القواعد أو التعليمات المؤسسية، ولكنها الاستجابة المؤسسية، هذه الاستجابة التي تتضمن الاستجابة لمن ولماذا (ناصر الدين، 2012).

وتعرف أيضاً حوكمة الجامعات بأنها: الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها، لتحقيق الغرض من وجودها. وذلك بما تتضمنه من معاني مهمة من أمثلتها المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون. وترى أن شكل الحوكمة الذي يتم تبنيه من قبل الجامعة يقول الكثير عنّا، فهو يحدد القيم، والاتجاهات، والإدارة، والاستراتيجية ونظم اتخاذ القرار، وكيفية مقابلة احتياجات المستفيدين، وكذلك يوضح كيف ترى الجامعة نفسها، وما علاقاتها بالجامعات الأخرى، والغرض من ذلك هو تحقيق أهداف الجامعة (محمود، 2016).

وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلبة في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلبة هم أصحاب المصلحة الحقيقيون؛ لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد أن هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم، وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلبة الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزء من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم ويديربهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، ولكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، هذه

المعضلات تحتاج إلى حلول حتى يلقى مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح (حلاوة و طه، 2017).

وقد وضع محمود (2016) أن حوكمة الجامعة تتدرج عموماً ضمن نموذجين واسعين من الحوكمة: الخاص والعام، فالجامعات الحكومية تملك عادةً مهام رسمية واضحة المعالم، ولكن الحكم الذاتي منخفض ومستويات المساءلة متدنية، أما الجامعات الخاصة وتلك المؤسسات العامة التي تعمل وفقاً للنموذج الخاص فإنها لا تملك تحديداً واضحاً للمهام إلا أن لديها مستويات عالية من الحكم الذاتي والمساءلة.

وترى الباحثة أن حوكمة الجامعات هي الأنظمة والمعايير والقواعد والقرارات التي تحكم جودة وتميز أداء الجامعات بما يحقق أهدافها ويرسخ مبادئ المشاركة والمساءلة والاستقلالية ويضبط معايير وقواعد العلاقة بين الجامعات وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالجامعات كمجالس الجامعات والهيئات التدريسية والطلبة والمجتمع المحلي.

أهمية الحوكمة للجامعات:

للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن إجمال أهمية الحوكمة في دعم وتقوية العلاقة بين الإدارة الجامعية من ناحية، والمجتمع الخارجي من ناحية أخرى، ودعم مسؤوليات إدارة الجامعة، وتمكين المؤسسة الجامعية من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالمي، والفصل بين الملكية والإدارة الجامعية، وإيجاد الهيكل الذي يحدد أهداف المؤسسة الجامعية، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة الجامعية، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين ومهام مجلس الإدارة الجامعية، وكذلك تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة لدى إدارتها (Holford & Edirisingha, 2000).

ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما وضحتها العريني (2014) فيما يلي:

1. تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
 2. مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
 3. تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
 4. ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
 5. تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
 6. ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
 7. تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
 8. تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمن حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- وتلخص أهمية الحوكمة المؤسسية في العناصر التالية: كما أوردها (ميخائيل، 2005)

1. محاربه الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجودها وعودته مرة أخرى.
2. تحقيق درجة عالية من النزاهة الحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في المؤسسة من مجلس الإدارة والمديرين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
3. تحقيق أكبر قدر ممكن من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والإدارية.

وترى الباحثة أن أهمية الحوكمة تتمثل في أنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق الجودة وتجنب الفساد بشقيه الإداري والمالي، وأيضاً تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز المستقبل المتميز، كما أنها تضمن حقوق العاملين دون تمييز وهي المعنية بحقوقهم ومصالحهم الذاتية، كما تتلخص بأنها أداة رقابية وإشرافية ذاتية تؤدي إلى سلامة تطبيق التشريعات

القانونية والضوابط الحاكمة، والمؤدية إلى حسن الإدارة وضمان حقوق الناس ورضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.

أهداف الحوكمة:

تسعى المؤسسة بشكل أساسي إلى زيادة مقدرتها على المنافسة في مجال الأنشطة التي تمارسها وذلك من خلال تطبيق نظام الحوكمة في تلك المؤسسات، ويرى (الغالبي والعامري، 2008) أن أهم أهداف الحوكمة تتمثل في تحقيق حماية مصالح المعنيين عن طريق دقة المعلومات المتعلقة بأنشطة المنظمة وشفافيتها حتى تتمكن جميع الأطراف المعنية من اتخاذ القرارات، مما يسهم في استمرارية المنظمة بمختلف مجالاتها سواء الإداري أو المالي في المنظمات، فعن طريق تفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية وتفعيل قواعد الحوكمة تقل الأخطاء والتجاوزات غير المشروعة. وزيادة مقدرة المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة على المنافسة في مجال أنشطتها، وتوفير بيئة صحية للعمل من خلال تعزيزها لجوانب المساءلة واحترام القوانين والتعليمات والعمل على تقييم أداء الإدارة العليا بشكل صحيح.

وتتلخص أهداف الحوكمة في المؤسسات الجامعية من خلال العمل على تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة التعليمية، والحرص على تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات من شأنها أن تعوق تسلسل العمل داخل المؤسسة أو تقلل من جودة الأداء، وتحسين الممارسات الإدارية وتطوير العملية التعليمية داخل المؤسسة، وتعزيز أسس المحاسبة والمساءلة داخل المؤسسة من أجل تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية، والعمل على إيجاد هيكل إداري جيد قادر على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، حماية حقوق أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية، وإعطائهم الحق في محاسبة الإدارة وتعريضها للمساءلة القانونية إذا لزم الأمر، وتوفير الأنظمة والقوانين التي تعمل على توجيه الأعمال الإدارية داخل المؤسسة، والعمل على تحقيق الديمقراطية لكافة الأطراف المعنية (المليجي، 2011).

وترى العريني (2014) أن أهم أهداف الحوكمة هو تعزيز فاعلية المؤسسة، وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، وضع قوانين وقواعد تسترشد بها المؤسسة للقيام بالأعمال

الإدارية، وذلك بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية، وأيضاً تعزيز مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات، وتحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين في المؤسسة؛ وذلك من أجل الحصول على أداءٍ مرتفع وفي جميع الفئات، بالإضافة إلى العمل على توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود هذه المؤسسة، وتحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آلياتٍ معينة، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء المتميز.

ويمكن تحديد أهداف الحوكمة في المؤسسات التعليمية كما حددها مرزوق (2012)، بالآتي:

1. مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
2. ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
3. ضمان حماية موارد المؤسسة التعليمية في إطار من النزاهة والحيادية وضمان حماية مصالح المؤسسة التعليمية من خلال تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف.
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 الاستراتيجية 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 الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية في المؤسسة التعليمية وتحقيق فاعلية المراجعة الخارجية لمجالات عمل المؤسسة التعليمية.

وترى الباحثة أن أهداف الحوكمة تتلخص في وضع القوانين والأنظمة داخل بيئة المؤسسة التعليمية والتي تعمل بكفاءة وفاعلية من أجل تعزيز المشاركة الإيجابية الفاعلة، والعمل على زيادة فعاليتها وكفاءتها الإدارية والتعليمية، والعمل على تحقيق مبدأ الشفافية والعدل في توزيع المسؤوليات والمساواة في التعامل بين الإداريين، بالإضافة إلى إرساء قواعد المسؤولية والمساءلة والمحاسبة، وتعزيز تطبيق الديمقراطية بين جميع الأطراف داخل المؤسسة التعليمية.

خصائص ومحددات الحوكمة:

أوضح الفراء (2013) أن الحوكمة تشمل على محددات داخلية وأخرى خارجية، فالمحددات الداخلية تتضمن وضع القواعد والأسس التي تحكم آلية اتخاذ القرار، وتعمل على توزيع الصلاحيات داخل المنظمة، ووحداتها الإدارية المختلفة، وذلك ضمن إطار من المساءلة والنزاهة والعدالة، الأمر الذي يضمن الحد من التعارض بينها وإنهاء الصراع داخلها، والعمل على تقليل آثاره السلبية وتعظيم فوائده. أما المحددات الخارجية فتشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المنظمة في الدولة، وآليات الرقابة عليها، بما فيها اطلاع الجمهور على ما يجري في هذه المنظمة بشفافية ووضوح، فضلاً عن البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة الرقابية وهيئاتها في إحكام الرقابة على الشركات.

أما مهيدات (2011) فقد لخص خصائص الحوكمة من خلال الانضباط باتباع السلوك الأخلاقي المناسب، والشفافية بتقديم المعلومات الواضحة وفي الوقت المناسب، والاستقلالية؛ أي الخلو من التأثيرات التي لا تتصل بالعمل (لا علاقة لها بالعمل)، والمساءلة؛ عن طريق تقييم أعمال الهيئة العليا المسؤولة عن المؤسسة وتقديرها، والمسؤولية؛ أي وجود مسؤولية لكل فرد له مصلحة في المؤسسة، والكفاية والفعالية في استخدام الموارد، إضافة إلى الاستجابة والرؤية الاستراتيجية، والعدالة؛ أي احترام الحقوق كل أفراد المؤسسة، والشراكة وتعزيز سلطة القانون، المسؤولية الاجتماعية؛ أي النظر إلى المؤسسة كشخص واحد، وتأدية رسالتها المجتمعية.

وترى الباحثة أن أهم خصائص الحوكمة ومحدداتها تتلخص في إيجاد رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة بحيث تراعي البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعمل على توزيع المسؤوليات والمهام بين كل الأفراد العاملين في الإدارة بما يضمن الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب ويحقق الكفاءة والفاعلية، وتشكيل نظام شامل وكامل للمساءلة والمحاسبة مع تطبيقه بشكل عادل على جميع الإداريين ومنتخذي القرارات في المؤسسة، والالتزام بالإفصاح والشفافية في طرح التقرير المالي وغير المالي عن أداء المؤسسة، وإيجاد أنظمة وسياسات وإجراءات داخل المؤسسة لضمان السلاسة في العمل والتجاوب السريع أثناء التعامل معها، إضافة إلى تفاعل المؤسسة مع القضايا المجتمعية والتي تتعلق بشكل أو بآخر بنشاط المؤسسة.

نماذج الحوكمة:

إن نماذج الحوكمة التي يقودها الأكاديميون تعد أكثر تمسكاً بالتقاليد، وهي نماذج تقوم على الافتراض حيث يتعين أن تخضع الجامعات لحاكمة العاملين الأكاديميين. وهناك طرق متعددة لتبني هذا النهج، وقد صنفتها سليم (2014) إلى أربعة نماذج واضحة للحوكمة تتلخص في التالي:

1. النموذج الأكاديمي: من خلال منح سلطات اتخاذ القرار للمجلس الأكاديمي أو لمجلس الأمناء، أو من خلال وجود تمثيل فعال للأكاديميين في مجالس الحوكمة الأكاديمية، يكون للأكاديميين التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة.

2. نموذج أصحاب المصالح: إن نموذج أصحاب المصالح يحدث عندما تكون الحوكمة مسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحاكمة، والمجتمع المحلي.

3. نموذج الأمناء: إن الحوكمة من خلال مجلس الأمناء، مقابل الحوكمة من خلال نموذج أصحاب المصلحة، تمنح الإدارة سلطات مجلس الأمناء، ويأتي هذا على هيئة مجلس أمناء له أعضاء غير منتجين داخل الجامعة، كما أنهم لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة. ويكون

لمجلس الأمناء مسؤوليات منها ما يتعلق بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بالغاية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن العوامل التي تشكل تضارباً في المصالح والوصاية.

4. نموذج الشركات: وهي عبارة عن مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمة وأصحاب المصلحة الآخرين وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة وعليه تهتم حوكمة الشركات بشكل رئيس بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة الشركة والرقابة عليها وبفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع السياسات ورسم أهداف للشركة ومصحة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

مبادئ الحوكمة:

تعددت المبادئ بين الباحثين، واختلفت الآراء ووجهات النظر فيها على النحو التالي:

أولاً: الشفافية: وتعني الشفافية أنها عمليات صنع القرار وتنفيذه باتباع الأسس القانونية والضوابط المعلنة، كما تعني حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات، وكذلك هي مطلب يساعد على تيسير عملية المساءلة لتوفر كافة المعلومات المطلوب معرفتها حول القرارات والعمليات من أجل التنمية. وفي تعريف آخر للشفافية تعني أن القرارات التي اتخذت وكيفية تنفيذها يتم بطريقة تتبع القواعد والأنظمة (حسين، 2005).

إن توافر الشفافية التي تتحقق من خلال توافر البيانات والمعلومات على هذا النحو من شأنه أن يحقق قدراً كبيراً من أهداف المؤسسة؛ حيث يكون كل شيء بها معلناً وواضحاً للجميع. وبدون ذلك تكون هناك صعوبة كبيرة في تحقيق الأهداف؛ حيث حرمان الكثيرين من العاملين بالمؤسسة من الاطلاع على أدائها وسبل هذا الأداء، وهو ما يؤدي في النهاية إلى قلة الانتماء للمؤسسة، وقلة الرغبة في المساهمة في تحسينها على النحو المطلوب، هذا بالإضافة إلى أن حجب بعض البيانات والمعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وهو الذي يفضي في

النهاية إلى صعوبة تحقيق الأهداف. ومن هنا فإنه يجب أن تصاغ القواعد والإجراءات التي تحكم العلم بوضوح، وكذلك أهداف المؤسسة وميزانيتها، وإعلام الأفراد بها (رمزي، 2008).

كما ويلخص سليم (2014) الشفافية في الجامعات بأنها تعني الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدام هذه المعلومات وتطبيقها من قبل العاملين في الجامعة.

وترى الباحثة أن مبدأ الشفافية لا بد أن يتوفر في جميع الجامعات والمؤسسات التعليمية بحيث يعمل على تحقيق الانتماء للجامعة أو للمؤسسة التعليمية، ويحقق الوضوح التام والموضوعية في اتخاذ القرارات داخلها، وذلك عن طريق القوانين والقواعد التي توفر المعلومات المطلوبة بحرية تامة، بالإضافة إلى اتباع الأسس القانونية والضوابط التي تخص الهيكل التنظيمي للجامعة أو للمؤسسة.

ثانياً: **المساءلة (المحاسبة):** وهي تعني أن يكون أصحاب القرار في كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام المعنيين ولهم مصلحة في هذه المؤسسات، والمساءلة لا تقتصر على مساءلة المؤسسات بل تشمل أيضاً القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والتي يجب أن تكون مسؤولة أمام كافة الأطراف المشاركة في المجتمع. ومن الواضح أن المساءلة لا تكون ممكنة إلا إذا توافرت الشفافية (حسين، 2005). وتستهدف تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية مراقبة ومساءلة العاملين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل. (عفيفي، 2006).

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز أيضاً على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، فالمساءلة تعد مسؤولية متراكمة، فأى شخص يعد مسؤولاً عن الوفاء بواجب معين يُسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسؤولياته. (عبد الكريم، 2006).

وفي الجامعة يرى سليم (2014) بأنها تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها، وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم.

وترى الباحثة أن هذا المبدأ يتوفر في الجامعات الفلسطينية من خلال التزام جميع الأطراف العاملة داخل المؤسسة بتحقيق العدالة فيما بينهم، والعمل على مراقبة العمل من أجل التأكيد على تطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات على جميع العاملين في المؤسسة، وأيضاً العمل على إعطاء حوافز تشجيعية معنوية ومادية للأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: النزاهة: وتعرف بأنها: "السلامة من الفساد والبعد عن طرق كسب المال غير المشروعة، فالنزاهة في عمله يبتعد عن الفساد وطرق الكسب غير المشروع بكل أشكاله مثل الرشوة بكل صورها وأشكالها ولا يقبل أي هدايا أو مكافآت بمناسبة قيامه بواجباته الوظيفية، ويبتعد كذلك عن الإهمال والتقصير في أداء العمل وإهدار وقت العمل دون استثماره، كما يبتعد عن الاستعمال التعسفي للسلطة والاختلاسات والترجح بأعمال الوظيفة أو استغلالها الاستغلال السيء، أو استخدام مرافق الوظيفة دون إذن الجهة وفي غير مصلحتها، ومن الفساد كذلك إساءة المعاملة والتحيز والمحاباة والأضرار بأموال الناس ومصالحهم وابتزازهم وتسخير العاملين للمصلحة الخاصة" (الجريش، 2003).

تعد النزاهة أحد مؤشرات رقي المجتمع وتقدمه؛ حيث تمثل النزاهة قيماً رئيسة ومهمة بأي مجتمع، ويندرج تحت عباءتها قيماً عديدة تدخل في تركيبها وتساهم في بلورتها كحقيقة واقعية تمارس من قبل أفراد المجتمع من خلال سلوكياتهم المختلفة، وينعكس هذا إيجاباً على كافة جوانب المجتمع، وتعد أحد مؤشرات رقيه وتقدمه. وينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلاً عن أن أحكامها

وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.
(ميخائيل، 2005).

وترى الباحثة أنه من أجل تطبيق هذا المبدأ يجب التركيز على توفير الأنظمة والقوانين التي تعمل على تقديم تقارير إدارية ومالية ومحاسبية للمؤسسات، وإيجاد لجان ذات صلاحية تتصف بالكفاءة والنزاهة، والتركيز على طرق الكسب المشروعة، وتحقيق الاستقلال الإداري والمالي، والأكاديمي.

رابعاً: المشاركة الفعالة: وتعني أن المشاركة هي حجر الزاوية الرئيس للحكم الرشيد، ويمكن أن تكون إما مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة أو ممثلين، كما أن الإدارة الحكومية ينبغي أن تسعى بأفكار وجود القطاعات المختلفة للمجتمع تعزيزاً لمبدأ الديمقراطية في الأساس قبل الاستجابة لضغوط خارجية من المؤسسات الدولية المانحة، لأنها بذلك تكتسب صفة المصادقية في صنع وتنفيذ السياسات العامة، والمشاركة لا بد وأن يكون لها إطاراً تنظيمياً يعضد المشاركة الحقيقية لمنظمات المجتمع المدني، وهذا يتطلب توافر الحرية لمنظمات المجتمع المدني للمشاركة الفعالة في أمور الدولة والمجتمع (عبد الوهاب، 2008).

خامساً: التمكين: يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات، تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة) أو غيرها من السلوكيات النمطية. مع تبني سياسات وإجراءات وتشريعات وإقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتهميش (عبد الوهاب، 2008).

سادساً: حكم القانون: يتضمن مفهوم حكم القانون أو سيادته أعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة، وبغض النظر عن المراكز الاجتماعية للأطراف ذات الصلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون. إن وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد

عليها، من شأنه أن يساعد على إعلاء الديمقراطية وتطبيق مبادئ الحوكمة وحقوق الإنسان، ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تطبق دون تحيز (حسن، 2008).

سابعاً: رشادة اتخاذ القرار: حيث يتعلق الأمر هنا بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد وإجراءات عقلانية وموضوعية (حسين، 2005).

ثامناً: الشراكة: وتعني تألف وتحالف بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف محددة أو مشروعات متفق عليها في إطار من المساواة واحترام الآخر، حيث يكون لكل طرف إمكانيات يستطيع أن يسهم بها تتكامل مع إمكانيات الطرف الآخر في عملية تعظيم للمردود (عبد الوهاب، 2008).

تاسعاً: الفعالية والكفاءة: وهي تتحقق عند حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة، حيث أنه من خلال التعرف على الاحتياجات عن طريق المشاركة فإنه يجب على كل المؤسسات المعنية بالتخطيط أو التنفيذ الاستغلال الأمثل للموارد حتى يمكن الحصول على النتائج المرجوة (عبد الوهاب، 2008).

وفي ضوء ما تم عرضه من مبادئ خلصنا إلى الاعتماد على أربعة مبادئ رئيسية، من أجل قياس واقع تطبيق الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وذلك عن طريق اختيار المبادئ التي يمكن قياسها في البيئة التي أجريت فيها الدراسة وتناسب عينة الدراسة، وكانت المبادئ المعتمدة في هذه الدراسة هي: الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة حيث كانت الأكثر تأثيراً والأكثر تناولاً في الدراسات السابقة.

ثانياً: الأزمات

مفهوم الأزمة

لقد شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، واستخدم كذلك في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة.

ومع بداية القرن التاسع عشر استخدم هذا المصطلح للدلالة على الأزمات والصراعات الخطيرة في القارة الأوروبية، كما استخدم للدلالة على لحظات التحول الفاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. منذ ذلك التاريخ ازدادت الأزمات خطورة وأخذت تتصف بالشمول، إذ بدأ الاهتمام الكبير بها وبتحديد الوسائل القادرة على تطويقها (شودو، 2002).

وقد تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة، ومع ذلك نجد صعوبة في الحصول على تعريف محدد لها، ولكن يمكن تعريفها من خلال خصائصها. فيرى البعض أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام. فالأزمة هي نقطة تحول غير عادية، وحدث مفاجئ في حياة المنظمة يفقدها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعية بشكل يصعب التكهن به، وبأبعاده المتشابكة للبعض الآخر، وكيفية الاستفادة منه، وقدرة الإدارة على مواجهة التحديات الناجمة عنه مادياً ومعنوياً، وإخماده قبل أن يتحول إلى مشكلة دائمة تعزز أحداث فعله على مدار الوقت وتهدد حياة المنظمة (ماهر، 2006).

ويرى مكاي (2005) من وجهة نظر إعلامية على أنها "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه".

كما أورد عبوي (2006) أنها "حالة من التهديد المباشر لمصالح المؤسسة، وزعزعة صورتها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب أوضاعها إلى المسار الصحيح".

وأشار بطاح (2006) إلى أنها "حدث فجائي يحمل في طياته تهديداً ما للمؤسسة، ويحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه، أو على الأقل للتقليل من سلبية آثاره".

وذكر حسان والعجمي (2009) أن الأزمة "لحظة حرجة تجعل الفرد في موقف صعب غير قادر على اتخاذ القرار السليم وتعود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها".

ويعرف هلال (2004) الأزمة بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها".

وعرف بيبر (Bieber) الأزمة بأنها "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها" (العمار، 2003).

في حين يعرفها حمدونة (2006) بأنها "فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة تخلق حالة من عدم التوازن لدى متخذ القرار، مما يسبب خللاً في التفكير نتيجة الضغوط المتراكمة، ويترتب عليه سوء استغلال للبدائل المتاحة وعدم استثمار القوى والإمكانات، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في المؤسسة التعليمية".

وترى الباحثة أن الأزمة عبارة عن حالة من الاضطراب الذي يحدث نتيجة لظروف مفاجئة وغير متوقعة، ويشكل تهديداً لسير العمل في المنظمة، ويؤثر على سير العمل المعتاد، كما يؤثر على قدرة الفرد على التعامل معه بفاعلية ويشتت انتباهه، ويتميز هذا الاضطراب بضيق الوقت ونقص المعلومات المتاحة، مما يؤدي إلى إعاقة عمل المنظمة، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب تدخلاً فورياً، لاتخاذ القرار المناسب خلال فترة زمنية قصيرة، من أجل احتواء الاضطراب والتقليل من آثاره غير المرغوبة.

الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة:

تتشابه الأزمة مع عدد من المفاهيم، لدرجة يشعر فيها القارئ أنها تحمل المعنى نفسه، ومنها:

المشكلة: تعبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة؛ فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد حيث يشعر تجاهها بانفعال شديد بحيث إنها تشكل تهديداً لأهدافه (أبو معمر، 2011).

الحادث: وهو شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، أو خلل في مكون أو وحدة نظام فرعي من نظام أكبر، وقد تتجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه، وهو مشابه للأزمة بأنه موقف يتم بصورة سريعة في فترة زمنية، ولكنه يزول ويبقى أثره، فليس لديه صفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف وغير المتوقع (حواش، 2005)

المعوق: صعوبة تقف أمام المنظمة تمنعها من تحقيق أهدافها، والمعوق الداخلي هو صعوبة تنشأ من داخل المنظمة، والمعوق الخارجي هو صعوبة تسببها عوامل خارج إطار المنظمة (مصري، 2006).

الصراع: هو حالة من التصادم والتعارض بين طرفين أو أكثر، وهو مرحلة من مراحل الأزمة ويختلف عن المشكلة في أن المشكلة تكون بداية الأزمة أما الصراع يكون من المراحل المتأخرة، وغالباً ما يكون المراحل الأخيرة من الأزمة، ويظهر بعد أن تتفجر الأزمة، أو يكون إحدى النتائج المترتبة على حدوث الأزمة، وقد تكون الأزمة نتيجة صراعات حادة تم إهمالها حتى وصلت إلى الانفجار (فرج، 2006).

أنواع الأزمات:

تتباين أنواع الأزمات بتباين الأسباب المؤدية لها، ما بين كوارث تتعلق بالبيئة، وظروف العمل المادية، والقيادة الإدارية المستبدة، وعدم وضوح الأهداف، والخوف الوظيفي، وسوء الفهم والشائعات (الخصيري، 2003). كما تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتنوع مجالات الحياة المختلفة، بحيث تختلف هذه الأزمات من مؤسسة إلى أخرى، ومع تطور الحياة في جميع المجالات، ظهرت أنواع مختلفة من الأزمات لم تكن معروفة في السابق، لذلك اتجه الباحثون إلى تصنيفها حسب أسس ومعايير مختلفة، على النحو الآتي:

تصنيف الأزمات على أساس طبيعة حدوثها: (عبد الله، 2003)

- أ. أزمات طبيعية: هي أزمات لا دخل للإنسان في حدوثها، أو أن دوره بها ضئيل وغير ظاهر مثل حالات الزلزال والبراكين، والأعاصير والتغيرات المناخية أو الجوية.
- ب. أزمات من صنع الإنسان: ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة وغير الرشيدة التي يتخذها الإنسان.

تصنيف الأزمات على أساس المستوى: (عبد الله، 2003)

- أ. أزمات دولية: ويقصد بها تلك الأزمات التي تنشأ بين دولة وأخرى بسبب تضارب المصالح.
- ب. أزمات إقليمية: ويقصد بها الأزمات التي تحدث بين مجموعة دول تعيش في إقليم واحد، أو بينها وبين دول ومجموعات دولية أخرى.
- ج. أزمات محلية أو وطنية: ويقصد بها الأزمات التي تحدث وتنشأ داخل دولة واحدة أو أحد مؤسساتها.
- د. أزمات فردية: ويقصد بها تلك الأزمات التي تحدث لفرد واحد، أو لأسرة معينة، ولا يمكن الحديث عنها بصورة التعميم.

تصنيف الأزمات على أساس معدل تكرارها (البعد الزمني): (آل مانعة، 2010)

أ. أزمة متكررة: وهي الأزمة التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة التعليمية لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.

ب. أزمة غير متكررة: وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، وبالتالي لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

تصنيف الأزمات على أساس شموليتها (المستوى): (اليحيوي، 2003)

أ. أزمة جزئية: وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

ب. أزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى كيان المؤسسة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية التعليمية، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.

تصنيف الأزمات على أساس موضوع الأزمة (المجال): (الخضيري، 2003)

أ. أزمة مادية: وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل معه، والنتائج المترتبة عليه.

ب. أزمة معنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء، لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات، نظراً لأنه غير ملموس، وإنما يتم التعامل معه من خلال أدراكه الضمني، وغالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقين الذكر.

وترى الباحثة أنه من الضروري معرفة نوع الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة، وذلك لأن كل نوع من أنواع الأزمات يتسم بخصائص مختلفة عن الأنواع الأخرى، وهذا الاختلاف يفرض أسلوباً ومنهجاً محدداً للتعامل مع كل نوع من أنواع الأزمات بما يناسبه.

إدارة الأزمات:

أصبحت إدارة الأزمات (المخاطر) إدارة معترفاً بها بشكل كبير في كافة أنحاء العالم، كما أصبح هناك كم معرفي متوفر لإرشاد الجهود المتعلقة بإدارة الأزمة. إن تطبيق المبادئ عملياً هو أمر مركب، ولا يرجع السبب في ذلك إلى النقص في المهارات الصحيحة المطلوبة لإدارة الأزمات فقط، ولكن يرجع أيضاً إلى النقص في الالتزام، وخاصة من الإداريين الأقدم في المؤسسة (Tufano, 2011).

ويرى ابوبوليفيا (Allaboyleva, 2015) أن إدارة الأزمة بأنها المنحى الذي يمكننا من الاهتمام ليس فقط بالقياسات لإدارة الأزمة بل بتصميم وتطبيق الإنذار للأزمة والحماية، وباستخدام أدوات القياس المناسبة والقادرة على جعل الوضع مستقرًا.

ويشير جبر (2000) إلى أن إدارة الأزمات يمكن أن تكون مدخلاً من مداخل الإدارة الاستراتيجية، عندما تمارس هذه الإدارة دورها في تصميم الاستراتيجيات ورسم السياسات، وتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، واختيار إحداها لمواجهة الأزمات الاستراتيجية التي قد تعصف بكيان المنظمة.

وقد عرفها دهيش والشلاش ورضوان (2009) بأنها "عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات الإدارية، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، مما يساعد على تقليل الأضرار مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

وتشير اليحيوي (2003) إلى مفهوم إدارة الأزمات التعليمية بأنها: "أسلوب للتعامل مع الأزمة التعليمية بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة التعليمية والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.

وتعرف إدارة الأزمة أيضاً بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة، لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل (مصطفى، 2005)

وذكر حمدونة (2006) بأنها "النظام الإداري الذي يهتم بمجموعة من المتغيرات المختلفة والمفاجئة لدواعي الأزمة التعليمية ورصدها من خلال تكثيف الجهود لمعرفة أسبابها، والعمل على دراسة الفعاليات والطرق الممكنة لمعرفة كيفية الاستعداد لمواقفها المفاجئة بكافة السبل، من خلال الاستفادة من الموارد والفرص المتاحة في المؤسسة التعليمية والعمل على استغلالها بأفضل صورة.

كما عرف فرج (2006) إدارة الأزمة بأنها: القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهةها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المؤسسة التعليمية والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

ويعرف أحمد (2002) إدارة الأزمة بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين".

وترى الباحثة أنه على الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام وحسب السياق المطبق، إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات، فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل أعضاء فريق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقييم.

الهدف من إدارة الأزمات

تهدف إدارة الأزمات إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة بكفاءة عالية وفاعلية في حال وقوعها، والعمل على تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وأيضاً تخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمات التعليمية، وإزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين في المؤسسة، وتحليل الأزمات والاستفادة من التجارب في منع وقوع الأزمات التعليمية المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى (الخصيري، 2003).

