# معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء

زياد جلال خليل الدماغ[1,*]

الاستلام: 23/نوفمبر/2020
التحكيم: 12/أكتوبر/2020
القبول: 17/يناير/2021

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

[1] نائب رئيس جامعة غزة للشؤون الأكاديمية، جامعة غزة، فلسطين
* عنوان المراسلة: z.aldammagh@gmail.com

# معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء

## الملخص:

**هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني للجامعات من وجهة نظر العاملين فيها وعلاقتها بمستوى الأداء، واقتصرت الدراسة على جامعة فلسطين وجامعة غزة في المحافظة الجنوبية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإشارة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الجامعات، والتأصيل لموضوع الحوكمة معاييرها ومعوقاتها ومراحل تطبيقها، واستنادا لذلك تم تصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكونت من (42) فقرة موزعة على معايير الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات، وشمل مجتمع الدراسة غالبية العاملين في جامعتي فلسطين وغزة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (182) فردا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة: (معايير الحوكمة، ومتطلبات الجودة والاعتماد، والتصنيف الفلسطيني للجامعات) والمتغير التابع المتمثل في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إعداد خطة شاملة واضحة المعالم سواء على مستوى قطاع التعليم العالي أو الجامعات الفلسطينية، تهدف إلى نشر ثقافة حوكمة الجامعات الفلسطينية وتعزيزها، والإسراع في إصدار دليل لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة، وتشكيل لجنة حوكمة سواء على مستوى قطاع التعليم العالي، أو على مستوى الجامعة لمتابعة تطبيق معايير الحوكمة فيها، وإلزام الجامعات الفلسطينية الخاصة برفع مستوى ممارسة معايير الحوكمة.**

**الكلمات المفتاحية: الحوكمة، معايير الحوكمة الجامعات، أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة.**


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

# Governance Standards and their Requirements in Private Palestinian Universities in the Southern Governorates and their Relationship to the Level of Performance

**Abstract:**

The study aimed to identify the governance standards and requirements in private Palestinian universities in light of the requirements for accreditation, quality and Palestinian classification of universities from the point of view of their employees and the relationship of which to the level of performance. The study was conducted in the universities of Palestine and Gaza. For collecting data, a questionnaire was designed based on previous studies related to university governance, the issue of governance, its principles, obstacles and stages of implementation. The questionnaire consisted of (42) items, covering the standards of governance in light of the requirements of accreditation, quality and requirements of the Palestinian classification of universities. The study population included the majority of workers, where the questionnaire was distributed to a random sample of (182) individuals. The study concluded that there was a positive relationship between the independent variables (governance standards, accreditation and quality requirements, and the Palestinian university classification) and the dependent variable represented by the performance of private Palestinian universities. The study recommended the need to develop a comprehensive and clear plan, either at the level of the higher education sector or Palestinian universities to spread and strengthen the culture of governance of Palestinian universities and to expedite the issuance of a governance guide for private Palestinian universities. A governance committee, at the level of the higher education sector or at the university level, should also be formed to follow up the implementation of governance standards at the universities and to make private Palestinian universities work on raising the level of practicing Governance principles.

**Keywords:** governance, university governance standards, performance of private Palestinian universities.


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

## المقدمة:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في الجودة والتميز في الأداء، وذلك بسبب حدوث أزمات مالية عالمية في الشركات. ويقصد بالحوكمة وضع إطار متكامل من المعايير، يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة تتعزز لديها الشفافية والمساءلة والمشاركة، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسئوليات بين الأقسام المختلفة المسئولة عن إدارة المؤسسة (عزت، 2010).

وكون الحوكمة تشكل منظومة متكاملة تتضمن مجموعة من المعايير التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ لذلك أصحبت الحوكمة في الآونة الأخيرة أيضا متطلبا مهما في الجامعات؛ نظرا لما تسهم به الجامعات في دول العالم في التنمية، فهي تعد شريانا رئيسا لا غنى عنه في بناء المجتمع وتوعيته وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، حيث تُعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقتضي النهوض بالوظيفة التعليمية في أي جامعة تطور الحوكمةً والأداء فيها بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والمشاركة الفاعلة لجميع الأطراف، بحيث يسير القرار الأكاديمي بحسب الأصول بدءا من المحاضر، يليه مجلس القسم، يليه مجلس الكلية يليه مجلس الجامعة ثم مجلس الأمناء (صالح، 2010).

وقد لوحظ في الآونة الأخيرة بعض مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تواجه عدة تحديات أهمها: زيادة عدد الجامعات والكليات الجامعية، وكذلك الانقسام السياسي والتأثير الحزبي عليها، بالإضافة إلى الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات الفلسطينية عامة والمحافظة الجنوبية خاصة؛ لذا كان لا بد من الانتباه أكثر إلى هذه التحديات لأنها تؤثر بالسلب علىً جودة مستوى التعليم العاليً الفلسطيني، مما يتطلب من القائمين على الأمر حوكمة وتوجيه الجامعات الفلسطينية بالاتجاه السليم لتكون ركيزة أساسية لتقدم الشعب الفلسطيني في سعيه نحو تحرير أرضه وإقامة دولته، ومن هنا أتت هذه الدراسة لتسلط الضوء على معايير الحوكمة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية الأمر الذي يحسن الأداء الجامعي فيها.

### مصطلح الحوكمة:

تتردد مصطلحات معاصرة حول مفهوم الحوكمة، فمنها ما يطلق عليها حوكمة الشركات أو الحكم الرشيد أو الحاكمية أو غيرها من المصطلحات الأخرى، وكلها تستعمل كمصطلحات مترادفة ذات مدلول لمعنى واحد، ولكن مصطلح حوكمة الشركات تناغم مع لفظي العولمة والخصخصة وشيوع استخدامه في الترجمة لمصطلح اللغة الانجليزية Corporate Governance، كما يُعد لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، ويطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معانٍ، كما قرر مجمع اللغة العربية بالقاهرة تسميته بـ حوكمة الشركات (ناصر الدين، 2019).

### أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة إلى تحسين أداء الشركات، ورفع القدرة على المنافسة ورفع قيمة الشركة، كما تساعد في تحسين المناخ الاستثماري وتفعيل أداء السوق المالي، وأكثرا تحديدا تهدف الحوكمة بحسب الغزالي (2015) إلى الآتي:

1. التأكيد على الالتزام بأحكام القانون، وضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة من غير أعضاء مجلس الإدارة لتحقق رقابة مستقلة.
2. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وعملياتها وإجراء المحاسبة والتدقيق المالي.
3. تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة، وتطوير سياسات وإجراءات مناسبة لأنشطة الشركة.
4. تساعد على تجنب حدوث أزمات مالية؛ نظرا لأثرها الكبير على الاقتصاد.

**مقومات الحوكمة:**

**هناك مقومات تساعد في تطبيق معايير الحوكمة وتكفل للشركة تحقيق أهدافها الآتي (قباجه، حامد، والشقاقي، 2008):**

1. **وجود قوانين وتشريعات تعنى بحقوق المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحقوق أصحاب المصالح ذات العلاقة.**
2. **وجود تدقيق داخل وخارجي يتمتع أعضاؤها بالاستقلالية والمؤهلات العلمية والخبرة العالية.**
3. **وجود حوكمة داخلي الشركة تعمل على تنظيم الاجتماعات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين فيها.**
4. **وجود أنظمة إدارية ومالية وفنية داخل الشركة، بحيث تكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.**

**محددات الحوكمة:**

**وحتى تستطيع الشركات والدول تطبيق معايير الحوكمة، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات تضمن التطبيق السليم لمعايير الحوكمة، حيث تشمل هذه المحددات مجموعة من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية (غادر، 2012): ويقصد بالعوامل الخارجية: المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتتضمن القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، وكفاءة القطاع المالي في توفير ونقل الأموال في الاقتصاد، وكفاءة الهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع المؤسسات، بالإضافة إلى وجود جهاز قضائي نزيه وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية.**

**ويقصد بالعوامل الداخلية: الأسس التي تحدد آلية اتخاذ القرار، وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الهيئة العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح ذات الصلة، مما يؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف ذات العلاقة.**

**معايير الحوكمة:**

**يمكن الاسترشاد بمعايير الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية، بالإضافة إلى مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية الصادرة عن اللجنة الوطنية للحوكمة (2009) وعورتاني (2013)، وهي تندرج ضمن المبادئ الآتية:**

