

The Application Degree of Governance Standards in Palestinian Public Universities from the Point of View of its Faculties Members

Thaer Ayed Hamayl*

Prof. Rateb S. Al-Soud**

Received 1/8/2020

Accepted 10/10/2020

Abstract:

This study aimed to identify the application degree of governance standards in Palestinian public universities from the point of view of its faculty members. A 40-item questionnaire was been developed for data gathering and distributed among study sample of 300 faculty members, who were chosen randomly among three Palestinian public universities. The result indicated that the application degree of the governance standards was moderate. Furthermore, the results showed statistical significant differences about the application degree attributed to the gender, qualification, position and experience in favor of females, high qualifications, high positions and high experience levels.

Keywords: Governance, Criteria, Governmental Universities.

Palestine\ Thaer.hamayl@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ rsaud@hotmail.com **

درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

ثائر عايد حمائل*

أ.د. راتب سلامة السعود**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من (40) فقرة، تم توزيعها على (300) عضو هيئة تدريس من العاملين في ثلاث جامعات حكومية فلسطينية تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، خلال العام الجامعي 2020/2019. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الحكومية جاءت متوسطة، وإلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة التطبيق تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح المؤهلات العليا، والمستوى الوظيفي ولصالح المستويات العليا، وسنوات الخبرة ولصالح الخبرات الأعلى. **الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، المعايير، الجامعات الحكومية.

* فلسطين/ Thaer.hamayl@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ rsaoud@hotmail.com

المقدمة:

تعد الجامعات أهم الركائز الأساسية لتطوير المجتمعات البشرية وأدوات لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية، لذلك فهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام. كما وتؤدي دوراً مهماً في صناعة المعرفة ونشر العلم في المجتمع، كما ويقع على عاتقها مسؤوليات كثيرة من أهمها ملائمة مخرجات التعليم العالي مع حاجات سوق العمل وخدمة المجتمع المحلي من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع والإسهام في حل مختلف القضايا.

حظي موضوع الحوكمة على أهمية كبيرة من الباحثين، لما له من أثر كبير في تجويد مخرجات العملية التعليمية وتحسينها. ولقد تزايد الاهتمام منذ أواخر الثمانينات من القرن العشرين بمفهوم الحوكمة (Governance) وهو ما تعارف عليه بحوكمة الشركات، وزاد الاهتمام بهذا بعد انفجار الأزمة الآسيوية، والتي كانت عبارة عن أزمة ثقة في المؤسسات والشركات التي تنظم الأعمال والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة والتي جعلت العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم الحوكمة وأثرها على هذه المؤسسات.

وفي ظل تزايد حدة التغيرات والتحديات التي يفرضها مجمع المعرفة وما يصاحبها من تداعيات مختلفة بصورة مستمرة، دعت الحاجة إلى تطوير التعلم الجامعي من خلال التركيز على بعض الرؤى الاستراتيجية، والمداخل الإصلاحية للتطوير والتحسين المستمر والذي يأتي في مقمته الحوكمة المؤسسية للجامعات، وتوظيف بعض المراحل المعاصرة في مجال إصلاح وتحسين وتجويد التعليم وتحقيق التعليم المتميز. وفي التعليم العالي تعد الحوكمة واحدة من العوامل التي تسهم في تقدم الجامعة وتطورها والمساعدة في إنجاز العمل بمهنية، وكفاءة وفاعلية عالية، وكذلك تسهم في تحقيق مبادئ الشفافية، والنزاهة، وتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية بين جميع أعضائها الداخليين (أعضاء هيئة التدريس والطلبة) وكما تعمل على زيادة الثقة في الجامعات ورفع الروح التنافسية بينها. فالحوكمة هي الأداة التي تضمن من خلالها الجامعات محاربة الفساد والارتقاء بمستوى الممارسات المتعلقة بحالات الحوكمة وفقاً للمعايير الدولية.

إن تطبيق الحوكمة على التعليم عملية مهمة جداً كونها تعد عنصراً رئيساً في التركيز على إنجازات إصلاح التعليم في جميع أنحاء العالم، إذ يتصدر مفهوم حوكمة التعليم قائمة طرق التصنيف الأولى في العالم التي تبين كيفية قيام المؤسسات التعليمية بتحقيق أهدافها وتنفيذها أو أسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها (Al-Faleety, 2010).

إن الحوكمة ليست مجرد أداة شاملة للجامعة، بل هي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات والأنظمة والقوانين التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات وتميزها، إذ أن الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي للجامعة ككل، وفي مقدمتها الهيئة التدريسية لأنها العنصر الفاعل والرئيس في العملية التعليمية.

لقد بات مفهوم الحوكمة الجامعية الذي ظهر في الآونة الأخيرة حاجة ملحة بسبب ازدياد الأزمات التي تمر بها المؤسسات الجامعية، لتكون وسيلة لوضع الحلول المقترحة لها بعد أن أصبحت الإدارات الجامعية ذراعاً للسلطة التنفيذية للعمل في إدارة المؤسسة الجامعية واتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الهيئتين الإدارية والتدريسية، والمتعلقة أيضاً بشؤون الطلبة بما في ذلك عملية إقرار الأكاديميين الجامعيين بشكل فردي ودون مناقشتها مع هذه الجهات، مما أدى إلى ضعف واضح في أداء الجامعات أكاديمياً وإدارياً وخاصة بعد أن تم الابتعاد عن إشراك ممثلي هذه الهيئات في اتخاذ القرارات بهدف إيجاد بيئة ديمقراطية تشاركية تنتج جيلاً قادراً على المشاركة في الحياة العامة، وتعزيز قيم الحرية والمشاركة واحترام الآخر (Burkoan, Qurashy; Ali, 2012).

وتسهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية وغيرها من المجالات، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام. كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع، ويجتهد القائمون على الجامعات في صياغة رسالة الجامعة التعليمية، والتي تحدد لاحقاً الأهداف العليا للجامعة، ومهما اختلفت صيغ هذه الرسائل إلا أنها تجمع بشكل أو بآخر على أن أسمى أهداف الجامعات تتركز في هدفين أساسيين هما: الأول تعليم جيد يتمثل بالدفع بالخريجين المؤهلين لملء الشواغر الوظيفية في مؤسسات الدولة بما يتناسب واحتياجاتها، أي أن يكون هنالك توافق بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، والثاني: خدمة المجتمع المحلي من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع وإسهامها في حل القضايا المختلفة من خلال الأبحاث وورش العمل الصناعية، والتعليمية، والاجتماعية، والزراعية وغيرها، وعليه فإن الجامعات شريان رئيس لا غنى عنه في بناء المجتمع، وتنوعته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل (Halawah; Taha, 2011).

وتعمل معظم الجامعات في بيئات غير مستقرة لا تستطيع التحكم فيها، وإن بقاءها ونجاحها يتوقفان على استجابتها لعدد من المتغيرات والقوى في مقدمتها العولمة والمنافسة العالمية ونتيجة

للتطور السريع الذي يشهده العالم في القطاعات كافة وبخاصة في قطاع التعليم العالي، فإن على الجامعات البحث عن مزيد من الكفاءات المؤهلة والقادرة على مواجهة التحديات والصعاب التي تفرض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية المستخدمة في السابق والأخذ بالسياسات الإدارية التعليمية الأكثر تطوراً والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة والتي تحقق أحد أهم عناصر الفكر الإداري الحديث ألا وهو إدارة الجودة الشاملة في التعليم (Al-Areeny, 2014).

أن توفير نظام الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية يساعد القيادات الإدارية وكذلك أعضاء المجالس للعمل بروح الفريق، والارتقاء بمستويات العمل والإنجاز، وفضلاً عن المساعد على نشر مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساواة بين الطلبة وكذلك أعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية والحصول على ميزة تنافسية الأمر الذي دفع الباحث إلى اقتراح إجراءات إدارية تربوية لتفعيل تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

حظي موضوع الحوكمة بأهمية كبيرة من طرف الباحثين لما له من أثر كبير في تحسين المنظومة التربوية والتعليمية وتطويرها وما يحققه من فوائد جمة للمؤسسات التعليمية وكذلك المساعدة في إنجاز مهماتها بكفاءة وفاعلية. إلا أن الواقع يكشف لنا قصوراً في تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العام في فلسطين. يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على قضايا وتحديات تواجه النظام التعليمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية ومخرجاته. بما أن السلطة الفلسطينية استلمت زمام الأمور حديثاً للعملية التعليمية وخصوصاً الجامعات فما زالت تعاني هذه الجامعات من قصور وضعف في مخرجاتها بسبب الإجراءات المتبعة وما يترتب عليها في المؤسسات التعليمية الفلسطينية.

إن الغرض من هذه البحث هو التعرف إلى درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيه، من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى معرفة درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
2. التوصل إلى إجراءات إدارية تربوية قياسية لتفعيل تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
3. معرفة الفروق في استجابة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لدرجة تطبيق معايير لتطبيق الحوكمة حسب المتغيرات الديمغرافية للمبجوثين .

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتطرق له وهو تعرف درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية. وتبرز أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1. تحسين مستوى التعليم وتطويره وتجويده والارتقاء بمستوى إدارة الجامعات وتحسين مخرجات العملية التعليمية.
2. استخدام معايير الحوكمة ومبادئها كأساس للتميز والإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية والتربوية.
3. توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعد صناع القرار في الجامعات ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والمعنيين بموضوع الحوكمة وتكون بمثابة تغذية راجعة.
4. رفد المكتبة العلمية بمزيد من المعرفة النظرية عن الحوكمة.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة (Governance):** وهي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها (Obaidy, 2014).
- ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات يتم تطبيقها لتؤدي إلى جودة العمل وتميزه، والوصول إلى تحقيق أهدافه

- **معايير (Standards):** المعيار عبارة عن طريقة متفق عليها للقيام بالأشياء. وقد يتعلق الأمر بإنتاج منتج، أو إدارة عملية، أو تقديم خدمة، أو توريد مواد (Mheedat , 2011). ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها طرق معينة مجربة تتعلق بإنتاج مخرجات عمل يتم من خلالها تحقيق أهداف موضوعة
- **الجامعات الحكومية (الرسمية):** ويقصد بها الجامعات التي تتلقى تمويلها ودعمها المادي من ميزانية الحكومة ومدة الدراسة فيها لا تقل عن 4 سنوات وتنتهي بشهادة أكاديمية.
- حدود الدراسة:**
 - تتحدد الدراسة الحالية بما يأتي:
 - **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
 - **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في ثلاث جامعات فلسطينية حكومية هي (الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة الخليل.
 - **الحدود البشرية:** شملت العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية
 - **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019/2020.
- الدراسات السابقة ذات العلاقة:**