وحدد عبد المجيد (2003) الأهداف الرئيسية لإدارة الأزمات بتوفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار، وتحديد الأدوار للأجهزة المعنية بإدارة الأزمات في وقت الأمان ووقت الشدة على حد سواء، وأيضاً توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة، وسرعة إعادة البناء والتوازن بأقل تكلفة، كما تهدف إدارة الأزمات إلى الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال (التنبؤ بالمشكلات، تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، المحافظة على الثقة، وتوفير نظام اتصال فعال)، التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف، ووضع السيناريوهات.

بينما يرى آل الشيخ (2008) أن أهمية إدارة الأزمات تكمن في توافر القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة، وتوافر القدرات العملية والإمكانيات المادية والاستعداد إلى المواجهة، بالإضافة إلى العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية عن طريق مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

وترى الباحثة أن أهم أهداف إدارة الأزمات هي القدرة على التنبؤ بالمشكلات والتهديدات والأخطاء المستقبلية، وتحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل وقوعها، ومتابعة التطورات أثناء حدوثها والسيطرة على الموقف ككل، ومن ثم العمل على منع استمرارها أو تكرارها، بالإضافة إلى زيادة قدرة الفرد على توفير الإمكانيات المادية واستثمار الموارد المتاحة، لمواجهة الأزمة بأقل كلفة ممكنة، والعمل على تحليل نقاط القوة والضعف لمواجهة الأزمات بشكل فوري وتقليل اتساع بؤرة الأزمة عن طريق المحافظة على ثقة الأطراف المعنية، وتوفير نظم اتصال فعالة، وبالتالي تعمل إدارة الأزمة على حشد الطاقات والإمكانيات المتاحة للحد من وقوع الأزمات، والتدخل الفوري في حال وقوعها.

أسباب نشوء الأزمات:

أصبحت إدارة الأزمات سلوكاً ومنهجاً يحمل في طياته ملامح رؤية للتفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة ومع متطلبات التكيف، وطرق المعالجة الفورية للأزمات، وبشكل علمي وعملي سريع لأزمات تتم دائماً تحت ضغط وهذا الضغط قد يولد ويتولد عنه انحراف أو استهواء أو الخضوع لمحاذير ومخاوف تجارب سابقة، كما قد تبتعد عمليات المعالجة عن الإدارة العلمية، وهو ما قد ينجم عنه أخطاء في المعالجة نتيجة العشوائية الارتجالية، حيث تجذب الأزمات المتخصصين والهواة الراغبين في تقديم المعونة تحت دوافع مختلفة ومن هنا قد تحدث أزمات جديدة (الخضيري، 2003).

ويذكر ماهر (2006) مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الأزمة، بعضها يرجع إلى البيئة الداخلية للمنظمة والبعض الآخر يرجع إلى البيئة الخارجية، وحدد أهم الأسباب الرئيسية وراء الأزمة في النقاط التالية:

1. الإهمال: أي تجاهل الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة إيداناً بوقوعها وسوء تقدير الموقف بالنسبة لها.

2. تعارض الأهداف وتعارض المصالح: عدم وضوح أهداف المؤسسة وتعارضها والرؤية المختلفة وتعارض المصالح بين الأفراد العاملين بالمنظمة بعضهم البعض يعتبر من أهم أسباب حدوث الأزمة.

3. الصراع الهدام: فالنزاع السلبي وعدم التعاون يؤدي بدوره للعديد من الأزمات.

4. قلة الموارد المادية والبشرية: للتعامل مع الأحداث المفاجئة مما يؤدي إلى تفاقم ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة.

5. اعتبارات خارجة عن قدرات الإنسان: ولا يمكن التحكم فيها أو إضعافها مثل الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها، والتحكم فيها.

6. سوء الفهم والإدراك: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمة والتي ترجع إما للمعلومات المبتورة أو التسرع في إصدار القرارات والحكم على تداخل في الرؤية والتشويش فإنه يؤدي إلى الانفصال بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري والقرارات التي يتخذها القائد والتي تؤدي إلى نتائج تكون بمثابة ضغط مولداً لانفجار الأزمة.

7. سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات، أو إعطاء قيمة للمعلومات بشكل مبالغ فيه نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

8. الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب، أو قلة الخبرة، أو انخفاض الدافعية، والخطأ البشري قد لا يكون وليد اللحظة، وإنما نتيجة لأوضاع وأحوال تراكمت وأدت إلى إمكانية حدوث مثل هذه الأخطاء.

9. الإشاعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة في توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.

10. اليأس: ويعني الإحباط وعدم القدرة، وفقدان الأمل في حل المشكلات الذي يعزى إلى القمع الإداري، أو التدهور في الأنظمة الإدارية.

11. الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية، ومادية، وشخصية، واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، كنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.

12. انعدام الثقة بالآخرين وفي المنظمة: نتيجة الخوف والاستبداد، وعدم كفاءة الإدارة.

ويضيف أحمد (2002) أسباب أخرى لنشوء الأزمات في المنظمات وهي:

أ. الخوف الوظيفي، وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وغياب التغذية الراجعة، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرار، وأيضاً عدم اعتراف العاملين بأخطائهم، وضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء العاملين.

ب. أسباب خارجة عن إدارة المنظمة، مثل الزلازل والبراكين والأعاصير وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم في أبعادها.

ج. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار وما ينتج عنه، مثل عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب، وعدم دراسة الحلول البديلة للأزمات، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات.

د. عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء، وعدم الترحيب بالإدارة الجديدة والحلول المبتكرة، وعدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.

هـ. تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة، مثل شكاوى العملاء أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور في الصناعة ككل.

و. عدم الاهتمام بالتنمية الفردية وأثارها التي تتمثل في عدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمنظمة، وانتقال الخبرات المؤهلة للعمل لدى الشركات المنافسة.

ز. ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى: عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، عدم التركيز على النتائج والتركيز على التشكيلات، وعدم الثقة والمساندة، ووجود قدر قليل من الولاء للمنظمة.

وترى الباحثة أنه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر، فغالباً ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض، ويعتبر سوء الإدارة واعتمادها على العشوائية وضعف نظام الرقابة والمسائلة أهم أسباب نشوء الأزمات، فيجب على المدير أن يدرك الأسباب التي تؤدي إلى الأزمات، لكي يتمكن من تلافي وقوعها، وذلك من خلال العمل على قضاء هذه الأسباب وبمشاركة العاملين معه، وهذا لا يمكن أن يحدث بشكل عشوائي، بل يتم من خلال مخطط يوضح الرؤية للجميع، حيث أن إحدى أسباب نشوء الأزمات الحقيقية هو عدم القدرة على التخطيط والتنبؤ وعدم توافر مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات.

خصائص الأزمة:

تشمل الأزمة على مجموعة من الخصائص، والتي يجب على الإداري الناجح أن يكون ملماً فيها ليسهل عليه التعامل مع هذه الأزمة وقد أشار المعاينة (2007) إلى أهم الخصائص التي تميز الأزمة والتي كانت على النحو التالي:

1. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد، ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
2. تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
3. يصعب فيها التحكم بالأحداث.
4. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.
5. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة.
6. التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

7. عنصر المفاجأة، فالأزمة تحدث فجأة وإن كان يسبقها بعض المقدمات.

8. التعقيد والتشابك والتداخل وتعدد عناصرها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.

9. سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

10. الصدمة التي تسببها الأزمة في البداية وتؤثر على فعالية العقل المواجه لها.

وترى الباحثة أن أهم خصائص الأزمة هي عدم وضوح الرؤية بسبب القصور في تدفق المعلومات، حيث يمثل مصدر الأزمة نقطة تحول، فهي حدث غير طبيعي يهدد استقرار المنظمة والعلاقات التي تربط الأفراد العاملين بها، وبالتالي تفرض تحديات على استخدام المتاح من الموارد، وتفقد الإدارة زمام السيطرة على الأمور ويتصرف بها الأفراد بناء على أحكامهم الشخصية، وليس بناء على تعليمات محددة ومعروفة سلفاً، كما وتتطلب الأزمة أنماطاً إدارية غير مألوفة، وتتطلب ابتكاراً لأساليب جديدة تواكب الظروف وتستجيب لموقف الأزمة بكفاءة وفعالية، وتحتاج أيضاً الاهتمام والتصرف الحكيم والسرعة في اتخاذ القرارات الحاسمة.

مراحل تطور وإدارة الأزمة:

الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها. ويوحى تحليل الأزمات المختلفة بنوع من التطابق مع النموذج البيولوجي الذي يجتازه الكائن الحي بصورة متتابعة عبر مراحل الميلاد، والنمو، والنضج، والموت (القحطاني، 2003).

وذكر آل مانعة (2010) أن دورة حياة الأزمة تمر بأربع مراحل، وهي:

1. مرحلة ميلاد الأزمة (التحذير أو الإنذار): وتسمى بمرحلة ما قبل الأزمة، حيث يكون هناك شيئاً ما يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم أو الاتجاه أو المدى الذي يصل إليه.

2. مرحلة نشوء الأزمة: عندما لا ينتبه المدير إلى خطورة الأزمة وهي ما زالت في مرحلة التحذير، أو الإنذار، أو يخفق في التعامل معها واحتوائها، فإنها تنمو وتتسع وتتعاظم آثارها وتهدداتها المتسارعة، ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

3. مرحلة نضج الأزمة (انفجار وتفاقم): تحدث عندما يخفق المدير في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو في السيطرة على متغيراتها المتسارعة، لتصل إلى هذه الدرجة من القوة والعنف منذرة بخطر محقق على مستقبل الجامعة أو العاملين فيها، وتصل الأزمة إلى مرحلة متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها.

4. مرحلة انحسار الأزمة: وهذه المرحلة تأتي بعد مرحلة مجابهة الأزمة مباشرة، وفيها تتحسر الأزمة وتتلاشى بفقدائها بشكل شبه كامل لقوة الدفع أو العوامل المحركة لها، وتعود الجامعة إلى الوضع الطبيعي قبل وقوع الأزمة.

وقد قام عثمان (2004) بتقسيم عملية إدارة الأزمة إلى المراحل الآتية:

1. تجنب الأزمة: وهي أول مرحلة وتحدث نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، ويحدث نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم، لذلك على المدراء التقليل من المخاطرة في العمل، وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات، كذلك الأزمات التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن بعض المواضيع الحساسة.

2. الإعداد لإدارة الأزمة: على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل، وخططاً للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها، وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب عمل مركز أزمات، ووضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة

3. الاعتراف بوجود أزمة: هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمات غالباً ما تكون من أكثرها مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من داخل وخارج المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4. احتواء الأزمة: المشكلة في هذه المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة، ومدى الاستفادة منها، فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5. تسوية الأزمة: السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لا تنتظر.

6. الاستفادة من الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.

وترى الباحثة أنه بالرغم من الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيف مراحل تطور وإدارة الأزمة، فإنه لا يوجد اختلاف في المضمون، وأن عدم القدرة على إدارة مرحلة معينة من هذه المراحل، تؤدي إلى وقوع الأزمة، ولذلك فالوقاية خير من العلاج، فالالتزام بالتخطيط الجيد، المبني على رؤية واضحة وأسس سليمة يؤدي إلى تلاشي الأزمة أو القضاء عليها في مهدها قبل استفحالها، والحد من آثارها السلبية ما أمكن ذلك، والاهتمام بالتعامل مع الأزمات ضمن أسلوب علمي، يتناول الأزمة منذ بدايتها، ويتعامل معها بشكل يمنع نتائجها السلبية.

خصائص ومبادئ إدارة الأزمات:

يذكر الجهني (2010) أن أهم مبادئ إدارة الأزمات تتلخص في تهيئة المناخ الملائم لممارسة الأنشطة بعيداً عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني، وتوفير النظام والاستقرار للعاملين في المؤسسة مما يمكن من سير العمل بالصورة المخطط لها، كما تساهم إدارة الأزمة في الارتقاء

بالعملية التربوية والتعليمية. وتعنى بالمحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمؤسسة في حال وقوع الأزمات، أو التقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن، وزيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة من خلال تركيز جهودهم وعدم انشغالهم بالأزمة، وتحرص على وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها، وإعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات، وتهيئة العاملين في المؤسسة للتعامل مع الأزمات المتنوعة، بالإضافة إلى تكوين فريق لإدارة الأزمات، وتوزيع المهام والأدوار على أعضائه، والعمل على المواجهة الفورية في حال وقوع الأزمة، وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف، والحرص على عدم تضارب الأدوار في هذا الموقف، وأخيراً تكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي عن المؤسسة.

كما أكد لدوينغ (Ludwing, 2005) أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب توفر مجموعة من العوامل، من أهمها:

1. إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون وبالتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.
2. التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
3. ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابياً لصالح المنظمة.
4. العمل على جعل عملية التخطيط للأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصراً رئيساً من الخطة العامة للمنظمة.

5. ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعاً للتشتت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تؤثر على وجود أزمة.

6. ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعبئتها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات.

7. ضرورة اعتماد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها في ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابقتها، وبالتالي يتعود الأفراد العمل تحت الضغط النفسي والإجهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.

8. تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مثمراً، وخاصة في حالات اندلاع الأزمات في المنظمة.

وترى الباحثة أن أهم مبادئ إدارة الأزمة هي التحديد الواضح للأهداف، وسرعة الاستجابة لإشارات الأزمة وتطورها، وبناء قاعدة معلومات كافية من أجل التنبؤ بالأزمات واختيار الأسلوب الأمثل للتعامل معها، وتوفير نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال، وأيضاً توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على إعداد الخطط المستقبلية لمواجهة هذه الأزمات، والسرعة في استعادة التوازن بعد انتهاء الأزمة، بالإضافة إلى القدرة على تحليل الأزمات، والاستفادة منها بهدف منع تكرارها.

الدراسات السابقة

في هذا القسم تم استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، وتم عرض تلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وتنقسم الدراسات في هذا الفصل إلى ثلاث موضوعات وهي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالحوكمة:

1. دراسة غوانمة (2018)

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

2. دراسة الجبالي والمحاميد (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل حوكمة الجامعات الخاصة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال تحديد أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالعاملين بالجامعات الخاصة الأردنية ومعرفة الأثر المباشر لتطبيق مبدأ حوكمة الجامعات لرضا العاملين وكذلك الأثر المباشر على الاحتفاظ بالعاملين. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج

أهمها: وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، ووجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف في الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

3.دراسة الكسر (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها؛ لتطوير أداء الجامعات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية حيث بلغت (4.16). كما أوضحت الدراسة ووجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة البرمجية) والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة)، وعلى وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة البرمجية وتفعيل الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض.

3.دراسة الهروط (2018)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، حيث طبقت الدراسة على سبع جامعات خاصة في مدينة عمان وهي: (الشرق الأوسط، الإسراء، البتراء، الأميرة سمية، الزيتونة، العلوم التطبيقية الخاصة، عمان العربية). وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات المبحوثة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، كما استخدمت الباحثة عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية، واستعانت ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5.دراسة البستنجي ودرادكة (2018)

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى التعرف على تأثير متغيرات الجنس والسلطة المشرفة والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة للدراسة مكونة من 440 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد طورت أداتين لجمع البيانات، وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة توافر معايير (سته سيجما) كانت متوسطة. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين متغيري درجة ممارسة الحوكمة ودرجة توافر معايير (سته سيجما). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة الحوكمة لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية.

4.دراسة الحميدي (2017)

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف في السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لذلك، وشملت الدراسة جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية (النسائية) بجامعة الطائف، وتوصلت الباحثة إلى أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعات الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت كبيرة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من يشغلن مناصب قيادية، ولا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وفقاً لمتغير التخصص والرتبة الأكاديمية والمسمى الوظيفي، والخدمة.

5.دراسة نصار (2017)

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج التحليلي وتم تطبيق استبانة مكونة من (31 فقرة) على عينة من (292) عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية (جامعة الأزهر، الإسلامية، الأقصى). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بنسبة (74.72%)، وجاء مجال المشاركة في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لدرجات تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (الجنس والجامعة) بينما توجد فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة لصالح (11 سنة فأكثر).

6.دراسة بدح والعوالمه (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطباقية العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت أداتين لجمع البيانات، الأولى: لقياس درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، والثانية: لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7. دراسة يردو (Yirdaw, 2016)

هدفت إلى التعرف على دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في أثيوبيا التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم، وباستخدام منهجية دراسة الحالة النوعية، أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين في ست مؤسسات خاصة للتعليم العالي في أثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً متواصلاً لتحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها عرض التمويل وندرة المدربين المؤهلين وضعف البنية التحتية، والطلبة الضعفاء غير المؤهلين والبيئة التنظيمية المتحيزة. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسن نوعية التعليم بشكل كبير، وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم العالي ضمان توافر المدربين المؤهلين واستخدامهم السليم، والبنية التحتية الكافية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.

8. دراسة العريني (2014)

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت (72) عبارة، وتم توزيعها على عينة عشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية. وعلى ضوء تلك النتائج.

9. دراسة محمود (2016)

هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية، فضلاً عن التعرف إلى تأثيرات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وجنس المدرسة والمديرية وتقييم الأداء السنوي، وجمعت المعلومات من خلال استبانة، طبقت على عينة مقدارها (173) مديراً، من أصل مجتمع الدراسة البالغ (370) مديراً، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة جاءت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، وتقييم الأداء السنوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية، ولصالح مديريتي طوباس وقباطية. وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة إجراءات العمل.

10. دراسة شرف (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة، ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الضفة الغربية، وأثر ذلك على متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتناولت الدراسة واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (105) من عمداء ورؤساء الأقسام وأشارت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الضفة الغربية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة تعزى لمتغيرات الدراسة، ووجود فروق حسب متغير الجامعات لصالح جامعة بيرزيت.

11.دراسة الزعانيين (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (289) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تطبيق معايير الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي جاء بوزن نسبي (64.82%)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية بمكوناتها على الحوكمة في وزارة التربية والتعليم. وأوصت الدراسة بضرورة وجود لجنة في الوزارة تعنى بمتابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة، ونشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها بين العاملين، لأنها ستعكس بشكل إيجابي على أدائهم من خلال كم ونوعية الخدمات المقدمة للجمهور.

12.دراسة ناصر الدين (2012)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية والعاملين فيها، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطبيق الحوكمة في الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

13. دراسة يالابرجادا وفيتوكورو (Yallaprgada & Vitukuru, 2012)

هدفت إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الهند، وكانت عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الهند، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات. ووضحت نتائج الدراسة دور مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الهند بالابتكار لإعطاء نتائج أفضل لأصحاب المصلحة، حيث يزداد عدد الدورات الدراسية والطلبة والأنشطة الإدارية بسرعة.

14. دراسة الحلاشمي ، جريلينج، وهوك (Halachmi, Greiling, & Huque, 2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين، ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة إلى وجوب استجواب السلطة الأعلى (قانونية أو تنظيمية) عن الأعمال في المجتمع بشكل عام أو ضمن الوظيفة التنظيمية بوجه خاص. وتستدعي اللوائح والمسؤولين في القطاع العام وأرباب العمل الخاص، ومزودي الخدمات للمساءلة عن أعمالهم وسياساتهم واستخدامهم الأموال العامة. واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تحديد العوامل المؤسسية التي مثلت العائق الأكبر أمام المساءلة والحكم الرشيد مثل التنافر والتسييس والفساد. كما وقدمت الدراسة تحليلاً جديداً لعوامل تمكنهم من التحسين والتطوير.

15. دراسة هنارد ومترلي (Hénard & Mitterlem, 2010)

هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين الحوكمة وضمان الجودة وأهمية التوجيه على مستوى الدولة لمساعدة التعليم العالي، على تحقيق مهمته بفاعلية، وهو يعرض الأسباب التي جعلت الحوكمة والجودة مسألة حاسمة بالنسبة للتعليم العالي، واستخدام الباحث المنهج الوصفي حيث أنه درس نماذج الحوكمة الرئيسية في الجامعات على مدى عشر سنوات. كما درس مجموعة مختارة من ترتيبات الحوكمة على مستوى الدولة أو المنطقة، وأدلة ضمان الجودة، ومجموعة المبادئ التي وضعتها الوزارات والسلطات المؤسسة، ووكالات ضمان الجودة، ومؤتمرات رؤساء الجامعات، ورابطات المؤسسات، وهو يناقش التمييز بين ترتيبات الحوكمة والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالجودة، فضلاً عن الحاجة الممكنة إلى تحديد التوجيه المناسب لمؤسسات التعليم العالي، وأوضحت الدراسة أن الحوكمة أصبحت أداة رئيسية للنهوض بالجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه، زاد ضمان الجودة في جميع أنحاء العالم بهدف معالجة التوازن بين الاستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات والمساءلة.

16.دراسة موك (MOK, 2010)

هدفت الدراسة إلى فحص مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحوكمة وأثرها في التغيرات التي حدثت على الحياة الجامعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة البحث هي المقابلة خلال الفترة 2007-2009. وشملت عينة الدراسة مقابلة 30 عضواً أكاديمياً من أصل 200 من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أنه رغم إعطاء الإدارة العليا بهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم أظهروا ما يلي: عدم وجود اختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحوكمة في جامعاتهم، وأن معظم الأكاديميين ما زالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة بدلاً من الإحساس بالتمرد أو السلطة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمة:

1.دراسة جواد (2018)

هدفت الدراسة الى تحديد دور استراتيجيات التغيير في مواجهة الأزمة الإدارية، وأجريت الدراسة على عينة من عمداء ومساعدي عمداء الكليات في جامعة بابل، وقد بلغت العينة (25) عميد ومساعد واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وكان من نتائج الدراسة توجد فروق معنوية بين العمداء نحو عوامل وأبعاد استراتيجيات التغيير ترجع لأسباب متعددة، منها: تباين ثقافة كل كلية ونوع التعليم الذي تقدمه، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل التمكين في ممارسات الأساتذة: الاتصالات الفعالة والمشاركة ووضوح الغرض، وأن أقلها أهمية في التطبيق تتمثل في العمل الجماعي والاعتراف والتقدير.

2.دراسة عبابنة (2018)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة فقد أُستخدم المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (28) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: التخطيط في إدارة

الأزمة، والمعلومات في إدارة الأزمة، والاتصالات في إدارة الأزمة، واتخاذ القرار في إدارة الأزمة، وفريق إدارة الأزمة. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (240) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم باستخدام طريقة العينات الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: الاتصالات ثم التخطيط ثم اتخاذ القرار ثم فريق إدارة الأزمة وأخيراً المعلومات. كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الكلية لصالح العلوم الإنسانية، ولمتغير الجنس لصالح الذكور، وإلى عدم وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في تصورهم إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات.

3. دراسة عطير وفني (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات من العام الدراسي (2014/2015)، وإلى معرفة أثر متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة في تقييم دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (36) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات وهي استشعار الأزمات، والتخطيط للأزمات، ومواجهة الأزمات، والاستفادة من الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (42) من المديرين والنواب والمرشدين وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة حصول مجال الاستفادة من الأزمات بعد حدوثها على رتبة مرتفعة جداً، ومجال مواجهة الأزمات ومجال التخطيط للأزمات على رتبة مرتفعة، ومجال استشعار الأزمات على درجة متوسطة، والدرجة الكلية للمجالات على رتبة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة الخاصة بفرضيات الدراسة وجود فروق على مجال استشعار الأزمات، والتخطيط للأزمات، والاستفادة من الأزمات، والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة.

4.دراسة خليل (2016)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة واقع الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، ومعرفة الفروق الفردية بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان وجود المدرسة، ومستوى المدرسة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم (460) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتكونت من (140) مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين على الدرجة الكلية جاءت مرتفعة.

5. دراسة غارسيا (Garcia, 2015)

والتي هدفت إلى التعرف إلى قيادة الأزمة المتمثلة بأدوار رؤساء الجامعة في الأزمة في التعليم العالي، وهي دراسة حالة لنظام جامعة فلوريدا، حيث تم مقابلة جميع رؤساء الجامعة، ومدراء إدارة الأزمة، حيث بلغ عددهم (16) مشاركاً، ومنهم (6) رؤساء، و(10) مدراء لإدارة الأزمة. كما تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في فهم أفضل لظاهرة قيادة الأزمة في التعليم العالي، وقد توصلت الدراسة إلى اعتقاد المشاركين بأن اختلاف التعريفات للأزمة، وثقافة الجامعة نحو إدارة الأزمة، والأدوار التي يلعبها رؤساء الجامعات، والمصادر (القائمة والناقصة)، والتغير الحتمي للأزمة، كلها تلعب دوراً مهماً في القيادة، كما بينت الدراسة أن المشاركين يعتقدون كذلك أن دور رئيس الجامعة أصبح أكثر صلة فيما يتعلق بالأمن والسلامة في الحرم الجامعي، وأكدت الدراسة أيضاً على ضرورة التعاون بين رؤساء فرق إدارة الأزمة وبين رؤساء الجامعة.

6. دراسة صراص (2015)

هدفت الدراسة تعرف واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وتحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات في المدرسة، وتعرف الاختلاف في تحديد واقع الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة في ظل متغيرات المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي، وبلغت العينة (82) مديراً ومديرة، (198) معلماً ومعلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان جيداً، وأظهرت النتائج أيضاً أن أبرز أسباب حدوث الأزمات في المدرسة هي بيئة المدرسة وموقعها وكثرة الأخطاء عند الإداريين والفجوة بين الإداريين والمعلمين.

7. دراسة خبراني (2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس لإدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن معوقاتهما، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوظيف الاستبانة أداة لها، والتي تكونت من 38 بنداً، وتكونت عينة الدراسة من (21) مديراً من المدارس الثانوية، و(38) مديراً من المدارس المتوسطة، و(70) مديراً من المدارس الابتدائية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أهم أساليب إدارة الأزمات هو الأسلوب العلمي بالمرتبة الأولى، يليه أسلوب فريق العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن أبرز معوقات التي تواجه استخدام أساليب إدارة الأزمات هي: كثرة المهام المكلف بها مدير المدرسة والطابع الروتيني المتعلق بها، بالإضافة إلى قصور توافر قاعدة بيانات شاملة في مجال إدارة الأزمات المدرسية.

8. دراسة زياد (2012)

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى أهمية تنمية الموارد البشرية (التخطيط للأزمات، القدرة على تكوين واستخدام نظم الاتصالات الفاعلة، المهارات القيادية لإدارة الأزمة، المقدرة على تكوين فريق عمل على قدر الكفاءة) وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها

على مجتمع الدراسة البالغ 110 موظفين، واستخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية لتحليل وتفسير الاستبانة (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بشكل عام. وقد أوصت بضرورة توفير برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني، ومهارات التفاوض، والتفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية.

9. دراسة أندروز (Andrews, 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل سبعة من رؤساء الجامعات الدولية في سبعة مناطق جغرافية مختلفة في ولاية تكساس، وقد عكست النتائج الوضع الحالي الحكومي لولاية تكساس من حيث الاستعداد للأزمة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المدراء المشاركين في الدراسة، حيث تبين أنه استعداد جيد، وقد تم استخدام المقابلات الاثنوجرافية، والسجلات، والوثائق، كوسائل جمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أنموذج مقترح لإدارة الأزمات، وإلى أفضل الممارسات للتعامل مع الأزمات، ويوضح هذا الأنموذج أدواراً لكل من المدراء، ومصادر المعلومات، وأقسام الجامعة المختلفة، وأولياء الأمور، وفريق إدارة الأزمة، في عملية إدارة الأزمة.

10. دراسة عنطور (2012)

هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، إضافة إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر في معوقات إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، والمحافطة، وعدد الدورات، وموقع المدرسة، وعدد طلبة المدارس. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرين المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (686) مديراً، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية منهم، وقد بلغ عددهم (223) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة منخفضة لمعوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، وأن أكثر معوقات إدارة الأزمات هي معوقات إدارية، تليها معوقات تتعلق بالمجتمع المحلي.

11.دراسة فارما (Varma, 2011)

وهي دراسة حالة تهدف التعرف إلى استراتيجيات الاستجابة للأزمة في جامعة ولاية لويزيانا بعد استقالة مدرب الفريق النسائي لكرة السلة وسط اتهامات بتصرفات غير مسؤولة مع لاعبات سابقات. ووصفت الدراسة إدارة العلاقات والمفاوضات الممثلة لجهود الجامعة في إدارة العلاقات وإعادة سمعتها وصورتها. وصممت الدراسة وفق المنهج الوصفي وجمعت البيانات من خلال استبانة مفتوحة مغلقة، ووزعت على الطلبة والمدرسين والإداريين في الجامعة. وقد أشارت النتائج إلى أن السمعة الجيدة للجامعة ساهمت في التقييم الإيجابي لإدارة الأزمة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن التفاوض لعب دوراً مهماً في إدارة الأزمة عندما لم تقبل الأطراف المتصارعة المشاركة في الحوار.

12.دراسة الهاللي ودبوس (2011)

هدفت للتعرف إلى الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج النوعي من خلال مقابلة عينة عدد أفرادها (50) مديراً ومديرة في محافظات شمال فلسطين لملائمتها لهذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تنقسم إلى قسمين، أولهما أزمات عامة، تتمثل في أزمة الاحتلال، وأزمة المنهاج، وأزمة المعلمين وأزمة الطلبة، وأزمة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأزمة البناء المدرسي، والقسم الثاني أزمات خاصة، ذات علاقة بكل مديرية على حدة. ويعتمد مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها أساليب تقليدية والقيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها بقدرٍ من السرية، وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة. وطالب مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، بصلاحيات أوسع، بخاصة لإدارة الأزمة دون الرجوع إلى مديرية التربية لحظة وقوع الأزمة، وإخراج المدرسة الفلسطينية من دائرة الصراع والاختلاف الحزبي والسياسي.

13.دراسة عاشور (2011)

هدفت إلى التعرف إلى درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات. وتكون مجتمع الدراسة من (44) عضو من رؤساء الأقسام، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، حيث جاء تصورهم لتوافر عناصر الأزمات وفق الترتيب التالي: احتل عنصر التعلم المرتبة الأولى وبدرجة تصور كبيرة، يليه عنصر احتواء الأضرار وبدرجة كبيرة، يليه عنصر استعادة النشاط وبدرجة متوسطة، ثم جاء عنصر الاستعداد والوقاية وبدرجة متوسطة، واحتل عنصر اكتشاف إشارات الإنذار المرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية.