- **المبدأ الأول: الهيئة العامة للمساهمين، يؤكد قانون الشركات ومدونة الحوكمة على أن الهيئة العامة هي المرجع الأخير للسلطات في الشركات؛ لذا يفترض أن تتيح الاجتماعات السنوية التي تعقدها الفرصة لممارسة المساهمين حقوقهم في الشركة.**
- **المبدأ الثاني: مجلس الإدارة، قد استحوذت أحكام مجلس الإدارة على النصيب الأكبر (حوالي الثلث) من مدونة الحوكمة؛ لذا يجب أن يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن خمسة ولا يزيد عن أحد عشر، إضافة إلى واجباتهم القانونية.**
- **المبدأ الثالث: الإدارة التنفيذية، أكدت مدونة الحوكمة على أهمية التزام الشركات بتطبيق قانون العمل وصياغة اللوائح والأنظمة الداخلية التي تنظم علاقتها مع العاملين فيها؛ وذلك من خلال وضع معايير شفافة للتعيين والترقية والعقاب، كما تشمل تعيين مدير عام للشركة من ذوي الكفاءة والخبرة والنزاهة، ويجب أن يحدد صلاحياته وراتبه ومكافأته.**
- **المبدأ الرابع: أصحاب المصالح ذات العلاقة، أكدت مدونة الحوكمة على دور أصحاب المصالح الآخرين، ويقصد بهم البنوك والموظفين وحملة السندات والموردين والزبائن؛ لذا يجب احترام حقوقهم القانونية، ويحبذ أن تضع الشركة آلية مناسبة تمكنها من معاملة أصحاب المصالح الآخرين بالتساوي دون تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو الدين.**


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

- المبدأ الخامس: التدقيق، يُعد التدقيق أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات؛ لذا تفترض المدونة وجود ثلاث جهات أساسية، وهي لجنة تدقيق تابعة لمجلس الإدارة، ومدقق داخلي، ومدقق خارجي، بهدف تمكينهم من القيام بمهمة الرقابة على الإدارة.
- المبدأ السادس: الإفصاح والشفافية، يُعد الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية أحد أهم مقومات الحوكمة السليمة؛ لأن الإفصاح يحد من فرص الفساد في المؤسسة.

**واقع الحوكمة في فلسطين:**

وفي إطار الجهود الدولية لنشر ثقافة الحوكمة، أطلق مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) مشروعا إقليميا في كانون الأول لعام 2003م لمدة عامين، بهدف تحديث قطاع الأعمال والاقتصاد، حيث تم التركيز على قضية حوكمة الشركات بصفتها أساسا في تنمية القطاع الخاص والإصلاح المؤسسي، ولم تكن فلسطين بعيدة عن هذا التوجه العالمي، فقد شكلت اللجنة الوطنية للحوكمة لغرض وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، ويُعد هذا النظام إجباريا في بعض النواحي واسترشاديا في نواح أخرى، كما تهدف هذه المدونة بشكل عام إلى وضع الخطوط العريضة لنظام الإدارة الرشيدة في القطاعً الخاص، حيث تم إنشاء معهد للحوكمة الذي قام بدوره بعدة دراسات وأبحاث في مجال الحوكمة.

ويُعد الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان" من المؤسسات الفلسطينية التي أخذت على عاتقها نشر مفهوم الحوكمة وتطبيقها، والذي قام بتنفيذ عدة أنشطة بالتعاون مع مركز التجارة الفلسطيني "بال تريد" أهمها: تطوير مدونة سلوك خاصة بالشركات المساهمة العامة، وتهدف إلى توجيه هذه الشركات نحو الحوكمة الرشيدة، كما قامت سلطة النقد الفلسطينية (2014) بوضع دليل لحوكمة المصارف في فلسطين.

وعلى الرغم من هذه المحاولات الفلسطينية في نشر معايير الحوكمة لدى الشركات، فقد ظهرت مجموعة من التحديات تواجه تطبيق الحوكمة في فلسطين أهمها: مظاهر الضعف في مجالات المحاسبة والتدقيق والإفصاح والإدارة، وقلة الشركات المساهمة العامة، واقتصار المدونة على بعض النواحي فيها معيار الحوكمة اختياري وليس إجباريا، كما أن البيئة القانونية – رغم الجهود المبذولة لتطويرها – لا يزال يكتنفها القصور، الأمر الذي يتطلب ضرورة ترسيخ مجموعة من المفاهيم والمعايير العامة والمؤسسات التي يجب توافرها كأساس للحوكمة (قباجه وآخرون، 2008).

**مفهوم حوكمة الجامعات:**

تشير الدراسات إلى عدم اتفاق الباحثين حول تعريف حوكمة الجامعات، ويمكن استخلاص مفهومها بأنها: تمثل مجموعة من القواعد والمعايير التي يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن تنظيم وتوزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالسها بما يضمن جودة المخرجات (ناصر الدين، 2019).

**أهداف الجامعات:**

تهدف الجامعات إلى تحقيق قرار بقانون رقم (6) لعام 2018 بشأن التعليم العالي الفلسطيني (مجلس البحث العلمي الفلسطيني، 2018):

1. إتاحة المجال أمام جميع الطلبة للالتحاق بالتعليم العالي.
2. تعزيز دور اللغة العربية في مراحل التدريس والبحث العلمي والترجمة.
3. الحفاظ على الهوية الوطنية للشعب الفلسطيني، وتدعيم وحدته وترابطه في أماكن تواجده.
4. إعداد الكوادر البشرية المؤهلة من المتخصصين والباحثين والفنيين في حقول المعرفة بأنواعها المختلفة.
5. تشجيع حركة التأليف والترجمة، والبحث العلمي وتنميته، ودعم خدمة التعليم المستمر التي تقدمها الجامعة.


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

6. تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي محليا ودوليا بما يتوافق والاحتياجات والأولويات الوطنية.
7. تقوية وتفعيل منظومة التعليم المهني والتقني وتعزيز ترابط وتكامل مكوناتها في تحقيق التنمية.

**معوقات ومعايير حوكمة الجامعات:**

يمكن القول إن هناك مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات أهمها، الثقافة السائدة في المجتمع، والمناخ السياسي العام، والتشريعات الجامعية، وغياب أعضاء هيئة التدريس في الحياة الجامعية، كما أن هناك مجموعة من المعايير التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة في الجامعات أهمها ما يلي (ناصر الدين، 2019):

1. وجود بيان بالقوانين والأنظمة المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة.
2. مدى المشاركة النسبية لغير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات في الجامعة.
3. مدى وجود فصل وتقسيم العمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة.
4. مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.
5. مدى درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحوكمة والعاملين، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج، واتفاقها مع ما يتم التعاقد عليه معهم.

**معايير الاعتماد والجودة للجامعات:**

تهدف معايير الجودة والاعتماد إلى تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي على تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها، وهي تعد المعايير المطلوبة لاعتماد برامجها التعليمية، كما تمثل الحد الأدنى من الأداء يجب على الجامعة تحقيقه، وتتكون هذه المعايير من أحد عشر معيارا، والتي ينظر إليها كوحدة مترابطة ومتكاملة، وهذه المعايير هي: الرسالة، والهيكلة، والحوكمة، والتخطيط والفعالية، والموارد المالية، والشفافية والنزاهة، والهيئة التدريسية والإدارية، وآليات ضمان الجودة، وشؤون الطلبة والخدمات المساندة، ومصادر التعليم والتعلم والمرافق، والبرنامج التعليمي، والبحث العلمي والأنشطة المساندة، والمشاركة المجتمعية (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، 2018-ب).