إستعرض الباحثان في هذا الجزء عددا من الدراسات السابقة ذات العلاقة: أجرى إيستون (Easton, 2014) دراسة هدفت إلى التحقيق في كيفية رؤية أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين في عملية صنع القرار من خلال إشراكهم في عملية الحوكمة وذلك في (36) مؤسسة عضو في جمعية كلية الآبلاش في ويست فريجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك وفق معايير الحوكمة السليمة. وقد تكونت العينة من (480) عضو هيئة تدريس، وإدارياً، وموظفاً. أشارت النتائج إلى وجود مناخ مناسب في الجامعات مبني على الاحترام، كذلك أشارت إلى عدم وجود معرفة كافية حول موضوع إشراك الحوكمة في الجامعات والحوكمة بشكل عام وبينت نتائج الدراسة أن إشراك الحوكمة يُعد موضوعاً معقداً وذلك بسبب وجود حساسية بين مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في التخطيط وصنع القرار من ناحية والمساءلة الإدارية

من ناحية أخرى.

وأجرى كونستانين ورينهاردت وألماسان (Constantin, Reinhardet; Almasan, 2015) دراسة هدفت إلى تعرف نماذج الحاكمية في الجامعات الأوروبية وأمريكا وأستراليا، والتعرف إلى العوامل الرئيسة لنجاح إدارة الجامعات، لتصبح قوة استراتيجية دافعة، بينت النتائج أن الجامعات مؤسسات اجتماعية طويلة الأمد عليها واجب التكيف مع الاحتياجات المتجددة في المجتمع، وأن التفكير الاستراتيجي من الأساليب التي تعتمد عليها الجامعات في الاستقلالية، كما أظهرت النتائج أن الجامعات الأمريكية والبريطانية والاسترالية متماثلة في الحاكمية والتفكير الاستراتيجي، في حين أن الجامعات الأوروبية اعتمدت على الاستفادة من نماذج الحاكمية الناجحة كجامعتي كامبردج واكسفورد.

وأجرى أونيو (Oonyu, 2016) دراسة هدفت إلى تعرف نماذج الحاكمية وجودة القيادة في الجامعات الإفريقية في تحليل نماذج الحاكمية في الجامعات الإفريقية منذ عام 1960. تألفت عينة الدراسة من مختلف المستويات الإدارية وأعضاء المجالس وعمداء الكليات والقيادات الطلابية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود تحديات كثيرة تواجه الجامعات منها ضعف سياسة الدعم المالي والتدخل الحكومي، وتحول الجامعات نحو الاقتصاد المعرفي وتعزيز المعرفة الحديثة.

وقام محمود (Mahmood, 2018) بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (242) عضو هيئة تدريس. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة.

وهدف دراسة المومني والزبون وقواقزه (Al-Momeny, Al-Zobon; Qwaqzeh, 2018) التعرف إلى مستوى تطبيق الحاكمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. تكونت عينة الدراسة من (243) عضو هيئة تدريس تم اختيارها بالطريقة العشوائية من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الحاكمية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً

لاختلاف متغير الكلية، وذلك لصالح الإنسانية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لاختلاف متغير الجنس والرتبة العلمية.

وأجرى عساف (Assaf, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، وتكونت العينة من (297) عضو هيئة تدريس، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت كبيرة عند وزن نسبي (75.24%)، فقد جاء مجال (الكفاءة والفعالية) في الرتبة الأولى بوزن نسبي (76.63%)، ومجال (المساءلة والشفافية) في الرتبة الأخيرة بوزن نسبي (74.51%)، وأن درجة التقدير الكلية لأفراد العينة حول المسؤولية المجتمعية للجامعة في مكافحة الفساد كانت كبيرة عند وزن نسبي (77.11%)، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط (0.77) بين درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، ودرجة تقديرهم لمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تشابهت الدراسات السابقة من إذ الهدف فالدراسات العربية هدفت إلى معرفة واقع الحوكمة مثل دراسة محمود (Mahmood, 2018) بعنوان درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة ممارسة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، و دراسة المومني، الزبون، وقوافرة (Al-Momeny, Al-Zobon, Qwaqzeh, 2018) بعنوان التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، و دراسة عساف (Assaf, 2018) بعنوان درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. كذلك الدراسات الأجنبية مثل دراسة أونيو (Oonyu, 2016)، ودراسة كونستانين ورينهاردت وألماسان (Constantin; Reinhardt ; Almasan, 2015)، و دراسة (Easton, 2014)، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف ولكنها تختلف مع الدراسات السابقة في البيئة التي أجريت فيها حيث أجريت هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية وفي تركيزها على الجامعات الفلسطينية الحكومية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تشكيل إطار نظري وأداة للدراسة والإطلاع

على بعض التوصيات. كما أن الدراسة الحالية تتميز بأنها غطت الفترة البحثية ما بين 2019-2020 في الجامعات الفلسطينية الحكومية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (الضفة الغربية) الحكومية وعددها 10 جامعات يلتحق فيها 5452 عضو هيئة تدريس في عام 2020.