14.دراسة دولان (Dolan, 2006)

هدفت التعرف إلى استعدادات المدارس والجامعات لإدارة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى أن التغطية الإعلامية للأزمات من قبل وكالات الأنباء في الوقت الحاضر تحتاج من إدارة المؤسسة التي تقع فيها الأزمة أن تكون قادرة على مواجهة الإعلام وأزمات وقادرة على الحفاظ على سمعة المؤسسة وأشار الباحث أن الجامعات والمدارس عليها أن تتعلم من تجارب غيرها من المؤسسات الأخرى التي تحدث عندها أزمات، كذلك الاهتمام بالحصول على المعلومات اللازمة لمواجهة الأزمة، وقد تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مسح أجراه عدد من الباحثين ممن يعملون في الجامعات والمدارس، كانت نتيجته أن معظم الكليات والجامعات غير معدة جيداً للأزمات.

15. دراسة أوريفيسي (Orifici, 2000)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور مديري المدارس أثناء حدوث الأزمة، وتقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدارس مثل: أزمة العنف وتهديد الأمن المدرسي، بل والعمل على منع حدوث تلك الأزمات، وذلك من خلال تشكيل فرق مواجهة الأزمات وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيسية لمواجهة الأزمات، والعمل على اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس وإغلاقها وإجراء التمرينات والتدريبات الخاصة بالأزمات، كذلك التنسيق مع الشرطة وإدارة المطافئ والهيئات الأخرى بالأمن العام للتعاون معها في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج الميداني لإجراء دراسته من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص بمدير المدرسة أثناء الأزمات، ووضع بعض السيناريوهات الهامة لمواجهة الأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا بأن هذه الدراسة قد اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث الهدف أو الموضوع، فبعض الدراسات بحثت في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات، مثل: دراسة غوانمة (2018) التي بحثت في الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، ودراسة الكسر (2018) التي هدفت إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها؛ لتطوير أداء الجامعات، ودراسة الهروط (2018) حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، ودراسة الحميدي (2017) حيث هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتهما في جامعة الطائف في السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، ودراسة نصار (2017) حيث هدفت إلى تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة بدح والعوامة (2016) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى

واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ودراسة العريني (2016) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودراسة شرف (2015) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحوكمة، ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الضفة الغربية. ودراسة ناصر الدين (2012) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لواقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية والعاملين فيها، ودراسة موك (MOK, 2010) والتي هدفت إلى مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحوكمة وأثرها في التغيرات التي حدثت على الحياة الجامعية.

ودراسات أخرى بحثت في أثر تطبيق حوكمة الجامعات، مثل: دراسة الجبالي والمحاميد (2018) التي هدفت إلى معرفة أثر عوامل حوكمة الجامعات الخاصة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال تحديد أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالعاملين بالجامعات الخاصة الأردنية، ودراسة يردو (Yirdaw, 2016) والتي هدفت إلى التعرف على دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم.

كما اهتمت دراسات أخرى في توضيح العلاقة بين الحوكمة وبعض المتغيرات الأخرى، مثل: دراسة البستنجي ودرادكة (2018) والتي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة محمود (2016) والتي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية، ودراسة هنارد ومترلي (Fabrice & Mitterlem, 2015) والتي هدفت لاكتشاف العلاقة بين الحوكمة وضمان الجودة وأهمية التوجيه على مستوى الدولة لمساعدة التعليم العالي، على تحقيق

مهمته بفاعلية، ودراسة الزعائين (2015) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، ودراسة يالابرجادا وفيتوكورو (Yallaprgada & Vitukuru, 2012) والتي هدفت إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة ووضحت دور مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الهند بالابتكار لإعطاء نتائج أفضل لأصحاب المصلحة.

ومن ناحية أخرى اهتمت بعض الدراسات بطرق مواجهة الأزمات، مثل: دراسة جواد (2018) والتي هدفت إلى تحديد دور استراتيجيات التغيير في مواجهة الأزمة التعليمية، ودراسة عطير وفني (2016) والتي هدفت إلى التعرف إلى دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات من العام الدراسي (2014\2015)، ودراسة خبراني (2014) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس لإدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن معوقاتهما، ودراسة أندروز (Andrews, 2012) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل سبعة من مدرّاء الجامعات الدولية في سبعة مناطق جغرافية مختلفة في ولاية تكساس، ودراسة عننور (2012) حيث هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات إدارة الأزمات وسبل علاجها في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين، ودراسة الهلالي ودبوس (2011) وهدفت إلى تعرف الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. ودراسة أوريكي (Orifici, 2000) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور مديري المدارس أثناء حدوث الأزمة.

واقع إدارة الأزمات مثل: دراسة عابنة (2018) والتي هدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة خليل (2016) حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة واقع الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، ودراسة غارسيا (Garcia, 2015) والتي هدفت إلى التعرف إلى قيادة الأزمة المتمثلة بأدوار رؤساء الجامعة في الأزمة في التعليم العالي، وهي دراسة حالة لنظام جامعة فلوريدا، ودراسة صراص (2015) وهدفت هذه الدراسة

تعرف واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديرها ومعلميها، ودراسة عاشور (2011) وهدفت إلى التعرف إلى درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات، ودراسة دولان (Dolan, 2006) حيث هدفت التعرف إلى استعدادات المدارس والجامعات لإدارة الأزمات،

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

1. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في محاور عدة أهمها أنها أعطت الباحثة آفاقاً أوسع في مجال الحوكمة، وإدارة الأزمة الإدارية من حيث المعرفة النظرية للموضوع.
2. كما استفادت الباحثة من بعض الإجراءات البحثية التي تضمنتها الدراسات السابقة، في تطوير وبلورة مشكلة البحث، وبناء أدوات الدراسة، وتحديد متغيراتها، وصياغة أسئلتها.
3. بالإضافة للاستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في بلورة نتائج الدراسة.
4. كما نبهت الدراسات السابقة الباحثة للعديد من الكتب، والمراجع التي تناولت موضوع الحوكمة وإدارة الأزمات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية هذه الدراسة، والتي تشمل مجتمع الدراسة وعينتها، وعرضا للادوات والاجراءات المستخدمة ، والمقاييس الإحصائية واللائمة لتحليل البيانات.

منهجية الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج المختلط بأسلوبه الكمي والنوعي، وفي الأسلوب الكمي استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي الارتباطي، القائم على عدد من الاساليب البحثية التي تقوم بجمع المعلومات والبيانات، والعمل على معالجتها وتحليل البيانات، والوصول إلى النتائج الخاصة بالدراسة، إذ اهتمت بمعرفة بيئة الحاكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وفي الأسلوب النوعي القائم على المقابلات فإنه يهتم بوصف الظاهرة وفهمها بأسلوبٍ معمقٍ من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة، واستخدمت الباحثة المقابلات المقننة أو المقيدة من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، وفي هذا النوع من المقابلات يتم تحديد الأسئلة بشكلٍ مسبق، وصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ولا يسمح للباحث بالخروج عن حدود هذه الأسئلة، ويتم توجيه الأسئلة للمبحوثين بنفس الصياغة وبنفس الترتيب (أبو سمرة والطيطي، 2019).

حيث أن الباحثة قد صاغت خمسة أسئلة للمقابلات المقننة ركزت على واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

مجتمع الدراسة:

اشتمل المجتمع على عمداء كليات ورؤساء أقسام العاملين في جامعات شمال الضفة الغربية في فلسطين والذين يبلغ عددهم (177) منهم (33) عميداً و(144) رئيس قسم؛ وبذلك يشكّل عمداء الكليات ما نسبته (19%) من مجمل حجم المجتمع، ويشكّل رؤساء الأقسام (81%) من مجمل حجم المجتمع، ويعمل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات النجاح الوطنية في

نابلس والعربية الأمريكية في جنين وفلسطين التقنية (خضوري) في طولكرم وفي فروع القدس المفتوحة في نابلس وطولكرم وسلفيت. والجدول الآتي يوضح خصائص مجتمع الدراسة.

جدول (1): تقسيم أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجامعة والمسمى الوظيفي

اسم الجامعة	عميد كلية	النسبة المئوية	رئيس قسم	النسبة المئوية
النجاح الوطنية	11	33	79	55
العربية الأمريكية	10	30	32	22
فلسطين التقنية (خضوري)	5	15	23	16
القدس المفتوحة	7	21	10	7
المجموع	33	100	144	100
المجموع الكلي	177 عميداً ورئيس قسم			

عينة الدراسة للبحث الكمي:

تناولت الباحثة عينة متيسرة من العمداء ورؤساء الأقسام العاملين في جامعات النجاح الوطنية في نابلس والعربية الأمريكية في جنين وفلسطين التقنية (خضوري) في طولكرم وفي فروع القدس المفتوحة في نابلس وطولكرم وسلفيت، وبلغ حجم العينة (75) عميداً ورئيس قسم وهذا يشكل ما نسبته (42%) من حجم المجتمع؛ منهم (24) عميد كلية وهذا يشكل ما نسبته (32%) من حجم العينة، وبلغ عدد رؤساء الأقسام في العينة (51) وهذا يشكل ما نسبته (68%) من مجمل حجم العينة، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة للبحث الكمي بحسب المتغيرات المستقلة الديمغرافية.

جدول (2): توزيع عينة العمداء ورؤساء الأقسام للبحث الكمي في جامعات شمال الضفة

الغربية بحسب المتغيرات المستقلة الديمغرافية

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
اسم الجامعة	النجاح الوطنية	27	36
	العربية الأمريكية	14	18
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	23
	القدس المفتوحة	17	23
	المجموع	75	100
المسمى الوظيفي	عميد كلية	24	32
	رئيس قسم	51	68

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	المجموع	75	100
	ذكر	62	83
	أنثى	13	17
سنوات الخبرة	المجموع	75	100
	أقل من 5 سنوات	7	10
	من 5 الى 10 سنوات	16	21
	أكثر من 10 سنوات	52	69
المجموع	75	100	

عينة الدراسة للبحث النوعي:

اعتمدت الباحثة عينة متيسرة من العمداء ورؤساء الأقسام العاملين بجامعة النجاح الوطنية في نابلس والعربية الأمريكية في جنين وفلسطين التقنية (خضوري) في طولكرم وفي القدس المفتوحة، وبلغ حجم العينة (11) عميداً ورئيس قسم وهذا يشكل ما نسبته (6%) من حجم المجتمع؛ منهم (6) عميد كلية وهذا يشكل ما نسبته (54%) من حجم العينة، وبلغ عدد رؤساء الأقسام في العينة (5) وهذا يشكل ما نسبته (46%) من مجمل حجم العينة، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة للبحث النوعي بحسب المتغيرات المستقلة الديمغرافية.

جدول (3): توزيع عينة العمداء ورؤساء الأقسام للبحث النوعي في جامعات شمال الضفة الغربية بحسب المتغيرات المستقلة الديمغرافية

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
اسم الجامعة	النجاح الوطنية	3	27
	العربية الأمريكية	2	19
	فلسطين التقنية (خضوري)	3	27
	القدس المفتوحة	3	27
	المجموع	11	100
المسمى الوظيفي	عميد كلية	6	54
	رئيس قسم	5	46
	المجموع	11	100
الجنس	ذكر	10	91
	أنثى	1	9

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
التخصص	المجموع	11	100
	علوم إنسانية	8	73
	علوم طبيعية	3	27
	المجموع	11	100

أدوات الدّراسة:

تم استخدام أداتين للحصول على البيانات بعد الاطلاع على الادب النظري ذي الصلة والدراسات السابقة، والأدوات هي:

أ. الاستبانة بشقيها :

1. مقياس الحوكمة من إعداد الباحثة.

2. مقياس إدارة الأزمات من إعداد الباحثة.

ب. المقابلة الفردية المقننة.

أولاً: مقياس الحوكمة:

قامت الباحثة بالوصول الى الإطار التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة وخرجت بـ(32) فقرة موزعة على المجالات الاربعة للدراسة، وتم اتباع نظام ليكرت الخماسي للإجابة عن الفقرات (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، ومعارض بشدة) وجاءت صياغة جميع الفقرات موجبة الصياغة، والجدول (4) يوضح مفتاح التصحيح لمقياس الحوكمة.

جدول (4): مفتاح تصحيح الفقرات لمقياس الحوكمة

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

وفي النسخة الاولى للاستبانة اشتملت على (32) فقرة، وتوزعت على مجالات المساءلة والنزاهة الشفافية والمشاركة ، والجدول (5) يوضح توزيع فقرات مقياس الحوكمة على مجالاته.

جدول (5): توزيع الفقرات على مجالات مقياس الحوكمة

المجالات	أرقام الفقرات
الشفافية	الفقرات من 1 الى 9.
المشاركة	الفقرات من 10 الى 16.
المساءلة	الفقرات من 17 الى 25.
النزاهة	الفقرات من 26 الى 32.

صدق مقياس الحوكمة:

تم تناول نوعين من أنواع الصدق لمعرفة صلاحية الأداة وهما:

أ. **صدق المحكمين:** او هو ما يُعرف بالصدق المنطقي أو الصدق الظاهري، وتم تحكيم الاستبيان من قبل (18) محكماً من أصحاب الاختصاص في جامعات شمال الضفة الغربية، من أجل التحقق من مناسبة الاستبانة لما أُعدت من أجله، ودقة صياغة الفقرات، وأكد الخبراء على صلاحية الفقرات مع الاخذ بعين الاعتبار اجراء بعض التعديلات اللغوية، ومما يؤكد إلى أن المقياس يتمتع بصدق منطقي مقبول.

ب. **صدق البناء:** ويعبر عنه بقدرة كل فقرة في الأداة على الإسهام في الدرجة الكلية، ويعبر عن ذلك إحصائياً بمعامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للأداة (Field, 2005)، ومن الجدير نكره أن الباحثة قامت بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للأداة، ثم قامت بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي من المفترض أن تنتمي إليه، ثم حسبت معاملات الارتباط بين مجالات الأداة والدرجة الكلية.

وأشار فيلد (Field, 2005) إلى ضرورة النظر الى مستوى دلالة معامل ارتباط، للفصل بين الفقرات التي ستبقى في الأداة، وتلك التي يجب أن تحذف، وعلى عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة النهائية بلغ حجمها (33) عميداً ورئيس قسم منهم (5) عمداء و(28) رئيس قسم، وبعد حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية استقرت الأداة على (32) فقرة؛ أي أنه لم يتم حذف أية فقرة بسبب ارتباط جميع الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس الحوكمة بشكلٍ دالٍ إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$ ، الأمر الذي يشير الى صلاحية مقياس الحوكمة وتمتعه بصدق البناء المناسب، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في المقياس بين (0.36 الى 0.84)، والجدول الآتي يوضح معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس الحوكمة.

جدول (6): صدق البناء لمقياس الحوكمة

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
.1	**0.503	.9	**0.620	.17	**0.761	.25	**0.649
.2	**0.608	.10	**0.781	.18	**0.762	.26	**0.665
.3	*0.362	.11	**0.743	.19	**0.640	.27	**0.650
.4	**0.448	.12	**0.615	.20	**0.708	.28	**0.744
.5	**0.607	.13	**0.827	.21	**0.620	.29	**0.511
.6	**0.565	.14	**0.785	.22	**0.843	.30	**0.763
.7	**0.456	.15	**0.619	.23	**0.655	.31	**0.493
.8	**0.737	.16	**0.820	.24	**0.506	.32	**0.477

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)، *دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

وبعد حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الحوكمة؛ قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات التي تنتمي إليها، واستقرت جميع الفقرات بسبب ارتباط جميع الفقرات بمجالاتها، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال الشفافية بين (0.53 الى 0.81)، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال المشاركة بين (0.64 الى 0.92)، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال المساءلة بين (0.65 الى 0.83)، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال النزاهة بين (0.54 الى 0.85)، كما ارتبط مجال الشفافية بالدرجة الكلية بمعامل ارتباط قدره (0.86)، وارتبط مجال المشاركة بالدرجة الكلية بمعامل ارتباط قدره (0.93)، وارتبط مجال المساءلة بالدرجة الكلية بمعامل ارتباط قدره (0.92)، وارتبط مجال النزاهة بالدرجة الكلية بمعامل ارتباط قدره (0.82)، وفي ضوء هذه النتائج يتضح اتسام مقياس الحوكمة بالصدق.

ثبات مقياس الحوكمة:

تم تناول طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha). لحساب الثبات لمجالات مقياس الحوكمة والأداة ككل، ومعامل الثبات باستخدام طريقة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha).

جدول (7): معامل ثبات مقياس الحوكمة بطريقة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha).

المجالات	معامل الثبات
الشفافية	0.826
المشاركة	0.903
المساءلة	0.886
النزاهة	0.827
الأداة ككل	0.955

ثانياً: مقياس إدارة الأزمات:

قامت الباحثة بمراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث وخرجت بـ(28) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتم اتباع نظام ليكرت الخماسي للإجابة عن الفقرات (موافق بشدة، موافق، ومحايد، ومعارض، ومعارض بشدة) وجاءت صياغة جميع الفقرات موجبة الصياغة، والجدول (8) يوضح مفتاح التصحيح لمقياس إدارة الأزمات.

جدول (8): مفتاح تصحيح الفقرات لمقياس إدارة الأزمات

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

وفي النسخة الأولى للمقياس احتوى (28) فقرة، وتوزعت على مجالات التخطيط والمعلومات والاتصالات والمهارات القيادية والعمل كفريق، والجدول (9) يوضح توزيع فقرات مقياس إدارة الأزمات.

جدول (9): توزيع الفقرات على مجالات مقياس إدارة الأزمات

المجالات	أرقام الفقرات
التخطيط	الفقرات من 1 الى 6.
المعلومات	الفقرات من 7 الى 11.
الاتصالات	الفقرات من 12 الى 17.
المهارات القيادية	الفقرات من 18 الى 23.
العمل كفريق	الفقرات من 24 الى 28.

صدق مقياس إدارة الأزمات:

للكشف عن صدق مقياس إدارة الأزمات اعتمدت الباحثة على طريقتين لتحقيق ذلك هما:

أ. **صدق المحكّمين:** لجأت الباحثة لاستخدام صدق المحكّمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي أو الصدق الظاهري، وذلك بعرض المقياس على (18) محكماً من ذوي الاختصاص في جامعات شمال الضفة الغربية، وذلك بهدف التأكيد من مناسبة المقياس لما أُعدّ من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وأجمع الخبراء الذين قاموا بتحكيم الاستبانة على صلاحية الفقرات مع القيام ببعض التعديلات، وهذا يُشير إلى أن المقياس يتمتّع بصدق منطقي مقبول.

ب. **صدق البناء:** تم التأكد من صدق البناء لمقياس إدارة الأزمات على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة النهائية بلغ حجمها (33) عميداً ورئيس قسم، منهم (5) عمداء و(28) رئيس قسم، وبعد حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية استقرّت الأداة على (28) فقرة؛ أي أنه لم يتم حذف أية فقرة بسبب ارتباط جميع الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات بشكلٍ دالٍ إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$ ، الأمر الذي يشير إلى صلاحية مقياس إدارة الأزمات وتمتعه بصدق البناء المناسب، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في المقياس بين (0.35 الى 0.84)، والجدول الآتي يوضّح معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات.

جدول (10): صدق البناء لمقياس إدارة الأزمات

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
1.	**0.687	8.	**0.762	15.	**0.543	22.	**0.747
2.	**0.504	9.	**0.574	16.	**0.561	23.	**0.615
3.	**0.746	10.	**0.831	17.	*0.350	24.	**0.761
4.	**0.723	11.	**0.486	18.	**0.630	25.	**0.664
5.	**0.775	12.	**0.807	19.	**0.684	26.	**0.651
6.	**0.741	13.	**0.716	20.	**0.638	27.	**0.841
7.	**0.713	14.	**0.578	21.	**0.835	28.	**0.806

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.001)$ ، *دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

وبعد حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات؛ قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات التي تنتمي إليها، واستقرت جميع الفقرات بسبب ارتباط جميع الفقرات بمجالاتها، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال التخطيط بين (0.75 الى 0.91)، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال المعلومات بين (0.66 الى 0.89)، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال الاتصالات بين (0.50 الى 0.84)، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال المهارات القيادية بين (0.68 الى 0.86)، وتراوحت معاملات الارتباط للفقرات التي استقرت في مجال العمل كفريق بين (0.80 الى 0.87)، وفي ضوء هذه النتائج يتضح اتسام مقياس إدارة الأزمات بالصدق.

ثبات مقياس إدارة الأزمات:

تم اعتماد طريقة الاتساق الداخلي واستخدمت معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لحساب الثبات لمجالات مقياس إدارة الأزمات والأداة ككل، والجدول الآتي يبيّن معامل الثبات باستخدام طريقة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha).

جدول (11): معامل ثبات مقياس إدارة الأزمات بطريقة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)

المجالات	معامل الثبات
التخطيط	0.901
المعلومات	0.809
الاتصالات	0.812
المهارات القيادية	0.886
العمل كفريق	0.882
الأداة ككل	0.955

ثالثاً: المقابلة الفردية المقننة:

استخدمت الباحثة المقابلات المقننة أو المقيدة من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، وفي هذا النوع من المقابلات يتم تحديد الأسئلة بشكل مسبق، وصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ولا يسمح للباحث بالخروج عن حدود هذه الأسئلة، ويتم توجيه الأسئلة للمبحوثين بنفس الصياغة

وبنفس الترتيب (أبو سمرة والطيطي، 2019)، وقد قامت الباحثة بصياغة خمسة أسئلة مقننة بنهاية مفتوحة، سؤالان منها تعلقا بالأزمات التي تعترض الإدارات الجامعية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وسؤالان منها تعلقا بواقع تطبيق الحوكمة، وسؤال تعلق بالكيفية التي تساعد فيها تطبيق الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية، وكان نصّ هذه الأسئلة:

السؤال الأول: من واقع تجربتك العملية، ما هي الأزمات التي تواجه الإدارات الجامعية؟

السؤال الثاني: برأيك ما هي أهم الاستراتيجيات التي يتم استخدامها لمواجهة الأزمات؟

السؤال الثالث: برأيك كيف تساعد الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الرابع: من وجهة نظرك ما الكيفية التي يمكن اتباعها لتشجيع الإدارة الجامعية على تطبيق الحوكمة؟

السؤال الخامس: برأيك ما أبرز المعوقات التي تواجه الحوكمة في الجامعات الفلسطينية؟

صدق المقابلة:

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة قامت الباحثة بعرضها على (6) محكمين من تخصصات الإدارة التربوية والإدارة في جامعة النجاح الوطنية، وقد رأى المحكمون أن الأسئلة ذات صياغة واضحة، وتغطي موضوعي الدراسة الحوكمة وإدارة الأزمات بشكلٍ متزن.

ثبات المقابلة:

للتوصّل الى ثبات المقابلة لجأت الباحثة الى طريقتين للتحقق من ثبات المقابلة هما؛ الثبات عبر الأشخاص والثبات عبر الزمن، وفي طريقة الثبات عبر الأشخاص قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلبت في نفس الوقت من إحدى زميلاتها في برنامج الإدارة التربوية تحليل استجابات أفراد العينة، ثم قامت الباحثة باستخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتنص المعادلة على الآتي:

معادلة هولستي = (2 X عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين) / مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل.

وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين لإجابات جميع الأسئلة = 64

وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة =

(83 + 74 = 157)، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو (0.82)، وفي طريقة

احتساب ثبات المقابلة عبر الزمن، قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة، وبعد مضي أسبوع

أعدت التحليل مرة أخرى وباستخدام معادلة هولستي بلغ معامل الثبات (0.87).

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة بالتسلسل، وفق الخطوات التالية:

- حصر مجتمع الدراسة وتحديدته.
- تحديد حجم وطريقة اختيار عينة الدراسة.
- توزيع أدوات الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من الصدق المنطقي أو الصدق الظاهري.
- تطبيق أدوات الدراسة الكمية على عينة الدراسة الاستطلاعية من خارج العينة النهائية بهدف التحقق من الصدق والثبات.
- عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من صدق المحتوى والصدق الظاهري لأسئلة المقابلة.
- استخدام معادلة هولستي للتأكد من ثبات استجابات أفراد البحث النوعي باستخدام طريقتي التحليل عبر الأشخاص وعبر الزمن.
- جمع البيانات وتفرغها باستخدام برنامج (SPSS).

- تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات البحث الكمي.
- تحليل استجابات المقابلة والتوصل الى نتائج البحث النوعي.
- إجراء مقارنة بين نتائج البحثين الكمي والنوعي.
- التعليق على النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناءً على ذلك.

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- صدق الاختبار باستخدام معاملات ارتباط "بيرسون".
- ثبات الاختبار باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha).
- اختبار بيرسون لمعامل الارتباط (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن اتجاه وقوة العلاقة الارتباطية بين الحوكمة وإدارة الأزمات.
- اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-Test) لتحديد مستوي واقع تطبيق الحوكمة وواقع إدارة الأزمات من خلال مقارنة متوسطي كل متغير ومجالتهما مع قيمتين محكيتين مناسبتين.
- اختبار القياسات المتكررة (Reaped Measures Design) واختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda) لفحص دلالة الفروق بين مجموعة من المتوسطات الحسابية المترابطة وذلك لمجالات الحوكمة وإدارة الأزمات.
- اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية للبيانات المترابطة لمجالات الحوكمة وإدارة الأزمات.
- اختبار فحص دلالة الفرق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-Test) لفحص تأثير متغيري الجنس والمسمى الوظيفي في الحوكمة وإدارة الأزمات.

• تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين عدة متوسطات حسابية لعينات مستقلة، للكشف عن تأثير متغيري الجامعة وسنوات الخبرة في الحوكمة وإدارة الأزمات.

• اختبار المقارنات البعدية (LSD) لفحص دلالة الفروق بين مستويات المتغيرات المستقلة.

• اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة (Stepwise) لفحص تأثير مجالات الحوكمة في إدارة الأزمات.

متغيرات الدراسة:

أ. المتغيرات الديمغرافية المستقلة:

- الجنس وله مستويان هما: (ذكر، وأنثى).
- المسمى الوظيفي وله مستويان هما: (عميد كلية، ورئيس قسم).
- الجامعة واقتصرت على جامعات: (النجاح الوطنية، والعربية الأمريكية، وفلسطين التقنية-خضوري، والقدس المفتوحة).
- سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، ومن 5 الى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

ب. المتغيرات التابعة: وتتمثل في الاستجابة عن الفقرات والمجالات والدرجة الكلية لمقياسي الحوكمة وإدارة الأزمات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها الكمي والنوعي، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة والفرضيات في البحث الكمي، ثم النتائج المتعلقة بالبحث النوعي، وأخيراً مدى الاتفاق بين نتائج البحثين الكمي والنوعي:

أولاً: النتائج المتعلقة بنتائج البحث الكمي:

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نصّ هذا السؤال على: "ما العلاقة بين الحوكمة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟"

ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الحوكمة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

وللإجابة عن هذا السؤال وفحص الفرضية المتعلقة به، تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) بين مجالات والدرجة الكلية للحوكمة وإدارة الأزمات، والجدول التالي يبيّن هذه النتائج.

جدول (12): نتائج اختبار بيرسون لمعاملات الارتباط بين الحوكمة وإدارة الأزمات في الضفة الغربية (ن = 75)

الدرجة الكلية للحوكمة	النزاهة	المساءلة	المشاركة	الشفافية	المتغيرات
**0.638	**0.597	**0.573	**0.605	**0.496	التخطيط
**0.816	**0.657	**0.753	**0.786	**0.692	المعلومات
**0.614	**0.563	**0.595	**0.555	**0.471	الاتصالات
**0.765	**0.717	**0.697	**0.700	**0.608	المهارات القيادية
**0.802	**0.732	**0.737	**0.793	**0.594	العمل كفريق
**0.844	**0.763	**0.776	**0.799	**0.663	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات

يتضح من نتائج الجدول (12) أن معامل الارتباط بين الحوكمة وإدارة الأزمات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.84$) وكانت العلاقة بينهما موجبة أو طردية بمعنى كلما تم تطبيق الحوكمة ومبادئها استطاعت الجامعات إدارة أزماتها بفاعلية والعكس صحيح، ويتضح أن معاملات الارتباط بين مجالات الحوكمة وإدارة الأزمات كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وكانت العلاقات البنينة موجبة أو طردية بمعنى كلما تم تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والمشاركة والمساءلة والنزاهة استطاعت الجامعات إدارة أزماتها بفاعلية من خلال ازدياد فاعلية التخطيط وكفاءة المعلومات وجودة الاتصالات الإدارية وامتلاك المهارات القيادية الحسنة والعمل كفريق عمل، والعكس صحيح.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نصّ هذا السؤال على: "ما مدى إسهام الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات

الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟"

للإجابة عن هذا السؤال عمدت الباحثة الى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، باستخدام طريقة (Stepwise)، وذلك لفحص أكثر مجالات الحوكمة إسهاماً في إدارة الأزمات، وأشارت النتائج إلى أن مجالي المشاركة والنزاهة استطاعا فقط التنبؤ بإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية، أما مجالي الشفافية والمساءلة فلم يدخلوا في معادلة التنبؤ بسبب عدم قدرتها على التنبؤ بإدارة الأزمات، كما قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وذلك لفحص مدى إسهام الدرجة الكلية للحوكمة في إدارة الأزمات، والجدول التالي يبيّن النتائج الخاصة بذلك.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام مجالي المشاركة والنزاهة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية

النموذج	المجالات	إدارة الأزمات					مستوى الدلالة
		معامل التحديد	معامل التحديد	قيمة بيتا المعيارية	قيمة ت	الثابت	
النموذج الأول	المشاركة	0.638	0.633	0.799	**11.34	1.453	**128.68
النموذج الثاني	المشاركة	0.727	0.719	0.521	**6.179	0.968	**95.63
	النزاهة			0.407	**4.862		
الدرجة الكلية للحوكمة		0.712	0.708	0.844	**13.428	0.588	**180.30

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد المعدل للنموذج الأول والذي يحتوي متغيراً مستقلاً واحداً هو المشاركة، إذ بلغ (0.633)، وهذا يعني أن مجال المشاركة في الحوكمة يفسر ما نسبته 63% تقريباً من التباين في إدارة الأزمات، ومن الجدير ذكره أن قيمة معامل التحديد المعدل لمتغيري المشاركة والنزاهة في النموذج الثاني قد بلغ (0.719)، وهذا يعني أن هذين المجالين يفسران ما نسبته 72% تقريباً من التباين في إدارة الأزمات، وهذا يشير إلى أن مجال النزاهة يفسر ما نسبته (9%) من إدارة الأزمات، ويتسم النموذجان المفسران بالصلاحية والموثوقية فقيمة (ف) للنموذج الأول قد بلغت (ف = 128.68، $\alpha > 0.01$) وكانت ذات دلالة إحصائية، وكانت قيمة (ف) للنموذج الثاني قد بلغت (ف = 95.63، $\alpha > 0.01$) وكانت ذات دلالة إحصائية، أما معامل بيتا المعيارية لمجال المشاركة في النموذج الأول قد بلغت (β = 0.799، ت = 11.34، $\alpha > 0.01$)، أما معامل بيتا المعيارية لمجال المشاركة في النموذج الثاني قد بلغت (β = 0.521، ت = 6.18، $\alpha > 0.01$)، وبلغت قيمة معامل بيتا المعيارية لمجال النزاهة في النموذج الثاني (β = 0.407، ت = 4.86، $\alpha > 0.01$)، وعليه فيمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها:

$$\text{إدارة الأزمات} = 0.968 + (\text{المشاركة} \times 0.521) + (\text{النزاهة} \times 0.407).$$

كما يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد المعدل للحوكمة ككل إذ بلغ (0.708)، وهذا يعني أن الحوكمة ككل تفسّر ما نسبته 71% تقريباً من التباين في إدارة الأزمات، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيّة والموثوقية بقيمة (ف) قد بلغت (ف = 180.30، $0.01 > \alpha$) وكانت ذات دلالة إحصائية، أما معامل بيتا المعيارية للحوكمة ككل قد بلغت ($\beta = 0.844$ ، ت = 13.43، $0.01 > \alpha$)، وعليه فيمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها:

$$\text{إدارة الأزمات} = 0.588 + \text{الحوكمة} \times (0.844).$$

3. النتائج المتعلّقة بالسؤال الثالث:

نصّ هذا السؤال على: "ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟"

ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصّها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها والمعياري المقبول تربوياً".