**معايير التصنيف الفلسطيني للجامعات:**

يعد تصنيف الجامعات الفلسطينية واحدة من ركائز هيئة الاعتماد للوصول بمؤسسات التعليم العالي للتميز والتنافسية العالمية من خلال مساعدة الجامعات على تحديد نقاط قوتها وضعفها وتحفيزها على دخول غمار المنافسة العالمية، حيث تم حصر التصنيف الفلسطيني الجامعي في أربعة معايير على النحو الآتي (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، 2018-أ):

- المعيار الأول: البحث العلمي والنشر المكتبي، ويحتوي هذا المعيار على أربعة مؤشرات تعكس مدى اهتمام الجامعة بجودة البحث العلمي والابتكار، وذلك من خلال البحوث المنشورة في المجلات العلمية لكل عضو هيئة تدريس، وعدد الاقتباسات من الأبحاث المنشورة، وبراءات الاختراع المسجلة دوليا، ونسبة البحوث المشتركة مع باحثين من دول أخرى.
- المعيار الثاني: جودة العملية التعليمية وبيئة الجامعة: ويحتوي هذا المعيار على أربع مؤشرات تعكس مدى اهتمام الجامعة بجودة العملية التعليمية ومخرجاتها، ومن خلال توفير المؤهل والعدد المناسب من أعضاء الهيئة التدريسية المكافئ للطلبة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وأساليب التدريس الحديثة، وعدد البرامج المعتمدة من النوع التكاملي المشتركة، والحاكمية المؤسسية.
- المعيار الثالث: التفاعل مع المجتمع المحلي، ويحتوي هذا المعيار على خمسة مؤشرات تعكس مدى تفاعل المؤسسة مع المجتمع المحلي، والسمعة الأكاديمية للجامعة، والدور الذي تقدمه في المسؤولية المجتمعية، وسمعة المتخرجين في سوق العمل، والمؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية...الخ.


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

- المعيار الرابع: الوصول العالمي، ويحتوي هذا المعيار على ستة مؤشرات تعكس سمعة الجامعة الإيجابية وشهرتها الدولية وقدرتها على تسويق نفسها دوليا، وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها من خلال مشاركتهم كمحررين لمجلات علمية عالمية، وابتعاثهم للتفرغ العلمي في الجامعات غير المحلية، والبرامج المعتمدة عالميا، وجودة محتوى الموقع الإلكتروني للجامعة.

**مراحل تطبيق حوكمة الجامعات:**

تُعد معايير الجودة والاعتماد والتصنيف الفلسطيني الجامعي مرتكزات أساسية لمراحل تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات، وهذه المراحل يمكن أن نوجزها في الآتي (ناصر الدين، 2019):

- المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها، وتُعد هذه المرحلة من أهم المراحل وأخطرها على الإطلاق، حيث يتم فيها توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها وأساليبها.
- المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة، وتشمل بناء الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة)، وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى قطاع التعليم العالي والجامعة، وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.
- المرحلة الثالثة: وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية، حيث يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهمات والواجبات، وذلك من خلال اتباع الأنظمة والالتزام بهدف تحقق جميع الأهداف المطلوبة.
- المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها، وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة لما فيها من حريات تمارس فيها تُعد أيضا قيودا وضوابط متحكمة.
- المرحلة الخامسة: متابعة الحوكمة وتطويرها، وتؤكد هذه المرحلة على حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، وتعد الرقابة والمتابعة الأداء الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، فهي رقابة تكاملية، ولها وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ، ووظيفة وقائية ابتكارية للأدوات التي تزيد من فاعلية الحوكمة.

## الدراسات السابقة:

تم التركيز في عرضها على ما له علاقة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

دراسة Fitriani وMuljono (2019)، تسعى هذه إلى دراسة ما وراء الحوكمة الجيدة: نجاح رئيسي في نهاية المطاف لجودة التعليم العالي، حيث هدفت إلى التعرف على أثر القيادة والأكاديمية الثقافية على تطبيق معايير الحوكمة، كما أشارت إلى الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الجامعات، واعتمدت الدراسة على منهج المقارنة (كمية) باستخدام طريقة المسح السببي مع تقنية تحليل المسار، حيث تم إعداد استبانة لجمع المعلومات اللازمة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من كافة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا في جامعة المحمدية في أندونيسيا، والبالغ عددهم (31) عضو هيئة تدريس، وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الثقافة الأكاديمية والحوكمة، كما أن الثقافة الأكاديمية لها تأثير إيجابي مباشر على الحوكمة الرشيدة؛ إذ أن تطبيق معايير الحوكمة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إنشاء آلية جيدة لتطبيق معايير الحوكمة في الجامعة ودعمها من قبل قيادة قوية حتى تضمن من تطبيق الحوكمة.

دراسة ناصر الدين (2019)، هدفت الدراسة إلى وضع إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وذلك من خلال استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة الورقي منها والإلكتروني ذات


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

العلاقة لبناء الإطار النظري للدراسة، وتحليل واستنباط لما أوردته الأدبيات الفكرية والاجتماعية والنفسية ذات العلاقة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة هي كتلة متكاملة ومتفاعلة تخلق التوازن داخل العمل، حيث يسبب فقدانها خللا كبيرا في الجامعة، وقد تم استخلاص مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة أهمها تطبيق الجامعة قانون التعليم العالي بشكل كامل ودقيق، وتطبيق جميع أنظمة هيئة الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي وتعليماتها، إضافة إلى تطبيق كافة الأنظمة واللوائح الخاصة بالجامعة، وقد أوصت الدراسة بعقد دروات تدريبية للقيادات العليا في الجامعات ومجالس الحوكمة فيها وجميع العاملين للتعريف بالحوكمة ومعاييرها وآليات تطبيقها، ووضع معايير خاصة بالجامعة لغرض الرقابة الداخلية.

دراسة Costandi، Hamdan، Alareeni وHassan (2019)، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة الحوكمة التعليمية والتحديات التي تواجه الجامعات في منطقة الخليج العربي، حيث هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات الخليجية، كما أشارت إلى الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء الدراسة من خلال إعداد استبانة خصيصا لغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة، وتوزيعها على (120) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود، وتم إجراء حصر شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة: أن تطبيق الحوكمة في الجامعات الخليجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية الخليجية تعزى لمتغير الجنس، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الخليجية منها، ووجود هياكل إدارية متشابكة، ومكافحة الفساد الإدارية بشتى أشكاله، ومعالجة غياب الرقابة والمساءلة.

دراسة عساف (2018)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية في مكافحة الفساد، كما أشارت إلى الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الجامعات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء الدراسة من خلال أداة الاستبانة في المجالات: (المساءلة، والشفافية، المشاركة، العدالة، المساواة، الكفاءة والفاعلية) وتوزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية البالغ عددهم (297) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت الدراسة أن درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق معايير الحوكمة كانت متوسطة، حيث جاء مجال (الكفاءة والفاعلية) في المرتبة الأولى، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الجامعة في تأصيل قيم النزاهة والشفافية من خلال الخدمات ومراقبة أوجه النشاط المختلفة.

دراسة الأغا وآخرون (2018)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية مدعمات التفوق الذكي كمدخل لتلبية متطلبات التصنيف العالمي للجامعات في ضوء الإستراتيجية الموجهة بالاستدامة (دراسة تطبيقية على جامعتي الأزهر والإسلامية)، كما تم الإشارة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بتصنيف الجامعات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة مكونة من (148) فردا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات بين متغيرات الدراسة: (تنمية مدعمات التفوق الذكي، الاستراتيجيات الموجة بالاستدامة، متطلبات التصنيف العالمي للجامعات)، وقد تبين وجود أثر لمستوى تنمية مدعمات التفوق الذكي في تلبية متطلبات التصنيف العالمي للجامعات، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوضع الجامعات خطط واضحة للعاملين لتعزيز متطلبات التصنيفات العالمية المختلفة للجامعات، والمتمثلة بمتطلبات الموارد البشرية وذلك عبر الابتعاث الخارجي للعاملين والطلبة المتميزين وتوفير مناخ ينمي الإبداع والتميز لديهم، والمتطلبات المادية من خلال رصد التمويل المناسب لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة، والمتطلبات الأكاديمية والبحثية عبر التعلم المستمر من تجارب الجامعات الأخرى، والمتطلبات الرقيمة كالاهتمام بخطة تطوير مواقع الجامعة والمكتبة الرقيمة.


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

دراسة نجم (2017)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة معايير الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها، وسبل تطويرها، كما تم الإشارة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الجامعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على (162) من جميع العاملين بالكلية أصحاب العقود، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة معايير الحوكمة في الكلية الجامعية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة معايير الحوكمة في الكلية الجامعية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة، وكذلك لا توجد فروق في تلك تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بتبني معايير الحوكمة ككل، وإشراك جميع العاملين في القرارات المختلفة، والاستفادة من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي؛ لأنها تعتبر من معايير الحوكمة.