عينة الدراسة:

قام الباحثان باختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تبعاً للموقع الجغرافي، وبذا فقد وقع الاختيار على الجامعة العربية الأمريكية في الشمال، وجامعة النجاح الوطنية في الوسط، وجامعة الخليل في الجنوب، إذ يوجد في هذه الجامعات الثلاث (1414) عضو هيئة تدريس خلال العام الدراسي 2020/2019م (حسب سجلات شؤون العاملين أو سجلات وحدة الموارد البشرية في كل جامعة)، منهم (895) في جامعة النجاح الوطنية، و(242) في الجامعة العربية الأمريكية، و (277) في جامعة الخليل، وحيث أن الجداول الإحصائية تشير إلى أن حجم العينة لهذا المجتمع يجب أن لا تقل عن (302) فرداً وتوزيع الأداة على العينة تم استثناء استبانيتين غير صالحتين للتحليل لتستقر العينة عند (300) فرداً، والجداول (1) يبين وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديموغرافية. (ن=298)

المتغير	مستويات المتغير أو فئاته	التكرار	المجموع
الجنس	ذكر	137	300
	أنثى	163	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4	300
	ماجستير	37	
	دكتوراه	259	
المستوى الوظيفي	موظف	14	300
	رئيس قسم	181	
	مدير وحدة	54	
	مدير عام	51	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	300
	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	112	

المتغير	مستويات المتغير أو فئاته	التكرار	المجموع
	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	39	300
	15 سنة فأكثر	126	
المجموع			300

يبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية من حيث مستويات كل متغير، وتكراره، ونسبته المئوية.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة مثل عساف (Assaf, 2018)، ودراسة المومني والزبون وقواقزه (Al-Momeny, Al-Zobon; Qwaqzeh, 2018) مقسمة إلى أربعة مجالات هي (الشفافية) وتكون من 10 فقرات، ومجال (المساءلة) وتكون من 10 فقرات، ومجال (المساواة) وتكون من 10 فقرات، ومجال (مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار) وتكون من 10 فقرات، كانت فئات التدرج عليها على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (موافق تماماً) وتُعطى (5) درجات، ثم (موافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (غير موافق) وتعطى درجتين، و(غير موافق تماماً) وتعطى درجة واحدة.

صدق الأداة

وقد تم التحقق من دلالات صدق مبادئ الحوكمة وثباته باستخدام دلالات الصدق عن طريق عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال في الجامعات الفلسطينية وعددهم 10 محكمين، وذلك لتعديل ما يروونه مناسباً على فقرات الأداة، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85 %) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

ثبات الأداة

وللتحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحثان طريقة الاتساق الداخلي (معادلة كرونباخ ألفا) كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل الثبات، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (2) ثبات أداة الدراسة المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الشفافية	10	0.875
المساءلة	10	0.971
المساواة	10	0.974
مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار	10	0.975

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2) أن قيم معامل (الاتساق الداخلي) لمجالات تطبيق مبادئ الحوكمة تراوحت ما بين (0.875) لمجال (الشفافية) و (0.975) لمجال (مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار). ويرى الباحثان أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة

تم معالجة نتائج الدراسة من خلال المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس: وله فئتان (نكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).
- المستوى الوظيفي: وله أربعة مستويات هي (موظف دون مسؤولية إدارية، ورئيس قسم، ومدير وحدة، ومدير عام)
- سنوات الخبرة: وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، ومن 10-15 سنوات، ومن 15 سنة فأكثر).

المتغيرات التابعة:

وتتكون من فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الشفافية، والمساءلة، والمساواة، ومشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار)

المعالجة الإحصائية

أجيب عن أسئلة الدراسة، واختبرت فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية
2. قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
3. اختبار ت للعينتين المستقلتين Independent Sample t –test لقياس تطبيق مبادئ الحوكمة باختلاف متغير الجنس لعينة الدراسة.
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس تطبيق مبادئ الحوكمة باختلاف متغيرات المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة.
5. اختبار المقارنات البعدية LSD وذلك لدلالة الفروق في مستويات المتغيرات التي رفضت

فرضياتها.

طريقة تصحيح الدراسة:

يحتوي المقياس على (40) فقرة لمجالات (تطبيق مبادئ الحوكمة)، وأمام كل فقرة خمسة اختيارات، وقد وقام الباحثان بتقسيمها إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس / عدد المستويات = $1.33 = 3 / 5$

وعليه فقد تم استخدام المعيار الآتي لغرض الحكم على درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

المستوى المنخفض من 1-2.33

المستوى المتوسط من (2.34-3.67)

المستوى المرتفع من (3.68-5)

عرض النتائج وتفسيرها:

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة، وفقاً لأسئلتها:

1. نتائج سؤال الدراسة الأول

والذي ينص على: ما درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات تطبيق معايير الحوكمة بمجالاته (الشفافية، والمساءلة، والمساواة، ومشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار)، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والرتبة ودرجة الموافقة لتطبيق معايير الحوكمة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	الشفافية	3.84	0.82	1	مرتفعة
2	المساءلة	3.59	0.67	2	متوسطة
3	المساواة	3.51	0.67	3	متوسطة
4	المشاركة	2.67	0.75	4	متوسطة
الدرجة الكلية		3.41	0.63	متوسطة	

يتضح من خلال نتائج الجدول (3) أن مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمساواة، ومشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار). كانت بين المتوسطة

