

تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة  
مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز - دراسة ميدانية

إعداد

د. أنور شحادة نصار

أستاذ أصول التربية المساعد

جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين

### المخلص:

هدفت الدراسة لتقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (٣١) فقرة على عينة الدراسة المكونة من عدد (٢٩٢) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية نسبية من جامعات (الأزهر، الإسلامية، والأقصى)، وبنسبة (٣٠,٢%)، في الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٥/٢٠١٦م. وقد كشفت النتائج أن موافقة عينة الدراسة على واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات غزة ككل بلغ (٣,٧٣)، بنسبة (٧٤,٧٢%) بدرجة كبيرة، وجاء مجال المشاركة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٧)، ونسبة مئوية قدرها (٨٥,٤%) بدرجة كبيرة جداً، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الشفافية بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، بنسبة مئوية قدرها (٧٨,٤%) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الفعالية والكفاءة بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، بنسبة (٧٥,٢%) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال رشادة صنع القرار بمتوسط حسابي (٣,٤١)، ونسبة (٦٨,٢%) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التنافسية بمتوسط (٣,٣٢)، بنسبة مئوية (٦٦,٤%) بدرجة متوسطة. وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجات تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجنس ومتغير الجامعة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة ١١ سنة فأكثر. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارات الجامعات الفلسطينية، مبادئ الحوكمة، معايير التميز.

## **Assess the Performance of the Palestinian Universities Administrations in the Gaza Strip match with the Principles of Corporate Governance and some Standards of Excellence**

### **ABSTRACT:**

The study aimed to assess the performance of the Palestinian universities administrations in the Gaza Strip match with the principles of corporate governance and some standards of excellence from the viewpoint of the faculty members, the study used a descriptive and analytical approach, were applied a questionnaire consisting of (31) items on a sample consisting of the number of study (292) faculty member teaching, selected a stratified random manner relative of universities (Al-Azhar, Islamic, and maximum), and increased by 30.2%, in the second semester 2015/2016 m.

The results revealed that the study sample approval on the reality of Excellence Palestinian universities education management in the light of the application of the principles of corporate governance at universities in Gaza as a whole amounted to (3.73), as a percentage of (74.72%) significantly, came the scope of participation the first prize with a mean (4.27), and the proportion of a percentage of (85.4%) very much, and in the second area of transparency was an arithmetic mean was (3.92), and the percentage of (78.4%) significantly, and in third place the field of effectiveness and efficiency came an arithmetic mean was (3.76), and the percentage of (75.2%) significantly, and in the fourth field Rashadh The decision-making with a

mean was (3.41), and the percentage of (68.2%) significantly, and in last place the field of competitiveness came with a mean was (3.32), as a percentage of (66.4 %) moderately.

The findings revealed that there were no statistically significant differences in the study sample estimates of the degree of evaluating the performance of the Palestinian universities administrations in the Gaza Strip match with the principles of corporate governance and some standards of excellence from the viewpoint of faculty members attributed to the sex variable and variable universities differences, while found statistically significant differences in the sample members study estimates due to the variable years of experience for the benefit of years of experience of 11 years and above. The study made a number of recommendations.

**Key words:** Palestinian universities departments, corporate governance principles, standards of excellence

#### المقدمة:

تقوم الجامعات بدوراً رائداً في تطوير وتنمية المجتمع على جميع الأصعدة، ولها أهمية كبيرة في تقدم المجتمعات ونموها وازدهارها، حيث يقترن مصطلح الجامعة بالفكر والعلم والحضارة التي تسهم في تطور المجتمع.

ولكي تقوم الجامعات بدورها الرائد، تحتاج إلى إدارة جامعية ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم ومن خلال خبرات سابقة؛ بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد (الصاوي، ٢٠٠٠:٢٦).

إن موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع المهمة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظراً لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم (الخطيب، ٢٠٠٦:٢٣). وتحرص الإدارة الجامعية الناجحة على تحقيق التميز في وظائفها وفق تنظيم واضح واتصال فعال، وقرارات سليمة، وتقييم موضوعي، ورقابة مستمرة، وأسلوب وتخطيط إداري ومالي سليم، وإذا لم تعتمد هذه الأسس في وظائف الإدارة الجامعية فإنها ستفشل في تحقيق أهدافها. وعادة ما تلجأ الجامعات إلى مراجعة وظائفها على اختلاف أنواعها، لمعرفة ما إذا كانت ملائمة مع ما يحدث من تقدم، وأنها بحاجة إلى تطوير أو حتى تغيير لهذه البرامج من أجل زيادة فعالية إدارتها في تحقيق الأهداف المنشودة (صلاحت، ٢٠١٢:١).

ولا يمكن للإدارة الجامعية أن تبقى في وظائف جامدة لا تسعى نحو التطوير والتحديث، بل يتعين أن تسعى دائماً نحو تبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستويات أدائها وتحقيق التحسين المستمر حتى تتجدد أدوارها وتزيد من مستويات كفاءتها الداخلية والخارجية (دمهوري، ٢٠١٣:٥١٤٢٣).

وتكمن جدوى وفعالية جهود الإدارة الجامعية الحديثة في تعظيم قدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي الجامعي، كما أن ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقية معبرة عن الفكر والإدارة الجامعية (الخطيب، ومعاينه، ٢٠٠٦:٣)؛ لذلك فإن الإدارة الجامعية الحديثة تكون مواكبة لكل ما هو جديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل تطورات هذا العصر الذي اتسم بعصر التطورات والتغيرات والتحديات السريعة والمستمرة.

(عبد الحكيم، ٢٠١١:٣١٧)

لذلك فهناك حاجة إلى إعادة النظر في الطريقة التي تدار بها الجامعات وأن تدار وفق إدارة رشيدة حيث إن الإدارة الرشيدة Good Governance تفضي إلى أداء متميز يقود إلى نتائج متميزة. والحوكمة هي أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة (يوسف، ٢٠٠٧:٤). ويتعدى هذا المفهوم توفير عناصر

الإدارة السليمة إلى تفعيل الأدوات الرقابية والإشرافية في المؤسسات، وذلك بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات ورفع كفاءة المؤسسات (عبد الفتاح، ٢٠١٠: ٩٠).