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفترات مقياس الحوكمة والمجالات فيه، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو ($4 = 1-5$) ثم قسمته على 5 فترات ($0.80 = 5/4$) وعليه فإن طول الفترة هو (0.80) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبيّن هذه النتائج.

- من 1.00-1.80 منخفضة جداً.
- من 1.81-2.61 منخفضة.
- من 2.62-3.42 متوسطة.
- من 3.43-4.23 مرتفعة.
- من 4.24-5.00 مرتفعة جداً. (البسطامي، 2013)

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لفقرات ومجالات مقياس الحوكمة

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
3	تقدم الجامعة المعلومات الواضحة حول أنشطة الجامعة وأهدافها ضمن الوسائل المرئية والمسموعة والإلكترونية.	4.51	0.53	90.27	مرتفعة جداً
6	يوجد بالجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة.	4.32	0.66	86.40	مرتفعة جداً
10	تعمل الجامعة على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات التعاونية بين الوحدات الإدارية والأكاديمية المختلفة.	4.27	0.68	85.33	مرتفعة جداً
11	تعمل الجامعة على تشجيع الحوار بالاتصال المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف.	4.23	0.83	84.53	مرتفعة
2	تفصح إدارة الجامعة عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة من خلال الإعلام.	4.23	0.67	84.53	مرتفعة
22	تمنح الجامعة الصلاحيات المناسبة للعاملين من أجل أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.	4.16	0.85	83.20	مرتفعة
24	تعمل الجامعة على مساءلة الأشخاص المسؤولين عن وجود أي مخالفات قانونية أو إدارية.	4.15	0.71	82.93	مرتفعة
12	تشكل الجامعة لجان عمل مشتركة بين إدارتها وأقسامها لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	4.12	0.80	82.40	مرتفعة
30	توفر الجامعة لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات والمكافآت.	4.09	0.62	81.87	مرتفعة
1	تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رسالتها وأهدافها العامة.	4.08	0.59	81.60	مرتفعة
4	تنشر الجامعة المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية كي يطلع عليها الجميع.	4.08	0.69	81.60	مرتفعة
5	تعتمد الجامعة مؤشرات قياس لمدى تحقيق أهدافها وبرامجها وخططها وأنشطتها.	4.07	0.73	81.35	مرتفعة
26	تقوم الجامعة ببناء هيكلها التنظيمية مواكبة لتوجهاتها الاستراتيجية وعلى أساس النظام الأساسي للجامعة.	4.07	0.45	81.33	مرتفعة
7	تفصح الجامعة عن رواتب العاملين في الجامعة ومكافئاتهم، وما يتصل بها من إنجازات.	4.07	0.72	81.33	مرتفعة

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
18	يتوفر في الجامعة نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة.	4.07	0.53	81.33	مرتفعة
23	تعتمد الجامعة نظام الأحكام التي تحدد عقوبة وواجبات ومسؤوليات الأقسام والأعضاء.	4.01	0.48	80.27	مرتفعة
20	توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين.	4.01	0.65	80.27	مرتفعة
9	تراعي الجامعة مبدأ الشفافية في تطبيق معايير التوظيف والترقيات.	4.00	0.92	80.00	مرتفعة
25	تلتزم الجامعة الكليات بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها وكيفية تسيير ميزانيتها.	3.97	0.61	79.47	مرتفعة
17	تضع الجامعة نظام رقابة وتقييم على الخطة السنوية.	3.96	0.56	79.20	مرتفعة
14	تضع الجامعة خطط التطوير بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.	3.96	0.69	79.20	مرتفعة
27	يتوافر أسس وقواعد محددة وواضحة لتعين كوادر الجامعة من إداريين وأكاديميين.	3.95	0.61	78.93	مرتفعة
21	تعمل الجامعة على تفعيل المساءلة من خلال تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة.	3.95	0.71	78.93	مرتفعة
16	تتعامل الجامعة مع قضايا الاقتراحات والشكاوى بمهنية عالية.	3.95	0.85	78.93	مرتفعة
13	تسعى الجامعة لتحسين أساليب مشاركة العاملين من حيث اتخاذ القرار ووضع الخطط وتقديم وحل المشكلات.	3.93	0.83	78.67	مرتفعة
31	توفر الجامعة فرصا متساوية للعاملين للاستفادة من تقنيات الاتصال والتواصل.	3.85	0.78	77.07	مرتفعة
32	تشكل الجامعة لجان تختص بالعمل على تحقيق توازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد.	3.83	0.64	76.53	مرتفعة
19	تطبق الجامعة نظام المحاسبة والمساءلة على جميع متخذي القرار بما يحقق إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	3.79	0.84	75.73	مرتفعة
28	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز أو محاباة.	3.73	0.97	74.59	مرتفعة
15	يشارك ممثلون عن إدارة الجامعة والعمادات في وضع قواعد صرف الميزانية.	3.72	0.81	74.40	مرتفعة
29	تراعي الجامعة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار.	3.53	0.92	70.67	مرتفعة
8	يسمح لجميع العاملين بالاطلاع على تسيير ميزانية الجامعة وكيفية إنفاقها.	3.51	1.01	70.27	مرتفعة

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
الشفافية		4.08	0.52	81.6	مرتفعة
المشاركة		4.02	0.62	80.4	مرتفعة
المساءلة		4.00	0.50	80.0	مرتفعة
النزاهة		3.86	0.55	77.2	مرتفعة
الدرجة الكلية للحوكمة		3.99	0.48	79.8	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (14) أن تقدير الحوكمة من جهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً وبنسبة مئوية بلغت (80%) تقريباً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.48)، وكانت أعلى الفقرات تقديراً في مقياس الحوكمة الفقرة رقم (3) والتي نصت على "تقدم الجامعة المعلومات الواضحة حول أنشطة الجامعة وأهدافها ضمن الوسائل المرئية والمسموعة والإلكترونية" وكان تقديرها مرتفعاً جداً بنسبة مئوية قدرها (90%) تقريباً، وبمتوسط حسابي قدره (4.51) وبانحراف معياري قدره (0.53)، أما أدنى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يسمح لجميع العاملين بالاطلاع على تسيير ميزانية الجامعة وكيفية إنفاقها" وكان تقديرها مرتفعاً وبنسبة مئوية بلغت (70%) تقريباً، وبمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري قدره (1.01).

وجاء تقديرات جميع مجالات الحوكمة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الشفافية (4.08) وبانحراف معياري (0.52) وبنسبة مئوية بلغت (82%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة (4.02) وبانحراف معياري (0.62) وبنسبة مئوية بلغت (80%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المساءلة (4.00) وبانحراف معياري (0.50) وبنسبة مئوية بلغت (80%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النزاهة (3.86) وبانحراف معياري (0.55) وبنسبة مئوية بلغت (77%) تقريباً.

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستوى الحوكمة من جهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية، فهذا

الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستوى الحوكمة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الفرضي أو المعيار المقبول تربوياً، وعليه تمّ مقارنة متوسطات العينة لدى مجالات الحوكمة والدرجة الكلية مع القيمة المحكّية المناسبة، وهي القيمة (3.43) لأنها الدرجة التي تفصل التقديرات المرتفعة والأقل منها، والجدول الآتي يبيّن ذلك.

جدول (15): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الفرضي لمجالات الحوكمة والدرجة الكلية

المجالات	العينة		المجتمع الفرضي		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الشفافية	4.08	0.52	3.43	0.52	**10.91	74	0.000
المشاركة	4.02	0.62	3.43	0.62	**8.32	74	0.000
المساءلة	4.00	0.50	3.43	0.50	**10.08	74	0.000
النزاهة	3.86	0.55	3.43	0.55	**6.69	74	0.000
الدرجة الكلية للحوكمة	3.99	0.48	3.43	0.48	**10.27	74	0.035

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (15)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين متوسطات العينة لدى جميع مجالات الحوكمة والمتمثلة بالشفافية والمشاركة والمساءلة والنزاهة والدرجة الكلية والمعيار المقبول تربوياً، ولصالح المتوسطات الحسابية للعينة، إذ جاءت جميع قيم (ت) لدى هذه المجالات والدرجة الكلية للحوكمة موجبة، وهذا يعني أنّ مستويات مجالات الحوكمة والدرجة الكلية جاءت مرتفعة وأكبر من المعيار المقبول تربوياً بشكلٍ دالٍ إحصائياً.

ولفحص دلالة الفروق بين مجالات الحوكمة استخدمت الباحثة تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، والنتائج الخاصة بذلك يوضحها الجدول التالي:

جدول (16): نتائج اختبار ولكس لامدا لدلالة الفروق بين مجالات مقياس الحوكمة

مستوى الدلالة	درجات حرية المقام	درجات حرية البسط	(ف)	قيمة ولكس لامدا Wilks' Lambda
0.001	72	3	**5.69	0.808

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات بين مجالات مقياس الحوكمة كانت دالة إحصائية عند $(F = 5.69, \alpha > 0.01)$ ، ولمعرفة طبيعة الفروقات بين مجالات مقياس الحوكمة تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (17): نتائج اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين متوسطات مجالات مقياس الحوكمة

المجالات	المشاركة	المساءلة	النزاهة
الشفافية	0.054	0.071	<u>**0.221</u>
المشاركة		0.017	<u>*0.168</u>
المساءلة			<u>**0.150</u>

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول (17) أنه يمكن ترتيب مجالات مقياس الحوكمة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية تنازلياً على النحو الآتي:

● الشفافية والمشاركة والمساءلة في المرتبة الأولى.

● النزاهة في المرتبة الثانية والأخيرة.

4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نصّ هذا السؤال على: "ما مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"

ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها والمعياري المقبول تربوياً".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات مقياس إدارة الأزمات، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو ($4 = 1-5$) ثم قسمته على 5 فترات ($0.80 = 5/4$) وعليه فإن طول الفترة هو (0.80) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبيّن هذه النتائج.

- من 1.00-1.80 منخفضة جداً.
- من 1.81-2.61 منخفضة.
- من 2.62-3.42 متوسطة.
- من 3.43-4.23 مرتفعة.

- من 4.24-5.00 مرتفعة جداً. (البسطامي، 2013)

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتّقدّيرات لفقرات ومجالات مقياس إدارة الأزمات

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
14	تتخذ الجامعة عدد من الإجراءات اللازمة للحفاظ على أمن المعلومات وسريتها.	4.44	0.62	88.80	مرتفعة جداً
11	تستخدم الجامعة نظام أمن خاص للحفاظ على المعلومات من السرقة أو الضياع أو التلف أو التزوير.	4.40	0.72	88.00	مرتفعة جداً

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
13	توفر الجامعة قنوات ووسائل اتصالات حديثة لنقل وتبادل المعلومات بسرعة ودقة عالية.	4.33	0.58	86.67	مرتفعة جداً
15	توفر الجامعة كادر بشري قادر على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.	4.25	0.59	85.07	مرتفعة جداً
9	تستخدم الجامعة مصادر متنوعة (مرئية ومسموعة ومقروءة) من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة.	4.25	0.62	85.07	مرتفعة جداً
12	توفر الجامعة هيكلًا تنظيميًا يتسم بالمرونة الكافية لتساعد على الاتصال الفعال بين الإدارات والأقسام المختلفة.	4.15	0.61	82.93	مرتفعة
17	تتابع الجامعة عملية إدارة وصيانة الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال.	4.08	0.56	81.60	مرتفعة
18	تحرص الجامعة على توفير كادر بشري لديه خبرة كافية تؤهله لاتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة عند الحاجة.	4.03	0.59	80.53	مرتفعة
5	تشرك الجامعة العمداء ورؤساء الأقسام والموظفين في عملية التخطيط.	4.00	0.79	80.00	مرتفعة
19	تعمل الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على التعاون وخفض حدة التوتر فيما بينهم.	4.00	0.66	80.00	مرتفعة
20	تحرص الجامعة على توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات على العاملين حسب قدراتهم وإمكاناتهم ومواقعهم الوظيفية.	3.97	0.77	79.47	مرتفعة
7	تعمل الجامعة على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة.	3.93	0.62	78.67	مرتفعة
27	تقدم الجامعة نظام حوافز لتشجيع فرق العمل على التفكير الإبداعي وتحفيزهم على بذل الجهد وتحقيق الإنجازات.	3.92	0.77	78.40	مرتفعة
16	تحرص الجامعة على عقد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات حكومية وغير حكومية لمواجهة الأزمة.	3.88	0.57	77.60	مرتفعة
21	تهتم الجامعة بتحليل المشكلات إلى عناصرها الأولية ومن لإيجاد الحلول والبدائل المناسبة.	3.85	0.61	77.07	مرتفعة
2	تقوم الجامعة بتحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.	3.81	0.77	76.27	مرتفعة
23	تشجع الجامعة على فتح باب الحوار ومشاركة الخبرات والاستفادة من التجارب المختلفة لإدارة الأزمات.	3.80	0.64	76.00	مرتفعة

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
10	تقوم الجامعة بتشكيل فريق خاص بجمع المعلومات وتحليلها وتخزينها على قواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمات.	3.77	0.76	75.47	مرتفعة
1	تتخذ الجامعة عدداً من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات أو الحد من تكرارها.	3.76	0.81	75.14	مرتفعة
4	تتبع الجامعة المنهج العلمي في إعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات عند حدوثها.	3.75	0.72	74.93	مرتفعة
8	تهتم الجامعة بتوفير معلومات دقيقة وواضحة ومتكاملة حول الأزمة وكيفية إدارتها.	3.69	0.77	73.87	مرتفعة
22	تستخدم الجامعة التفكير الابتكاري في حل الأزمات.	3.67	0.78	73.33	مرتفعة
25	تحرص الجامعة على استقطاب كفاءات بشرية تتميز بالانترن الانفعالي.	3.64	0.91	72.80	مرتفعة
3	تقوم الجامعة بالاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.	3.63	0.80	72.53	مرتفعة
28	تقوم الجامعة بالاستعانة بالخبراء والمختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فرق إدارة الأزمات.	3.61	0.71	72.27	مرتفعة
24	تعمل الجامعة على تشكيل فرق عمل متعددة من أجل إدارة الأزمات.	3.56	0.76	71.20	مرتفعة
26	تقوم الجامعة بعقد اجتماعات دورية تدريبية من أجل تقويم أداء فرق الأزمات.	3.53	0.66	70.67	مرتفعة
6	تهتم الجامعة بعقد دورات وبرامج تدريبية تختص بإدارة الأزمات.	3.52	0.88	70.40	مرتفعة
	التخطيط	3.74	0.66	74.80	مرتفعة
	المعلومات	4.01	0.52	80.20	مرتفعة
	الاتصالات	4.19	0.40	83.80	مرتفعة
	المهارات القيادية	3.89	0.54	77.80	مرتفعة
	العمل كفريق	3.65	0.62	73.00	مرتفعة
	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	3.89	0.47	77.80	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (18) أن تقدير إدارة الأزمات من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً وبنسبة مئوية بلغت (79%) تقريباً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري (0.47)، وكانت أعلى الفقرات تقديراً في مقياس

إدارة الأزمات الفقرة رقم (14) والتي نصت على "تتخذ الجامعة عدد من الإجراءات اللازمة للحفاظ على أمن المعلومات وسريتها" وكان تقديرها مرتفعاً جداً بنسبة مئوية قدرها (89%) تقريباً، وبمتوسط حسابي قدره (4.44) وبانحراف معياري قدره (0.62)، أما أدنى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تهتم الجامعة بعقد دورات وبرامج تدريبية تختص بإدارة الأزمات" وكان تقديرها مرتفعاً ونسبة مئوية بلغت (70%) تقريباً، وبمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.88).

وجاء تقديرات جميع مجالات إدارة الأزمات مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط (3.74) وبانحراف معياري (0.66) ونسبة مئوية بلغت (75%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعلومات (4.01) وبانحراف معياري (0.52) ونسبة مئوية بلغت (80%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصالات (4.19) وبانحراف معياري (0.40) ونسبة مئوية بلغت (84%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المهارات القيادية (3.89) وبانحراف معياري (0.54) ونسبة مئوية بلغت (78%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العمل كفريق (3.65) وبانحراف معياري (0.62) ونسبة مئوية بلغت (73%) تقريباً.

وتم استخدام ت لعينة واحدة (One Sample t-Test)؛ لمقارنة متوسطات العينة لدى مجالات إدارة الأزمات والدرجة الكلية مع القيمة المحكّية المناسبة، وهي القيمة (3.43) لأنها الدرجة التي تفصل التقديرات المرتفعة والأقل منها، والجدول الآتي يبيّن ذلك.

جدول (19): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الفرضي لمجالات إدارة الأزمات والدرجة الكلية

المجالات	العينة		المجتمع الفرضي		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التخطيط	3.74	0.66	3.43	0.66	**3.99	74	0.000
المعلومات	4.01	0.52	3.43	0.52	**9.675	74	0.000
الاتصالات	4.19	0.40	3.43	0.40	**16.384	74	0.000
المهارات القيادية	3.89	0.54	3.43	0.54	**7.243	74	0.000

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	المجتمع الفرضي		العينة		المجالات
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.003	74	**3.129	0.62		0.62	3.65	العمل كفريق
0.000	74	**8.641	0.47	3.43	0.47	3.89	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (19)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ بين متوسطات العينة لدى جميع مجالات إدارة الأزمات والمتمثلة بالتخطيط والمعلومات والاتصالات والمهارات القيادية والعمل كفريق والدرجة الكلية والمعيار المقبول تربوياً، ولصالح المتوسطات الحسابية للعينة، إذ جاءت جميع قيم (ت) لدى هذه المجالات والدرجة الكلية لإدارة الأزمات موجبة، وهذا يعني أن مستويات مجالات إدارة الأزمات والدرجة الكلية جاءت مرتفعة وأكبر من المعيار المقبول تربوياً بشكلٍ دالٍ إحصائياً.

ولفحص دلالة الفروق بين مجالات إدارة الأزمات استخدمت الباحثة تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، والنتائج الخاصة بذلك يوضحها الجدول التالي:

جدول (20): نتائج اختبار ولكس لامدا لدلالة الفروق بين مجالات مقياس إدارة الأزمات

مستوى الدلالة	درجات حرية المقام	درجات حرية البسط	(ف)	قيمة ولكس لامبدا Wilks' Lambda
0.000	71	4	**25.733	0.408

** دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.01$)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات بين مجالات مقياس إدارة الأزمات كانت دالة إحصائية عند ($\alpha > 0.01$ ، $F = 25.73$)، ولمعرفة طبيعة الفروقات بين مجالات مقياس إدارة الأزمات تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (21): نتائج اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين متوسطات مجالات مقياس إدارة الأزمات

المجالات	المعلومات	الاتصالات	المهارات القيادية	العمل كفريق
التخطيط	<u>**0.275-</u>	<u>**0.453-</u>	0.151-	0.082
المعلومات		<u>**0.178-</u>	<u>*0.124</u>	<u>**0.357</u>
الاتصالات			<u>**0.302</u>	<u>**0.536</u>
المهارات القيادية				<u>**0.233</u>

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول (21) أنه يمكن ترتيب مجالات مقياس إدارة الأزمات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية تنازلياً على النحو الآتي:

- جاء في المرتبة الأولى مجال الاتصالات.
- جاء في المرتبة الثانية مجال المعلومات.
- جاء في المرتبة الثالثة مجال المهارات القيادية والتخطيط.
- جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة العمل كفريق.

5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نصّ هذا السؤال على: "هل تؤثر متغيرات الجامعة والمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"

ويبتق عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

أ. هل يؤثر متغير الجامعة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات

تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجامعة".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين عدة متوسطات لعينات مستقلة (One Way ANOVA) عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة تبعاً لمتغير الجامعة، والجدول (22) يوضح هذه النتائج.

جدول (22): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	الجامعة	التكرارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الشفافية	النجاح الوطنية	27	4.05	0.52
	العربية الأمريكية	14	4.06	0.35
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	4.05	0.40
	القدس المفتوحة	17	4.18	0.72
المشاركة	النجاح الوطنية	27	4.02	0.59
	العربية الأمريكية	14	3.98	0.34
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.97	0.70
	القدس المفتوحة	17	4.13	0.77
المساءلة	النجاح الوطنية	27	3.97	0.49
	العربية الأمريكية	14	3.95	0.36
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.97	0.47
	القدس المفتوحة	17	4.15	0.62
النزاهة	النجاح الوطنية	27	3.81	0.56
	العربية الأمريكية	14	3.87	0.33
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.81	0.63
	القدس المفتوحة	17	3.97	0.63
الدرجة الكلية للحوكمة	النجاح الوطنية	27	3.97	0.48
	العربية الأمريكية	14	3.97	0.28
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.95	0.47
	القدس المفتوحة	17	4.11	0.62

يتضح من نتائج الجدول (22) أن المتوسطات الحسابية للحوكمة عند الدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير الجامعة يوجد بينها فروقات ظاهرية، وللكشف عن دلالة هذه الفروقات تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الجامعة عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.212	3	0.071	0.258	0.855
	خلال المجموعات	19.388	71	0.273		
	المجموع	19.599	74			
المشاركة	بين المجموعات	0.293	3	0.098	0.248	0.863
	خلال المجموعات	28.008	71	.3940		
	المجموع	28.301	74			
المساءلة	بين المجموعات	0.452	3	0.151	0.602	0.616
	خلال المجموعات	17.778	71	.2500		
	المجموع	18.230	74			
النزاهة	بين المجموعات	0.296	3	0.099	0.314	0.815
	خلال المجموعات	22.316	71	.3140		
	المجموع	22.612	74			
الدرجة الكلية للحوكمة	بين المجموعات	0.297	3	0.099	0.420	0.739
	خلال المجموعات	16.713	71	.2350		
	المجموع	17.010	74			

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الحوكمة بحسب متغير الجامعة لم تكن ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى أن متغير الجامعة لا يؤثر في الحوكمة ومجالاتها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ب. هل يؤثر متغير المسمى الوظيفي في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للمسمى الوظيفي".

ولإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس الحوكمة ومجالاته تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول الآتي يوضّح هذه النتائج.

جدول (24): نتائج اختبار المقارنة بين متوسّطين لعينتين مستقلّتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية ومجالات الحوكمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	عميد كلية (ن = 24)		رئيس قسم (ن = 51)		قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الشفافية	4.27	0.43	3.98	0.53	*2.312	73	0.024
المشاركة	4.20	0.48	3.94	0.66	1.790	73	0.078
المساءلة	4.20	0.38	3.90	0.51	**2.933	73	0.004
النزاهة	4.04	0.53	3.77	0.55	*2.093	73	0.040
الدرجة الكلية للحوكمة	4.20	0.38	3.90	0.49	*2.601	73	0.011

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من النتائج الجدول (24) أن جميع الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الحوكمة عدا مجال المشاركة بحسب متغير المسمى الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير الى أن متغير المسمى الوظيفي يؤثر في تقدير الحوكمة ومجالات الشفافية والمساءلة والنزاهة ولصالح عمداء الكليات، أي أن عمداء الكليات يرون أن مجالات الشفافية والمساءلة والنزاهة متوافرة أكثر مما رأى رؤساء الأقسام، وبلغ المتوسط الحسابي للحوكمة بوجه عام

لدى عمداء الكليات (4.20) في حين بلغ ذلك لدى رؤساء الأقسام (3.90) وعليه بلغت قيمة ت (2.60، $\alpha = 0.011$).

هـ. هل يؤثر متغير الجنس في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجنس".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين متوسّطين لعينتين مستقلّتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس الحوكمة ومجالاته تبعاً لمتغير الجنس، والجدول الآتي يوضّح هذه النتائج.

جدول (25): نتائج اختبار المقارنة بين متوسّطين لعينتين مستقلّتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية ومجالات الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	ذكر (ن = 62)		أنثى (ن = 13)		قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الشفافية	4.10	0.55	3.97	0.28	0.867	73	0.389
المشاركة	4.02	0.65	4.03	0.46	-	73	0.958
المساءلة	4.01	0.53	3.97	0.31	0.262	73	0.794
النزاهة	3.85	0.56	3.90	0.53	-	73	0.755
الدرجة الكلية للحوكمة	4.00	0.51	3.97	0.30	0.243	73	0.809

يتضح من النتائج الجدول (25) أن جميع الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الحوكمة بحسب متغير الجنس لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير الى أن متغير الجنس لا يؤثر في تقدير الحوكمة ومجالات الشفافية

والمشاركة والمساءلة والنزاهة، أي لا فرق بين تقديرات الذكور والإناث للحوكمة وبلغ المتوسط الحسابي للحوكمة بوجه عام لدى الذكور (4.00) في حين بلغ ذلك لدى الإناث (3.97) وعليه بلغت قيمة t (0.243، $\alpha = 0.809$).

أ. هل يؤثر متغير سنوات الخبرة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى لسنوات الخبرة".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين عدة متوسطات لعينات مستقلة (One Way ANOVA) عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (26) يوضح هذه النتائج.

جدول (26): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	التكرارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الشفافية	أقل من 5 سنوات	7	4.24	0.43
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.14	0.49
	أكثر من 10 سنوات	52	4.04	0.53
المشاركة	أقل من 5 سنوات	7	4.20	0.37
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.22	0.51
	أكثر من 10 سنوات	52	3.94	0.66
المساءلة	أقل من 5 سنوات	7	4.37	0.31
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.14	0.57
	أكثر من 10 سنوات	52	3.92	0.47
النزاهة	أقل من 5 سنوات	7	4.24	0.43
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.04	0.69
	أكثر من 10 سنوات	52	3.75	0.49

المجالات	سنوات الخبرة	التكرارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الدرجة الكلية للحوكمة	أقل من 5 سنوات	7	4.27	0.29
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.13	0.52
	أكثر من 10 سنوات	52	3.92	0.47

يتضح من نتائج الجدول (26) أن المتوسطات الحسابية للحوكمة عند الدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة يوجد بينها فروقات ظاهرية، وللكشف عن دلالة هذه الفروقات تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	.320	2	0.160	.598	0.553
	خلال المجموعات	19.279	72	0.268		
	المجموع	19.599	74			
المشاركة	بين المجموعات	1.233	2	0.616	1.639	0.201
	خلال المجموعات	27.068	72	.3760		
	المجموع	28.301	74			
المساءلة	بين المجموعات	1.580	2	0.790	*3.417	0.038
	خلال المجموعات	16.650	72	.2310		
	المجموع	18.230	74			
النزاهة	بين المجموعات	2.160	2	1.080	*3.801	0.027
	خلال المجموعات	20.453	72	.2840		
	المجموع	22.612	74			
الدرجة الكلية للحوكمة	بين المجموعات	1.125	2	0.562	2.549	0.085
	خلال المجموعات	15.885	72	.2210		
	المجموع	17.010	74			

* دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية لمجالي الشفافية والمشاركة والدرجة الكلية للحوكمة ككل بحسب متغير سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى أن متغير سنوات خبرة الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية لا تؤثر في مجالي الشفافية والمشاركة والدرجة الكلية للحوكمة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمجالي المساءلة والنزاهة بحسب متغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة لمجال المساءلة (ف) $= 3.417$ ولمجال النزاهة (ف) $= 3.801$ ، أي أن متغير سنوات خبرة الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية تؤثر في مجالي المساءلة والنزاهة، ولمعرفة طبيعة الفروقات في مجالي المساءلة والنزاهة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (28): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات مجالي المساءلة والشفافية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مجال المساءلة		
سنوات الخبرة	10-5	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.22	<u>*0.45</u>
10-5		0.22
مجال النزاهة		
سنوات الخبرة	10-5	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.21	<u>*0.49</u>
10-5		0.28

* دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (28) أن الفروقات في مجالي المساءلة والنزاهة بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) والخبرة (أكثر من 10 سنوات) كانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) ولصالح الإداريين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وهذا يشير إلى أن ذوي الخبرة القليلة يرون أن المساءلة والنزاهة متوافرتين أكثر مما رأى ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات، أما باقي الفروقات لم تكن ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$).

6. النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

نصّ هذا السؤال على: "هل تؤثر متغيرات الجامعة والمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"

ويبتثق عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

أ. هل يؤثر متغير الجامعة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجامعة".

وللإجابة عن هذا السؤال ولاختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين عدة متوسطات لعينات مستقلة (One Way ANOVA) عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجامعة، والجدول (29) يوضح هذه النتائج.