والمرتفعة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.67) و(3.84)، إذ جاء المجال (1) (الشفافية) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة وقد يُعزى ذلك إلى وجود شفافية كبيرة في العمل الإداري والأكاديمي الجامعي كون الاتجاهات الحديثة للمؤسسات الأكاديمية الفلسطينية شأنها شأن المؤسسات العالمية تصبوا نحو تحقيق الجودة في العمل، بينما جاء المجال (4) (مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة وقد يعود ذلك إلى وجود المشاركة في صنع القرار والأخذ برأي الآخرين لم تصل بعد للمستوى المطلوب في الجامعات الحكومية الفلسطينية وهي بحاجة إلى تعزيز إذ أن المطلوب من إدارات الجامعات الحكومية زيادة فاعلية إدارة القسم في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الدورات والورش التدريبية التي من شأنها أن تزيد من مستوى النمو المهني لديهم وإشراكهم في عملية صنع القرار. وجاءت الدرجة الكلية بمتوسط (3.41) وانحراف معياري (0.63) ونسبة مئوية (68.2) وهي تشير إلى درجة استجابة متوسطة.

أما بالنسبة لبقية فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة، فقد جاء مجال (المساءلة) في الرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري (0.67) ودرجة متوسطة، ومجال (المساواة) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى الشفافية كبيرة في العمل الجامعي كون الاتجاهات الحديثة للمؤسسات الأكاديمية الفلسطينية شأنها شأن المؤسسات العالمية تصبوا نحو تحقيق الجودة في العمل وهي في سياق نحو ذلك نتيجة للانفتاح الحاصل على المؤسسات التعليمية الإقليمية والعالمية في مختلف المجالات بينما وجود المشاركة في صنع القرار والأخذ برأي الآخرين بحاجة إلى إعادة نظر إنها أنها لم تصل بعد للمستوى المطلوب

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود (Mahmood, 2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان لمبادئ الحوكمة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، ومع نتيجة دراسة عساف (Assaf, 2018) التي أظهرت أن درجة التقدير الكلية لأفراد العينة حول المسؤولية المجتمعية للجامعة في مكافحة الفساد كانت كبيرة، ومع نتائج دراسة إيستون (Easton, 2014) التي أظهرت عدم وجود معرفة كافية حول موضوع إشراك الحوكمة عند أعضاء جمعية كلية الآبلاش

في ويست فريجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية والحوكمة بشكل عام. اما بالنسبة لفقرات المجالات، فجاءت نتائجها على النحو الآتي:

1. مجال الشفافية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية للحوكمة مرتبة تنازلياً.

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
7	يتوافر في الجامعة تقارير دورية لأداء جميع العاملين.	4.01	0.77	1	مرتفعة
10	تداول المعلومات في الجامعة يتم بحرية ودون قيود.	3.89	0.87	2	مرتفعة
8	يتوفر في الجامعة مصادر تداول للمعلومات والإعلام - مواقع إنترنت - نشرات - تقارير	3.85	0.89	3	مرتفعة
9	يتم الإقصاد عن رواتب ومكافآت العاملين في الجامعة.	3.84	0.89	4	مرتفعة
3	تراعي الجامعة عند تطبيق التعليمات، والأنظمة والوضوح والدقة	3.83	0.86	5	مرتفعة
6	تقوم الجامعة بنشر ميزانية جميع وحداتها الإدارية	3.82	0.88	6	مرتفعة
1	توفر الجامعة كتباً خاصاً بالتعليمات، والأنظمة والقوانين ورقياً وإلكترونياً	3.81	0.80	7	مرتفعة
4	يتضمن الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات باللغتين العربية والإنجليزية ويتم تحديثهما باستمرار.	3.81	0.84	7	مرتفعة
2	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة في تعيين أعضاء هيئة التدريس	3.80	0.83	9	مرتفعة
5	تفصح الجامعة عن جميع تقارير تقييم الأداء	3.79	0.85	10	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.84	0.82		مرتفعة

يتضح من خلال نتائج الجدول (4) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الأول (الشفافية) كانت جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية عليها بين (3.79) و (4.01)، وجاءت الفقرة (7) والتي نصها (يتوافر في الجامعة تقارير دورية لأداء جميع العاملين) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة وقد يعود ذلك إلى فاعلية مراقبة أداء العاملين في الجامعة، بينما جاءت الفقرة (5) والتي نصها (تفصح الجامعة عن جميع تقارير تقييم الأداء) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة وقد يُعزى ذلك إلى وضوح العلاقة بين الإدارة والمُروُسين فيما يتعلق بعملية التقييم. وجاءت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.82) ونسبة مئوية (76.8) وهي تشير إلى درجة استجابة مرتفعة.

2. مجال المساواة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني ول لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية للحوكمة مرتبة تنازلياً.