دراسة مسلم (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة معايير الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة، كما أشارت إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الجامعية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرت الدراسة على جامعة العلوم والتكنولوجيا الفرع الرئيسي بصنعاء، وتم تصميم استبانة خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيع (82) استبانة على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، وتم تحليل عدد (75) استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الممارسة الكلية لمعايير الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قيادتها الأكاديمية والإدارية كان عاليا، ولم توجد فروق دالة إحصائيا في آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الحوكمة وفقا لمتغيرات الجنس والتخصص ونوع الوظيفة القيادية وفي جميع المعايير موضوع الدراسة، كما لم تظهر هناك فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمبدأ المسؤولية والمساءلة، وعدم وجود دليل مكتوب للحوكمة في الجامعة يتضمن معايير واضحة للسلوك المهني وأخلاقيات العمل، الأمر الذي قد يشكل قصورا في إدراك الكثير من القيادات لثقافة الحوكمة لاسيما في الكليات التطبيقية بعكس الكليات الإدارية والاجتماعية، وذلك بسبب ارتباط مفاهيم الحوكمة بأساسيات التخصصات الإدارية والمحاسبية خاصة، وقد أوصت الدراسة الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة في الجامعة لدى قياداتها ومنتسبيها بشكل عام، والعمل على توفير إطار واضح لمعايير الحوكمة ومؤشراتها في الجامعة بشكل يمهد لتطبيقها، وتعزيز مبدأ مشاركة الطلبة في العمل الإداري والأكاديمي ذات العلاقة من وجهة، وتعزيز فرص مشاركة المجتمع الخارجي وأصحاب المصالح ذات الصلة في تطوير البرامج التعليمية ووضع قواعد المساءلة في الجامعة من جهة أخرى.

دراسة الدهدار (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي في جامعات من قطاع غزة، كما أشارت إلى الدراسة السابقة المتعلقة بحوكمة الجامعات مع التنويع في أدوات جمع المعلومات أهمها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة خصيصا لهذا الغرض، وتوزيعها على 406 أفراد لكل مجتمع الدراسة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية )، وتم استرداد 197 استبانة، إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع ذوي العلاقة، وعقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، وخلصت الدراسة إلى وجود ضعف في الدور الذي تقدمه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، وأن الجامعات تطبق معايير الحوكمة بدرجة متوسطة مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة ذات العلاقة، وقد أوصت الدراسة ببناء منظومة معايير وطنية للحوكمة (مؤشرات) تناسب الوضع الحالي للجامعات الفلسطينية ذات طبيعة وبيئة العمل المشابهة للعنيه المبحوثة مع تشكيل لجنة خاصة بالحوكمة لمتابعة تطبيق الحوكمة في الجامعة ورفع مستواها، ومراجعة ومناقشة القوانين والتشريعات الخاصة بالحوكمة الجامعية وبإشراف هيئة الاعتماد والجودة التابعة لوزارة التعليم العالي الفلسطيني، وصياغة خطة شاملة واضحة المعالم تهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة الجامعية، وتوفير آلية واضحة تعمل على التكامل بين الجامعات الفلسطينية وعدم فتح برامج تشبع منها السوق المحلي.


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها أكدت على ضرورة تبني وتطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والعمل على إرساء قواعدها وتطبيقها في الجامعات، وقد اختلفت فيما بينها من حيث الهدف، حيث هدفت بعض الدراسات السابقة إلى بيان واقع تطبيق معايير الحوكمة مثل دراسة عساف (2018)، ودراسة نجم (2017)، ودراسة مسلم (2016)، ودراسة الدهدار (2016)، ودراسة ناصر الدين (2019)، وبعض الدراسات السابقة هدفت إلى بيان النجاح والتحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات، مثل دراسة .Costandi et al (2019)، ودراسة Fitriani وMuljono (2019)، وهناك دراسة هدفت إلى دراسة متطلبات التصنيف العالمي للجامعات مثل دراسة الأغا وآخرون (2018).

وقد اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة في جمع البيانات اللازمة باستثناء دراسة Fitriani وMuljono (2019) التي اعتمدت المنهج المقارن وطريقة المسح النسبي مع تقنية تحليل المسار، ودراسة ناصر الدين (2019) التي لم تستخدم الاستبانة، وإنما اعتمدت على المراجع والمصادر الثانوية، وقد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في اختيار مجتمع وعينة الدراسة والزمان والمكان، وأساليب التحليل الإحصائي في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج والتوصيات.

وبالتالي يمكن تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة، واختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، واختيار أداة البحث المناسبة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها، وتحديد نوع المعالجات الإحصائية الملائمة للدراسة، وعرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات الأزمة للحد من المشكلة.

وأهم ما يمز موضوع دراستنا عن الدراسات السابقة التركيز على أهم معايير الحوكمة اللازمة للجامعات الخاصة في ضوء معايير الجودة ومتطلبات الاعتماد والترخيص للتعليم العالي، ومتطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي، وكذلك التطبيق على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وبالنظر في واقع الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية فإنها تواجه العديد من التحديات منها زيادة عدد الجامعات، والانقسام السياسي والتأثير الحزبي عليها، بالإضافة إلى الضائقة المالية التي تمر بها والمنافسة الشديدة بينهم، مما ينتج عنه ضعف في الجوانب الأكاديمية والتطبيقية، وعدم مواكبة التطورات على صعيد التكنولوجيا والبرامج والمشاركة الفاعلة في البحث العلمي، وفي هذا الصدد خلصت دراسة الدهدار (2016) عن حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي إلى أن هناك عددا من جوانب الضعف في الجامعات الفلسطينية بالمحافظة الجنوبية أهمها: ضعف دور وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، وأن الجامعات تطبق معايير الحوكمة بدرجة متوسطة مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة ذات الصلة، الأمر الذي يتطلب تعزيز الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد والتصنيف الفلسطيني للجامعات لما لهم من دور مهم في تحقيق التميز والأداء وقيادة التغيير والتطوير فيها، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟ ويتفرع عن ذلك الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟
2. ما متطلبات الاعتماد والجودة في الجامعات الفلسطينية الخاصة من وجهة نظر عينة من العاملين فيها؟
3. ما متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات الخاصة من وجهة نظر عينة من العاملين فيها؟
4. ما علاقة تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الجامعات الفلسطينية الخاصة؟


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

## فرضيات الدراسة:

1. **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين معايير الحوكمة وأداء الجامعات.**
2. **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متطلبات الاعتماد والجودة وأداء الجامعات.**
3. **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متطلبات التصنيف الفلسطيني وأداء الجامعات.**
4. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق معايير الحوكمة ومتطلبات الجودة والاعتماد والتصنيف الفلسطيني للجامعات تعزى إلى بعض السمات التنظيمية والشخصية للمبحوثين.**

## أهداف الدراسة:

**تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:**

1. **التعرف على معايير الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية الخاصة.**
2. **التعرف على متطلبات الاعتماد والجودة في الجامعات الفلسطينية الخاصة من وجهة نظر عينة من العاملين فيها.**
3. **التعرف على متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات من وجهة نظر عينة من العاملين فيها.**
4. **التعرف على العلاقة بين معايير الحوكمة والأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات.**

## أهمية الدراسة:

**الأهمية النظرية:**

**تتضح الأهمية النظرية للدراسة: كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال التعليم العالي وهو "الحوكمة"، ويُعد هذا المفهوم حديث العهد نسبيا، ومحاولة تسليط الضوء على معايير الحوكمة لتحسين الأداء الإداري والأكاديمي في التعليم العالي، والمساهمة في إضافة نوعية للدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة في الجامعات، وتفتح المجال أمام أصحاب القرار بالاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بمعايير الحوكمة مما يساعد على تحسين وتطوير أداء الجامعات.**

**الأهمية التطبيقية:**

**وتتضح الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال إخضاعه للدراسة الميدانية، والذي يعطيه أهمية واضحة في ظل الظروف والتحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية الخاصة، والتي يتوجب عليها تبني هذا المفهوم لمواكبة التطورات التعليمية المتسارعة، حيث أن الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى لتتبنى أنظمة حديثة ومتكاملة وفعالة تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة لديها والتطوير الشامل للعملية التعليمية لتحقيق أهدافها المطلوبة وصولا إلى مستوى تعليم عالٍ أفضل يهدف إلى المساهمة في تحقيق التنمية للمجتمع الفلسطيني، ومن هنا جاءت الدراسة لتسلط الضوء على مستوى ممارسة معايير الحوكمة بالجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظة الجنوبية باعتبار الحوكمة مفهوما جديدا يركز على المعايير التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ لذلك قامت الدراسة على إعداد استبانة خصيصا لغرض التحقق من اختبار وكذلك اختيار معايير الحوكمة المعتمدة من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة، وفي ضوء متطلبات الجودة والاعتماد ومتطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات، الأمر الذي قد يسهم في مساعدة متخذي القرار في اعتماد معايير الحوكمة لدى الجامعات ورفع مستوى تطبيق المعايير لديها.**