جدول (29): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجامعة

المجالات	الجامعة	التكرارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
التخطيط	النجاح الوطنية	27	3.76	0.54
	العربية الأمريكية	14	3.77	0.29
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.57	0.72
	القدس المفتوحة	17	3.83	0.96
المعلومات	النجاح الوطنية	27	4.00	0.52
	العربية الأمريكية	14	4.04	0.27
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.91	0.52
	القدس المفتوحة	17	4.11	0.68
الاتصالات	النجاح الوطنية	27	4.20	0.47

المجالات	الجامعة	التكرارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
	العربية الأمريكية	14	4.31	0.30
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	4.03	0.34
	القدس المفتوحة	17	4.23	0.40
المهارات القيادية	النجاح الوطنية	27	3.84	0.49
	العربية الأمريكية	14	3.93	0.20
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.87	0.54
	القدس المفتوحة	17	3.94	0.80
العمل كفريق	النجاح الوطنية	27	3.64	0.62
	العربية الأمريكية	14	3.54	0.42
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.65	0.56
	القدس المفتوحة	17	3.76	0.81
الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	النجاح الوطنية	27	3.89	0.45
	العربية الأمريكية	14	3.93	0.21
	فلسطين التقنية (خضوري)	17	3.81	0.42
	القدس المفتوحة	17	3.98	0.68

يتضح من نتائج الجدول (29) أن المتوسطات الحسابية لإدارة الأزمات عند الدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير الجامعة يوجد بينها فروقات ظاهرية، وللكشف عن دلالة هذه الفروقات تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (30): نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الجامعة عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.672	3	0.224	0.500	0.683
	خلال المجموعات	31.778	71	0.448		
	المجموع	32.450	74			
المعلومات	بين المجموعات	0.358	3	0.119	0.432	0.731
	خلال المجموعات	19.633	71	.2770		
	المجموع	19.991	74			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاتصالات	بين المجموعات	0.665	3	0.222	1.399	0.250
	خلال المجموعات	11.243	71	.1580		
	المجموع	11.907	74			
المهارات القيادية	بين المجموعات	0.139	3	0.046	0.150	0.930
	خلال المجموعات	21.926	71	.3090		
	المجموع	22.064	74			
العمل كفريق	بين المجموعات	0.385	3	0.128	0.326	0.806
	خلال المجموعات	27.882	71	.3930		
	المجموع	28.267	74			
الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	بين المجموعات	0.261	3	0.087	0.383	0.766
	خلال المجموعات	16.126	71	.2270		
	المجموع	16.387	74			

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات بحسب متغير الجامعة لم تكن ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى أن متغير الجامعة لا يؤثر في إدارة الأزمات ومجالاتها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ب. هل يؤثر متغير المسمى الوظيفي في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للمسمى الوظيفي".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تم استخدام اختبار المقارنة بين متوسّطين لعينتين مستقلّتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات ومجالاته تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول الآتي يوضّح هذه النتائج.

جدول (31): نتائج اختبار المقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	عميد كلية (ن = 24)		رئيس قسم (ن = 51)		قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التخطيط	3.87	0.58	3.67	0.69	1.192	73	0.237
المعلومات	4.13	0.40	3.96	0.56	1.313	73	0.193
الاتصالات	4.29	0.38	4.14	0.41	1.536	73	0.129
المهارات القيادية	3.99	0.35	3.84	0.62	1.160	73	0.250
العمل كفريق	3.83	0.48	3.57	0.66	1.670	73	0.099
الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	4.02	0.36	3.84	0.51	1.585	73	0.117

يتضح من النتائج الجدول (31) أن جميع الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير الى أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر في تقدير إدارة الأزمات.

ج. هل يؤثر متغير الجنس في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجنس".

ولإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات ومجالاته تبعاً لمتغير الجنس، والجدول الآتي يوضّح هذه النتائج.

جدول (32): نتائج اختبار المقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	ذكر (ن = 62)		أنثى (ن = 13)		قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التخطيط	3.69	0.68	3.94	0.50	-1.282	73	0.204
المعلومات	4.00	0.56	4.06	0.22	-0.386	73	0.701
الاتصالات	4.17	0.42	4.28	0.29	-0.920	73	0.361
المهارات القيادية	3.87	0.59	3.95	0.24	-0.448	73	0.655
العمل كفريق	3.65	0.65	3.64	0.43	0.046	73	0.964
الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	3.88	0.51	3.98	0.20	-0.729	73	0.469

يتضح من النتائج الجدول (32) أن جميع الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات بحسب متغير الجنس لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير الى أن متغير الجنس لا يؤثر في تقدير إدارة الأزمات ومجالاتها، أي لا فرق بين تقديرات الذكور والإناث لإدارة الأزمات.

د. هل يؤثر متغير سنوات الخبرة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى لسنوات الخبرة".

وللإجابة عن هذا السؤال ولاختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين عدة متوسطات لعينات مستقلة (One Way ANOVA) عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (33) يوضح هذه النتائج.

جدول (33): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	التكرارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
التخطيط	أقل من 5 سنوات	7	4.02	0.56
	من 5 الى 10 سنوات	16	3.89	0.51
	أكثر من 10 سنوات	52	3.65	0.70
المعلومات	أقل من 5 سنوات	7	4.17	0.31
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.11	0.55
	أكثر من 10 سنوات	52	3.96	0.53
الاتصالات	أقل من 5 سنوات	7	4.17	0.19
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.31	0.44
	أكثر من 10 سنوات	52	4.15	0.41
المهارات القيادية	أقل من 5 سنوات	7	4.07	0.30
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.03	0.64
	أكثر من 10 سنوات	52	3.82	0.53
العمل كفريق	أقل من 5 سنوات	7	3.66	0.50
	من 5 الى 10 سنوات	16	3.88	0.64
	أكثر من 10 سنوات	52	3.58	0.62
الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	أقل من 5 سنوات	7	4.03	0.26
	من 5 الى 10 سنوات	16	4.05	0.47
	أكثر من 10 سنوات	52	3.84	0.49

يتضح من نتائج الجدول (33) أن المتوسطات الحسابية لإدارة الأزمات عند الدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة يوجد بينها فروقات ظاهرية، وللكشف عن دلالة هذه الفروقات تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (34): نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	1.316	2	0.658	1.522	0.225

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	خلال المجموعات	31.134	72	0.432		
	المجموع	32.450	74			
المعلومات	بين المجموعات	0.493	2	0.246	0.910	0.407
	خلال المجموعات	19.499	72	.2710		
	المجموع	19.991	74			
الاتصالات	بين المجموعات	0.312	2	0.156	0.968	0.385
	خلال المجموعات	11.596	72	.1610		
	المجموع	11.907	74			
المهارات القيادية	بين المجموعات	0.824	2	0.412	1.396	0.254
	خلال المجموعات	21.241	72	.2950		
	المجموع	22.064	74			
العمل كفريق	بين المجموعات	1.032	2	0.516	1.364	0.262
	خلال المجموعات	27.235	72	.3780		
	المجموع	28.267	74			
الدرجة الكلية للحوكمة	بين المجموعات	0.660	2	0.330	1.512	0.227
	خلال المجموعات	15.727	72	.2180		
	المجموع	16.387	74			

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لإدارة الأزمات ومجالاتها بحسب متغير سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى أن متغير سنوات خبرة الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية لا تؤثر في تقدير إدارة الأزمات ومجالاتها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بنتائج البحث النوعي:

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: من واقع تجربتك العملية، ما هي الأزمات التي تواجه الإدارات

الجامعية؟

بعد أن طرحت الباحثة السؤال على المبحوثين، قامت بتسجيل استجابات أفراد العينة

باستخدام المسجل الصوتي في هاتفها المحمول، ثم قامت بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه

أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول (35): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالأزمات التي تواجه الإدارات الجامعية

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	الجامعة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none">المشاكل المالية، أنه لا يتوفر أموال كافية لدعم المشاريع والخطط التطويرية والموارد المالية محدودة.مقاومة التغيير وصعوبة قبوله، ورفض التغيير.				
B	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none">مشاكل إدارية من حيث تنفيذ الأدوار والمسؤوليات بالشكل السليم والصحيح.أزمات مالية تتعلق بالإيفاء بمتطلبات البرامج، ومتطلبات التدريس بالشكل الذي يجب أن تكون عليه، وهذه الأزمات تنشأ أيضاً من عدم استيفاء الجامعة لمستحققاتها من التعليم العالي.الأزمات الطلابية، تنشأ من طبيعة التعامل مع الأحزاب والهيئات وتدخلاتها المباشرة في القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.أزمات تتعلق بالمجتمع المحلي، وتدني التوافق بين سياسة الجامعة وتوجهات المجتمع المحلي.				
C	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none">قلة التمويل.قلة أعداد الطلبة.ارتفاع التكلفة التشغيلية (كهرباء، ماء... الخ).عدم وجود فرص عمل للخريجين.				

استجابات أفراد العينة				
D	خضوري	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
<p>أكثر الأزمات داخلية، مجالس الطلبة، والتعليقات التي تحصل بغض النظر عن القوانين والسلوك، وقل ذلك بالفترة الأخيرة. أما الأزمات الأخرى، الصعوبة في التعامل مع الطلبة، عدم أخذ العملية الدراسية بجدية، وعملهم Full Time داخلياً لأننا جامعة حكومية، ما عدا مشكلة حقيقية بالمختبرات، لكن زيادة عدد الطلبة والتطوير البنائي بطيء، والمساحة لا تكفي لذلك، وهذا بسبب المشاكل المالية/التمويل، ومشاكل مع المقاولين.</p>				
F	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • عدد الطلبة وضعف المرافق وقلتها، المكان صغير بالنسبة للعدد الموجود. • الأزمة المالية تؤدي لأزمة بالمرافق والخدمات وتنعكس على العمل ككل. 				
G	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • الأزمة المالية، خاصة بأن الدولة تعتمد على الدول المانحة لتوفير التمويل. • كثرة التخصصات غير المدروسة بهدف استقبال الطلبة الجدد دون حاجة لذلك • نقص الكادر الأكاديمي المتخصص. • قلة وعي الطلبة والجامعة الثقافي والسياسي والتربوي، وهذا يشكّل أزمة للجامعة ويخلق مشاكل بين الإدارة والطلبة. 				
H	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<p>التمويل والاحتياجات المادية لتنفيذ البرامج لكنها مشكلة أكثر من كونها أزمة.</p>				
I	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • الإمكانيات المادية تأتي بالمرتبة الأولى. • ضعف التنسيق والتعاون بين المعنيين بالجامعات، فالكامل يعمل منفرداً، دون أخذ العمل الجماعي بعين الاعتبار. • الاحتلال وممارساته والتي تعيق النشاطات اليومية البحثية والميدانية. 				
J	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • أكبر مشكلة هي التمويل، تواجه الجامعات والواقع الفلسطيني والإدارات والمؤسسات بشكل عام. • مشكلة بالتواصل، التطوير، وهذا انعكاس للمشكلة المالية، نغير خطط برامج ونسعى بكل إمكانياتنا. 				
K	العربية الأمريكية	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • تداخل العمل الإداري والعمل الأكاديمي حيث يجب أن يكون انفصال تامّ بينهما. • الموضوع المالي والأزمات المالية موضوع رئيسي. 				

استجابات أفراد العينة				
L	العربية الأمريكية	عميد كلية	أنثى	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • عدم التعاون في العمل وشرح الثقافات. • الحزبية على مستوى الكلية. 				

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن طبيعة الأزمات التي تواجه الإدارات الجامعية في الضفة الغربية حول الموضوعات والأفكار الآتية:

- نقص الدعم المالي اللازم لتدعيم التطوير الجامعي، وارتفاع نفقات الجامعات في مقابل ذلك.
- مقاومة التغيير الهادف الى تحقيق الإصلاح التربوي والأكاديمي والإداري لأنه يتعارض مع مصالح بعض المستويات الإدارية خاصة العليا منها.
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية، وتداخل الصلاحيات في بعض المستويات الإدارية.
- وجود بعض التدخلات الخارجية التي تؤثر على آليات اتخاذ القرارات الإدارية.
- قلة التوفيق بين متطلبات المجتمع المحلي والأدوار التي يجب أن تلعبها الجامعات للإيفاء بهذه المتطلبات، وبالتالي قلة فرص العمل أمام الخريجين.
- تدني إقبال الطلبة الجامعيين على بعض البرامج الأكاديمية لعدم مواكبتها لروح العصر ومتطلبات سوق العمل.
- قلة نضج السلوك الطلابي ومجالس اتحاد الطلبة وعدم شعورها بالمسؤولية الملقاة على كاهلها المتعلقة بوظائفها التوعوية والوطنية والسياسية والاجتماعية والتربوية، وتقييد أدوار مجالس اتحاد الطلبة من قبل إدارات الجامعات واهتمامها بتلبية مصالح البعض على حساب المصالح العامة لاعتبارات حزبية أو فئوية ضيقة، الأمر الذي يؤدي الى اختراق قوانين وتعليمات الجامعات.
- استخفاف الطلبة بالعملية التعليمية وقلة التزامهم بالأنظمة الجامعية.
- نقص القدرة الاستيعابية للمرافق والمختبرات الجامعية وقلة اهتمام الإدارات الجامعية بتطوير بعضها في تخصصات معينة، في مقابل ازدياد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات.
- طرح تخصصات أكاديمية للتنافس فقط مع الجامعات الأخرى دون النظر الى الحاجة الفعلية لهذه التخصصات وحاجة سوق العمل إليها.

- نقص الكادر الأكاديمي المتخصص في بعض فروع المعرفة.
 - سوء العلاقة بين الطلبة وإدارات الجامعات، وبالتالي عدم انتماء الطلبة لجامعاتهم.
 - غياب ثقافة العمل المؤسسي القائم على الشراكة والتعاون والعمل الجماعي في المستويات الإدارية المختلفة، وسوء التواصل بين الجهات الأكاديمية والإدارية في الجامعات.
 - ممارسات الاحتلال التي تعيق الإصلاح والتطور التربوي والأكاديمي والبحثي.
 - عدم الاهتمام ببلورة خطط استراتيجية تطويرية.
 - تداخل الأعمال والمهام الأكاديمية والإدارية وكثرة الأعباء المترتبة عليها.
 - انتشار الفئوية والحزبية الضيقة وثقافة الكوتات بين زملاء العمل في الجامعات.
- في ضوء ما تقدم يمكن اختزال الأزمات التي تواجهها الإدارات الجامعية بغياب سياسة مالية توفّق بين الإيرادات والنفقات، ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة واتباع أنماط إدارية نمطية وتقليدية عقيمة، غياب التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين مصالح الجامعات والمجتمع المحلي، تفشي مظاهر سلبية بين العاملين في الجامعات والطلبة كالفئوية والحزبية الضيقة وغياب العمل المؤسسي، وتفاقم أزمة الوعي والانتماء لدى بعض العاملين في الجامعات والطلبة أيضاً.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: برأيك ما هي أهم الاستراتيجيات التي يتم استخدامها لمواجهة

الأزمات؟

بعد أن طرحت الباحثة السؤال على المبحوثين، قامت بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفها المحمول، ثم قامت بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول (36): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق باستراتيجيات مواجهة الأزمات في الجامعات

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	الجامعة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
اتباع استراتيجية التدرج لا التغيير، استقطاب ناس لديهم تجارب مختلفة، تعديل هامشي على متطلبات التخصصات، إعمال وتطوير قواعد الجودة، وهذه الأعمال تقلص الأزمات لمشكلات، تغيير كتب، تطبيق الجودة.				
B	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
أهم استراتيجية هي العمل الجماعي والعمل كفريق، الجميع يجب أن يعمل بروح وأهداف واحدة وتوحيد الرؤى. إضافة إلى تعميق مفاهيم مثل الانتماء والالتزام والعمل المؤسسي، ووجود إطار واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات لكل من أعضاء الفريق الإداري.				
C	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • العمل الجماعي. • عقد ورش عمل وندوات تثقيفية للإداريين. • وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. • اتباع الوسائل والأنظمة الإدارية الحديثة لحل المشكلات. • الاستعانة بخبرات المؤسسات التعليمية الأخرى في هذا المجال. 				
D	خضوري	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • الاحتكام إلى القوانين في التعامل مع الطلبة والحكومة، وحفظ خط الرجعة. • تمديد فترة الدوام لدى الطلبة. • التعامل مع الصناعات المحلية، والتعامل مع مدرسة الصناعة، في حال وجود نقص نستعين بهم. • اجتماعات لمناقشة الأوضاع الأسبوعية والشهرية، وبناء عليه نستخدم استراتيجيات مرنة تلائم الظروف الراهنة. 				
F	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
الاجتماعات المصغرة والموسعة حسب موضوع الأزمة، أما إذا كان للكلية يتم عقد اجتماع مجلس كلية، ولقاءات يومية جانبية غير رسمية خصوصًا بعد انتهاء العمل اليومي، والاستعانة بخبرات خارجية.				
G	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية

استجابات أفراد العينة				
<ul style="list-style-type: none"> • عقد ورشات العمل والندوات والمحاضرات لرفع مستوى الطلبة الثقافي والتأكيد على أهمية التعليم في الجامعة. • العمل على استقلالية الجامعة مادياً وعدم ربطها بوزارة المالية الفلسطينية، مما يساعد في جلب مساعدات أخرى. • تشكيل لجان وجمعيات داعمة للجامعة، مثل جمعية أصدقاء النجاح، تساعد الجامعة على إدارة أمورها. • وضع خطة استراتيجية متكاملة مرنة لمواجهة أي طارئ أو مستحدثات تحول دون سير العملية التعليمية الإدارية. 				
H	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
يمكن اللجوء لمصادر تمويل خارجية.				
I	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • استحداث تخصصات جديدة غير موجودة (أمن المعلومات)، برامج مع كفاءات تقدم التخصص بهدف تجنب البطالة لعدم توفر فرص كافية للتخصصات القديمة. • استحداث كليات جديدة لها علاقة بالمجتمع، وتزود الطلبة بمهارات علمية مهنية. • تخفيض وترشيد النفقات بشكل عام، بما لا يؤثر على جودة العملية التعليمية. • إعادة هيكلة الكادر الإداري -تدوير المناصب-. 				
J	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • الاستعانة بالخبراء داخل وخارج الجامعة، لعمل لجان والنهوض بالخطط التطويرية. • توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة لسهولة التواصل والتغلب على الأزمات التي تواجه الجامعة. • وضع الخطط التطويرية للعاملين والإداريين، ورش عمل، نموذج موحد للعمل داخل الكلية وتدوير المناصب والنظام يبقى قائم رغم اختلاف الشخصيات. 				
K	العربية الأمريكية	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
فصل الإداري عن الأكاديمي... وضع الخطط الفاصلة.				
L	العربية الأمريكية	عميد كلية	أنثى	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • العمل الجماعي وتقريب وجهات النظر وإيجاد حلول وسط بين الأطراف. • الالتزام بالقوانين عند حل المشاكل. 				

دارت استجابات أفراد العينة عند إجاباتهم عن استراتيجيات مواجهة الأزمات في الجامعات

الفلسطينية حول الموضوعات والأفكار الآتية:

- تحقيق الإصلاح التربوي والإداري تدريجياً عبر خطة استراتيجية محددة بإطار زمني وأهداف واقعية قابلة للتطبيق.
- الاستفادة من تجارب الآخرين لمواجهة الأزمات التي تعترض الجامعات، واتباع أساليب الإدارة الحديثة والإبداعية.
- إعادة النظر في جدوى البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية بحيث تكون منسجمة مع متطلبات العصر وحاجة السوق المحلي ونهضة المجتمع الفلسطيني.
- تفعيل لجان الجودة وتطبيق مبادئها في الجامعات في مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية والأخذ بتوصياتها وتنفيذها فعلياً.
- الابتعاد عن اتخاذ القرارات الإدارية بشكلٍ متفرد من قبل إدارات الجامعات، واللجوء الى العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.
- بث معاني الانتماء والإخلاص في العمل ونشر ثقافة العمل المؤسسي المتحرر من أية اعتبارات غير هادفة أو غير موضوعية.
- اعتماد هياكل إدارية توضّح بشكلٍ دقيق لا لبس فيه واجبات وحقوق ومسؤوليات وأدوار العاملين في الجامعات في مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية، وتبيان طبيعة العلاقات مع الأطراف والجهات المختلفة في الجامعة الواحدة وخارج حدود الجامعة.
- عقد ورش العمل والندوات لرفع وعي الإداريين والأكاديميين والطلبة في مبادئ العمل المؤسسي.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في جميع المستويات الإدارية بلا استثناء، وتدوير المناصب الإدارية في ضوء الكفاءة، وعدم النظر لاعتبارات أخرى ليس ذات قيمة.
- أن يصبح القانون هو الفيصل الوحيد لحل الإشكالات والنزاعات التي تحدث بين جميع الأطراف داخل الجامعة الواحدة.
- تغيير نظام الدوام الجامعي من خلال زيادة مدة الدوام اليومي وتعزيز قيم التعلم الجامعي بين أوساط الطلبة.
- مواكبة متطلبات السوق المحلي ومستجدات العصر واستحداث تخصصات أكاديمية مفيدة.

• البحث عن مصادر تمويل تدعم الجامعات بحيث تتبنى الجامعات مبدأ الاعتماد على الذات والاستقلالية المالية من خلال تطوير مواردها الذاتية وإطلاق مشاريع إنتاجية ربحية قادرة على توفير التمويل الجامعي.

• تشكيل أوسام محلية داعمة للجامعات وتدفع باتجاه تقدمها وتطورها.

• ترشيد النفقات الجامعية لحل أزماتها المالية.

• اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة القادرة على مساعدة الجامعات للتغلب على أزماتها.

• فصل الأعباء الإدارية عن الأعباء الأكاديمية للعاملين في الجامعات.

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال استراتيجيات مواجهة الأزمات في الجامعات الفلسطينية باتباع التغيير والإصلاح الإداري والأكاديمي والتربوي بشكلٍ تدريجي عبر خطة استراتيجية محددة بإطار زمني وأهداف واقعية قابلة للتطبيق، واتباع أساليب الإدارة الحديثة القائمة على العمل التشاركي، وإعادة النظر في جدوى البرامج الأكاديمية وافتتاح برامج أكاديمية بحيث تكون منسجمة مع متطلبات العصر وحاجة السوق المحلي ونهضة المجتمع الفلسطيني، وتفعيل مبادئ الحوكمة وتطبيق معايير الجودة الإدارية والأكاديمية، ونشر ثقافة العمل المؤسسي المتحرر من أية اعتبارات غير هادفة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب في جميع المستويات الإدارية بلا استثناء، وتدوير المناصب الإدارية في ضوء الكفاءة، وتعزيز قيم التعلم الجامعي بين أوساط الطلبة، وإعادة النظر في السياسات المالية المتبعة في الجامعات، وتحسين علاقة الجامعات مع المجتمع المحلي.

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: برأيك كيف تساعد الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات

الفلسطينية؟

بعد أن طرحت الباحثة السؤال على المبحوثين، قامت بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفها المحمول، ثم قامت بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول (37): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بدور الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	الجامعة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
الحوكمة شيء والأزمات شيء، إذا في حوكمة تسهل عملية الإدارة، عنا أنظمة وتعليمات واضحة ومعبرة ومكتوبة للجميع، أفضل من باقي الجامعات، وبالتالي تطبق هذه الأنظمة بشفافية، وتعتبر حالة وضامنة لسلامة العملية الإدارية في الجامعة. ولكن المشكلة أن الإجراءات والقوانين هذه لوحدها لا تكفي لحل الأزمات، لأنه يجب توفير الموارد الكافية.				
B	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
تبدأ الجودة، الحوكمة مسارها الصحيح إذا ما أشرك الجميع في العمل الإداري أو الفني أو الأكاديمي، حيث أن هذه الشراكة تؤدي إلى مفهوم الملكية الناتجة عن الانتماء، وهو بذلك يصبح أكثر حرصًا وإنتاجية في الوقت نفسه.				
C	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
تظافر جميع الجهود من أجل حل الأزمات.				
D	خضوري	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • عندما تكون الأمور والقوانين والتعليمات واضحة هذا يسهل تطبيق القوانين ومرونة القوانين في خدمة ومساعدة الطلبة والهيئة الإدارية. • الاطلاع على المشاكل وإصدار تعليمات وقوانين بناء على الحالات الموجودة من خلال مجالس الضبط ومجالس الاستئناف حيث تكون قرارات مجلس الاستئناف أعلى من قرارات مجلس العمداء. 				
F	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
الاجتماعات المصغرة والموسعة حسب موضوع الأزمة، أما إذا كان للكلية يتم عقد اجتماع مجلس كلية، ولقاءات يومية جانبية غير رسمية خصوصًا بعد انتهاء العمل اليومي، والاستعانة بخبرات خارجية.				
G	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
تساهم بشكل إيجابي.				
H	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • من خلال اتخاذ القرارات الجماعية بدلاً من الفردية. 				

استجابات أفراد العينة				
<ul style="list-style-type: none"> • دعم المجتمع العلمي والمؤسسات العامة والخاصة للجامعات، مما يؤدي لنجاح العملية التعليمية والإدارية. • جلب الدعم المادي الغير ميسر، من قبل المؤسسات الخاصة للدول الأخرى وهذا يساعد على تطور أداء الجامعات. 				
I	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
تقليل التناقضات في الأداء المختلفة، وتزويد عملية التواصل الصحيحة بين الأطراف لحل المشكلة.				
J	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الحوكمة على مبدأ المساءلة والفعالية، والحكم الرشيد، ضمان المسائلة والشفافية من قبل الهيئات العليا وتطبيقها بشكل صحيح. • اتباع أنظمة التعزيز والحوافز والمكافآت للعاملين المنتجين والمخلصين والمنتمين للمؤسسة. • هناك مشكلة بالتأثير على صنّاع القرار وعدم قدرتهم على الحديث بمواضيع المساءلة والشفافية وتضارب الصلاحيات، والاعتراض على المساءلة والافتقار إلى الثقافة المؤسسية ونحن بحاجة لعملية تطوير وتحسين هذا الجانب. 				
K	العربية الأمريكية	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • التعامل مع الجمعيات المساندة، طرح المشاكل الإدارية على الطاولة والسعي بشكل جماعي لحل المشاكل وتكاد تكون هذه المشاكل موحدة في القطر العربي، ومعرفة كيفية التغلب على هذه المشاكل. • تساعد في تطبيق القوانين من خلال الاشتراك في وضعها. • وضع نظام موحد يطبق على الإداريين والعاملين جميعاً. • التلاقي والتلاحق عملية تساعد في حل الأزمات. 				
L	العربية الأمريكية	عميد كلية	أنثى	علوم طبيعية
تقليل الأضرار بوضع حلول مناسبة نظراً لصدورها عن أصحاب العلاقة المباشرة للأزمة.				

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهن عن دور الحوكمة في إدارة الأزمات في

الجامعات الفلسطينية حول الموضوعات والأفكار الآتية:

- اتباع الشفافية في تنفيذ القوانين والتعليمات يستطيع إدارة الأزمات الجامعية ومواجهتها.

- إشراك جميع الأطراف من مختلف المستويات الفنية والإدارية والأكاديمية في مواجهة الأزمات الجامعية، وتفعيل الاتصال مع الخبراء من خارج الجامعة ومع المجتمع المحلي للمساعدة في هذا المجال.
 - صياغة قوانين وتعليمات جامعية مرنة وسلسلة قادرة على تخطي الأزمات في الجامعات.
 - اتباع النزاهة المالية من حيث الإفصاح عن مصادر التمويل ومجالات الصرف والإنفاق الجامعي.
 - اتباع مبدأ المساءلة والحكم الرشيد لضمان الشفافية والنزاهة الإدارية، مساءلة جميع المستويات الإدارية ولا يستثنى من ذلك أحد.
 - اتباع مبدأ العدالة والنزاهة في تطبيق القوانين الجامعية والمحاسبة للعاملين فيها دون النظر إلى أية اعتبارات فئوية أو حزبية أو عشائرية ضيقة، واتباع أنظمة التعزيز والحوافز والمكافئات للعاملين المنتجين والمخلصين والمنتمين للمؤسسة.
- في ضوء ما تقدم يمكن اختزال دور الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في اتباع مبادئ وعناصر الحوكمة القائمة على الشفافية والشراكة والاتصالات مع ذوي العلاقة والخبراء والنزاهة بكل معانيها خاصة النزاهة المالية والمساءلة وضمان الحكم الرشيد ونبذ الاعتبارات الفئوية والحزبية والعشائرية الضيقة، واتباع أنظمة التعزيز والحوافز والمكافئات للعاملين المنتجين والمخلصين والمنتمين للمؤسسة.

4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: من وجهة نظرك ما الكيفية التي يمكن اتباعها لتشجيع الإدارات الجامعية على تطبيق الحوكمة؟

بعد أن طرحت الباحثة السؤال على المبحوثين، قامت بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفها المحمول، ثم قامت بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول (38): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بكيفية تشجيع إدارات الجامعات على تطبيق الحوكمة

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	الجامعة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • من خلال المشاركة مع العاملين في تحديث وتطوير أنظمة العمل. • حجر العثرة في تطبيق مبادئ الحوكمة، عدم وجود تبادل أفكار ومعلومات واتصالات بين أطراف العملية الإدارية (تغذية راجعة ضعيفة) • المؤسسات التعليمية ضخمة تميل إلى تهميط الإجراءات، وهذا يحد من سهولة تدفق المعلومات بالجهات المختلفة، من الإدارة للمؤوسين، ومن للمؤوسين للإدارة، ونحن في جامعاتنا بحاجة وبناء قدرات العاملين ككل متكامل. 				
B	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة الموظفين على كافة مستوياتهم في اتخاذ القرار من خلال ورشات العمل، توزيع المسؤوليات بعدالة، ربط الحوافر بالإنتاج، تعميق مفهوم الانتماء والالتزام. • السلاسة الإدارية، وأعتقد كل هذا لا يغني عن العدالة في تطبيق التعليمات والقوانين والحوافز والترقيات على الجميع. 				
C	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<p>إعطاء مساحة من الحرية لجميع الأطراف لإبداء رأيهم بصراحة.</p>				
D	خضوري	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
<p>النتائج هي أفضل طريقة، فإذا كانت نتائج تطبيق الحوكمة مرضية فإن الجامعة ستتبناها، وتطبيق القوانين وتدوير المناصب شيء مهم لتطبيق الحوكمة.</p>				
F	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<p>إبراز إيجابياتها وإشراك أشخاص تهتمهم مصلحة الجامعة.</p>				
G	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • من خلال الندوات وورشات العمل التي تبين أهمية الحوكمة في العمل المؤسسي، إضافة إلى وسائل الإعلام التي تشجع الجامعة على استخدام الحوكمة في منهجها الوظيفي. • الاستفادة من جامعات أخرى طبقت الحوكمة من أجل تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف. 				