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
14	تستخدم الجامعة مبدأ المساواة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي	3.66	0.79	1	متوسطة
12	يوجد في الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية	3.62	0.78	2	متوسطة
20	هناك آلية لمساواة مجالس الجامعة المختلفة وفق أدوارهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم	3.62	0.77	2	متوسطة
13	تتوفر معايير واضحة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس	3.62	0.80	2	متوسطة
15	تكون الجامعة لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن أعضاء هيئة التدريس	3.59	0.80	5	متوسطة
18	يتم تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالجامعة بالمساواة على الجميع	3.58	0.76	6	متوسطة
11	توجد في الجامعة دائرة للرقابة الداخلية والمتابعة وفق معايير واضحة وفاعلة	3.57	0.67	7	متوسطة
19	تلقى عدالة تطبيق القوانين واللوائح الرضا من قبل العاملين	3.57	0.74	7	متوسطة
17	توجد في الجامعة لائحة عقوبات مفعلة تشمل الجميع	3.55	0.80	9	متوسطة
16	تتوفر في الجامعة قوانين معلنه تحفظ حقوق العاملين والطلبة والمجتمع	3.54	0.78	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.59	0.67		متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (5) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الثاني (المساواة) كانت جميعها متوسطة، إذ تراوحت المتوسط الحسابية عليها بين (3.54) و(3.66)، وجاءت الفقرة (14) والتي نصها (تستخدم الجامعة مبدأ المساواة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى سعي الجامعة الحثيث في مواكبة كل ما يتعلق بمفهوم الجودة، بينما جاءت الفقرة (16) والتي نصها (يتوفر في الجامعة قوانين معلنه تحفظ حقوق العاملين والطلبة والمجتمع) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة متوسطة وقد يعود ذلك إلى نمط القيادة السائد والذي لم يصل على المستوى المطلوب،. وجاءت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري (0.67) ونسبة مئوية (71.8) وهي تشير

إلى درجة استجابة متوسطة

3. مجال المساواة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية للحوكمة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
26	توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة	3.55	0.73	1	متوسطة
22	هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة	3.54	0.75	2	متوسطة
28	تدعم الجامعة صلاحيات الأفراد العاملين ودورهم في مستويات التدريس الدنيا في عمليات صنع القرارات.	3.54	0.77	2	متوسطة
23	توفر الجامعة نظام مكافآت واضح لجميع العاملين	3.53	0.76	4	متوسطة
21	يتوفر لأعضاء هيئة التدريس معايير واضحة للحصول على الترقيات	3.53	0.80	4	متوسطة
27	توجد حوافز مادية مجزية للمتميزين	3.52	0.73	6	متوسطة
30	توفر الجامعة للعاملين فيها فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال والتواصل	3.50	0.73	7	متوسطة
29	تطبق الجامعة القوانين على جميع العاملين دون محاباة	3.49	0.71	8	متوسطة
24	تشكل الجامعة لجان تختص بالعمل على إيجاد توازن بين موازنة الجامعة، والاستثمار الأمثل للموارد.	3.49	0.78	8	متوسطة
25	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية	3.49	0.80	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.67		متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (6) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الثالث (المساواة) كانت جميعها متوسطة، إذ تراوحت المتوسط الحسابية عليها بين (3.49) و(3.55)، وجاءت الفقرة (26) والتي نصها (توفر الجامعة وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.73) وقد يعود ذلك إلى درجة متوسطة من الوضوح تبديها الجامعات الحكومية الفلسطينية فيما يتعلق بالوصف الوظيفي للعاملين فيها، بينما جاءت الفقرات رقم (29، و24، و25) والتي نصها (تطبق الجامعة القوانين على جميع العاملين دون محاباة، و تشكل الجامعة لجان تختص بالعمل على إيجاد توازن بين موازنة الجامعة، والاستثمار الأمثل للموارد، و تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.49) لكل منهما وبانحرافات معيارية على التوالي (0.71)، و(0.78)، و(0.80) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى حاجة الجامعات الفلسطينية إلى مزيد

من مبدأ المساواة في تطبيق القوانين والعدالة والموضوعية. وجاءت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (0.67) ونسبة مئوية (70.2) وهي تشير إلى درجة استجابة متوسطة

4. مجال مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في الجامعات الحكومية الفلسطينية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية للحوكمة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
31	تمنح الجامعة الصلاحيات للعاملين في الأقسام المختلفة، والتي من شأنها زيادة إنتاجية الموظف وتحسين أدائه، وذلك بما لا يتعارض مع النظام.	2.74	0.81	1	متوسطة
32	تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في عملية صنع القرار	2.72	0.79	2	متوسطة
37	يتم إشراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بوضع مقررات الجامعة	2.70	0.86	3	متوسطة
35	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام، لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	2.69	0.87	4	متوسطة
38	يتم إشراك العاملين والمتعاملين مع الجامعة بتقييم قيادات الجامعة	2.67	0.87	5	متوسطة
36	يقوم رؤساء الأقسام بتقييم الهيئة التدريسية	2.66	0.86	6	متوسطة
40	تحترم الجامعة رأي الأغلبية عند اتخاذها للقرارات ذات العلاقة بتطوير الجامعة	2.65	0.86	7	متوسطة
33	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية مع الهيئة التدريسية	2.65	0.80	7	متوسطة
39	تتبنى الجامعة أساليب وطرق عديدة لمشاركة العاملين في أنشطة الجامعة المختلفة	2.64	0.87	9	متوسطة
34	يسمح مجلس الجامعة لأعضائه بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة	2.61	0.85	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.67	0.75		متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (7) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الرابع (مدى مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في الجامعات الحكومية الفلسطينية) كانت جميعها متوسطة، إذ تراوحت المتوسط الحسابية عليها بين (2.61) و(2.74)، وجاءت الفقرة (31) والتي نصها (تمنح الجامعة الصلاحيات للعاملين في الأقسام المختلفة، والتي من شأنها زيادة إنتاجية الموظف وتحسين أدائه، وذلك بما لا يتعارض مع النظام) في الرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (2.74) وبانحراف معياري (0.81) وقد يعود ذلك إلى توجه الجامعات الحكومية الفلسطينية من منطلق حرصها على جودة إنتاجيتها العلمية في منح بعض الصلاحيات للعاملين فيها، بينما جاءت الفقرة (34) والتي نصها (يسمح مجلس الجامعة لأعضائه بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.61) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرارات ومناقشتها لم يصل بعد للمستوى المطلوب. وجاءت الدرجة الكلية بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري (0.75) وهي تشير إلى درجة استجابة متوسطة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟

تم الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أنثى (ن=163)		ذكر (ن=137)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
3.30	0.69	3.50	0.56	-2.775	0.006*	الدرجة الكلية (تطبيق معايير الحوكمة)	المتوسط الحسابي

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة تطبيق معايير الحوكمة حسب متغير الجنس للدرجة الكلية (0.006) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس. وأن هذه الفروق تعود لصالح فئة (أنثى) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.50) بينما بلغ متوسط مستوى (ذكر) الحسابي (3.30) ويمكن تفسير وجود استجابات أعلى عند الإناث حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية في الدرجة الكلية كون الإناث لها ميل نحو النظام في العمل أكثر

من الذكور

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المومني، الزبون، وقواقزة (Al-Momeny, Al-Zobon, Qwaqzeh, 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير الجنس

2. متغير المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	4	2.39	0.47
ماجستير	37	3.02	0.65
دكتوراه	259	3.47	0.59
الكلية	300	3.40	0.63

يتضح من خلال الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمتغير (المؤهل العلمي)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.763	2	5.382	14.667	*0.000
داخل المجموعات	108.979	297	0.367		
المجموع	119.742	299			

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

يتبين من الجدول (10) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة عائديه الفروق في مستويات متغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، فقد تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11) اختبار (LSD) للفروق البعدية حسب متغير المؤهل العلمي

المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	2.39	_____	*-0.63530	*-0.55560

المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
ماجستير	3.02	_____	_____	45077-*
دكتوراه	3.47	_____	_____	_____

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (11) وجود فروق في الدرجة الكلية حسب متغير المؤهل العلمي بين مستوى (دكتوراه) وبين مستويات (بكالوريوس، وماجستير) لصالح مستوى (دكتوراه). وبين مستوى (بكالوريوس) ومستوى (ماجستير) ولصالح مستوى (ماجستير)

ويمكن تفسير وجود استجابات أعلى عند مؤهلات الدكتوراه والماجستير حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية في الدرجة الكلية كون تلك المؤهلات تعبر عن درجة الوعي والفكر الذي يمتلكه الموظف ذو المؤهل الأعلى فكلما زاد المؤهل زادت درجة الوعي والإلتزام والحرص على مصلحة المؤسسة التعليمية فضلاً عن ذلك فإن صاحب المؤهل العالي يتمتع بمركز مرموق بالمؤسسة وبهذا يكون على دراية أكبر في موضوع تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المومني، الزبون، وقواقزة (Al-Momeny, Al-Zobon, Qwqazeh, 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية

3. متغير المستوى الوظيفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	الدرجة الكلية
0.64	2.79	14	موظف دون مسؤولية إدارية	
0.63	3.46	181	رئيس قسم	
0.56	3.12	54	مدير وحدة	
0.47	3.68	51	مدير عام	
0.63	3.40	300	الكلية	

يتضح من خلال الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمتغير (المستوى الوظيفي)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	14.101	3	4.700 0.357	13.170	*0.000
	داخل المجموعات	105.641	296			
	المجموع	119.742	299			

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

يتبين من الجدول (13) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير المستوى الوظيفي للدرجة الكلية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولمعرفة عانيه الفروق في مستويات متغير المستوى الوظيفي في الدرجة الكلية فقد تم استخدام إختبار (LSD) والجدول (14) يبين ذلك:

الجدول (14) إختبار (LSD) للفروق البعدية حسب متغير المستوى الوظيفي

المقارنات	المتوسط الحسابي	موظف دون مسؤولية إدارية	رئيس قسم	مدير وحدة	مدير عام
موظف دون مسؤولية إدارية	2.79	_____	*-0.67495	-0.33347	*-0.89079
رئيس قسم	3.46	_____	_____	*0.34149	*-0.21584
مدير وحدة	3.12	_____	_____	_____	*-0.55733
مدير عام	3.68	_____	_____	_____	_____

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

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية في الدرجة الكلية حسب متغير المستوى الوظيفي بين مستوى (موظف دون مسؤولية إدارية) وبين مستويات (رئيس قسم، ومدير وحدة، ومدير عام) لصالح مستويات (رئيس قسم، ومدير وحدة، ومدير عام). وبين مستوى (رئيس قسم) ومستوى (مدير وحدة) ولصالح مستوى (رئيس قسم) وبين مستوى (مدير وحدة) ومستوى (رئيس قسم، ومدير عام) ولصالح مستويات (رئيس قسم، ومدير عام)

ويمكن تفسير وجود استجابات أعلى عند مسميات رئيس قسم، ومدير وحدة، ومدير عام الوظيفية حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية في الدرجة الكلية كون تلك المستويات العالية تعبير عن درجة المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف ومدى حساسية المركز الذي يشغله وبالتالي تكون نظريته أعلى في معرفة درجة تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسة التعليمية

4. متغير سنوات الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الدرجة الكلية
0.86	2.98	23	أقل من 5 سنوات	
0.49	3.34	112	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.62	3.47	39	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.66	3.52	126	15 سنة فأكثر	
0.63	3.40	300	الكلية	