ويرى بيتر (Peter) 2000:452، أن أفضل طريقة لتحسين الأداء في الجامعات هي اللجوء إلى الحوكمة، فهي -كمدخل إداري- تشير إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه.

إن حوكمة الجامعة عبارة عن قضية حاسمة بقيت قيد المتابعة لدى العديد من المربين والباحثين؛ بهدف عمل إطار يمثل مجموعة من القوانين والأنظمة التي تجلب الفائدة المثلى لمؤسسة التعليم العالي مع الأخذ بعين الاعتبار النمو والتطور والاستمرارية (Shakeela:19، 2012).

والحوكمة تمثل نظاماً يتم بموجب مجموعة من القوانين والنظم والقرارات؛ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (عشري، ٢٠٠٥: ١٦).

ولذا فعلى الجامعات ترسيخ مبادئ الحوكمة لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة لمعالجة المشاكل الإدارية؛ كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما نادى به العديد من الدراسات مثل دراسة (أحمد، 2012) التي توصلت إلى الدور الحوكمة والقيادة الرشيدة في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات الجامعية، كما هدفت دراسة (محمد، 2011) إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية.

وأشارت دراسات (بيومي، 2009)، ودراسة (Azoury & Salloum, 2009)، (Karam & Azzl, 2009) إلى ضرورة التخلي عن أساليب الحكم التقليدية المركزية والهرمية لصالح نموذج أكثر ديمقراطية ومشاركة في الحكم، حيث إن الحوكمة الأكاديمية السليمة هي التي تسمح لجميع أصحاب المصلحة وغالبية من الطلبة بالمشاركة في وضع السياسات وصنع القرار، تأكيداً على أهمية الحكم المشترك.

وفي جانب آخر هدفت دراسات (الأستاذ، 2012)، (صلاحات، 2012) (عبد الفتاح، 2010)، (حماد، 2010) إلى استشراف دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز قيم النزاهة والشفافية والحكم الصالح.

وناقشت دراسات (محمد، 2008)، (Shah & other, 2012)، (Charles, 2010)، (جودة، 2009)، (عشري، 2005)، (Hofheimer, 2006) قضايا حوكمة إدارة التعليم الجامعي والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه التعليم العالي.

وفي ضوء الأدب التربوي والدراسات السابقة يتبين أن هناك توجهاً إيجابياً وقاعدة راسخة نحو تطبيق الحوكمة والعمل بمبادئها في إدارة الجامعات، وتكمن أهمية تطبيق هذا المفهوم في تحقيق تميز العمل الإداري في الجامعات، من أجل إعلاء قدر الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، خصوصاً في هذا الوقت الذي تزداد فيه المنافسة العالمية بين المؤسسات من ناحية، مع ضرورة أن تكون جامعاتنا أكثر شفافية وديمقراطية وتسمح بالمشاركة الفاعلة وأن تتمتع بالنزاهة والمعاملة العادلة من ناحية أخرى.

### مشكلة الدراسة:

تعدُّ الجامعات من أهم معاقل الفكر والتنوير التي يتم من خلالها إعداد وتأهيل القيادات الفكرية والعلمية والتربوية، التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقع على عاتقها قيادة المجتمع والأخذ بيده بشكل مستمر نحو التقدم والازدهار، فهي بيت الحكمة، ومنهل الحضارة والرقي، وهي خلية إنتاج المعرفة وقيادة الرشد والتجديد والإبداع لعقل المجتمع ووجدانه، كما أنها من أهم المعايير التي تشير إلى عصرية وتقدم المجتمع.

ولتتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها، فإنها بحاجة إلى الإدارة الفاعلة التي تسعى إلى تطوير المجتمع، وتعمل على النهوض به، وتسهم في تقدمه ورفاهيته وتجويده سعياً نحو التميز والتفوق، واستجابة للتحديات في ظل العولمة على مستوى المجتمعات والأمم.

ولكي تقوم الجامعات الفلسطينية بدورها الرائد والتميز، فإنها تحتاج إلى حوكمة نظم إدارة التعليم الجامعي؛ بحيث تشرف على كل نشاط جامعي، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير أو المبادئ الحاكمة التي تتمثل في المشاركة والمساءلة والشفافية وتعزيز القانون والكفاءة والفعالية وغيرها من المعايير، وحيث إن تطبيقها له أهمية بالغة في تطوير الإدارة الجامعية وتحقيق تميزها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛ لذا تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة تحقيق التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال بناء رؤية مقترحة تأخذ في اعتبارها التطورات الحادثة لمتطلبات التميز بالتعليم الجامعي وأساليب إدارته.

وتكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

### ما مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز؛ فيما يتعلق بمبدأ الشفافية؟
٢. ما مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز؛ فيما يتعلق بمبدأ المشاركة؟
٣. ما مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز؛ فيما يتعلق بمبدأ ترشيد صناعة القرار؟
٤. ما مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز؛ فيما يتعلق بمبدأ الفعالية والكفاءة؟
٥. ما مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز؛ فيما يتعلق بمبدأ التنافسية؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء التميز وتطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى المتغيرات (الجنس، الجامعة، سنوات الخبرة)؟
٧. ما التوصيات المقترحة لتحقيق تطوير التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. التأكد من مدى وجود اختلافات بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى المتغيرات (الجنس، الجامعة، سنوات الخبرة).
٣. تقديم بعض التوصيات المقترحة لتطوير التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة.