استجابات أفراد العينة				
H	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
من خلال إبراز أهميتها وأهمية المشاركة، لكي يشعروا أن من يشترك في التخطيط هو جزء من العملية.				
I	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • تقويم الأداء بشكل دوري. • وجود هيئات تطالب بتقارير سنوية دائمة ومقاييس أداء وتطبيق الأنظمة الخاصة بهذا الموضوع وعدم التقاعس عن الاهتمام بهذا الموضوع. ولضمان تطبيق النظام يجب أن يكون متابعة وأن يكون نزاهة وشفافية، دون عملية التجميل الإعلامي للتقارير، وأن تكون المساءلة واضحة ودورية لتشكيل حافز أساسي لتطبيقها. • التثقيف له آثار إيجابية لكن غير كافي، عقد مؤتمرات ومساقات لها علاقة بالحوكمة الجامعية. 				
J	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
من خلال المجالس والمجتمع المحلي ومجالسه الفاعلة، الاستعانة بنماذج ناجحة في جامعات أخرى طبقت الحوكمة.				
K	العربية الأمريكية	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • رفع وتيرة الوعي الثقافي بأهمية الحوكمة وأهمية العمل الديمقراطي، ومنح الجامعات الفلسطينية استقلالية في إدارة شؤونها وتشجيعها على تطبيق قواعد المشاركة الديمقراطية في الأمور المالية والأكاديمية... الخ • وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومنحه الصلاحيات الكاملة للقيام بمسؤولياته ومهامه دون تدخل مسبق أو تشويش. 				
L	العربية الأمريكية	عميد كلية	أنثى	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • من خلال الوضوح والتسلسل الإداري، وإرجاع الأمور لأصحابها، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. • الالتزام بالنظام والاستفادة من تجارب الآخرين. 				

دارت استجابات أفراد العينة عند إجاباتهم عن كيفية تشجيع إدارات الجامعات على تطبيق

الحوكمة في الجامعات الفلسطينية حول الموضوعات والأفكار الآتية:

- أن تتبنى الجامعات مبدأ الشراكة في التخطيط والتطوير والتنفيذ، ولا يستثنى من هذه العملية أي طرف في الجامعات والمجتمع المحلي.

- أن تشجع الجامعات الحريات الأكاديمية وتسمح للعاملين فيها أن يعبروا عن وجهات نظرهم الساعية للإصلاح والتطوير وفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية من الأسفل الى الأعلى والعكس صحيح، مع الالتزام بالتسلسل الإداري.
 - أن تتبنى الجامعات نهج العمل بروح الفريق الواحد.
 - أن تتبع الجامعات مبدأ لكل مجتهد نصيب في الترقيات الإدارية والأكاديمية عبر اتباع نظام واضح لا يستثنى منه أحد على قاعدة الكفاءة والإنتاجية.
 - اتباع مبادئ المرونة والسلاسة الإدارية بين جميع العاملين في الجامعات.
 - اتباع مبدأ التدوير الإداري وفق مخطط زمني ولا يستثنى من ذلك أحد.
 - أن تعقد الجامعات ورشات عمل وندوات حول الحوكمة وضرورة تطبيقها عملياً وألا تكون مجرد شعار تتغنى به الجامعات.
 - أن تطلع الجامعات على تجارب ونماذج ناجحة اعتمدت الحوكمة وحققت نجاحات واضحة.
 - اعتماد التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع الجامعات.
 - تقويم الأداء الإداري والأكاديمي وتطبيق المساءلة كأداة لازمة لتحقيق الإصلاح ولا يستثنى من ذلك أحد.
 - أن تطلع الجامعات موظفيها على أدائها وإجراءاتها على قاعدة الشفافية والنزاهة لضمان تطبيق الحوكمة.
 - أن تعتمد الجامعات موضوعات الحوكمة كمساقات إجبارية يدرسها جميع الطلبة.
 - أن تمنح الجامعات الصلاحيات للإداريين فيها بما يضمن تطوّر الجامعات وألا تكون الصلاحيات الإدارية مقتصرة على بعض الإداريين دون وجه حق.
- في ضوء ما تقدم يمكن اختزال كيفية تشجيع إدارات الجامعات على تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في إشاعة وتبني مبادئ الشراكة والمساءلة والشفافية والنزاهة والعمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العاملين الكفؤين والمنتجين وتشجيع الحريات الأكاديمية وفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، اتباع مبادئ المرونة والسلاسة الإدارية والتدوير الإداري وتقويض

الصلاحيات ورفع الوعي حول أهمية وفوائد وكيفية تطبيق الحوكمة بين العاملين والطلبة واعتماد التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع الجامعات.

5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على: برأيك ما أبرز المعوقات التي تواجه الحوكمة في الجامعات

الفلسطينية؟

بعد أن طرحت الباحثة السؤال على المبحوثين، قامت بتسجيل استجابات أفراد العينة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفها المحمول، ثم قامت بتفريغ الاستجابات كما وردت من أفواه أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح استجابات أفراد العينة.

جدول (39): استجابات أفراد العينة عن السؤال المتعلق بالمعوقات التي تواجه الحوكمة في الجامعات الفلسطينية

استجابات أفراد العينة				
رمز الفرد	الجامعة	المسمى الوظيفي	الجنس	التخصص
A	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • من أبرز المعوقات سياسات التعليم العالي الحكومية، التي تنظم عمل الجامعات عنا • هناك إشكالية في العلاقة بين الجامعات والحكومة، وعدم التنسيق يضعف قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها، فهناك مشكلة مالية أيضا تمنع من استقطاب خبرات وبناء برامج وتطويرها. • وقلة المشاركة الفاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات ووضعها. • على فكرة جامعة النجاح هي الجامعة الوحيدة التي أخذت شهادة دولية ال (EFQM) شهادة تميز من الاتحاد الأوروبي في حوكمة الجامعات، وهاد رح يفيد في تفسير النتائج عندك. 				
B	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<p>تدني وجود نظام وقانون يسري على الجميع يؤدي لتحقيق هذه الحوكمة، عدم توفر بعض المتطلبات المادية والإدارية، والتي تمكن إدارة الجامعات من الإيفاء بكافة المتطلبات.</p>				
C	النجاح	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • التقرد في اتخاذ القرارات. 				

استجابات أفراد العينة				
• قلة الإمكانيات المادية.				
D	خضوري	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
ثقافة المعلمين والطلبة والإداريين، عدم تقبل التغيير، وعدم قناعة الإداريين بضرورة تطبيق القانون، لا يوجد نزاهة ولا يوجد انصياع للقوانين، وكل الأمور تدخل الوساطة والمحسوبية في حلها.				
F	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
الإجراءات البيروقراطية العالية تصعب من تطبيق القوانين ومن التغيير، لأننا مضطرين بأن يكون كل شيء بإشراف الحكومة.				
G	خضوري	رئيس قسم	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • الخوف من تطبيق الحوكمة والخوف من التغيير مما يحول دون تطبيقها بالجامعات. • النتائج السلبية أحياناً والتي يعبر عنها البعض بأنها عامة. • المعوقات المادية أحياناً والتي تحول دون ذلك. • الاحتلال الإسرائيلي من خلال اجتياحاته للمدن... الخ. • عدم وجود خطة استراتيجية بخصوص الحوكمة. 				
H	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
أول هذه المسائل، التقرّد في القرار، والشعور أن من يتقرّد يستطيع السيطرة وإثبات الذات والنفس أكثر، وهؤلاء عادة ما يكونوا تقليديين في الإدارة ولا يستطيعون تفويض المهام للمرؤوسين، والخوف من التغيير ونقص الخبرات اللازمة.				
I	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • تدني المستوى الثقافي الإداري والتنظيمي وعلاقتها بموضوع الحوكمة. • تداخل الصلاحيات بين المستويات الإدارية العليا. • الخطط الفاصلة بين مجلس الأمناء ومجالس الإدارة وعدم قيام مجلس الأمناء ومجالس الإدارة بالدور المناط فيها يجعل موضوع الحوكمة موضوع سطحي ولا يصل للعمق، واعتبارات سياسية ومحسوبية في تعيين أشخاص في الإدارات غير واعية وغير قادرة على دراسة المشاكل ووضع الحلول مما يصل بنا للأزمات. • عدم وجود نظام واضح من الهيئات السيادية والرقابية والتقييمية المتضمنة لقياس مدى تطبيق معايير الحوكمة والالتزام فيها. عدم مراعاة الأنظمة الإدارية والإجراءات التنفيذية للجوانب والمعايير الخاصة بموضوع الحوكمة. عندنا مشكلة عدم الأخذ بمعايير الحوكمة عند إعداد أي تقرير في الجامعة. • مستوى القناعة عند الهيئات الإدارية بموضوع الحوكمة، واعتبار الحوكمة نظام لتصيّد الأخطاء للتصويب نقطة مهمة وعائق رئيسي. 				

استجابات أفراد العينة				
J	القدس المفتوحة	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • غياب التواصل والتنسيق والاجتماعات الدورية بين الجامعات. • عدم تقبل التغيير من قبل أصحاب القرار والإدارات العليا. 				
K	العربية الأمريكية	عميد كلية	ذكر	علوم إنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • البيروقراطية والروتين تتطلب وقت إضافي لإيجاد وتطبيق حلول للأزمات، وزيادة الآثار السلبية. • غياب النزاهة والشفافية في معظم الأحيان عند تعيين المسؤولين مما يخلق إداريين غير مؤهلين للتغيير ومراعاة الحوكمة في إداراتهم. 				
L	العربية الأمريكية	عميد كلية	أنثى	علوم طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> • الحزبية. • المحسوبية. • لا يوجد توازن في كيفية اتخاذ القرار ولن يطبق أبداً. 				

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن المعوقات التي تواجه الحوكمة في الجامعات

ال فلسطينية في الضفة الغربية حول الموضوعات والأفكار الآتية:

- مركزية وزارة التعليم العالي الفلسطينية في السياسات المتعلقة بالتعليم العالي والجامعي وقلّة التشاور مع الجامعات الفلسطينية في كثير من القرارات والسياسات التي تتبناها.
- ضعف التنسيق بين الجامعات والجهات الحكومية كالوزارات وغياب العمل بروح الفريق الواحد.
- معاناة الجامعات من مشكلات وأزمات مالية وقلّة مصادر التمويل الأمر الذي يحد من التطوير والإصلاح الإداري والأكاديمي والتربوي فيها.
- غياب مبدأ الشراكة في الجامعات الفلسطينية واتباع سياسة التفرد في اتخاذ القرارات وعزوف كثير من العاملين عن المشاركة الفاعلة لقلّة الثقة بالمستويات الإدارية العليا الأمر الذي يعوق نهضة الجامعات.

- غياب العدالة في تنفيذ القوانين والإجراءات الإدارية بحق العاملين في الجامعات وهذا يشير الى تدني النزاهة الإدارية وتفتشي مظاهر الوساطة والمحسوبية سواء على صعيد العاملين أو الطلبة.
- عدم تقبل التغيير حتى لو كان يسعى الى تحقيق التطوير والإصلاح الشامل لأنه يمس بمصالح البعض.

- اتباع النمط الإداري البيروقراطي واعتماد الأبواب المغلقة في المستويات الإدارية العليا.
- غياب التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- غياب تفويض الصلاحيات والتدوير الإداري في المستويات الإدارية العليا واتباع أنماط إدارية تقليدية عقيمة وعدم احترام حرية التعبير بين العاملين في الجامعات.
- ضعف المعرفة والوعي بمعاني الحوكمة وعناصرها ومخرجاتها الإيجابية لدى الكثير من الإداريين والأكاديميين والطلبة.

- إن سياسة التعيينات الإدارية المتبعة في المستويات الإدارية العليا لا تقوم على أساس الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب واعتماد أسس غير موضوعية في ذلك.
- اختلاط الأدوار وتداخل الصلاحيات بين الإداريين.
- عدم وضوح أنظمة المساءلة والشفافية والرقابة المعمول بها في الجامعات.
- عدم اعتماد مبادئ الحوكمة كأداة مفيدة لتحقيق الإصلاح الإداري والأكاديمي والتربوي.
- تبني اتجاهات سلبية نحو الحوكمة وعدم الإيمان بها من قبل الكثير من الإداريين واعتبارها أداة لتصيد الأخطاء وبالتالي عدم القناعة بها ومحاربتها.
- ضعف التنسيق والتواصل بين الجهات الإدارية في الجامعات.

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال المعوقات التي تواجه الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في مركزية القرارات والتفرد بها وغياب الشراكة الحقيقية بين الجهات المعنية وضعف العمل بروح

الفريق سواء داخل الجامعات أو بين الجامعات والمؤسسات الأخرى، والأزمات المالية وقلّة مصادر التمويل وقلّة ثقة العاملين بالمستويات الإدارية العليا، وغياب النزاهة والمساءلة والشفافية والعدالة الإدارية وتفشي مظاهر الوساطة والمحسوبية في الأوساط الجامعية، واتباع أنماط إدارية بالية وتقليدية تعوق تقدم الجامعات، وغياب التفكير والتخطيط الاستراتيجي، واحتكار المناصب الإدارية خاصةً في المستويات الإدارية العليا، وضعف المعرفة والوعي بمعاني الحوكمة واختلاط الأدوار وتداخل الصلاحيات بين الإداريين، وعدم الإيمان بالحوكمة ومحاربتها.

ثالثاً: الاتفاق بين نتائج البحث الكمي والنوعي:

أشارت نتائج البحث الكمي إلى أن تقدير الحوكمة ومجالاتها المتمثلة بالشفافية والمشاركة والمساءلة والنزاهة جاء مرتفعاً، ورغم ذلك أشارت نتائج البحث النوعي إلى أن تطبيق الحوكمة ما زال أقل من الحد المرغوب به بسبب ضعف اتباع مبادئ وعناصر الحوكمة القائمة على الشفافية والشراكة والاتصالات مع ذوي العلاقة والخبراء والنزاهة بكل معانيها خاصةً النزاهة المالية والمساءلة وضمان الحكم الرشيد، ولعل التناقض بين نتائج البحث الكمي والنوعي عائد إلى سعي البحث الكمي إلى الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعات شمال الضفة الغربية عبر الاستجابة عن فقرات محددة تناولت ذلك، وهذا لا يعني بالضرورة أن فقرات القياس الكمي قد غطت ما ينبغي تغطيته في واقع تطبيق الحوكمة، وفي المقابل فإن البحث النوعي سعى إلى معرفة معيقات تطبيق الحوكمة في الجامعات، أي أن التعارض في النتائج ليس تعارضاً حقيقياً بل أن كل أسلوب بحثي جاء متمماً للآخر، كما أن البحث النوعي غير محدد بفقرات معينة بل يفتح المجال للمستجيبين أن يدلوا بدلوههم وفقاً لخبراتهم الشخصية في تقييم معيقات تطبيق الحوكمة.

ويمكن القول أن تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية يعاني مخاضاً عسيراً ما بين وجود الكثير من الممارسات واتباع العديد من السياسات المنطلقة من مبادئ الحوكمة إلا أن هذه

الجهود تواجه بعض التحديات المتمثلة بمركزية القرارات والتفرد بها وغياب الشراكة الحقيقية بين الجهات المعنية وضعف العمل بروح الفريق سواء داخل الجامعات أو بين الجامعات والمؤسسات الأخرى، والأزمات المالية وقلة مصادر التمويل وقلة ثقة العاملين بالمستويات الإدارية العليا، وضعف النزاهة والمساءلة والشفافية والعدالة الإدارية وتفشي مظاهر الوساطة والمحسوبية في الأوساط الجامعية، واتباع أنماط إدارية بالية وتقليدية تعوق تقدم الجامعات، وغياب التفكير والتخطيط الاستراتيجي، واحتكار المناصب الإدارية خاصة في المستويات الإدارية العليا، وضعف المعرفة والوعي بمعاني الحوكمة اختلاط الأدوار وتداخل الصلاحيات بين الإداريين، وعدم الإيمان بالحوكمة ومحاربتها.

وبحسب نتائج البحث النوعي أوصى المستجيبون الى ضرورة إشاعة وتبني مبادئ الشراكة والمساءلة والشفافية والنزاهة والعمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العاملين الكفؤين والمنتجين وتشجيع الحريات الأكاديمية وفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، واتباع مبادئ المرونة والسلاسة الإدارية والتدوير الإداري وتفويض الصلاحيات ورفع الوعي حول أهمية وفوائد وكيفية تطبيق الحوكمة بين العاملين والطلبة واعتماد التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع الجامعات، وهذا بدوره يشير الى وعي المستجيبين بضرورة تبني مبادئ الحوكمة رغم التحديات التي تجابه ذلك.

كما أشارت نتائج البحث الكمي إلى أن تقدير إدارة الأزمات ومجالاتها المتمثلة بالتخطيط والمعلومات والاتصالات والمهارات القيادية والعمل كفريق جاء مرتفعاً، ورغم ذلك أشارت نتائج البحث النوعي إلى أن الأزمات التي تعانيها الجامعات في الضفة الغربية تتمثل بغياب سياسة مالية توفّق بين الإيرادات والنفقات، وضعف تطبيق مبادئ الحوكمة واتباع أنماط إدارية نمطية وتقليدية عقيمة، وغياب التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين مصالح الجامعات والمجتمع المحلي، وتفشي مظاهر سلبية بين العاملين في الجامعات والطلبة كالفئوية والحزبية

الضيقة وغياب العمل المؤسسي، وتفاقم أزمة الوعي والانتماء لدى بعض العاملين في الجامعات والطلبة أيضاً.

ومرةً أخرى يبدو أن هناك تعارضاً بين نتائج البحثين الكمي والنوعي، ولكن تفحص النتائج يشير الى تكاملها وليس تعارضها، فالبحث الكمي اهتم بالوقوف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية عبر الاستجابة عن فقرات محددة تناولت ذلك ولم يهتم القياس الكمي بحصر الأزمات التي تعانيها الجامعات، وعليه فإن فقرات القياس الكمي قد غطت إدارة الأزمات ولم تغطِ مظاهر الأزمات، وفي المقابل فإن البحث النوعي سعى الى تحقيق هدفين هما حصر الأزمات في الجامعات، إذ أشارت النتائج الى أن المستجيبين لديهم الوعي الكافي بكيفية إدارة الأزمات رغم تعددها، وأوصوا بضرورة تحقيق التغيير والإصلاح الإداري والأكاديمي والتربوي بشكلٍ تدريجي عبر خطة استراتيجية محددة بإطار زمني وأهداف واقعية قابلة للتطبيق، واتباع أساليب الإدارة الحديثة القائمة على العمل التشاركي، وإعادة النظر في جدوى البرامج الأكاديمية وافتتاح برامج أكاديمية بحيث تكون منسجمة مع متطلبات العصر وحاجة السوق المحلي ونهضة المجتمع الفلسطيني، وتفعيل مبادئ الحوكمة وتطبيق معايير الجودة الإدارية والأكاديمية، ونشر ثقافة العمل المؤسسي المتحرر من اية اعتبارات غير هادفة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب في جميع المستويات الإدارية بلا استثناء، وتدوير المناصب الإدارية في ضوء الكفاءة، وتعزيز قيم التعلم الجامعي بين أوساط الطلبة، وإعادة النظر في السياسات المالية المتبعة في الجامعات، وتحسين علاقة الجامعات مع المجتمع المحلي.

وعلى صعيد آخر أشارت نتائج البحث الكمي أن تطبيق مبادئ الحوكمة كفيلة بمعالجة الأزمات، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.84)، وتتأبأ الحوكمة بما نسبته 71% في القدرة على إدارة الأزمات، وفي المقابل أشارت نتائج البحث النوعي الى أن الحوكمة قادرة فعلياً على إدارة

الأزمات في الجامعات الفلسطينية عبر اتباع مبادئ وعناصر الحوكمة القائمة على الشفافية والشراكة والاتصالات مع ذوي العلاقة والخبراء والنزاهة بكل معانيها خاصة النزاهة المالية والمساءلة وضمان الحكم الرشيد ونبذ الاعتبارات الفئوية والحزبية والعشائرية ضيقة، واتباع أنظمة التعزيز والحوافز والمكافئات للعاملين المنتجين والمخلصين والمنتمين للمؤسسة، وعليه تشير النتائج الى التوافق بين البحثين الكمي والنوعي في هذا المجال.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي عملت على البحث في واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وكذلك فحص متغيرات الدراسة.

وقد تضمنت هذه الدراسة مجموعة أسئلة وفرضيات، وقد قامت الباحثة بمناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها تحليلاً إحصائياً وفي ظل هذه النتائج تم الباحثة عرض التوصيات.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة الكمي

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما العلاقة بين الحوكمة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟

حيث يرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الحوكمة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها.

وللإجابة عن هذا السؤال وفحص الفرضية المتعلقة به، تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) بين مجالات والدرجة الكلية للحوكمة وإدارة الأزمات، يتضح أن معامل الارتباط بين الحوكمة وإدارة الأزمات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.84$) وكانت العلاقة بينهما موجبة أو طردية بمعنى كلما تم تطبيق الحوكمة ومبادئها استطاعت الجامعات إدارة أزماتها بفاعلية والعكس صحيح، ويتضح أن معاملات الارتباط بين مجالات الحوكمة وإدارة الأزمات كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وكانت العلاقات البيئية موجبة أو

طردية بمعنى كلما تم تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والمشاركة والمساءلة والنزاهة استطاعت الجامعات إدارة أزماتها بفاعلية من خلال ازدياد فاعلية التخطيط وكفاءة المعلومات وجودة الاتصالات الإدارية وامتلاك المهارات القيادية الحسنة والعمل كفريق عمل، والعكس صحيح.

حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات تواجه أزمات قد تكون متشابهة، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من جامعة لأخرى، ومن مرحلة لغيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة الحالة العلمية ذاتها يمكن أن تشمل أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها. ففي زمن يتصف بالتعديل المستمر في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، يجب أن يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة، وبالتالي إن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل مما يؤكد هذه النتيجة، كما وتحتاج حوكمة الجامعات إلى إرادة قوية لاجراء التعديل والتحسين أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليس بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته، وهذا يدل على أن الجامعات تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل إدارة الأزمات التي قد تواجهها.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع غوانمة (2018) والتي أظهرت أن التنفيذ الفعلي للحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية حسب ما تناوله المدرسين جاءت بدرجة تقدير (متوسطة).

وانتفتت هذه النتيجة مع دراسة الكسر (2018) والتي أكدت أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نصار (2017) والتي خلصت لعدد من النتائج أهمها أن امكانية التوافق في أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في القطاع مع مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة كبيرة.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نصّ هذا السؤال على: "ما مدى إسهام الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، باستخدام طريقة (Stepwise)، وذلك لفحص أكثر مجالات الحوكمة إسهاماً في إدارة الأزمات، وأشارت النتائج إلى أن مجالي المشاركة والنزاهة استطاعا فقط التنبؤ بإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها، أما مجالي الشفافية والمساءلة فلم يدخلوا في معادلة التنبؤ بسبب عدم قدرتها على التنبؤ بإدارة الأزمات.

حيث تعزو الباحثة السبب لكون تطبيق الحوكمة في الجامعات يعتبر أداة ضغط كبرى؛ لتطوير الجودة في كافة المنظمات التعليمية ، الذي يؤدي بدوره إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات التعليم العالي لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية فحوكمة الجامعات تساعد في الوصول الى الكفاءة والفاعلية على الصعيد التنظيمي لتوفير تعليمٍ قادرٍ على المنافسة، وذلك للتصدي الصعوبات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية ومخرجاتها، كما وترى الباحثة أنه من أجل تطبيق مبدأ الشفافية يجب التركيز على توفير الأنظمة والقوانين التي تعمل على تقديم تقارير إدارية ومالية ومحاسبية للمؤسسات، وإيجاد لجان ذات صلاحية تتصف بالكفاءة والنزاهة، والاهتمام بطرق الكسب المشروعة، وتحقيق الاستقلال الإداري والمالي، والأكاديمي، كما تعد المشاركة حجر الزاوية الرئيس للحكم الرشيد، ويمكن أن تكون إما بشكل مباشر أو غير مباشر ، كما أن الإدارة الحكومية ينبغي أن تسعى بأفكار وجود القطاعات المختلفة للمجتمع تعزيزاً لمبدأ الديمقراطية في الأساس قبل الاستجابة لضغوط خارجية

من المؤسسات الدولية المانحة، لأنها بذلك تكتسب صفة المصادقية في صنع السياسات وتنفيذها العامة، والمشاركة لا بد أن يكون لها إطاراً تنظيمياً يعضد المشاركة الحقيقية لمنظمات المجتمع المدني، وهذا يتطلب توافر الحرية للمنظمات المجتمعية للمشاركة الفعالة في أمور الدولة.

وترى الباحثة بأن مبدأ الشفافية لا بد أن يتوفر في المؤسسات المختلفة بحيث يعمل على تحقيق الالتزام بالانتماء إلى المنظمات الوطنية المختلفة ، ويحقق الوضوح التام والموضوعية في صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية ، وذلك عن طريق القوانين والقواعد التي تقدم المعرفة المطلوبة بحرية تامة، وكذلك اتباع الأسس القانونية التي تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن مبدأ المساءلة يجب أن يتوفر في المؤسسات التعليمية من خلال التزام الجميع داخل المؤسسة بتحقيق العدالة فيما بينهم، والعمل على مراقبة العمل من أجل التأكيد على تطبيق القوانين واللوائح على جميع العاملين في المؤسسة، وأيضاً العمل على إعطاء مكافآت معنوية ومادية للأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية، ولكن بالرغم من ذلك تجد الباحثة بأن نسبة تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة قليل بسبب عدم قدرتها على التنبؤ بإدارة الأزمات. ومما يجدر ذكره أنه ليس من الممكن أن يكون هناك مساءلة إن لم تتوفر الشفافية يكون العكس تماماً، فتنفيذ كل منهما يعتمد على مدى وجود وتطبيق الأخرى.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة نصار (2017) والتي أظهرت في نتائجها حصول مجال المشاركة على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة.

واتفقت النتائج أيضاً مع دراسة هنارد ومترلي (Hénard & Mitterlem, 2010) حيث أوضحت الدراسة أن الحوكمة أصبحت أداة رئيسية للنهوض بالجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه لوحظ زيادة في ضمان جودة التعليم في جميع أنحاء العالم عند تحقيق التوازن بين الاستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات والمساءلة.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نصّ هذا السؤال على: "ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات مقياس الحوكمة والمجالات فيه، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، حيث يتبين من النتائج أن تقدير الحوكمة من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً وبنسبة مئوية بلغت (80%) تقريباً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وانحراف معياري (0.48)، وكانت أعلى الفقرات تقديراً في مقياس الحوكمة الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تقدم الجامعة المعلومات الواضحة حول أنشطة الجامعة وأهدافها ضمن الوسائل المرئية والمسموعة والإلكترونية" وكان تقديرها مرتفعاً جداً بنسبة مئوية قدرها (90%) تقريباً، وبمتوسط حسابي قدره (4.51) وانحراف معياري قدره (0.53)، أما أدنى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يسمح لجميع العاملين بالاطلاع على تسيير ميزانية الجامعة وكيفية إنفاقها" وكان تقديرها مرتفعاً وبنسبة مئوية بلغت (70%) تقريباً، وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري قدره (1.01).

وجاء تقديرات جميع مجالات الحوكمة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الشفافية (4.08) وانحراف معياري (0.52) وبنسبة مئوية بلغت (82%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة (4.02) وانحراف معياري (0.62) وبنسبة مئوية بلغت (80%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المساءلة (4.00) وانحراف معياري (0.50) وبنسبة مئوية بلغت (80%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النزاهة (3.86) وانحراف معياري (0.55) وبنسبة مئوية بلغت (77%) تقريباً.

من خلال ما سبق تلاحظ الباحثة بأن هناك تطبيق واسع لمبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية و إن كان التطبيق ضمناً غير مندرج تحت مفهوم الحوكمة كمصطلح لدى عمداء

الكليات ورؤساء الأقسام، حيث تعد الحوكمة من الأساليب الإدارية التي ظهرت حديثاً، فالحوكمة في المؤسسات التعليمية حاولت وضع حد للأزمة التي يعاني منها التعليم، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والمتوقع بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها مجموعة قليلة من الأطراف، ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي والمنفذ للتعليمات.

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستوى الحوكمة من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستوى الحوكمة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الفرضي أو المعيار المقبول تربوياً، وعليه تمّ مقارنة متوسطات العينة لدى مجالات الحوكمة والدرجة الكلية مع القيمة المحكّية المناسبة، وهي القيمة (3.43) لأنها الدرجة التي تفصل التقديرات المرتفعة والأقل منها.

كما ويتضح من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين متوسطات العينة لدى جميع مجالات الحوكمة والمتمثلة بالشفافية والمشاركة والمساءلة والنزاهة والدرجة الكلية والمعيار المقبول تربوياً، ولصالح المتوسطات الحسابية للعينة، إذ جاءت جميع قيم (ت) لدى هذه المجالات والدرجة الكلية للحوكمة موجبة، وهذا يعني أنّ مستويات مجالات الحوكمة والدرجة الكلية جاءت مرتفعة وأكبر من المعيار المقبول تربوياً بشكلٍ دالٍ إحصائياً.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة الكسر (2018) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية.

كما اتفقت أيضاً مع دراسة شرف (2015) والتي أشارت إلى وجود درجة كبيرة في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الضفة الغربية.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نصّ هذا السؤال على: "ما مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"

كما ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها والمعياري المقبول تربوياً".

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات مقياس إدارة الأزمات، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، حيث يتضح بأن تقدير إدارة الأزمات من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً وبنسبة مئوية بلغت (79%) تقريباً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري (0.47)، وكانت أعلى الفقرات تقديراً في مقياس إدارة الأزمات الفقرة رقم (14) والتي نصت على "تتخذ الجامعة عدد من الإجراءات اللازمة للحفاظ على أمن المعلومات وسريتها" وكان تقديرها مرتفعاً جداً بنسبة مئوية قدرها (89%) تقريباً، وبمتوسط حسابي قدره (4.44) وانحراف معياري قدره (0.62)، أما أدنى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تهتم الجامعة بعقد دورات وبرامج تدريبية تختص بإدارة الأزمات" وكان تقديرها مرتفعاً وبنسبة مئوية بلغت (70%) تقريباً، وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري قدره (0.88).

وجاءت تقديرات جميع مجالات إدارة الأزمات مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط (3.74) وانحراف معياري (0.66) وبنسبة مئوية بلغت (75%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعلومات (4.01) وانحراف معياري (0.52) وبنسبة مئوية بلغت (80%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصالات (4.19) وانحراف معياري (0.40) وبنسبة مئوية بلغت (84%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المهارات القيادية (3.89) وانحراف معياري

(0.54) وبنسبة مئوية بلغت (78%) تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العمل كفريق (3.65) وبانحراف معياري (0.62) وبنسبة مئوية بلغت (73%) تقريباً.