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

## حدود الدراسة:

**كانت حدود الدراسة كالآتي:**

- **الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية ممثلة من العاملين في جامعتي فلسطين وغزة.**
- **الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تحديد معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية وعلاقتها بالأداء.**
- **الحد الزماني: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2020/2019م.**
- **الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية.**

## مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة: وهي تمثل مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين ذات العلاقة، والمسؤولية الاجتماعية لها والبيئية للشركة (اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009).**

**يعرف الحوكمة إجرائيا: وهي الممارسات الإدارية التي يتبناها العاملون في المؤسسة، والمتعلقة بشفافية الإجراءات ووضوحها للحد من الفساد الإداري والمالي فيها، ومشاركة جميع العاملين في صنع القرار، والمساءلة في حالة حدوث إخفاقات، والمسؤولية الاجتماعية في تحديد المسؤوليات بين المدير والعاملين ونزاهة السلوكيات.**

- **حوكمة الجامعات: وهي تمثل مجموعة من القواعد والمعايير التي يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن تنظيم وتوزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالسها بما يضمن جودة المخرجات (ناصر الدين، 2019).**

**يعرف حوكمة الجامعات إجرائيا: وهي الممارسات الإدارية والمالية والأكاديمية التي يتبناها العاملون في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، والمتعلقة بشافية الإجراءات، ومشاركة جميع العاملين في صنع القرار، والمساءلة من خلال تحديد السلطات والصلاحيات.**

- **الجامعات الخاصة: وهي من مؤسسات التعليم العالي المرخصة، تقدم برامج تعليمية لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، أو برامج الدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، كما يجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم، وهي مؤسسات ربحية وغير الربحية، وتسجل وفقا لقانون الشركات في وزارة الاقتصاد الفلسطيني (مجلس البحث العلمي الفلسطيني، 2018)**

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:**

**انطلاقا من أهداف الدراسة فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة.**

**مجتمع وعينة الدراسة:**

**يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعتي (فلسطين – غزة)؛ كونهم الحاصلين على اعتماد عام وخاص من وزارة التعليم العالي الفلسطيني – رام الله والبالغ عددهم ما يقرب 210 موظفين، حيث تم اختيار (182) مفردة عشوائية، وتحديدا الأكاديميين الذين قد تقلد منهم مناصب إدارية وأكاديمية حاليا أو مستقبلا في الجامعة، وكذلك من لديه قدرة على فهم وتعبئة الاستبانة، وتقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة وعينته والمتمثلة في: (الجنس وعمر الجامعة وطبيعة العمل والمسمى الوظيفي)، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:**


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

جدول (1): توزيع خصائص مجتمع الدراسة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|---|
| نوع الجنس | ذكر | 145 | 79.7 |
| | أنثى | 37 | 20.3 |
| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
| عمر الجامعة | من 1 – 5 سنة | 33 | 18.1 |
| | من 6 – 10 سنة | 57 | 31.3 |
| | أكثر من 10 سنوات | 92 | 50.5 |
| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
| طبيعة العمل | مساهم | 3 | 1.6 |
| | أكاديمي | 137 | 75.3 |
| | إداري | 42 | 23.1 |
| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
| المسمى الوظيفي | رئيس أو عضو مجلس أمناء أو مجلس إدارة | 1 | 0.5 |
| | رئيس جامعة | 1 | 0.5 |
| | نائب أكاديمي | 1 | 0.5 |
| | نائب إداري | 1 | 0.5 |
| | عميد كلية | 6 | 3.3 |
| | مدير دائرة أو وحدة | 11 | 6.0 |
| | رئيس قسم | 16 | 8.8 |
| | محاضر | 118 | 64.8 |
| | إداري | 27 | 14.8 |

يمثل متغير النوع أحد المتغيرات المهمة في مجتمع الدراسة، حيث وجد أن هناك تفاوتا بين الذكور والإناث، حيث بلغ نسبة الذكور (79.6 %)، ونسبة الإناث (20.3 %)، وهذا يدل على أن العاملين سواء أكاديميين أو إداريين هم من الذكور، وكذلك غالبية الفئة المبحوثة هم من الأكاديميين، حيث بلغت نسبتهم 75.3 %، وهذا يعزز الهدف المنشود في هذه الدراسة والمتعلق بحوكمة الجامعات، كما بلغ عمر الجامعات محل الدراسة عشرة سنوات فأكثر، الأمر الذي يتطلب ضرورة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني الجامعي.

## أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة وفق طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وفي هذا الصدد تم الاعتماد على معايير وقواعد الحوكمة في فلسطين التي تم اعتمادها من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة في فلسطين من ناحية، وكذلك دراسة عورتاني (2013)، ومن ناحية أخرى مراعاة المنهج المتبع في الدراسة والإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة، حيث وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (غير موافق بشدة، غير موافق، متوسط، موافق، موفق بشدة) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة، ومن أجل حساب المدى (5 – 1 = 4) تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة؛ أي (5/4=0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في القياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو مبين في الجدول التالي:


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

جدول (2): تقديرات الدرجات

| طول الخلية | الوزن النسبي المقابل له | درجة التوافر |
|---|---|---|
| 1.80 – 1 | % 36 – % 20 | غير موافق بشدة |
| 2.60 – 1.80 | % 52 – % 36 | غير موافق |
| 3.40 – 2.60 | % 68 – % 52 | متوسطة |
| 4.20 – 3.40 | % 84 – % 68 | موافق |
| 5.0 – 4.20 | % 100 – % 84 | موافق بشدة |

**صدق أداة الدراسة:**

**تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:**

1. **الصدق الظاهري للأداة:**

**للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة لقياس ما تم تصميمها لأجله، فقد تم عرضها على ثلاثة من المحكمين الأكاديميين، وتم امتزاج آرائهم، وإعادة صياغة بعض العبارات لتناسب مجال التطبيق، وعلى ضوء ذلك تم إعداد هذه الاستبانة بصورتها النهائية.**

2. **صدق الاتساق الداخلي للأداة:**

**بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم تطبيقها ميدانيا على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، وقسمت الاستبانة إلى محورين أساسين وهما: المحور الأول / إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني للجامعات، ويمثل المتغير المستقل للدراسة، والذي تكون بدوره من ثلاثة محاور فرعية وهي: (معايير الحوكمة، متطلبات الاعتماد والجودة، متطلبات التصنيف الجامعي)، والمحور الثاني / أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة، والذي بدوره يمثل المتغير التابع للدراسة.**

**وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور فرعي من محاور إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني للجامعات والدرجة الكلية للمحور، ومعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور فرعي على حدة والدرجة الكلية، وتفاصيل ذلك على النحو الآتي:**

1. **مقياس إطار الحوكمة للجامعات الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الجامعي (المتغير المستقل):**

جدول (3): معاملات الارتباط بين محاور إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الجودة والتصنيف الجامعي

| إطار الحوكمة للجامعات في ضوء متطلبات الجودة والتصنيف الجامعي | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| معايير الحوكمة | 0.920** | 0.000 |
| متطلبات الجودة | 0.958** | 0.000 |
| متطلبات التصنيف | 0.909** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

**تبين من الجدول (3) أن محاور المقياس تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.958 – 0.909)، وهذا يدل على أن محاور مقياس إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي تتمتع بمعامل صدق عالٍ، وبما أن المقياس لديه ثلاثة محاور، فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية لكل محور، ويتضح ذلك من خلال الجداول الآتية:**