**أهمية الدراسة:**

- تكمن أهمية الدراسة ومبرراتها في أنها:
١. تتناول موضوع الحوكمة كأحد الموضوعات المثارة حالياً على ساحة البحث العلمي ولها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسات باختلاف أنواعها.
  ٢. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع تعاملاتها من أجل تطوير إدارتها نحو متطلبات التميز.
  ٣. قد تساعد هذه الدراسة القائمين على تطوير الإدارة الجامعية وتحسينها من خلال ما تعرضه الدراسة من توصيات ومقترحات لتحقيق التميز في إدارة التعليم الجامعي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة.
  ٤. لفت نظر المسؤولين وصانعي القرار في الجامعات الفلسطينية إلى أهمية تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة، والإفادة من مميزات هذا المنهج العلمي كأسلوب إداري جديد يحقق متطلبات التميز ومتطلبات التنافسية العالمية.

**حدود الدراسة:**

- تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:
- الموضوعي: تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز.
  - المكاني: الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
  - المؤسساتي: جامعات (الأزهر، الجامعة الإسلامية، والأقصى).
  - البشري: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
  - الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

**مصطلحات الدراسة:**

- يعرف الباحث مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو التالي:
- **مبادئ الحوكمة:** العمليات والهيكل التي تستخدمها الجامعة لتوجيه أعمالها ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق التميز بإدارتها والوفاء بالمعايير التي تكفل تطبيق الشفافية، والمشاركة، ورشادة اتخاذ القرار، والفعالية والكفاءة، والتنافسية في إدارة كافة شؤون الجامعة بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تحقيق أهداف ورسالة الجامعة.
  - **معايير التميز:** التفرد والتفوق الإداري بحالة من الإبداع والكفاءة والفاعلية، وبما يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في الجامعة مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء كافة العاملين.

**الطريقة والإجراءات****مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وهي: جامعات (الأزهر، الإسلامية، والأقصى) من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (٢٩٢) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية نسبية من جامعات (الأزهر، الإسلامية، والأقصى)، وبنسبة (٢٧,٨%)، وتعتبر هذه النسبة جيدة وممثلة لمجتمع الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في استكمال إجراءات الدراسة، وجدول (١) يبين توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة (الجنس، الجامعة، سنوات الخبرة).

**جدول (١)****توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة**

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	المجموع
الجنس	ذكور	١٧٤	٢٩٢
	إناث	١١٨	

٢٩٢	٩٤	الأزهر	الجامعة
	٨٦	الإسلامية	
	١١٢	الأقصى	
٢٩٢	١٠٢	من ٥-١٠ سنوات	سنوات الخبرة
	١٩٠	من ١١ سنة فأكثر	

**أداة الدراسة:**

- قام الباحث ببناء استبانة للتعرف إلى واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمحافظة غزة، حسب الخطوات التالية:
- مراجعة الأدب التربوي الخاص بالحوكمة والإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة.
  - تحديد مجالات الأداة وهي خمس مجالات: الشفافية، والمشاركة، ورشادة صنع القرار، والفعالية والكفاءة، والتنافسية.
  - صياغة عدداً من الفقرات تحت كل مجال من مجالات الأداة بلغ عدد البنود (٣٣) بنداً.

**صدق أداة الدراسة:**

تم عرض الأداة على (١٢) محكم من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال أصول التربية، والإدارة التربوية، ومناهج وطرق التدريس، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول صلاحية الأداة للهدف الذي وضعت لأجله، ومدى مناسبة البنود لكل مجال، ومدى الدقة العلمية واللغوية، واقتراح ما يروونه مناسباً، كما تم استفتائهم في مدى مناسبة التقدير الكمي المستخدم في الحكم على استجابات عينة الدراسة.

وفي ضوء ما ورد من ملاحظات تم إضافة بعض الفقرات، ودمج البعض الآخر، وحذف بعضها، وتعديل البعض الآخر، وقد تكونت الأداة بعد إجراء التعديلات من (٣١) فقرة موزعة على مجالات الدراسة: الأول: الشفافية (٧) فقرات، والثاني: المشاركة (٧) فقرات، والثالث: رشادة صنع القرار (٥) فقرات، والرابع: الفعالية والكفاءة (٦) فقرات، والخامس: التنافسية (٦) فقرات.

**ثبات أداة الدراسة:**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٣٥) أستاذ جامعي، من خارج عينة الدراسة الفعلية، وباستخراج معامل الثبات حسب معادلة كرونباخ ألفا كانت كما في جدول (٣):

**جدول (٣)**  
معاملات الثبات لأداة الدراسة

المجالات	البيان	معامل الثبات
المجال الأول	الشفافية	0.84
المجال الثاني	المشاركة	0.82
المجال الثالث	رشادة صنع القرار	٠,٧٨
المجال الرابع	الفعالية والكفاءة	٠,٨١
المجال الخامس	التنافسية	٠,٧٩
معامل الثبات الكلي للأداة		٠,٨٠

وقد أعدَّ الباحث معاملات الثبات المحسوبة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.  
**المعالجة الإحصائية:**

تم استخدام البرنامج الإحصائي ( spss )، وذلك بالأساليب التالية: الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، استخدام المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات

عينة الدراسة، وكذلك استخدام اختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

#### التقديرات المستخدمة في الأداة:

استخدام الباحث التدرج الخماسي لتقدير تكرارات استجابات عينة الدراسة كالتالي: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، قليلة (٢) درجة، قليلة جداً (١) درجة، كما في الجدول التالي:

جدول (٢)  
مقياس ليكرت والمحك المعتمد

مستوى الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الوسط الحسابي (طول الخلية)	أكبر من ٥-٤,٢	أكبر من ٤,٢-٣,٤	أكبر من ٣,٤-٢,٦	أكبر من ٢,٦-١,٨	أكبر من ١,٨-١
الوزن النسبي	أكبر من ١٠٠%-٨٤%	أكبر من ٦٨%-٨٤%	أكبر من ٥٢%-٦٨%	أكبر من ٣٦%-٥٢%	أكبر من ٢٠%-٣٦%