كما وتم استخدام ت لعينة واحدة (One Sample t-Test)؛ لمقارنة متوسطات العينة لدى مجالات إدارة الأزمات والدرجة الكلية مع القيمة المحكّية المناسبة، وهي القيمة (3.43) لأنها الدرجة التي تفصل التقديرات المرتفعة والأقل منها، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين متوسطات العينة لدى جميع مجالات إدارة الأزمات والمتمثلة بالتخطيط والمعارف والاتصالات والقدرات القيادية والعمل كفريق والدرجة الكلية والمعياري المقبول تريبوياً، ولصالح المتوسطات الحسابية للعينة، إذ جاءت جميع قيم (ت) لدى هذه المجالات والدرجة الكلية لإدارة الأزمات موجبة، وهذا يعني أنّ مستويات مجالات إدارة الأزمات والدرجة الكلية جاءت مرتفعة وأكبر من المعيار المقبول تريبوياً بشكلٍ دالٍ إحصائياً.

ولفحص دلالة الفروق بين مجالات إدارة الأزمات وتم استخدام تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، اتضح من النتائج أن الفروقات بين مجالات مقياس إدارة الأزمات كانت ذات دلالة إحصائية عند (ف = 25.73، $\alpha > 0.01$)، كما أنه يمكن ترتيب مجالات مقياس إدارة الأزمات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية تنازلياً على النحو الآتي: جاء في أولاً مجال الاتصالات، وجاء ثانياً مجال المعلومات، وجاء في المرتبة الثالثة مجالي المهارات القيادية والتخطيط، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة العمل كفريق.

بالتالي تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات تهتم في إتباع أحدث الأساليب الإدارية من أجل مواجهة الأزمات ومعالجتها أول بأول، حيث أخذت باستخدام وتنفيذ معايير الحوكمة بشكل أكثر جدية وبما يتلائم مع التقدم العالمي للجامعات الأكثر تطوراً، حيث أن طبيعة العملية التعليمية تحتاج إلى تبني كل ما يساعد على الوصول إلى التحسين والتقدم المرغوب لمواجهة الأزمات، وخاصة استخدام الحوكمة و تطبيقها بالجامعات الفلسطينية، ومثال ذلك؛ حصول جامعة النجاح على جائزة حوكمة الجامعات وفقاً لتطبيقها للمعايير الدولية المتبعة، وكذلك

مشاركتها بمشروع تطوير ممارسات الحوكمة في الجامعات الفلسطينية (UniGov Project). وكذلك الاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى في تطبيق الحوكمة من خلال إرسال ممثلين عن الجامعة لتلك الجامعات؛ مثل جامعة UCC الإيرلندية التي قدمت تجربتها وخبرتها للجانب الفلسطيني بطرحها للآليات والمبادئ المتبعة في الجامعة لديهم. وهذا ما لاحظته الباحثة في اجابات عينة الدراسة على أسئلة المقابلة والاستبانة، مما يدل على أن الجامعات الفلسطينية ممثلة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام على وعي ودراية بكيفية مواجهة الأزمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يردو (Yirdaw, 2016) والتي أظهرت أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسن نوعية التعليم بشكل كبير، وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم العالي ضمان توافر المدربين المؤهلين، والبنية التحتية الكافية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.

وانتقلت النتيجة أيضا مع دراسة أندروز (Andrews, 2012) حيث أوضحت نتائج البحث أن واقع الاستعداد للأزمة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المدراء المشاركين في الدراسة، حيث تبين أنه استعداد جيد، وقد تم استخدام المقابلات الانتوجرافية، والسجلات، والوثائق، كوسائل الوصول الى المعلومات

واختلفت النتيجة مع دراسة دولان (Dolan, 2006) حيث بينت أن معظم الجامعات غير معدة جيدا للأزمات

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نصّ هذا السؤال على: "هل تؤثر متغيرات الجامعة والمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"

ويبتق عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

هل يؤثر متغير الجامعة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجامعة".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، واستخدم اختبار المقارنة بين عدة متوسطات لعينات مستقلة (One Way ANOVA) عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة تبعاً لمتغير الجامعة، كما اتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الحوكمة بحسب متغير الجامعة لم تكن ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى أن متغير الجامعة لا يؤثر في الحوكمة ومجالاتها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

حيث تعزو الباحثة ذلك إلى كون إدارات الجامعات تسعى جاهده في تطبيق الحوكمة في عملها والتركيز عليها ضمن الخطط المرسومة والنشاطات المنفذة، على أساس أن الحوكمة أسلوب إداري حديث، فقد حصلت جامعة النجاح الوطنية على جائزة حوكمة الجامعات طبقاً للمعايير الدولية المتبعة وقامت بالمشاركة بمشروع بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم الفلسطينية والذي شاركت فيه أيضاً أربع جامعات من الجامعات الفلسطينية وكان من بينها الجامعة العربية الأمريكية وأربع جامعات أوروبية؛ حيث هدف هذا المشروع لتطوير ممارسات الحوكمة في مؤسسات التعليم الفلسطينية. أما جامعة القدس المفتوحة فقد شاركت أيضاً بعدة مؤتمرات، كالمؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم والذي عقد في الجامعة اللبنانية الدولية وكان من أهم محاوره الحوكمة الرشيدة وتشخيصها واستثمار التراكم النظري المعرفي لها، وغيره من المؤتمرات والندوات التي يتم عقدها من فترة لأخرى حول موضوع الحوكمة. وكذلك خضوع موظفي الجامعة العربية الأمريكية لتدريب أوروبي ضمن مشروع حوكمة الجامعات ومشاركات الجامعة المتكررة في دورات تدريبية تُعنى بممارسات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كالدورة التدريبية التي نظمتها جامعة Ljubljana في جمهورية سلوفانيا. كما أطلقت جامعة فلسطين التقنية / خضوري منتدى

الحوكمة الفلسطينية والذي بدوره يعظم دور الحوكمة في المنظومة الجامعية، وما إلى ذلك من محاولات ونشاطات قامت بها الجامعات لإرساء مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها على أرض الواقع الأمر الذي يفسر النتيجة التي توصلت إليها الباحثة.

حيث تتفق النتيجة هذه مع نصار (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق لدرجات تقييم تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في القطاع مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير الجودة من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير الجامعة.

بينما لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة البستجي ودرادكة (2018) والتي أظهرت ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة الحوكمة لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية.

كما لم تتفق أيضاً النتيجة مع دراسة شرف (2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة حسب متغير الجامعة، حيث كانت الفروق لصالح جامعة بيرزيت.

هل يؤثر متغير المسمى الوظيفي في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للمسمى الوظيفي".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين متوسّطين لعينتين مستقلّتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس الحوكمة ومجالاته تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، يتضح من النتائج أن جميع الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الحوكمة عدا مجال المشاركة بحسب متغير المسمى الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى أن متغير المسمى الوظيفي يؤثر في تقدير

الحوكمة ومجالات الشفافية والمساءلة والنزاهة ولصالح عمداء الكليات، أي أن عمداء الكليات يرون أن مجالات الشفافية والمساءلة والنزاهة متوافرة أكثر مما رأى رؤساء الأقسام.

حيث تعزو الباحثة السبب كون عمداء الكليات على دراية أكثر بالأمر الإداري والتي عادة ما يظهر من خلالها مدى تطبيق مفاهيم كل من الشفافية والمساءلة والنزاهة وذلك تبعاً للصلاحيات الأكبر الممنوحة للعمداء مقارنةً برؤساء الأقسام، بالإضافة إلى أن رؤساء الأقسام يتابعون أموراً أقرب للأكاديمية منها للإدارية والأمر المتعلقة بشؤون الطلبة من مساقات وبرامج.. الخ، أي أنها لن تُظهر مدى توافر المساءلة والنزاهة والشفافية بصورةٍ جلية كما يظهرها الانخراط في الشؤون الإدارية.

بالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2017) والتي بينت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف من وجهة نظر المدرسين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

اتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة شرف (2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العريني (2014) والتي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعود إلى اختلاف الوظيفة الحالية.

هل يؤثر متغير الجنس في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجنس".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين متوسّطين لعينتين مستقلّتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس الحوكمة ومجالاته تبعاً لمتغير الجنس، حيث يتضح من النتائج أن جميع الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الحوكمة بحسب متغير الجنس لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في تقدير الحوكمة ومجالات الشفافية والمشاركة والمساءلة والنزاهة، أي لا فرق بين تقديرات الذكور والإناث للحوكمة.

تعزو الباحثة ذلك إلى أنه هناك وعي وإدراك بين المفحوصين عند كلا الجنسين حول موضوع واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية، أي أنهم على اطلاع بالمستوى نفسه تقريباً فيما يخص الحوكمة وآلياتها وخصائصها، ويسعون جاهدين لتطبيق مبادئها في الجامعات. حيث تُمنح الصلاحيات أيضاً وفقاً للمسمى الوظيفي والموقع الإداري وليس حسب الجنس سواء لعمداء الكليات أو رؤساء الأقسام.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غوانمة (2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير الجنس

وتتفق أيضاً مع دراسة نصار (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق لدرجات تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية في القطاع مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغيرات (الجنس).

اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة شرف (2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة تعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البستنجي ودرادكة (2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس.

هل يؤثر متغير سنوات الخبرة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟ ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى لسنوات الخبرة".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين عدة متوسطات لعينات مستقلة (One Way ANOVA) عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس الحوكمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية لمجالي الشفافية والمشاركة والدرجة الكلية للحوكمة ككل بحسب متغير سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى أن متغير سنوات خبرة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لا تؤثر في مجالي الشفافية والمشاركة والدرجة الكلية للحوكمة، وأشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمجالي المساءلة والنزاهة بحسب متغير سنوات الخبرة، ولمعرفة طبيعة الفروقات في مجالي المساءلة والنزاهة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) وكانت النتائج أن الفروقات في مجالي المساءلة والنزاهة بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) والخبرة (أكثر من 10 سنوات) كانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) ولصالح عمداء الكليات ورؤساء الأقسام من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).

تعزو الباحثة السبب كون أن عدد من أفراد عينة الدراسة لم يكونوا على اطلاع حول موضوع الحوكمة ومبادئها، مما نتج عن ذلك تشتت في آراء بعض أفراد عينة الدراسة، كما أن ذوي الخبرة القليلة يرون أن المساءلة والنزاهة متوافرتين أكثر مما رأى ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غوانمة (2018) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر

واتفقت أيضاً مع دراسة نصار (2017) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة لصالح (11 سنة فأكثر).

كما وافقت مع دراسة العريني (2014) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعود إلى سنوات الخبرة.

بينما لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة البستنجي ودرادكة (2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة تعزى سنوات الخبرة.

ولم تتفق أيضاً النتيجة مع دراسة شرف (2015) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

نصّ هذا السؤال على: "هل تؤثر متغيرات الجامعة والمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"

ويبحث عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

هل يؤثر متغير الجامعة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجامعة".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين عدة متوسطات لعينات مستقلة (One Way ANOVA) عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجامعة، حيث يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات بحسب متغير الجامعة لم تكن ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى أن متغير الجامعة لا يؤثر في إدارة الأزمات ومجالاتها عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

حيث تعزو الباحثة السبب إلى أن معظم الأزمات في الجامعات الفلسطينية تمحورت حول أمور تكاد تكون نفسها في جميع الجامعات الفلسطينية من أمور تتعلق بالتمويل والتخطيط وغيرها، وأنها تسعى أيضاً لتجنب هذه الأزمات وإدارتها باللجوء لأساليب متقاربة من تشكيل لجان للأزمات والكوارث وعقد الندوات وطرح المساقات ذات العلاقة وهذا ما يفسر النتيجة السابقة.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة فارما (Varma, 2011) التي أظهرت أن السمعة الجيدة للجامعة ساهمت في التقييم الإيجابي لإدارة الأزمة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن التفاوض لعب دوراً مهماً في إدارة الأزمة عندما لم تقبل الأطراف المتصارعة المشاركة في الحوار.

واتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة عاشور (2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجامعة.

واختلفت النتيجة مع دراسة دولان (Dolan, 2006) حيث أظهرت أن معظم الكليات والجامعات غير معدة جيداً للتعامل مع الأزمات.

هل يؤثر متغير المسمى الوظيفي في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات

في الجامعات الفلسطينية من جهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للمسمى الوظيفي".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين متوسّطين لعينتين مستقلّتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات ومجالاته تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث يتضح من النتائج أن جميع الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر في تقدير إدارة الأزمات.

حيث تعزو الباحثة السبب أن جميع أفراد عينة الدراسة سواء كانوا عمداء كليات أو رؤساء أقسام، على دارية تامة بموضوع الأزمات وكيفية إدارتها والحد من حدوثها، حيث تعرف الأزمة بأنها حالة من التهديد المباشر لمصالح الجامعة، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب أوضاعها نحو المسار الصحيح الأمر الذي لا يمكن حدوثه لو لم يكن هناك إلمام واسع بموضوع إدارة الأزمات واستراتيجياتها.

وانتقلت النتيجة مع غاريسيا (Garcia, 2015) حيث بينت الدراسة أن المشاركين يعتقدون كذلك أن دور رئيس الجامعة أصبح أكثر صلة فيما يتعلق بالأمن والسلامة في الحرم الجامعي، وأكدت الدراسة أيضا على ضرورة التعاون بين رؤساء فرق إدارة الأزمة وبين رؤساء الجامعة.

وانتقلت النتيجة أيضا مع دراسة عاشور (2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

هل يؤثر متغير الجنس في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من جهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟"، ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى للجنس".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين متوسّطين لعينتين مستقلّتين (Independent Samples t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمات ومجالاته تبعاً لمتغير الجنس، حيث يتضح من النتائج أن جميع الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات إدارة الأزمات بحسب متغير الجنس لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في تقدير إدارة الأزمات ومجالاتها، أي لا فرق بين تقديرات الذكور والإناث لإدارة الأزمات.

بالتالي تفسر الباحثة هذه النتيجة أن عينة الدراسة من ذكور وإناث على إدراك ووعي تام حول مفهوم إدارة الأزمات، وأن هناك بعض من الأزمات واجهتهم في عملهم، حيث قاموا بمواجهتها باللجوء لمجموعة من الطرق والاستراتيجيات الحديثة. كما ساعدت الجامعات التي يعملون بها بالتوعية حول موضوع إدارة الأزمات بما تعقده من مؤتمرات وندوات وما تطرحه من مساقات وبما اتخذته من قرارات في مواجهة أزمات سابقة أو حالية، كل ذلك شكّل خبرة لا بأس بها لكلا الطرفين من ذكور أو إناث من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

حيث اتفقت النتيجة مع دراسة عابنة (2018) والتي أكدت على عدم وجود فروق لمتغير جنس المدرسين في تصورهم حول واقع إدارة الأزمات في الجامعات.

واتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة عاشور (2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

هل يؤثر متغير سنوات الخبرة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها؟ ويرتبط بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام فيها تعزى لسنوات الخبرة".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به، تمّ استخدام اختبار المقارنة بين عدة متوسطات لعينات مستقلة (One Way ANOVA) عند الدرجة الكلية والمجالات لمقياس إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث توضح النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لإدارة الأزمات ومجالاتها بحسب متغير سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى أن متغير سنوات خبرة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لا تؤثر في تقدير إدارة الأزمات ومجالاتها.

ويعود ذلك إلى كون أفراد عينة الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مدركين تماماً موضوع الأزمات، وذلك على اختلاف سنوات خبرتهم ويتوفر لديهم الإلمام الكبير بإدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية وآليات التعامل معها.

وانتقلت النتيجة مع عطير وفني (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بنتائج البحث النوعي:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: من واقع تجربتك العملية، ما هي الأزمات التي تواجه الإدارات الجامعية؟

حيث تمحورت استجابات أفراد العينة عن طبيعة الأزمات التي تواجه الإدارات الجامعية بنقص الدعم المالي اللازم لتدعيم التطوير الجامعي، وارتفاع نفقات الجامعات في مقابل ذلك،

ومقاومة التغيير الهادف إلى تحقيق الإصلاح التربوي والأكاديمي والإداري لأنه يتعارض مع مصالح بعض المستويات الإدارية خاصة العليا منها، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية، وتداخل الصلاحيات في بعض المستويات الإدارية، ووجود بعض التدخلات الخارجية التي تؤثر على آليات اتخاذ القرارات الإدارية، وقلة نضج السلوك الطلابي ومجالس اتحاد الطلبة وعدم شعورها بالواجب الذي يقع على كاهلها المتعلقة بوظائفها المعرفية والسياسية والاجتماعية والتربوية، وتقيد أدوار مجالس اتحاد الطلبة من قبل إدارات الجامعات واهتمامها بتلبية مصالح البعض على حساب المصالح العامة لاعتبارات حزبية أو فئوية ضيقة، الأمر الذي يؤدي إلى اختراق قوانين وتعليمات الجامعات، وغيرها من الأزمات .

في ضوء ما سبق بينت الباحثة بأنه يمكن اختزال الأزمات التي تواجهها الإدارات الجامعية بغياب سياسة مالية توفّق بين الإيرادات والنفقات، ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة واتباع أنماط إدارية نمطية وتقليدية عقيمة، والتخطيط وغيابه الذي يأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين مصالح الجامعات والمجتمع المحلي، تفشي مظاهر سلبية بين الموظفين في الجامعات والطلبة كالفئوية والحزبية الضيقة وغياب العمل المؤسسي، وتفاقم أزمة الوعي والانتماء لدى بعض الموظفين في الجامعات والطلبة أيضاً.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة يردو (Yirdaw, 2016) والتي أظهرت أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسن واقع التعليم وجودته، وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة المؤسسات التعليمية لضمان توافر المدربين المؤهلين واستخدامهم السليم، وتحسين البيئة المحلية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.

وتختلف النتيجة مع دولان (Dolan, 2006) حيث أكدت أن معظم الكليات والجامعات غير معدة جيداً للتعامل مع للأزمات.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: برأيك ما هي أهم الاستراتيجيات التي يتم استخدامها لمواجهة الأزمات؟

حيث دارت استجابات أفراد العينة حول مجموعة من الاستراتيجيات من أجل مواجهة الأزمات في جامعات شمال الضفة الغربية من أهمها تحقيق الإصلاح التربوي والإداري تدريجياً عبر خطة استراتيجية محددة بإطار زمني وأهداف واقعية قابلة للتطبيق، والاستفادة من تجارب الآخرين لمواجهة الأزمات التي تعترض الجامعات، واتباع الاستراتيجيات الإدارية الإبداعية الحديثة، وإعادة النظر في جدوى البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية بحيث تكون منسجمة مع ما يتطلبه العصر الحالي وحاجة السوق المحلي ونهضة المجتمع الفلسطيني، وتفعيل لجان الجودة وتطبيق مبادئها في الجامعات في مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية والأخذ بتوصياتها وتنفيذها فعلياً، وغيرها من الاستراتيجيات.

والسبب هو أن الاستراتيجيات التي يتم استخدامها أو اتباعها في الجامعات للتغلب على الأزمات تُعد ذات بعد علمي وتطبيقي يراعي السبل العالمية التي تعتمد المنهجية العلمية و أساليب الإدارة الحديثة القائمة على العمل التشاركي، وهذا ما يؤكد تبنى برامج أكاديمية منسجمة مع ما تقتضيه حاجة السوق المحلي ونهضة المجتمع الفلسطيني، وتفعيل مبادئ الحوكمة وتطبيق معايير الجودة الإدارية والأكاديمية، ونشر ثقافة العمل المؤسسي المتحرر من أي اعتبارات غير هادفة، ووضع الانسان المناسب في مكانه المناسب في جميع المستويات الإدارية بلا استثناء، وتدوير المناصب الإدارية في ضوء الكفاءة، وتعزيز قيم التعلّم الجامعي بين الطلبة، وإعادة النظر في السياسات المالية المتبعة في الجامعات، وتحسين علاقة الجامعات مع المجتمع المحلي.

واتفقت النتيجة مع دراسة أندروز (Andrews, 2012) حيث عكست النتائج واقع الاستعداد للأزمة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المدراء المشاركين في الدراسة، حيث تبين أنه استعداد جيد، وقد تم استخدام المقابلات الاثنوجرافية، والسجلات، والوثائق، كوسائل جمع المعلومات.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: برأيك كيف تساعد الحوكمة في إدارة الأزمات في الجامعات

الفلسطينية؟

دارت استجابات أفراد العينة عند اجابتهم عن دور الحوكمة في إدارة الأزمات في جامعات شمال الضفة الغربية حول الموضوعات والأفكار، أنه من خلال اتباع الشفافية في تنفيذ القوانين والتعليمات يتم إدارة الأزمات الجامعية ومواجهتها، وإشراك جميع الأطراف من مختلف المستويات الفنية والإدارية والأكاديمية في مواجهة الأزمات الجامعية، وتفعيل الاتصال مع الخبراء من خارج الجامعة ومع المجتمع المحلي للمساعدة في هذا المجال، وصياغة قوانين وتعليمات جامعية مرنة وسلسة قادرة على تخطي الأزمات في الجامعات، واتباع النزاهة المالية من حيث الإفصاح عن مصادر التمويل ومجالات الصرف والإنفاق الجامعي، واتباع مبدأ المساءلة والحكم الرشيد لضمان الشفافية والنزاهة الإدارية، ومساءلة جميع المستويات الإدارية ولا يستثنى من ذلك أحد.

في ضوء ما سبق تعزو الباحثة السبب بأن هناك دور للحوكمة في إدارة الأزمات في جامعات شمال الضفة الغربية في اتباع مبادئ وعناصر الحوكمة القائمة على الشفافية والشراكة والاتصالات مع ذوي العلاقة والخبراء والنزاهة بكل معانيها خاصة النزاهة المالية والمساءلة وضمان الحكم الرشيد ونبذ الاعتبارات الفئوية والحزبية والعشائرية الضيقة، واتباع أنظمة التعزيز والحوافز والمكافئات للعاملين المنتجين والمخلصين والمنتمين للمؤسسة أو الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نصار (2017) والتي أظهرت في نتائجها حصول مجال

المشاركة على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة.

وانتقلت النتائج أيضا مع دراسة هنارد و مترلي (Hénard & Mitterlem, 2010) حيث

أوضحت الدراسة أن الحوكمة أصبحت أداة رئيسية للنهوض بالجودة في جميع جوانب التعليم العالي، في الوقت نفسه، تحقق التوازن بين الاستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات والمساءلة.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

من وجهة نظرك ما الكيفية التي يمكن اتباعها لتشجيع الإدارة الجامعية على تطبيق الحوكمة؟

حيث دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن كيفية تشجيع إدارات الجامعات على تطبيق الحوكمة بالجامعات شمال الضفة الغربية حول الأفكار الآتية: أن تتبنى الجامعات مبدأ الشراكة في التنسيق والتطوير والتنفيذ، ولا يستثنى من هذه العملية أي طرف في الجامعات والمجتمع، وأن تشجع الجامعات الحريات الأكاديمية وتسمح للعاملين فيها أن يعبروا عن وجهات نظرهم الساعية للإصلاح والتطوير وفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية من الأسفل الى الأعلى والعكس صحيح، مع الالتزام بالتسلسل الإداري، وأن تتبنى الجامعات نهج العمل بروح الفريق الواحد، وأن تطلع الجامعات على تجارب ونماذج ناجحة اعتمدت الحوكمة وحققت نجاحات واضحة، وأن تتبع الجامعات مبدأ لكل مجتهد نصيب في الترقيات الإدارية والأكاديمية عبر اتباع نظام واضح لا يستثنى منه أحد على قاعدة الكفاءة والإنتاجية.

في ضوء ما تقدم لاحظت الباحثة كيفية تشجيع إدارات الجامعات على تطبيق الحوكمة في الجامعات في شمال الضفة الغربية في إشاعة وتبني مبادئ الشراكة والمساءلة والشفافية والنزاهة والعمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العاملين الكفؤين والمنتجين وتشجيع الحريات الأكاديمية وفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية، واتباع مبادئ المرونة والسيولة الإدارية والتدوير الإداري واعطاء الصلاحيات ورفع الوعي حول أهمية وفوائد وكيفية تطبيق الحوكمة بين العاملين والطلبة واعتماد التخطيط الإستراتيجي للنهوض بواقع الجامعات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غوانمة (2018) أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة).

كما تتفق مع دراسة الكسر (2018) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على: برأيك ما أبرز المعوقات التي تواجه الحوكمة في الجامعات

الفلسطينية؟

حيث دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن المعوقات التي تواجه الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في جامعات شمال الضفة الغربية حول الموضوعات والأفكار الآتية: مركزية وزارة التعليم العالي الفلسطينية في السياسات المتعلقة بالتعليم العالي والجامعي وقلّة التشاور مع الجامعات الفلسطينية في كثير من القرارات والسياسات التي تتبناها، وضعف التنسيق بين الجامعات والجهات الحكومية كالوزارات وغياب العمل بروح الفريق الواحد، ومعاونة الجامعات من مشكلات وأزمات مالية وقلّة مصادر التمويل الأمر الذي يحد من التطوير والإصلاح الإداري والأكاديمي والتربوي فيها، وغياب مبدأ الشراكة في الجامعات الفلسطينية واتباع سياسة التفرّد في اتخاذ القرارات وعزوف كثير من العاملين عن المشاركة الفاعلة لقلّة الثقة بالمستويات الإدارية العليا الأمر الذي يعوق نهضة الجامعات، وغياب العدالة في تنفيذ القوانين والإجراءات الإدارية بحق العاملين في الجامعات وهذا يشير الى تدني النزاهة الإدارية وتفشي مظاهر الوساطة والمحسوبية سواء على صعيد العاملين أو الطلبة.

في ضوء ما تقدم ترى الباحثة بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه الحوكمة في جامعات شمال الضفة الغربية منها رفض التغيير أو الخوف من تبعاته، والأزمات المالية وقلّة مصادر التمويل وقلّة ثقة العاملين بالمستويات الإدارية العليا، وتفشي مظاهر الوساطة والمحسوبية في الأوساط الجامعية، واتباع أنماط إدارية بالية وتقليدية تعوق تقدم الجامعات، وضعف التخطيط والتفكير المستنير، واحتكار المناصب الإدارية خاصةً في المستويات الإدارية العليا، وضعف المعرفة والوعي بمعاني الحوكمة، واختلاط الأدوار وتداخل الصلاحيات بين الإداريين، وعدم الإيمان بالحوكمة ومحاربتها من قبل البعض.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غوانمة (2018) والتي بينت بأن هنالك العديد من الصعوبات التي تواجه الجامعات الأردنية في تطبيق الحوكمة من أهمها وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بشتى صورته، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

التوصيات في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة قامت الباحثة بإدراج بعض من التوصيات على النحو التالي:

1. ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي وإشعار العاملين بأهمية إتباع هذه المفاهيم لتكون أكثر عمقا في ثقافة الجامعة.
2. أن تسعى وزارة التعليم العالي إلى تطبيق ودعم وتبني مفهوم إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية.
3. تفعيل دور أعضاء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات في حالة الأزمات والتصرف مباشرة.
4. عقد الندوات والمحاضرات لرؤساء الجامعات والإداريين حول بعض الأزمات المتوقعة في الجامعات وكيفية مواجهتها.
5. توجه الطلبة في برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية لإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول إدارة الأزمات في الجامعات، وربطها بمفاهيم إدارية حديثة وناجحة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمرة، محمد؛ الطيطي، محمد. (2019). **مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين**، عمان: دار اليازوري العلمية.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002). **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- أبو معمر، ماهر. (2011). **دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره**، (رسالة ماجستير غير منشورة) في أصول التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- احمد، احمد. (2002). **إدارة الأزمات التعليمية منظور عالمي**، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- آل الشيخ، بدر. (2008). **مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- آل مانعة، خالد بن مسفر. (2010). **دور المواطن في مواجهة الكوارث والأزمات في عصر المعلومات**، الرياض: دار النحوي للنشر.
- بدح، أحمد؛ والعواملة، حسن. (2016). **واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
- البستنجي، يوسف؛ ودرادكة، أمجد. (2018). **درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان ولعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- البسطامي، سلام. (2013). مستوى إدارة استراتيجيات التكيف للضغوط النفسية لدى آباء وأمهات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في محافظة نابلس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- البطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار شروق.
- جامعة النجاح الوطنية. (2020). الشؤون الأكاديمية. تم الاسترجاع من الرابط، najah.edu/ar/academic/faculties بتاريخ 15/1/2020.
- الجبالي، سمير؛ ومحاميد، سعود. (2018). أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. مج. 38(2)، 161-183.
- جبر، محمد. (2000). إدارة الأزمات: استراتيجيات وتكتيك، مجلة آفاق اقتصادية، 83 (21)، 154-172.
- الجريش، سليمان. (2003). الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجهني، عبد الله. (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- جواد، رحاب. (2018). استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الأزمات التعليمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من عمداء ومساعدي عمداء الكليات في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 4 (10)، 49-74.
- جودة، فكري. (2008). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسان، حسن؛ والعجمي، محمد. (2009). الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع.
- حسن، إيمان. (2008). الأبعاد الرئيسية في علاقة مفهوم الحكم الرشيد بالمجتمع المدني، في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، القاهرة، مصر: الهيئة المصرية العالمية للكتاب.
- حسين، سلامة. (2005). الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- حلاوة، جمال؛ وطه، نداء. (2017). واقع الحوكمة في جامعة القدس، فلسطين: جامعة القدس.
- حمدونة، حسام. (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحميدي، منال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، 28 (110)، 155-210.
- حواش، جمال. (2005). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة: مع تطبيقات علمية، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الخبراني، علي. (2014). أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام، ومعوقات استخدامها في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الخضير، محسن. (2003). إدارة الأزمات، القاهرة: مجموعة النيل للنشر.
- الخطيب، خالد؛ وقريط، عصام. (2010). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا.
- خليل، عصام. (2016). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 24 (2)، 439 - 474.

- خورشيد، معتز؛ ويوسف، محسن. (2009). **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مصر: مكتبة الإسكندرية.**
- دراوشة، هاني زياد أحمد. (2009). **مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام 2009 ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.**
- دهيش، خالد؛ والشلاش، عبد الرحمن؛ ورضوان، سامي. (2009). **الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.**
- رمزي، مها محمود. (2008) **الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، 24(1)، 89-152.**
- زايد، غادة عبد الفتاح العزيز (2002). **فعالية تعلم ذاتي لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى معلمي التاريخ في المرحلة الثانوية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.**
- الزعانين. (2015). **دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأقصى، غزة.**
- زياد، بلقاسم. (2008). **إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي، والتطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، السعودية.**
- زياد، زياد. (2012). **أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.**
- سليم، لطفي. (2014). **إشاعة ثقافة الحاكمية للارتقاء بأداء الجامعات، مصر: مكتبة الإسكندرية.**
- الشباطات، محمد. (2017). **مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة المشاركة، مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم، مجلس حوكمة الجامعات العربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.**
- شذود، ماجد. (2002). **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، دمشق، سوريا: دار الأوتل للنشر.**

- شرف، هناء. (2015). واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- صالح، محمد. (2010). مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- صراص، مهى. (2015). واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- عازوري، نعمة. (2009). مؤتمر الحوكمة الأكاديمية، جامعة الروح القدس في الكسليك، لبنان.
- عاشور، محمد. (2011). درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات، مجلة جامعة أم القرى، 1(3)، 121-165.
- عباينة، سعيد. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 715-742.
- عبد العال، رائد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، (رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.
- عبد الكريم، نهى. (2006). المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، 26-27 نوفمبر.
- عبد الله، عادل. (2003) إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة (المفاهيم والمناهج)، مجلة مستقبل التربية العربية، 9(30)، 75-142.