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

جدول (4): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الفرعي الأول (معايير الحوكمة)

| م | فقرات المحور الفرعي الأول | معاملات الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | يُعد مبدأ حماية حقوق المساهمين في الجامعة ملائما. | .887** | 0.000 |
| 2 | يُعد مبدأ حقوق مجلس إدارة في الجامعة ملائما. | .862** | 0.000 |
| 3 | يُعد مبدأ مهام الإدارة التنفيذية في الجامعة ملائما. | .876** | 0.000 |
| 4 | يُعد مبدأ حقوق أصحاب المصالح ذات العلاقة ملائما. | .822** | 0.000 |
| 5 | يُعد مبدأ الإفصاح والشفافية للمعلومات عن الجامعة ملائما. | .881** | 0.000 |
| 6 | يُعد مبدأ التدقيق والرقابة في الجامعة ملائما. | .862** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

**تبين من خلال الجدول (4) أن فقرات المحور الفرعي الأول (معايير الحوكمة) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.887 - 0.822)؛ وهذا يدل على أن محور معايير الحوكمة وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.**

جدول (5): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الفرعي الثاني (متطلبات الاعتماد والجودة)

| م | فقرات المحور الفرعي الثاني | معاملات الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | يُعد معيار الرسالة والهيكلة والحوكمة ملائما. | 0.776** | 0.000 |
| 2 | يُعد معيار التخطيط والفعالية ملائما. | 0.820** | 0.000 |
| 3 | يُعد معيار الموارد المالية ملائما. | 0.817** | 0.000 |
| 4 | يُعد معيار الشفافية والنزاهة ملائما. | 0.858** | 0.000 |
| 5 | يُعد معيار الهيئة التدريسية والإدارية ملائما. | 0.835** | 0.000 |
| 6 | يُعد معيار آليات ضمان الجودة ملائما. | 0.839** | 0.000 |
| 7 | يُعد معيار شؤون الطلبة والخدمات المساندة. | 0.796** | 0.000 |
| 8 | يُعد معيار مصادر التعليم والتعلم والمرافق ملائما. | 0.801** | 0.000 |
| 9 | يُعد معيار البرنامج التعليمي ملائما. | 0.794** | 0.000 |
| 10 | يُعد معيار البحث العلمي والأنشطة المساندة ملائما. | 0.828** | 0.000 |
| 11 | يُعد معيار المشاركة المجتمعية ملائما. | 0.732** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

**تبين من خلال الجدول (5) أن فقرات المحور الفرعي الثاني (متطلبات الاعتماد والجودة) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.858 - 0.732)؛ وهذا يدل على أن محور متطلبات الاعتماد والجودة وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.**

جدول (6): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الفرعي الثالث (متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات)

| م | فقرات المحور الفرعي الثالث | معاملات الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | يُعد مؤشر جودة العملية التعليمية وبيئة الجامعة ملائما. | 0.835** | 0.000 |
| 2 | يُعد مؤشر بيئة البحث العلمي والنشر والابتكار ملائما. | 0.914** | 0.000 |
| 3 | يُعد مؤشر التفاعل مع المجتمعي المحلي ملائما. | 0.805** | 0.000 |
| 4 | يُعد مؤشر الوصول العالمي ملائما. | 0.900** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

**تبين من خلال الجدول (6) أن فقرات المحور الفرعي الثالث: (متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من 0.05؛ إذ تراوحت معامل الارتباط بين (0.805 – 0.914)؛ وهذا يدل على أن محور متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالٍ.**

**2. مقياس أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة (المتغير التابع):**

**جدول (7): معاملات الارتباط بين مقياس أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة**

| م | فقرات مقياس أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة | معاملات الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | تتبنى الجامعة هيكلا تنظيميا مناسبا للحوكمة الرشيدة والعلاقات بين مكوناتها الهرمية. | 0.643** | 0.000 |
| 2 | تتبنى الجامعة رسالة وأهداف تلائم رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية. | 0.722** | 0.000 |
| 3 | تشرك الجامعة جميع الأطراف في التخطيط الاستراتيجي والتزامهم في تحقيق خططها. | 0.379** | 0.000 |
| 4 | تعمل الجامعة على تحقيق الحاكمية المؤسسية والشفافية الإدارية. | 0.734** | 0.000 |
| 5 | تُعد الموارد المالية المتاحة في الجامعة كافية لتغطية تكاليفها التشغيلية وخططها التنموية وأنشطتها التعليمية. | 0.459** | 0.000 |
| 6 | تعزز الجامعة مكانتها وموثوقيتها في المجتمع بنشر معلومات شاملة ووافية عن عملياتها وأنشطتها التعليمية لجميع الأطراف المعنية. | 0.597** | 0.000 |
| 7 | تفصح الجامعة عن ميزانيتها المدققة لجميع الأطراف المعنية. | 0.462** | 0.000 |
| 8 | تعمل الجامعة على استقطاب كوادر بشرية ذات كفاءات لمختلف البرامج التعليمية. | 0.725** | 0.000 |
| 9 | تشجع الجامعة أعضاء هيئتها التدريسية على توظيف المصادر المتوفرة للتعليم والتعلم ضمن مساقاتهم الدراسية. | 0.693** | 0.000 |
| 10 | تعمل الجامعة على ابتعاث أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج. | 0.451** | 0.000 |
| 11 | تعمل الجامعة على تطوير السياسات وإجراءاتها لتعزيز فعالية آليات ضمان الجودة. | 0.660** | 0.000 |
| 12 | تقوم الجامعة بدراسة الجدوى الاقتصادية لبرامجها التعليمية مدعمة بالإحصائيات لحاجة السوق الحالية والمستقبلية لخريجيها وفرص العمل. | 0.621** | 0.000 |
| 13 | والمستقبلية لخريجيها وفرص العمل المتاحة لهم ضمن السياق المحلي والدولي. | 0.583** | 0.000 |
| 14 | تشرك الجامعة طلبتها في الأنشطة المنهجية التي تنمي وعيهم. | 0.449** | 0.000 |
| 15 | تزود الجامعة طلبتها بما يلزمهم من التدريب أثناء دراستهم. | 0.369** | 0.000 |
| 16 | تشرك الجامعة المشغلين المحتملين لخرجيها والهيئات المهنية في تقييم وتطوير برامجها التعليمية من خلال إشراكهم في اللجان ذات الصلة. | 0.617** | 0.000 |
| 17 | يوجد بالجامعة دليلا شاملا لإجراءات التدقيق والرقابة. | 0.728** | 0.000 |
| 18 | تعمل الجامعة على حماية أصحاب المصالح ذات العلاقة. | 0.631** | 0.000 |
| 19 | يخول مجلس الإدارة الصلاحيات اللازمة لرئاسة الجامعة ومجلسها. | 0.667** | 0.000 |
| 20 | تتأثر الجامعة سلبا بكثرة وزيادة عدد الجامعات الخاصة. | 0.280** | 0.000 |
| 21 | تتأثر الجامعة سلبا بالظروف السياسية المحيطة في المجتمع الفلسطيني. | 0.275** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

تبين من خلال الجدول (7) أن فقرات مقياس أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من (0.05)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.275 – 0.734)؛ وهذا يدل على أن مقياس أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

3. المقياس العام مع إطار الحوكمة للجامعات الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات ومحاوره (المتغير المستقل) وأداء الجامعات الفلسطينية الخاصة (المتغير التابع):

جدول (8): معاملات الارتباط بين المقياس العام مع إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات وأداء الجامعات الفلسطينية الخاصة (N=182)

| م | المقياس العام | معاملات الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | مقياس إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة | 0.856** | 0.000 |
| 2 | مقياس أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة | 0.758** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

تبين من خلال الجدول (8) أن مقياس المقياس العام للاستبانة مع مقياس إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة ومقياس أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من (0.05)؛ وهذا يدل على أن المقياس العام مع مقياس إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة ومقياس أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

وقد اتضح يتضح من الجداول المذكورة أعلاه قيم معامل الارتباط لكل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، مما يدلل على صدق اتساق الفقرة مع محورها.

**ثبات أداة الدراسة:**

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم معامل الفاكرومباخ (Alpha Cronbach)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وإليك تفاصيل ذلك في الجدول (9):

جدول (9): قيمة معامل الثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

| المتغير | إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة | | أداء الجامعات الفلسطينيةالخاصة | الاستبانة ككل |
|---|---|---|---|---|
| معامل الفا كرونباخ | 0.969 | | 0.875 | 0.936 |
| | محاور إطار الحوكمة للجامعات | معامل الفا كرونباخ | | |
| | الحوكمة | 0.932 | | |
| | متطلبات الاعتماد والجودة | 0.946 | | |
| | متطلبات التصنيف الفلسطيني | 0.883 | | |

يلاحظ من الجدول (9) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، حيث بلغ معامل الثبات لفقرات إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة (0.969)، وبلغ معامل الثبات لفقرات أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة (0.875)، وبلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة (0.936)، وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. للإجابة عن السؤال الأول من مشكلة الدراسة الذي ينص على: ما معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟، تم تحليل نتائج محور معايير الحوكمة من خلال الجدول (10).