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الأول ونصه: "ما واقع تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز؟" للإجابة عن التساؤل السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة ومعايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم ترتيب الاستجابات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً ضمن كل مجال، وكانت النتائج- على المستوى الكلي للأداة- كما في الجدول التالي.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لواقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة مرتبة تنازلياً

الدرجات	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
كبيرة جداً	٨٥,٤%	٠,٩٣٢	٤,٢٧	المشاركة
كبيرة	٧٨,٤%	١,٠٣٥	٣,٩٢	الشفافية
كبيرة	٧٥,٢%	٠,٧٩٣	٣,٧٦	الفعالية والكفاءة
كبيرة	٦٨,٢%	١,٢٩٠	٣,٤١	رشادة صنع القرار
متوسطة	٦٦,٤%	٠,٤٨	٣,٣٢	التنافسية
كبيرة	٧٤,٧٢%	٠,٥٤٨	٣,٧٣	المتوسط الكلي للمجالات

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن موافقة عينة الدراسة على واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة من أعضاء هيئة التدريس ككل بلغ (٣,٧٣)، بنسبة مئوية قدرها (٧٤,٧٢%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى وعي القائمين على العمل الإداري بالجامعات الفلسطينية نحو التوجه لتطبيق مبادئ الحوكمة لفعاليتها في تسهيل الأعمال الإدارية وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الدقة وعلى أسس علمية واضحة، ومما يساعد على ذلك تمتع الجامعات الفلسطينية بالاستقلال الإداري والأكاديمي، وشيوع ثقافة الشورى والديمقراطية في صناعة القرارات الجامعية على كافة المستويات الإدارية داخل الجامعة بالإضافة إلى التنافس الجامعي وتداعيات المسؤولية الوطنية ومواجهة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني.



كما يتضح من الجدول نفسه أن مجال المشاركة جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٧)، بنسبة مئوية قدرها (٨٥,٤%) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الشفافية بمتوسط (٣,٩٢)، بنسبة مئوية (٧٨,٤%) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الفعالية والكفاءة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦)، بنسبة (٧٥,٢%) بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال رشادة صنع القرار بمتوسط (٣,٤١)، بنسبة مئوية قدرها (٦٨,٢%) بدرجة كبيرة وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التنافسية بمتوسط (٣,٣٢)، بنسبة (٦٦,٤%) بدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرضاً مفصلاً للنتائج حسب مجالات الدراسة.  
نتيجة الإجابة عن السؤال الفرعي المتعلق بالمجال الأول: الشفافية:

#### جدول (٥)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لمجال الشفافية

الترتيب في الأداة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٥	كبيرة جداً	٨٦,٤	١,١١	٤,٣٢	توفر الإدارة نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	١
٣	كبيرة	٨٣,٦	١,٠٨١	٤,١٨	تعلن عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية.	٢
٧	كبيرة	٧٨,٨	١,٠٦٩	٣,٩٤	تقدم توصيفاً وظيفياً واضحاً لمهام كل وظيفة.	٣
١	كبيرة	٧٧,٢	٠,٩٣١	٣,٨٦	تفصح إدارة الجامعة عن سياسة المكافآت.	٤
٦	كبيرة	٧٤,٤	١,٢٦١	٣,٨٢	تتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.	٥
٢	كبيرة	٧٤,٢	١,١٧	٣,٧١	توفر صفحة إلكترونية يتم تحديثها بشكل مستمر.	٦
٤	كبيرة	٧٣,٠	١,٠٣٧	٣,٦٥	تقوم بنشر الميزانية السنوية في موعدها.	٧
كبيرة		٧٨,٤%	١,٠٣٥	٣,٩٢	المتوسط الكلي	

يتضح من نتائج الجدول رقم (٥) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال الشفافية في واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي حصلت على (٣,٩٢)، ونسبة مئوية قدرها (٧٨,٤%) أي بدرجة كبيرة.
- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (٥) التي تنص على "توفر الإدارة نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة" بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، بنسبة مئوية قدرها (٨٦,٤%) بدرجة كبيرة جداً.
- وجاءت الفقرة رقم (٣) في المرتبة الثانية والتي تنص على "تعلن عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية" بمتوسط حسابي (٤,١٨)، بنسبة مئوية قدرها (٨٣,٦%) بدرجة كبيرة.
- وكانت أدنى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (٢) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على "توفر صفحة إلكترونية يتم تحديثها بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي (٣,٧١)، بنسبة مئوية قدرها (٧٤,٢%) بدرجة كبيرة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تقوم بنشر الميزانية السنوية في موعدها"، بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، بنسبة مئوية قدرها (٧٣,٠%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى إعلان وإفصاح إدارة الجامعات عن التشريعات واللوائح والأنظمة داخل الجامعة، حيث يتم الإعلان عنها على بوابة الجامعة الإلكترونية لتسهيل الوصول إليها من قبل المستفيدين، كما يتم تحديث تلك اللوائح والأنظمة بناءً على المستجدات، كما تقدم الجامعة توصيفاً وظيفياً واضحاً لشغل المناصب القيادية والإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الدافعية تجاه العمل، والشعور بالعدالة والمساواة بين كافة العاملين، وبما أنها كشريحة قليلة كانت استجاباتها من كبيرة جداً

إلى كبيرة على مجال الشفافية لدليل على وجود تلك المعايير، إلّا أنها كغموض في الكيفية التي تتم فيها عملية التطبيق خاصة فيما يتعلق بنشر الميزانية السنوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، ٢٠١٢)، ودراسة (محمد، ٢٠١١)، ودراسة (حماد، ٢٠١٠)، ودراسة (بيومي، ٢٠٠٩) نحو أهمية دور الجامعات في وضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز قيم النزاهة والشفافية.