- عبد المجيد، قدرى. (2003). إدارة الأزمات والجمهور والتأثير المتبادل، مجلة كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن، غ (90)، 615-209.
- عبد الوهاب، أيمن. (2008) مفهوم التمكين، في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- عبوي، زيد. (2006). إدارة الأزمات، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عثمان، فاروق. (2004). التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة: دار أمين للنشر والتوزيع.
- العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 114-148.
- عزت، أحمد. (2009). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- عطوة، محمد؛ والسيد علي، فكري. (2011). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، 2(79)، 449-532.
- عطير، ربيع؛ وفني، أحمد. (2016). دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(14)، 80-116.
- عفيفي، صديق. (2006). الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس للمجلس القومي للتربية الأخلاقية بالاشتراك مع أكاديمية طبية المتكاملة للعلوم " تنمية القيم والسلوكيات من أجل التقدم، القاهرة.
- عقلان، أفراح محمد (2015). واقع أولويات الحوكمة الأكاديمية في جامعة تعز، مجلة العلوم التربوية، 1(1)، 15-56.
- عليوة، السيد (2001). إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة: ابتراك للطباعة والنشر.

- العمار، عبد الله. (2003). دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، (أطروحة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عنتور، ندا. (2012). معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عياصرة، علي. (2006). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغالي، طاهر؛ والعامري، صالح. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- غوانمة، فادي. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9 (26)، 103 - 117.
- الفرا، إسماعيل. (2013). حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ورشة عمل وزارة التربية والتعليم، مارس، غزة.
- فرج، شذى. (2006). ممارسات مديريات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الفرنجي، نادين. (2012). التنمية والتربية والحكم الصالح، بيروت، لبنان: شركة المطبوعات للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سحمي. (2003). دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- كامل، عبد الوهاب. (2003). إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكلوجي المعلوماتي، القاهرة: دار النهضة المصرية.

- الكايد، زهير. (2003). الحكمانية: قضايا وتطبيقات، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكسر، شريفة. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع (39)، 417 - 430.
- ماهر، أحمد. (2006). إدارة الأزمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،
- محمود، جمال. (2016). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر القادة الأكاديميين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- مرزوق، فاروق. (2012). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي، (ط2)، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مصري، مياها. (2006). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة حلب، سوريا.
- مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، (ط1)، مصر: دار الفكر العربي.
- المعايطه، عبد العزيز. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإدارية المعاصر، عمان، الأردن: دار الحامد.
- مكاوي، حسن. (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- المليجي، رضا. (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة، الحوكمة المؤسسية، القاهرة، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2013). الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس: إدارة التربية.
- مهنا، محمد. (2004). إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- مهيدات، عبد الرحمن. (2011). الحاكمية الرشيدة، قسم الدراسات والبحوث في هيئة مكافحة الفساد. عمان، الأردن.
- ميخائيل، أشرف. (2005). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة: منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- ناصر الدين، يعقوب. (2012). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- نصار، أنور. (2017) تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التمييز - دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 3(1)، 42-60.
- الهروط، العنود. (2018). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردني وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هلال، محمد عبد الغني (2004). مهارات إداري الأزمات الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، (ط4)، القاهرة: مركز تطوير الإداء والتنمية.
- هلال، حسن؛ ودبوس، محمد. (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 25(5)، 1159 - 1186.
- اليحيوي، صبرية. (2003) إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود بالرياض، 19(1)، 247 - 380.

- يوسف، أمير (2012) الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، (ط1)، الإسكندرية: مكتبة الوفاء.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Andrews, J. P. (2012). *University Response to Crisis Events Involving International Populations: The Case of Seven Directors of International Offices*.
- Bobyleva, A., & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in **Russia**. *Crisis*, 3(1) 23-35.
- De Ferranti, D., Jacinto, J., Ody, A. J., & Ramshaw, G. (2009). *How to improve governance: a new framework for analysis and action*. Brookings Institution Press.
- Dolan, T. G. (2006). Few schools are ready to manage a crisis. *The Education Digest*, 72(2) 4-8.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Fielden, J. (2008). *Global trends in university governance* (No. 44244, pp. 1-70). The World Bank.
- Garcia, B. D. (2015). *Crisis leadership: The roles university presidents and crisis managers play in higher education*-a case study of the state university system of Florida.
- Halachmi, A., Greiling, D., & Huque, A. S. (2011). Accountability and governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in

- Bangladesh. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **6**(1) 59-74.
- Haviland, J. E. (2008). A season of sadness: Responding to tragedy in school. *The Education Digest*, **73**(7), 61 -72.
 - Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). Governance and quality guidelines in Higher Education. *A review of governance arrangements and quality assurance*. Berlin: OECD.
 - Holford, J., & Edirisingha, P. (Eds.). (2000). *Citizenship and Governance Education in Europe: a critical review of the literature*. School of Educational Studies, University of Surrey.
 - Ludwing, E. (2005) How to prepare for your inevitable crisis, *American Banker*, **34** (170) 1015 – 1028.
 - Mok, K. H. (2010). When state centralism meets neo-liberalism: managing university governance change in Singapore and Malaysia. *Higher Education*, **60**(4), 419-440.
 - Orifici, J. M. (2000). Developing an Effective Crisis Management Plan: The Role of a Project Manager. *School Business Affairs*, **66**(9), 52-54.
 - Tufano, P. (2011). Managing risk in higher education. *In Forum Futures 2011* (pp. 54-58). EDUCAUSE.
 - o Varma, T. M. (2011). Crisis communication in higher education: The use of “negotiation” as a strategy to manage crisis. *Public Relations Review*, **37**(4) 373-375.

- Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges. *Third world quarterly*, *21*(5) 795-814.
- Yallaprgada, V. R., & Vitukuru, S. (2012). Private higher education institutions and e-governance. *Journal of E-Governance*, *35*(4) 205-207.
- Yirdaw, A. (2016). Quality of education in private higher institutions in Ethiopia: The role of governance. *SAGE open*, *6*(1) 1-12.

الملاحق

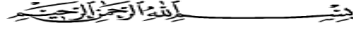
ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصصات العلمية
1	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية	التعليم العالي
2	أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية	التعليم الثانوي
3	أ.د. مجدي زامل	جامعة القدس المفتوحة	أصول التربية
4	أ.د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة	القياس والتقويم
5	أ. د يحيى ندى	جامعة القدس المفتوحة	الإدارة التربوية
6	أ. د. يوسف ذياب	جامعة القدس المفتوحة	الفلسفة في التربية
7	د. سبأ جرار	الجامعة العربية الأمريكية	فلسفة التربية الرياضية
8	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية	مناهج وتدريس الرياضيات
9	د. عبد الغني الصيفي	جامعة النجاح الوطنية	مناهج تدريس العلوم
10	د. عثمان صوافطة	جامعة فلسطين التقنية / خضوري	الإدارة المالية والمصرفية
11	د. علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية	علم النفس الاجتماعي
12	د. فاخر خليلي	جامعة النجاح الوطنية	الإرشاد النفسي
13	د. فخري دويكات	جامعة القدس المفتوحة	تربية خاصة
14	د. فراس صليح	جامعة فلسطين التقنية / خضوري	تخطيط وتنمية سياسية
15	د. فلسطين نزال	جامعة النجاح الوطنية	الإرشاد النفسي
16	د. فؤاد طريق	جامعة النجاح الوطنية	تكنولوجيا التعليم
17	د. مروان أبو الرب	الجامعة العربية الأمريكية	تعليم العلوم
18	د. معتصم مصلح	جامعة القدس المفتوحة	الإرشاد النفسي

الملحق (2)

الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور المحترم /ة

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولهذا الغرض قامت الباحثة بإعداد الاستبانة المكونة من جزأين:

الجزء الأول: قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

الجزء الثاني: قياس واقع إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

لذا تأمل الباحثة من حضرتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة وفي مدى توافقها مع الأبعاد المذكورة، وذلك بوضع إشارة (X) للفقرة المناسبة وإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة لفقرات المذكورة، هذا وسيكون لتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الاستبانة وإخراجها بصورة مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

رزان بلاطية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة عميد الكلية/ رئيس القسم.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولهذا السبب تم إعداد هذه الاستبانة بين أيديكم، والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية وأمانة تامة.

مع الشكر والاحترام

الباحثة
رزان بلاطية

بإشراف
د. أشرف الصايغ

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المسمى الوظيفي: عميد كلية رئيس قسم
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
4. الجامعة:

- النجاح الوطني القدس المفتوحة العربية الأمريكية
- فلسطين التقنية / خضوري

القسم الثاني: مجالات الاستبانة و فقراتها

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

المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة

المجال الأول: الشفافية					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1.	تشرك الجامعة مجلس الأمناء ومجلس الجامعة وهيئة التدريس والطلبة والمجتمع المحلي في صياغة رسائلها وأهدافها العامة وبرامجها وأنشطتها.				
2.	توفر الجامعة نظاماً خاصاً بالإعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.				
3.	تقدم الجامعة معلومات واضحة ومعلنة ضمن الوسائل المرئية والمسموعة والإلكترونية.				
4.	تتشر الجامعة المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.				
5.	يوجد مؤشرات قياس لمدى تحقيق أهداف الجامعة وبرامجها وخططها وأنشطتها.				
6.	يوجد بالجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة.				
7.	تقصح الجامعة عن رواتب أعضاء مجالس الجامعة والعاملين ومكافئاتهم، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها.				
8.	يسمح لجميع العاملين بالاطلاع على تسيير ميزانية الجامعة وكيفية إنفاقها.				
المجال الثاني: المشاركة					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
9.	تعمل الجامعة على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات التعاونية بين الوحدات الإدارية والأكاديمية المختلفة.				
10.	تعمل الجامعة على تشجيع الحوار بالاتصال المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف.				
11.	تشكل الجامعة لجان عمل مشتركة بين إدارتها وأقسامها لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.				
12.	تسعى الجامعة لتحسين أساليب مشاركة العاملين فيما يخص صنع القرار ووضع الخطط وتقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات.				
13.	توضع خطط التطوير بالجامعة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.				
14.	يشارك ممثلون عن إدارة الجامعة والعمادات في وضع قواعد صرف الميزانية.				
15.	توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية.				
المجال الثالث: المساءلة					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
16.	تضع الجامعة نظام رقابة وتقييم على الخطة السنوية.				
17.	توفر الجامعة نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة يتم تطبيقه على جميع متخذي القرار بما يحقق إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.				

					18. توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين.
					19. تعمل الجامعة على تفعيل المساءلة من خلال تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة.
					20. يوجد تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسؤولية عن نتائج أعمالهم.
					21. توضح الجامعة الأحكام التي تحدد عقوبة وواجبات ومسؤوليات الأقسام والأعضاء.
					22. تعمل الجامعة على مساءلة الأشخاص المسؤولين عن وجود أي مخالفات قانونية أو إدارية.
					23. تلتزم الجامعة الكليات بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها وكيفية تسيير ميزانيتها.
المجال الرابع: النزاهة					
درجة الموافقة					الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					24. تقوم الجامعة ببناء هيكلها التنظيمية مواكبة لتوجهاتها الاستراتيجية وعلى أساس النظام الأساسي للجامعة.
					25. توافر أسس وقواعد محددة وواضحة لتعين رئيس الجامعة ونوابه والعمداء والمدراء ورؤساء الأقسام.
					26. تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات بشكل كامل وعلى الجميع دون تمييز أو محاباة.
					27. تراعي الجامعة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار.
					28. توفر الجامعة لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات والمكافآت.
					29. توفر الجامعة فرصا متساوية للعاملين للاستفادة من تقنيات الاتصال والتواصل.

					30. تشكل الجامعة لجان تختص بالعمل على تحقيق توازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد.
--	--	--	--	--	--

المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات

المجال الأول: التخطيط ودوره في إدارة الأزمات					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	تتخذ الجامعة عدداً من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات أو الحد من تكرارها.				
2	تقوم الجامعة بتحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.				
3	تقوم الجامعة بالاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.				
4	تتبع الجامعة المنهج العلمي في إعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات عند حدوثها.				
5	يتم إشراك العمداء ورؤساء الأقسام والموظفين في عملية التخطيط.				
6	تهتم الجامعة بعقد دورات وإنشاء برامج تدريبية تختص بإدارة الأزمات للتعرف على أساليب علمية جديدة تساعد على إدارة هذه الأزمات.				
المجال الثاني: المعلومات ودورها في إدارة الأزمات					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			

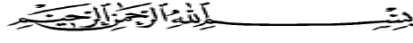
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7					
8					
9					
10					
11					
المجال الثالث: الاتصالات ودورها في إدارة الأزمات					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض
12					
13					
14					

					15	توفر الجامعة كادر بشري قادر على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.
					16	تحرص الجامعة على عقد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات حكومية وغير حكومية لمواجهة الأزمة.
					17	تتابع الجامعة عملية إدارة وصيانة الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال وتوفير البدائل عند حدوث خلل في هذه الوسائل.
المجال الرابع: دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					18	تحرص الجامعة على توفير كادر بشري لديه خبرة كافية تؤهله لاتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة عند الحاجة.
					19	تعمل الجامعة على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتشجيعهم على التعاون وخفض حدة التوتر فيما بينهم.
					20	تحرص الجامعة على توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات على العاملين حسب قدراتهم وإمكانياتهم ومواقعهم الوظيفية.
					21	تهتم الجامعة بتحليل المشكلات إلى عناصرها الأولية ومن ثم إيجاد الحلول والبدائل المناسبة في الوقت المناسب.
					22	تستخدم الجامعة التفكير الابتكاري في حل الأزمات وتعتبرها فرص لتحسين الوضع الراهن.
					23	تشجع الجامعة على فتح باب الحوار ومشاركة الخبرات والاستفادة من

					التجارب المختلفة لفهم وتحليل الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة.	
المجال الخامس: دور فريق العمل في إدارة الأزمات						
درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تعمل الجامعة على تشكيل فرق عمل متعددة ومختلفة من أجل إدارة وحل الأزمات.	24
					تحرص الجامعة على اختيار كفاءات بشرية متعددة تتميز بالاتزان الانفعالي ولديها لياقة ذهنية.	25
					تقوم الجامعة بعقد اجتماعات دورية وورشات عمل تدريبية من أجل تقييم وتقويم أداء فرق الأزمات.	26
					تقدم الجامعة نظام حوافز لتشجيع فرق العمل على التفكير الإبداعي وتحفيزهم على بذل الجهد وتحقيق الإنجازات.	27
					تقوم الجامعة بالاستعانة بالخبراء والمختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فرق الأزمات.	28

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة عميد الكلية/ رئيس القسم المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " واقع الحوكمة وإسهامها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولهذا السبب تم إعداد هذه الاستبانة بين أيديكم، والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية وأمانة تامة.

مع الشكر والاحترام

الباحثة
رزان بلاطية

بإشراف
د. أشرف الصايغ

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المسمى الوظيفي: عميد كلية رئيس قسم
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
4. الجامعة:
- النجاح الوطنية القدس المفتوحة العربية الأمريكية
- فلسطين التقنية / خضوري

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

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

المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة

المجال الأول: الشفافية					الرقم	الفقرة
درجة الموافقة						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1.	تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رسالتها وأهدافها العامة.
					2.	تفصح إدارة الجامعة عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة من خلال الإعلام.
					3.	تقدم الجامعة المعلومات الواضحة حول أنشطة الجامعة وأهدافها ضمن الوسائل المرئية والمسموعة والإلكترونية.
					4.	تنشر الجامعة المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية كي يطلع عليها الجميع.
					5.	تعتمد الجامعة مؤشرات قياس لمدى تحقيق أهدافها وبرامجها وخططها وأنشطتها.
					6.	يوجد بالجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة.
					7.	تفصح الجامعة عن رواتب العاملين في الجامعة ومكافئاتهم، وما يتصل بها من إنجازات.
					8.	يسمح لجميع العاملين بالاطلاع على تسيير ميزانية الجامعة وكيفية إنفاقها.
					9.	تراعي الجامعة مبدأ الشفافية في تطبيق معايير التوظيف والترقيات.
المجال الثاني: المشاركة						

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
10.	تعمل الجامعة على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات التعاونية بين الوحدات الإدارية والأكاديمية المختلفة.				
11.	تعمل الجامعة على تشجيع الحوار بالاتصال المفتوح بما يسهم بتحقيق الأهداف.				
12.	تشكل الجامعة لجان عمل مشتركة بين إدارتها وأقسامها لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.				
13.	تسعى الجامعة لتحسين أساليب مشاركة العاملين من حيث اتخاذ القرار ووضع الخطط وتقديم وحل المشكلات.				
14.	تضع الجامعة خطط التطوير بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.				
15.	يشارك ممثلون عن إدارة الجامعة والعمادات في وضع قواعد صرف الميزانية.				
16.	تتعامل الجامعة مع قضايا الاقتراحات والشكاوى بمهنية عالية.				
المجال الثالث: المساءلة					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
17.	تضع الجامعة نظام رقابة وتقييم على الخطة السنوية.				
18.	يتوفر في الجامعة نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة.				
19.	تطبق الجامعة نظام المحاسبة والمساءلة على جميع متخذي القرار بما يحقق إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.				
20.	توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين.				
21.	تعمل الجامعة على تفعيل المساءلة من خلال تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى				

						درجة ممكنة.
						22. تمنح الجامعة الصلاحيات المناسبة للعاملين من أجل أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
						23. تعتمد الجامعة نظام الأحكام التي تحدد عقوبة وواجبات ومسؤوليات الأقسام والأعضاء.
						24. تعمل الجامعة على مساءلة الأشخاص المسؤولين عن وجود أي مخالفات قانونية أو إدارية.
						25. تلزم الجامعة الكليات بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها وكيفية تسيير ميزانيتها.
المجال الرابع: النزاهة						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
						26. تقوم الجامعة ببناء هيكلها التنظيمية مواكبة لتوجهاتها الاستراتيجية وعلى أساس النظام الأساسي للجامعة.
						27. يتوافر أسس وقواعد محددة وواضحة لتعيين كوادر الجامعة من إداريين وأكاديميين.
						28. تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز أو محاباة.
						29. تراعي الجامعة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار.
						30. توفر الجامعة لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات والمكافآت.
						31. توفر الجامعة فرصا متساوية للعاملين للاستفادة من تقنيات الاتصال والتواصل.
						32. تشكل الجامعة لجان تختص بالعمل على تحقيق توازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد.

المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات

المجال الأول: التخطيط ودوره في إدارة الأزمات

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1.	تتخذ الجامعة عدداً من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات أو الحد من تكرارها.				
2.	تقوم الجامعة بتحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.				
3.	تقوم الجامعة بالاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.				
4.	تتبع الجامعة المنهج العلمي في إعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات عند حدوثها.				
5.	تشرك الجامعة العمداء ورؤساء الأقسام والموظفين في عملية التخطيط.				
6.	تهتم الجامعة بعقد دورات وبرامج تدريبية تختص بإدارة الأزمات.				

المجال الثاني: المعلومات ودورها في إدارة الأزمات

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
7.	تعمل الجامعة على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة.				
8.	تهتم الجامعة بتوفير معلومات دقيقة وواضحة ومتكاملة حول الأزمة وكيفية إدارتها.				
9.	تستخدم الجامعة مصادر متنوعة (مرئية وسموعة ومقروءة) من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة.				
10.	تقوم الجامعة بتشكيل فريق خاص بجمع المعلومات وتحليلها وتخزينها على قواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمات.				
11.	تستخدم الجامعة نظام أمن خاص للحفاظ على المعلومات من السرقة أو الضياع أو التلف أو التزوير.				

المجال الثالث: الاتصالات ودورها في إدارة الأزمات					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
12.	توفر الجامعة هيكلاً تنظيمياً يتسم بالمرونة الكافية لتساعد على الاتصال الفعال بين الإدارات والأقسام المختلفة.				
13.	توفر الجامعة قنوات ووسائل اتصالات حديثة لنقل وتبادل المعلومات بسرعة ودقة عالية.				
14.	تتخذ الجامعة عدد من الإجراءات اللازمة للحفاظ على أمن المعلومات وسريتها.				
15.	توفر الجامعة كادر بشري قادر على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.				
16.	تحرص الجامعة على عقد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات حكومية وغير حكومية لمواجهة الأزمة.				
17.	تتابع الجامعة عملية إدارة وصيانة الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال.				
المجال الرابع: دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات					
الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
18.	تحرص الجامعة على توفير كادر بشري لديه خبرة كافية تؤهله لاتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة عند الحاجة.				
19.	تعمل الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على التعاون وخفض حدة التوتر فيما بينهم.				
20.	تحرص الجامعة على توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات على العاملين حسب قدراتهم وإمكاناتهم ومواقعهم الوظيفية.				
21.	تهتم الجامعة بتحليل المشكلات إلى عناصرها الأولية ومن لإيجاد الحلول والبدائل المناسبة.				
22.	تستخدم الجامعة التفكير الابتكاري في حل الأزمات.				
23.	تشجع الجامعة على فتح باب الحوار ومشاركة الخبرات والاستفادة من التجارب المختلفة لإدارة الأزمات.				

المجال الخامس: دور فريق العمل في إدارة الأزمات						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					24.	تعمل الجامعة على تشكيل فرق عمل متعددة من أجل إدارة الأزمات.
					25.	تحرص الجامعة على استقطاب كفاءات بشرية تتميز بالالتزان الانفعالي.
					26.	تقوم الجامعة بعقد اجتماعات دورية تدريبية من أجل تقويم أداء فرق الأزمات.
					27.	تقدم الجامعة نظام حوافز لتشجيع فرق العمل على التفكير الإبداعي وتحفيزهم على بذل الجهد وتحقيق الإنجازات.
					28.	تقوم الجامعة بالاستعانة بالخبراء والمختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فرق إدارة الأزمات.

ملحق (4)

قائمة بأسماء محكمين أسئلة المقابلة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصص العلمي
1.	أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية	التعليم الثانوي
2.	د. جعفر أبوصاع	جامعة فلسطين التقنية/خضوري	أصول التربية
3.	د. سام الفقهاء	جامعة النجاح الوطنية	تسويق
4.	د. فاحر خليلي	جامعة النجاح الوطنية	الإرشاد النفسي
5.	د. فادي شحادة	جامعة فلسطين التقنية/خضوري	تمويل
6.	د. فؤاد طريق	جامعة النجاح الوطنية	تكنولوجيا التعليم

ملحق (5)

خطاب تسهيل صادر من جامعة النجاح الوطنية للعاملين فيها

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2019/9/9

حضرة الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ رزان باسم عبد الرحيم بلاطية، رقم تسجيل (11750275)
تخصص ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ رزان باسم بلاطية، رقم تسجيل 11750275، تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(واقع الحكومة وسهامها في إدارة الأزمات الإدارية في جامعات الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام)

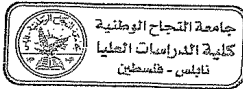
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانة وإجراء مقابلات، علماً بأن الجهة المستهدفة هي عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي قطناني

عميد كلية الدراسات العليا



الزملاء عمداء الكليات المحترمين
تحية ودية
اشكركم بالتعاون مع لبابسة
تد - استطاع
مع رطلد ام
١٠/٩/٢٠١٩

ملحق (6)

خطاب تسهيل مهمة للجامعة العربية الامريكية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2019/9/9

حضرة الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة للضمان الأكاديمية المحترم رؤساء الأقسام بالجامعة العربية الأمريكية - جنين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ رزان باسم عبد الرحيم بلاطية، رقم تسجيل (11750275)

تخصص ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ رزان باسم بلاطية، رقم تسجيل 11750275، تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(واقع الحكومة وسهامها في إدارة الأزمات الإدارية في جامعات الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام)

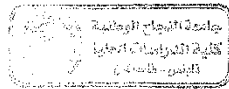
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانة وأجراء مقابلات، علماً بأن الجهة المستهدفة هي عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي قطناني

عميد كلية الدراسات العليا



فلسطين، نابلس، عرب 7-707 هاتف/ 2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) * فاكس: 2342907 (09) (972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 * www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (7)

خطاب تسهيل مهمة لجامعة فلسطين التقنية

الوطنية
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2019/9/9

حضرة الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية المحترم
جامعة فلسطين التقنية - خضوري

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ رزان باسم عبد الرحيم بلاطية، رقم تسجيل (11750275)

تخصص ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ رزان باسم بلاطية، رقم تسجيل 11750275، تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي
يصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(واقع الحكومة وسهامها في إدارة الأزمات الإدارية في جامعات الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء
الكلليات ورؤساء الأقسام)

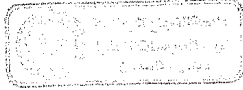
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانات واجراء مقابلات، طمأ
بأن الجهة المستهدفة هي عمداء الكلليات ورؤساء الأقسام في الجامعة، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي قطناني

عميد كلية الدراسات العليا



ملحق (8)

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



2139
جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2019/9/9

حضرة الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية المحترم
جامعة القدس المفتوحة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ رزان باسم عبد الرحيم بلاطية، رقم تسجيل (11750275)
تخصص ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ رزان باسم بلاطية، رقم تسجيل 11750275، تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(واقع الحكومة وسهامها في إدارة الأزمات الإدارية في جامعات الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام)

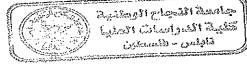
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانة واجراء مقابلات، علماً بأن الجهة المستهدفة هي عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي قطناني

عميد كلية الدراسات العليا



فلسطين، نابلس، ص.ب 7٠707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 2345113 * فاكس: (09) 2342907 (972)
3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

خطاب تسهيل مهمة لجامعة القدس المفتوحة

Al-Quds Open University

Vice Pres. for Acad. Affairs Office

Jerusalem - P.O. Box: 51800
Tel: 02/5817237 - 02/5816239
Fax: 02/5816734
Email: academic_vp@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية

القدس - ص.ب 51800
هاتف: 02/5817237 - 02/5816239
فاكس: 02/5816734
بريد إلكتروني: academic_vp@qou.edu

Ref :
Date :

الرقم : أش.ك/ 132 / 2019
التاريخ : 2019/ 09 / 21

حضرة أ. د. ناجي قطناني المحترم
عميد كلية الدراسات العليا
جامعة النجاح
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة رزان بلاطية

فنهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى كتابكم بتاريخ 2019/9/9 بخصوص الموضوع أعلاه، فلقد تم
الطلب من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة القدس المفتوحة التعاون مع الطالبة رزان بلاطية
لاستكمال مشروع بحثها:

"واقع الحكومة وإسهامها في إدارة الأزمات الإدارية في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء
الكليات ورؤساء الأقسام".

يرجى إبلاغ الطالبة،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أ. د. سمير النجدي

نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية

نسخة:

- أ. د. رئيس الجامعة حفظه الله
- عميد الدراسات العليا والبحث العلمي المحترم
- عمداء الكليات المحترمين
- رؤساء الأقسام الأكاديمية المحترمين

**National University An- Najah
Faculty of Graduates Studies**

**The reality of Governance and its
Contribution to the Management of Crisis in
the Palestinian Universities from the
Perspectives of deans of the faculties and
heads of the departments**

By

Razan Basem Ahmed Balatia

Supervisor

Dr. Ashraf Munther Al-Sayegh

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

2020

The reality of Governance and its Contribution to the Management of Crisis in the Palestinian Universities from the Perspectives of deans of the faculties and heads of the departments

By
Razan Basim Abdel-Rahim Balateiah
Supervisor
Dr. Ashraf Munther Al-Sayegh
Abstract

This study aims to recognize the degree of implementing of the principles of governance within universities in West Bank according to faculty deans and department heads, and to specify the relation between the degree of implementing those principles and the administrative crises management in actuality according to faculty deans and department heads. The mixed methods approach was used for research including its quantitative and qualitative styles. For the quantitative method, the researcher used the relational descriptive approach for its convenience to the nature and purpose of this study using questionnaires to collect sufficient and related data, whereas for the qualitative method, the researcher used structured interviews through delivering open questions. Therefore, the data collection tools were the questionnaire that included measuring the administrative governance and the administrative crisis management, and the personal structured interviews, and those tools were verified to insure accurate results by the appropriate methods. The study population consists of 177 faculty deans and department heads in the West Bank's northern universities, the sample size reached 24 out of 33 faculty

deans, and 51 out of 144 department heads, at a rate of 42% of the original study population that were chosen through stratified random sampling.

The data was analyzed using the software (SPSS), and the means for measurements were as follows: the iterations, percentages, averages, standard deviations, and test validation were measured using Pearson's Correlation Coefficients, the stability testing was measured using Cronbach's Alpha, the T-test was used for the two independent samples, the mono-contrast analysis test (one way ANOVA) was used to examine the significance of differences between several averages for independent samples to reveal the effect of the variables, the university and job title on the variables of the study, the LSD test was used for dimensional comparisons to measure the significance of the differences between the levels of the independent variables.

The study results showed that there is a wide implementation for the principles of governance in Palestinian universities, where governance is one of the newly emerging administrative methods, and university administration is interested in adopting the latest administrative methods to confront administrative crises and address them first-hand, as the researcher indicated that crises facing university departments can be reduced in the absence of a financial policy that reconciles revenue and expenses, and that there is a set of strategies followed in universities to confront administrative crises, the most important of which is to follow the administrative, academic and educational reform progressively through a

strategic plan defined in a time frame with realistic and applicable goals, and through following modern management methods based on participatory action.

In light of these results, it is recommended to increase the awareness of the university's administration in order to practice governance as one of the most appropriate leadership styles for higher education institutions, and to promote a culture of transparency and accountability, show support and encouragement for collective action and deliver notice to working staff to follow these concepts to be more in-depth in the university's culture, and that the Ministry of Higher Education seek to implement and support educational crises management in Palestinian universities.