يتضح من خلال الجدول (15) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (سنوات الخبرة)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة	الدرجة الكلية
بين المجموعات	6.549	3	2.183 0.382	5.708	*0.001	
داخل المجموعات	113.193	296				
المجموع	119.742	299				

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

يتبين من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية (0.001) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة عائديه الفروق في مستويات متغير المستوى الوظيفي في الدرجة الكلية، فقد تم استخدام اختبار (LSD) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (17): اختبار (LSD) للفروق البعدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.98	_____	*-0.35938	*-0.49387	*-0.54210
5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.34	_____	_____	-0.13448	*-0.18271
10 سنوات وأقل من 15 سنة	3.47	_____	_____	_____	-0.04823
15 سنة فأكثر	3.52	_____	_____	_____	_____

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

يتضح من الجدول (17) وجود فروق في تطبيق مبادئ الحوكمة للدرجة الكلية حسب متغير سنوات الخبرة بين مستوى (أقل من 5 سنوات) وبين مستويات (5 سنوات وأقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات وأقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر) لصالح مستويات (5 سنوات وأقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات وأقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر)). وبين مستوى (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) ومستوى (15 سنة فأكثر) ولصالح مستوى (15 سنة فأكثر)

ويمكن تفسير وجود استجابات أعلى عند مستويات الخبرة الأعلى حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية في الدرجة كون تلك المسميات الوظيفية العالية لديها الخبرة والمعرفة والدراية اللازمة بمبادئ الحوكمة وإدراك أهميتها وكيفية التعامل معها.

التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج، يوصي الباحثان بما يأتي:

1. ضرورة العمل على تطوير التشريعات بما يتضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات في مختلف المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية.
2. ضرورة وضع قوانين وتشريعات خاصة بمعايير الحوكمة الجامعية والإلتزام بها من قبل الذكور والإناث وذوي المؤهلات الدنيا من أعضاء الهيئة التدريسية من جميع المسميات الوظيفية على حد سواء.
3. ضرورة وضع نظام رقابي دقيق لمتابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة الجامعية ومعاييرها وخاصة المساواة والمساواة والشفافية في اتخاذ القرارات.
4. إشاعة ثقافة الحوكمة في الجامعات بما تتضمنه من مبادئ ومعايير من أجل تحسين جودة التعليم وتطويره من خلال توفير دليل يشمل معايير الحوكمة في المؤسسات التعليمية والذي بدوره يعزز من مبادئ الشفافية والنزاهة والعدالة والمسائلة.
5. ضرورة إشراك الموظفين بغض النظر عن المسمى الوظيفي في عملية صناعة القرار والأخذ بأرائهم حيث من الممكن أن تكون لديهم آراء بناءة تعمل على تطوير المنظومة التعليمية ويتم ذلك من خلال تشكيل فريق يضع أسس لمعايير حوكمة الجامعات بما يتلاءم مع الوضع المحلي والعالمي.

References:

- Al-Areeny, M., (2014). The reality of governance from administrative and academic staff at Al-Immam Mohamed Ben Saud Islamic University. *International Educational Journal*, Reyadh. 3(12) 115-148.

- Al-Faleety, S. (2010). **Public contribution company governance in Oman Sultanate**. Amman, Osama for Publishing and Distribution.
- Al-Momeny, Y.; Al-Zobon, M., Qwaqzeh, M., (2018). The Level of Applying Governance at an Official Jordanian Universities from Teaching Staff's Perspectives. **Journal for University Education Guarantee**. 11(37). 75-98.
- Assaf, M. (2018). The existence of Applying Governance Principles and Its Relation to Social Accountability in Encountering Corruption. Arabic **Journal for University Education Guarantee**. 11(37). 3-30.
- Burkoan,A.; Qurashy, M., Ali, A., (2012). University Governance and its Role in Encountering Challenges. **Research for International scientific conference "Management Globalization in Knowledge Era. December 15/17-. Al-Jenan University, Tripoli, Lebanon**.
- Constantin, B ; Reinhardet, Z ; Almasan, O (2015). Practice Models and the Public Policies in the Management and Governance of Higher Education. **Review of Administrative Science**, 31(2), 39-50.
- Easton, L. (2014). **A Study of Faculty, Administrative, and Staff Perceptions of the Climate for Shared Governance at Appalachian College Association Member Institutions**. West Virginia University, Proquest, Morgantown, West Virginia.
- Halawah ,J.; Taha, N. (2011). High Education Sustainable Obstacles from Teaching Staff Members' Perspectives AT Jordanian Universities. **Specialized International Education Journal**. 43 (1). 67-87.
- Mahmood, R. (2018). **The Degree of Practicing Governance Principles Among Heads of Departments in Private Jordanian Universities in Amman Governorate and Its Relation to Academic Freedom for Teaching Staff from their Perspectives**. Unpublished M.A. Theses. Middle East University, Amman, Jordan.
- Mheedat , A., (2011). **Rational Governance**. Studies and Researches Department. Anti- Corruption Commission, Amman, Jordan.
- Obaidy, M. (2014). **The Role of Governance in Enhancing the Public Institutions Performance. University case study**. M.A Thesis, Qalmeh University, Algeria.
- Oonyu,J. (2016). **Governance Models and Leadership Quality in Universities**, University World News,: 397.