نتيجة الإجابة عن السؤال الفرعي المتعلق بالمجال الثاني: المشاركة:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لمجال المشاركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب في الأداة
١	يُسمح بمناقشة القرارات وتعديلها.	٤,٥٢	١,٠٢٦	٩٠,٤	كبيرة جداً	٦
٢	يُسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم.	٤,٤٨	١,١٠٧	٨٩,٦	كبيرة جداً	٤
٣	تستخدم الإدارة أسلوب الحوار الديمقراطي عند كافة المعاملات.	٤,٣٤	٠,٩٨٣	٨٦,٨	كبيرة جداً	٧
٤	توفر فرص للمشاركة في الانتخابات بكافة الهيئات الإدارية والأكاديمية.	٤,٢١	١,٠٤٤	٨٤,٢	كبيرة جداً	٥
٥	تشارك الأطراف المعنية (العاملين-الطلبة-مؤسسات المجتمع) مع الجامعة بجميع الأنشطة.	٤,١٦	١,٢٦٦	٨٣,٢	كبيرة	٣
٦	تشجع كافة العاملين على المشاركة البناءة والإيجابية.	٤,١٣	٠,٨٢٣	٨٢,٦	كبيرة	١
٧	تدعم الإدارة إنجاز الأعمال بروح الفريق.	٣,٩٧	١,٠٢٦	٧٩,٤	كبيرة	٢
المتوسط الكلي		٤,٢٧	٠,٩٣٢	٨٥,٤ %	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال المشاركة حصلت على (٤,٢٧)، ونسبة مئوية قدرها (٨٥,٤%) أي بدرجة كبيرة جداً.
- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (٦) التي تنص على "يُسمح بمناقشة القرارات وتعديلها" بمتوسط حسابي (٤,٥٢)، بنسبة مئوية قدرها (٩٠,٤%) بدرجة كبيرة جداً.
- وجاءت الفقرة رقم (٤) في المرتبة الثانية والتي تنص على "يُسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم" بمتوسط حسابي (٤,٤٨)، بنسبة مئوية قدرها (٨٩,٦%) بدرجة كبيرة جداً.
- وكانت أدنى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (١) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على "تشجع كافة العاملين على المشاركة البناءة والإيجابية"، بمتوسط حسابي (٤,١٣)، بنسبة مئوية قدرها (٨٢,٦%) بدرجة كبيرة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تدعم الإدارة إنجاز الأعمال بروح الفريق"، بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، بنسبة مئوية قدرها (٧٩,٤%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتائج لإحرص إدارة الجامعة على أن تحقق مبدأ المشاركة بشكل كبير جداً، حيث تعتمد على كافة القيادات وأصحاب المناصب الإدارية والعاملين في اتخاذ القرارات، كما أنها تعتمد الانتخابات بكافة الهيئات الإدارية والأكاديمية في تعييننا والترشح للقيادات الإدارية لديها، وترى شريحة كبيرة من عينة الدراسة أن الإدارة تستخدم أسلوب الحوار الديمقراطي؛ وذلك لثققتها العالية بالعاملين بالجامعة بغض النظر عن المناصب الإدارية والقيادات أو سنوات الخدمة والأقدمية في العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، ٢٠١٢)، ودراسة (Azoury & Salloum, 2009)، ودراسة (الأستاذ، ٢٠١٠)، ولم تختلف مع أي نتيجة من الدراسات السابقة نحو توجه للجامعات للمشاركة في رسم السياسات.

### نتيجة الإجابة عن السؤال الفرعي المتعلق بالمجال الثالث: رشادة صنع القرار: جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لمجال رشادة صنع القرار

الترتيب في الأداة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٢	كبيرة	٧١,٨	٠,٨٥٤	٣,٥٩	توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار.	١
١	كبيرة	٧٠,٤	١,٠٢٧	٣,٥٢	تشرك الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرار.	٢
٥	كبيرة	٦٨,٢	٠,٩٤٩	٣,٤١	تتخذ القرارات وفق أولويات الجامعة واحتياجاتها.	٣
٣	متوسطة	٦٧,٠	٠,٩٤٣	٣,٣٥	تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة.	٤
٤	متوسطة	٦٤,٦	٠,٩٦٦	٣,٢٣	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	٥
كبيرة		٦٨,٢ %	١,٢٩٠	٣,٥٦	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال رشادة صنع القرار حصلت على (٣,٥٦)، ونسبة مئوية قدرها (٦٨,٢%) أي بدرجة كبيرة.
- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (٢) التي تنص على "توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار" بمتوسط حسابي (٣,٥٩)، بنسبة مئوية قدرها (٧١,٨%) بدرجة كبيرة.
- وجاءت الفقرة رقم (١) في المرتبة الثانية والتي تنص على "تشرك الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرار" بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، بنسبة مئوية قدرها (٧٠,٤%) بدرجة كبيرة.
- وكانت أدنى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (٣) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على "تطبيق القرارات في المدة الزمنية المحددة"، بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، بنسبة مئوية قدرها (٦٧,٠%) بدرجة متوسطة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات"، بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، بنسبة مئوية قدرها (٦٤,٦%) بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى استعانة إدارة الجامعة إلى الخبراء عند اتخاذ قراراتها وتوفير كافة المعلومات المتعلقة بذلك، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى تحقيق المستوى المتوقع في مجال رشادة صنع القرار وهذا عائد إلى عدم توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار، لعدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي والاقتصادي في فلسطين من ناحية، ومنغصات الاحتلال الإسرائيلي في إغلاق المعابر وفرض الحصار على قطاع غزة وعدوانه المتكرر على المؤسسات التعليمية وقصفها باستمرار مما أضعف وجود أليات واضحة لإدارات الجامعات في قطاع غزة نحو ما يمكن اتخاذه من قرارات رشيدة في ظل بيئة غير مستقرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (بيومي، 2009)، (Azoury & Salloum, 2009)، (Karam & Azzl, 2009)، تأكيداً على أهمية مجال رشادة صنع القرار في إدارة الجامعات.

نتيجة الإجابة عن السؤال الفرعي المتعلق بالمجال الرابع: الفعالية والكفاءة:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات لمجال الفعالية والكفاءة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب في الأداة
١	توفر خطاً بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء.	٤,١٦	١,٠٦٩	٨٣,٢	كبيرة	١
٢	تنظم استخدام مواردها المالية المتاحة بعناية.	٤,١٢	١,٠١٦	٨٢,٤	كبيرة	٣
٣	توضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.	٣,٨٢	١,١٥٠	٧٦,٤	كبيرة	٦
٤	توجد خطط لتطوير موارد الجامعة المالية.	٣,٦٤	١,٠١٦	٧٢,٨	كبيرة	٢
٥	توفر برامج تأهيلية وتدريبية للعاملين.	٣,٥٦	١,١٠١	٧١,٢	كبيرة	٧
٦	تحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها.	٣,٥١	١,٠٣٢	٧٠,٢	كبيرة	٤
٧	توفر نظاماً للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.	٣,٤٩	١,١١٣	٦٩,٨	كبيرة	٥
	المتوسط الكلي	٣,٧٦	٠,٧٩٣	٧٥,٢ %	كبيرة	

يتبين من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال الفعالية والكفاءة حصلت على (٣,٧٦)، ونسبة مئوية قدرها (٧٥,٢%) أي بدرجة كبيرة.  
- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (١) التي تنص على "توفر خطاً بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء" بمتوسط حسابي (٤,١٦)، بنسبة مئوية قدرها (٨٣,٢%) بدرجة كبيرة.  
- وجاءت الفقرة رقم (٣) في المرتبة الثانية والتي تنص على "تنظم استخدام مواردها المالية المتاحة بعناية" بمتوسط حسابي (٤,١٢)، بنسبة مئوية قدرها (٨٢,٤%) بدرجة كبيرة.  
- وكانت أدنى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (٤) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على "تحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها"، بمتوسط حسابي (٣,٥١)، بنسبة مئوية قدرها (٧٠,٢%) بدرجة كبيرة.  
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "توفر نظاماً للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين"، بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، بنسبة مئوية قدرها (٦٩,٨%) بدرجة كبيرة.

تظهر النتيجة أن هناك محاولات من الجامعة لتطوير العمل والأداء المنظمي لها فيما توفره من خطط واستغلال للموارد المتاحة بقدر الإمكان، وإشراك العاملين في تنفيذ أهداف للجامعة ومشاركتهم في وضع الرؤية المستقبلية لأدوار الجامعة كما يتطلعون لتحقيقها، أدى ذلك لتعزيز الأداء وبالتالي رفع مستوى الفاعلية التنظيمية للجامعة، وهذا ما أشارت إليه استجابات عينة الدراسة نحو ما توفره الجامعة من برامج تأهيلية وتدريبية للعاملين لتلبية احتياجاتهم المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الأستاذ، ٢٠١٢)، و(محمد، 2008)، و(Shah & other, 2012)، و(Charles, 2010)، والتي أظهرت أهمية مجال الفعالية والكفاءة في حوكمة إدارة التعليم الجامعي.

نتيجة الإجابة عن السؤال الفرعي المتعلق بالمجال الخامس: التنافسية:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجاتلمجال التنافسية

الترتيب في الأداة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحرا ف المعيار ي	المتوس ط الحساب ي	الفقرات	الرقم
٦	كبيرة	٧٢,٢	١,٠٦٩	٣,٦١	تعقد الاتفاقيات مع الجامعات الرائدة إقليمياً وعالمياً.	١
٣	كبيرة	٦٨,٤	١,٠١٦	٣,٤٢	تشجع إدارة الجامعة الأبحاث الموجهة لخدمة المجتمع.	٢
١	متوسط ة	٦٦,٦	١,١٥٠	٣,٣٣	تدعم استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة.	٣
٢	متوسط ة	٦٤,٨	١,٠١٦	٣,٢٤	تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة.	٤
٥	متوسط ة	٦٤,٤	١,١٠١	٣,٢٢	تتبنى إدارة الجامعة معايير الجودة في نظامها الإداري.	٥
٤	متوسط ة	٦٣,٨	١,٠٣٢	٣,١٩	تسعى إدارة الجامعة لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية.	٦
متوسطة		٦٦,٤ %	٠,٤٨	٣,٣٢	المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال التنافسية حصلت على (٣,٣٢)، ونسبة مئوية قدرها (٦٦,٤%) أي بدرجة متوسطة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (٦) التي تنص على "تعقد الاتفاقيات مع الجامعات الرائدة إقليمياً وعالمياً" بمتوسط حسابي (٣,٦١)، بنسبة مئوية قدرها (٧٢,٢%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة رقم (٣) في المرتبة الثانية والتي تنص على "تشجع إدارة الجامعة الأبحاث الموجهة لخدمة المجتمع" بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، بنسبة مئوية قدرها (٦٨,٤%) بدرجة كبيرة.

- وكانت أدنى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (٥) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على "تتبنى إدارة الجامعة معايير الجودة في نظامها الإداري"، بمتوسط حسابي (٣,٢٢)، بنسبة مئوية قدرها (٦٤,٤%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تسعى إدارة الجامعة لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية"، بمتوسط حسابي (٣,١٩)، بنسبة مئوية قدرها (٦٣,٨%) بدرجة كبيرة.

يرى الباحث أن الجامعات الفلسطينية تسعى نحو رفع مكاناتها محلياً وإقليمياً وعالمياً لِدبها من خلال استجابات عينة الدراسة، وذلك لينعكس إيجاباً على نوعية وكفاءة مخرجاتها، وهذا يتطلب رفع مستوى اهتمام الجامعة بالبحث العلمي كأحد وظائفها الأساسية، وكأحد أهم مجالات التنافس بينها وبين الجامعات الأخرى، ودعم استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة، وعقد اتفاقات مع الجامعات المتقدمة واستقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة، فهناك علاقة إيجابية بين تطبيق الجامعات لمبادئ ومعايير الحوكمة وتحقيق مؤشرات ومتطلبات التنافسية العالمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Shah & other, 2012)، و (Charles, 2010)، نحو مجال التنافسية في إدارة التعليم الجامعي في تطوير منظومة التنافس في المؤسسات الجامعية، بينما اختلفت مع دراسات (بيومي، ٢٠٠٩)، ودراسة (عبد الفتاح، 2010) التي لم تتناول مجال التنافسية في مجالات الحكومة بالتعليم الجامعي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء التمييز وتطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزيباً بالمتغيرات (الجنس، الجامعة، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن التساؤل السابق قام الباحث بالاختبارات الإحصائية التالية:

١- الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى):  
ولاختبار صحة الفرض تم استخدام T-test لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠)  
المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار "T" لواقع التمييز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكور	١٧٤	3.65	0.65	0.61	غير دالة
	إناث	١١٨	2.38	0.75		
المشاركة	ذكور	١٧٤	٣,٢١	0.91	0.86	غير دالة
	إناث	١١٨	٢,٣٩	1.88		
رشادة صنع القرار	ذكور	١٧٤	٣,١٣	0.63	0.74	غير دالة
	إناث	١١٨	٢,٧٣	0.80		
الفعالية والكفاءة	ذكور	١٧٤	٣,٥٤	٠,٧٢	1.41	غير دالة
	إناث	١١٨	٣,٥٤	٠,٥٤		
التنافسية	ذكور	١٧٤	3.65	0.64	٠,٩٨	غير دالة
	إناث	١١٨	3.47	0.84		
الدرجة الكلية	ذكور	١٧٤	٣,٦٢	٠,٥٨	١,٢٥	غير دالة
	إناث	١١٨	٢,٨١	٠,٦٣		

يتبين من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لواقع التمييز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن كلا الجنسين من أعضاء هيئة التدريس يشغلون أي منصب إداري أو قيادي في الجامعة دون تمييز، وبالتالي فهم مرتبطون بالقيادات والإدارات العليا من خلال الاجتماعات واللقاءات، وكذلك مرتبطون بوظائف التنفيذ والتي تعمل في الميدان، فكل الجنسين لديهم الفرصة للاطلاع على اللوائح والأنظمة وأيضاً ملامسة للواقع والممارسات الفعلية، مما لم يؤثر بشكل مباشر لتقييمها لدرجة تطبيق واقع الحوكمة في تحقيق التمييز بإدارة الجامعات بين الجنسين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (أحمد، 2012)، (Karam & Azzl, 2009)، و(الأسناد، 2012)، و(صلاحات، 2012)، و(Charles, 2010)، التي لم تظهر فروق بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق مبادئ الحوكمة.

## ٢- الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى).

وللتحقق من وجود فروق تعزى لمتغير الجامعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، وكانت النتائج كالتالي:

## جدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق لواقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	9.99	2	2.27	١,٩٤	غير دالة
	داخل المجموعات	215	290	0.62		
	المجموع	225	292			
المشاركة	بين المجموعات	4.53	2	11.5	٠,٩٨	غير دالة
	داخل المجموعات	246	290	0.65		
	المجموع	250	292			
رشادة صنع القرار	بين المجموعات	5.37	2	4.14	٢,٣٧	غير دالة
	داخل المجموعات	221	290	0.59		
	المجموع	226	292			
الفعالية والكفاءة	بين المجموعات	16.6	2	4.1	١,٦٥	غير دالة
	داخل المجموعات	238	290	0.5		
	المجموع	255	292			
التنافسية	بين المجموعات	9.33	2	4.99	١,٧٠	غير دالة
	داخل المجموعات	175	290	0.54		
	المجموع	185	292			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.2	2	8.29	٢,١٢	غير دالة
	داخل المجموعات	200	290	0.6		
	المجموع	208	292			

يتبين من جدول (١١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  في استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، على مجالات واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود تقارب بين الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث نفس الخبرات والإمكانيات والظروف والأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ونفس البيئة الثقافية والارتباط بنفس السياسات والفلسفات والإجراءات في محافظات غزة؛ لذا تقاربت استجابات

أعضاء هيئة التدريس لواقع تطبيق واقع الحوكمة في تحقيق التميز بإدارة الجامعات وإن اختلفت الجامعة، بالإضافة إلى أنه قد يدرس عضو هيئة التدريس في عدة جامعات. لم يتوصل الباحث في حدود علمه- لدراسة تناولت الجامعات الثلاث.

### ٣- الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥- ١٠ سنوات، من ١١ سنة فأكثر)

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام T-test لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (١٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار "T" لواقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء

تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الشفافية	من ٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٧١	٠,٩٠	٠,٠١٧	دالة
	من ١١ سنة فأكثر	١٩٠	٣,٧٩	٠,٧٧		
المشاركة	من ٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٨٠	٠,٦٩	0.034	دالة
	من ١١ سنة فأكثر	١٩٠	٣,٩٦	٠,٨٢		
رشادة صنع القرار	من ٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٧٢	٠,٧١	٠,٠٥٣٢	دالة
	من ١١ سنة فأكثر	١٩٠	٣,٨١	٠,٧٢		
الفعالية والكفاءة	من ٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٥٢	٠,٦١	0.021	دالة
	من ١١ سنة فأكثر	١٩٠	٣,٩٢	٠,٥٩		
التنافسية	من ٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,١٢	٠,٩١	٠,٠١٦	دالة
	من ١١ سنة فأكثر	١٩٠	٣,٦٥	٠,٥٢		
الدرجة الكلية	من ٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٥٦	٠,٧٤	٠,٠٢٣	دالة
	من ١١ سنة فأكثر	١٩٠	٣,٨٢	٠,٧١		

يتبين من جدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لواقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الخبرة على الدرجة الكلية لمجالات الدراسة لصالح الخبرة من ١١ سنة فأكثر.

ويلاحظ من هذه النتيجة، أن لمتغير سنوات الخبرة تأثير أعلى استجابات عينة الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة لسنوات الخبرة ١١ سنة فأكثر تُقيّم واقع الحوكمة في تحقيق التميز الإداري بدرجة كبيرة مقارنةً بمن هم أقل خبرة، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها: الخبرة الطويلة تعود على العاملين بتقييم أفضل للممارسات الموجودة حالياً في الجامعة، كما أن هذه العينة قد حظيت بدورات تدريبية، وشاركت في اجتماعات، وندوات، وورش عمل، ولجان شكل أكبر، مما جعل تقييمها للتطبيق يأتي بناءً على معرفه سابقة بواقع الحوكمة ومعاييرها، وكذلك الخلفية السابقة للممارسات الإدارية داخل الجامعة ونقاط ضعفها وقوتها، وماتواجه الجامعة من تحديات وفرص جعل نظرة عينة الدراسة ذات الخبرات أكثر من ١١ سنة أكثر ملامسة للحقيقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (بيومي، ٢٠٠٩)، و(صلاحيات، ٢٠١٢)، و(Charles, 2010)، في تناولها لنفس سنوات متغير الخبرة والتي جاءت لسنوات الخبرة الأكثر.



### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي:

١. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً، والزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بممارستها.
٢. إنشاء لجان مختصة داخل الجامعة، للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق معايير الحوكمة وتقييمها في ضوء تحقيق التميز بالعمل الإداري.
٣. تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.
٤. اعتماد معايير واضحة، ومعلنة لإجراءات التعيين، والترقيات للمناصب الإدارية داخل الجامعة.
٥. المحافظة على المستوى التي حصلت عليه إدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مبادئ الحوكمة في نظامها الإداري؛ بما ذلك يمكنها من التميز ومواكبة أنظمة الاعتماد العالمية.
٦. اعتماد مبادئ الحوكمة وتطبيقها في جميع التعاملات الإدارية.
٧. دعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، لتحقيق الشفافية وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء.
٨. تحديد معايير دقيقة للمساءلة والإعلان عنها.
٩. بناء هيكل تنظيمي فاعلي حقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات، والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في الجامعة.

### المراجع:

١. أحمد، حافظ فرج (٢٠١٢). دور الحوكمة والقيادة الرشيدة في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات الجامعية. وقائع المؤتمر التربوي الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق، الكتاب الأول، كلية التربية، جامعة الأقصى، 3-4 يوليو.
٢. الأستاذ، محمود حسن (٢٠١٢). حوكمة أداء كلية التربية بجامعة الأقصى في ضوء معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة، وقائع المؤتمر الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق، 3-4 يوليو، الكتاب الثاني، كلية التربية، جامعة الأقصى.
٣. بيومي، عبد الله (٢٠٠٩). حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكاك 2000، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، 21-23 إبريل 2009، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار.
٤. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي، عمان، الأردن.
٥. حماد، طارق عبد العال (٢٠١٠). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، المنعقدة يوم الخميس الموافق 11-25 2010، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٦. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
٧. الخطيب، أحمد محمود ومعايه، عادل سالم (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
٨. دمنهوري، زهير عبد الله (٢٠١٤). توجهات التطوير لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، وزارة البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، عمادة البحث العلمي. [www.kau.edu.sa/dsr](http://www.kau.edu.sa/dsr)
٩. الصاوي، محمد وبستان، أحمد (٢٠٠٠). دراسات في التعليم العالي والمعاصر، "أهدافه، إدارته، نظمه"، مكتبة الفلاح، الكويت.
١٠. صلاحات، رافع يوسف (٢٠١٢). واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية (الجامعات العامة والحكومية)، إشراف عزمي الشعيبي، الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، سلسلة تقارير (52).
١١. عبد الفتاح، محمد (٢٠١٠). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة بعنوان " دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات

- لمكافحة الفساد المالي والإداري" المنعقدة يوم الخميس الموافق 25-11-2010م، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
١٢. عبد الحكيم، فاروق جعفر (٢٠١١). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، ع1، ج2، يناير 2011م، ص317-318.
١٣. عشري، مهران (٢٠٠٥). الحوكمة الجيدة وعلاقتها بتدعيم الجوانب الأخلاقية، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات المحاسبية وأبعادها الاقتصادية والإدارية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
١٤. محمد، مديحة فخري (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 18، ع73، سبتمبر.
١٥. محمد، حاكم محسن (٢٠٠٨). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح، المنعقد في الفترة من 21-24 ديسمبر، مراكش، المملكة المغربية.
١٦. يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار الدولي.
17. Charbel Karam & Elie Azzl. **La Perception des étudiants de leur rôle dans la gouvernance universitaire (Cas du Liban)**, Faculté de Gestion et des Sciences Commerciales, Université St Esprit de Kaslik, 2009.
18. Kevry Hofheimer: **The good governance agenda of international development institutions**, Virginia, Old Dominion University, P.H.D, 2009.
19. Middleton, Charles R: **The Virtues of Student and Faculty Trustees Journal articles , Trusteeship**, v18, n4, Jul-Aug 2010.
20. Peter Maassen. **The Changing Roles Stakeholders in Dutch University Governance**, European Journal of Education Vol.35, No. 4, 2000, p452.
21. Nehme Azoury & Charbel Salloum. **La gouvernance moderne des universités au Liban**, Faculté de Gestion et des Sciences Commerciales, Université St Esprit de Kaslik, 2009.
22. Shakeela Shah & others: **Theoretical Arguments on Shared University Governance: An Observation of University Governance in Public University in Pakistan**, 2<sup>nd</sup> International Conference on Humanities, Geography and Economic (ICHG2012) Singapore April 28-29. 2012.