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

جدول (10): التكرارات والوزن النسبي لكل فقرات محور معايير الحوكمة

| الرقم | محور معايير الحوكمة | مجموع الاستجابة | متوسط الإجابة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يُعد مبدأ حقوق المساهمين في الجامعة ملائما. | 717 | 3.94 | 0.82 | % 78.8 | 4 | متوسط |
| 2 | يُعد مبدأ حقوق مجلس إدارة في الجامعة ملائما. | 721 | 3.96 | 0.86 | % 79.2 | 2 | متوسط |
| 3 | يُعد مبدأ مهام الإدارة التنفيذية في الجامعة ملائما. | 720 | 3.96 | 0.83 | % 79.1 | 3 | متوسط |
| 4 | يُعد مبدأ حقوق أصحاب المصالح ذات الصلة ملائما. | 706 | 3.88 | 0.88 | % 77.6 | 6 | متوسط |
| 5 | يُعد مبدأ الافصاح والشفافية عن الجامعة ملائما. | 709 | 3.90 | 0.91 | % 77.9 | 5 | متوسط |
| 6 | يُعد مبدأ التدقيق والرقابة في الجامعة ملائما. | 722 | 3.97 | 0.93 | % 79.3 | 1 | متوسط |
| | معايير الحوكمة | 628.17 | 3.45 | 1.11 | % 69.0 | | كبيرة |

فقد تضمن الجدول (10) نتائج تحليل البعد الأول من إطار الحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي، وهو محور معايير الحوكمة، وقد كانت عدد الأسئلة التي تقيسه (6) أسئلة كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.45) وأهمية نسبية (69%)؛ مما يعني أنه حقق مستوى موافقة لدى مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، وهو إشارة إلى ملائمة وصلاحية هذه المعايير لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة، حيث جاءت الفقرة "يُعد مبدأ التدقيق والرقابة في الجامعة ملائما"رقم (6) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وأهمية نسبية (79.3%) بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد على مدى أهمية مبدأ التدقيق والرقابة والإفصاح عن أداء المنظمة الإداري والمالي وحرية تدفق المعلومات وإتاحتها للمعنيين، الأمر الذي يساعد من الحد من ظاهرة الفساد في الجامعة إن وجد، وجاءت الفقرة "يُعد مبدأ حقوق أصحاب المصالح ذات العلاقة ملائما" رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وأهمية نسبية (77.6%) بدرجة كبيرة، الأمر الذي يؤكد على أهمية هذا المبدأ حيث أن الفرق بين المبدأ الأول وهذا المبدأ قليل جدا، وجاءت مرتبته في الأخير؛ لأن مبدأ حقوق أصحاب المصالح ذات الصلة يمكن الحصول عليها؛ كون نفوذهم أكثر من باقي الأطراف الأخرى، كما يجيب هذا المحور على السؤال الأول الذي ينص على: ما مفهوم الحوكمة وتطبيقها في الجامعات الفلسطينية الخاصة؟، وهذا بدوره انسجم مع آراء الباحثين في الدراسات السابقة: دراسة غادر (2012) ودراسة خورشيد ويوسف (2009) ودراسة الدهدار (2016) ودراسة قباجة وآخرون (2008)، ودراسة مسلم (2016)، ودراسة عساف (2016)، والذين أكدوا على صلاحية معايير الحوكمة في ستة معايير، وهي المذكورة في الجدول أعلاه، ويستنتج من نتائج التحليل لهذا المحور، أن هذه المعايير تصلح أن تكون معايير لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة.

2. للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما متطلبات الاعتماد والجودة في الجامعات الفلسطينية الخاصة من وجهة نظر عينة من العاملين فيها؟، تم تحليل نتائج متطلبات الاعتماد والجودة من خلال الجدول (11).

جدول (11): التكرارات والوزن النسبي لكل فقرات بعد متطلبات الجودة

| الرقم | محور متطلبات الجودة والاعتماد | مجموع الاستجابة | متوسط الإجابة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يُعد معيار الرسالة والهيكلة والحوكمة ملائما. | 745 | 4.09 | 0.68 | % 81.9 | 4 | عالي |
| 2 | يُعد معيار التخطيط والفعالية ملائما. | 724 | 3.98 | 0.79 | % 79.6 | 7 | متوسط |
| 3 | يُعد معيار الموارد المالية ملائما. | 692 | 3.80 | 0.97 | % 76.0 | 11 | متوسط |
| 4 | يُعد معيار الشفافية والنزاهة ملائما. | 714 | 3.92 | 0.90 | % 78.5 | 10 | متوسط |


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

جدول (11): يتبع

| الرقم | محور متطلبات الجودة والاعتماد | مجموع الاستجابة | متوسط الإجابة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | يُعد معيار الهيئة التدريسية والإدارية ملائما. | 722 | 3.97 | 0.90 | % 79.3 | 8 | متوسط |
| 6 | يُعد معيار آليات ضمان الجودة ملائما. | 724 | 3.98 | 0.87 | % 79.6 | 6 | متوسط |
| 7 | يُعد معيار شؤون الطلبة والخدمات المساندة. | 745 | 4.09 | 0.77 | % 81.9 | 3 | عالي |
| 8 | يُعد معيار مصادر التعليم والتعلم والمرافق ملائما. | 767 | 4.21 | 0.68 | % 84.3 | 1 | عالي |
| 9 | يُعد معيار البرنامج التعليمي ملائما. | 748 | 4.11 | 0.77 | % 82.2 | 2 | عالي |
| 10 | يُعد معيار البحث العلمي والأنشطة ملائما. | 717 | 3.94 | 0.91 | % 78.8 | 9 | متوسط |
| 11 | يُعد معيار المشاركة المجتمعية ملائما. | 744 | 4.09 | 0.73 | % 81.8 | 5 | عالي |
| | محور متطلبات الجودة والاعتماد | 594.91 | 3.27 | 1.19 | % 65.4 | | متوسط |

فقد تضمن الجدول (11) نتائج تحليل البعد الثاني من إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي، وهو محور متطلبات الاعتماد والجودة، وقد كانت عدد الأسئلة التي تقيسه (11) سؤالا تمثلت في الأسئلة من (1-11) كما جاء في أداة الدراسة ملحق (1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.27) وأهمية نسبية (65.4%)؛ مما يعني أنه حقق مستوى موافقة لدى مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى ملائمة معايير الاعتماد لجودة التعليم في الجامعات، حيث جاءت الفقرة "يُعد معيار مصادر التعليم والتعلم والمرافق ملائما" رقم (8) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وأهمية نسبية (84.3%) بدرجة كبيرة جدا، وهذا يؤكد على أهمية برامج التعليم ومدى انسجامها مع احتياجات سوق العمل وكذلك مدى توافر البنية التحتية للتعليم والتعلم، الأمر الذي يؤكد على دعم التعليم في الجامعات الفلسطينية بالمحافظة الجنوبية أمام التحديات التي تواجهها، وجاءت الفقرة "يُعد معيار الموارد المالية ملائما" رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.8) وأهمية نسبية (76%) بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد على أن هناك تحديا كبيرا يواجه الجامعات الفلسطينية بالمحافظة الجنوبية على الرغم من أنها حصلت على المرتبة الأخيرة، وأن أهميتها النسبية كبيرة، ولكن ليس بقدر أهمية المعايير الأخرى المذكورة، كما يوضح هذا المحور إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على: ما متطلبات الاعتماد والجودة في الجامعات الفلسطينية؟، وهذا يتفق بدوره مع معايير الاعتماد والجودة المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي الفلسطيني، وكذلك يتماشى مع دراسة ناصر الدين (2019) ودراسة خورشيد ويوسف (2009) ودراسة الأغا وآخرون (2018)، ودراسة الدهدار (2016)، ويستنتج من نتائج تحليل هذا الجدول صلاحية العمل بمعايير الاعتماد والجودة المقرة من قبل وزارة التعليم العالي الفلسطيني، الأمر الذي يقع على عاتق الوزارة في إلزام الجامعات الفلسطينية الخاصة بتطبيق معايير الاعتماد والجودة.

3. للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: ما متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات من وجهة نظر عينة من العاملين فيها؟، تم تحليل نتائج محور متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات من خلال الجدول (12).

جدول (12): التكرارات والوزن النسبي لكل فقرات متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات

| الرقم | محور متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات | مجموع الاستجابة | متوسط الإجابة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يُعد مؤشر جودة العملية التعليمية وبيئة الجامعة ملائما. | 749 | 4.12 | 0.77 | % 82.4 | 2 | عالي |
| 2 | يُعد مؤشر بيئة البحث العلمي والنشر والابتكار ملائما. | 692 | 3.80 | 0.97 | % 76.0 | 3 | متوسط |
| 3 | يُعد مؤشر التفاعل مع المجتمعي المحلي ملائما. | 751 | 4.13 | 0.67 | % 82.6 | 1 | عالي |
| 4 | يُعد مؤشر الوصول العالمي ملائما. | 692 | 3.80 | 0.98 | % 76.0 | 4 | متوسط |
| | محور متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات | 643 | 3.53 | 1.09 | % 70.6 | | كبيرة |


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

فقد تضمن الجدول (12) نتائج تحليل البعد الثالث من إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني الجامعي، وهو بعد محور متطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه (4) أسئلة، كما جاء في أداة الدراسة ملحق (1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.53) وأهمية نسبية (70.6%)؛ مما يعني أنه حقق مستوى موافقة لدى مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، وهو إشارة إلى مدى أهمية هذه المؤشرات للارتقاء بالجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية، حيث جاءت الفقرة "يُعد مؤشر التفاعل مع المجتمعي المحلي ملائما" رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وأهمية نسبية (82.6%) بدرجة كبيرة، الأمر الذي يؤكد على حث الجامعات الفلسطينية الخاصة التفاعل مع المجتمعي المحلي بهدف معالجة مختلف مظاهر المجتمع الفلسطيني، وجاءت الفقرة "يُعد مؤشر الوصول العالمي ملائما" رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.8) وأهمية نسبية (76%) بدرجة كبيرة، الأمر الذي يؤكد أيضا على أهمية هذا المؤشر على الرغم من أنها كانت في المرتبة الأخيرة، وأن درجة قبولها كبيرة، ولكن ليس أهم من باقي المؤشرات الأخرى، كما يجيب هذا المحور على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة الأغا (2017) ودراسة خورشيد ويوسف (2009)، وهذا بدوره يتفق مع التصنيف الجامعي المقترح من قبل وزارة التعليم العالي الفلسطيني المكون من أربعة مؤشرات لغايات تحقيق التصنيف الفلسطيني الجامعي، وهذا يساعد الجامعات الفلسطينية الخاصة في نقلها إلى مصاف الجامعات العالمية، كما يستنتج من ذلك صلاحية اعتماد المؤشرات الأربعة المذكورة كمتطلبات للتصنيف الفلسطيني الجامعي، وهذا يسهم بدوره في تحقيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

4. للإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: ما أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة، تم تحليل نتائج أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة من خلال الجدول (13):

جدول (13): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من كل فقرات بعد أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة

| الرقم | محور أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة | مجموع الاستجابة | متوسط الإجابة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتبنى الجامعة هيكلا تنظيميا مناسبا للحوكمة الرشيدة والعلاقات بين مكوناتها الهرمية. | 612 | 3.36 | 0.95 | % 67.3 | 13 | منخفض |
| 2 | تتبنى الجامعة رسالة وأهداف تلائم رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية. | 738 | 4.05 | 0.82 | % 81.1 | 3 | عالي |
| 3 | تشرك الجامعة جميع الأطراف في التخطيط الاستراتيجي والتزامهم في تحقيق خططها. | 664 | 3.65 | 1.70 | % 73.0 | 7 | متوسط |
| 4 | تعمل الجامعة على تحقيق الحاكمية المؤسسية والشفافية. | 597 | 3.28 | 0.94 | % 65.6 | 16 | منخفض |
| 5 | تُعد الموارد المالية المتاحة في الجامعة كافية لتغطية تكاليفها التشغيلية وخططها التنموية وأنشطتها التعليمية. | 641 | 3.52 | 1.13 | % 70.4 | 9 | متوسط |
| 6 | تعزز الجامعة مكانتها في المجتمع بنشر معلومات شاملة عن عملياتها وأنشطتها التعليمية لجميع الأطراف. | 648 | 3.56 | 0.88 | % 71.2 | 8 | متوسط |
| 7 | تفصح الجامعة عن ميزانيتها لجميع الأطراف المعنية. | 528 | 2.90 | 0.83 | % 58.0 | 19 | منخفض |
| 8 | تعمل الجامعة على استقطاب كوادر بشرية ذات كفاءات لمختلف البرامج التعليمية. | 705 | 3.87 | 0.98 | % 77.5 | 4 | متوسط |


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

جدول (13)،يتبع

| الرقم | محور أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة | مجموع الاستجابة | متوسط الإجابة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | تشجع الجامعة أعضاء هيئتها التدريسية على توظيف المصادر المتوفرة للتعليم والتعلم ضمن مساقاتهم الدراسية. | 696 | 3.82 | 0.85 | % 76.5 | 5 | متوسط |
| 10 | تعمل الجامعة على ابتعاث أعضاء الهيئة التدريسية للخارج. | 423 | 2.32 | 1.13 | % 46.5 | 21 | منخفض |
| 11 | تعمل الجامعة على توفير وتطوير السياسات واجراءاتها لتعزيز فعالية آليات ضمان الجودة | 677 | 3.72 | 0.74 | % 74.4 | 6 | متوسط |
| 12 | تقوم الجامعة بدراسة الجدوى الاقتصادية لبرامجها التعليمية مدعمة بالإحصائيات لاحتياجات سوق العمل | 491 | 2.70 | 0.95 | % 54.0 | 20 | متوسط |
| 13 | تقوم الجامعة بدراسة الاحتياجات المستقبلية لخريجيها وفرص العمل المتاحة لهم ضمن السياق المحلي والدولي. | 612 | 3.36 | 0.87 | % 67.3 | 14 | منخفض |
| 14 | تشرك الجامعة طلبتها في الأنشطة التي تنمي وعيهم. | 636 | 3.49 | 0.94 | % 69.9 | 10 | منخفض |
| 15 | تزود الجامعة طلبتها بما يلزمهم من التدريب أثناء دراستهم. | 605 | 3.32 | 1.06 | % 66.5 | 15 | منخفض |
| 16 | تشرك الجامعة المشغلين لخرجيها والهيئات المهنية في تقييم وتطوير برامجها التعليمية من خلال إشراكهم في اللجان. | 548 | 3.01 | 0.90 | % 60.2 | 18 | منخفض |
| 17 | يوجد بالجامعة دليلا شاملا لإجراءات التدقيق والرقابة. | 554 | 3.04 | 0.88 | % 60.9 | 17 | منخفض |
| 18 | تعمل الجامعة على حماية أصحاب المصالح ذات العلاقة. | 634 | 3.48 | 0.78 | % 69.7 | 11 | منخفض |
| 19 | يخول مجلس الإدارة الصلاحيات لرئاسة الجامعة ومجلسها. | 615 | 3.38 | 1.01 | % 67.6 | 12 | منخفض |
| 20 | تتأثر الجامعة سلبا بكثرة وزيادة عدد الجامعات الخاصة. | 776 | 4.26 | 0.94 | % 85.3 | 2 | عالي |
| 21 | تتأثر الجامعة سلبا بالظروف السياسية بالمجتمع. | 798 | 4.38 | 0.97 | % 87.7 | 1 | عالي |
| | أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة | 471.33 | 2.59 | 0.55 | % 51.8 | | قليلة |

**فقد تضمن الجدول (13) نتائج تحليل أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة، وكانت عدد الأسئلة التي تقيسه (21) سؤالا، كما جاء في أداة الدراسة ملحق (1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.59) وأهمية نسبية (51.8%)؛ مما يعني أنه حقق مستوى موافقة لدى مجتمع الدراسة بدرجة قليلة، وهو إشارة إلى أن أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة تحتاج إلى تطبيق حوكمة فيها، حيث جاءت الفقرة "تتأثر الجامعة سلبا بالظروف السياسية المحيطة في المجتمع الفلسطيني" رقم (21) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وأهمية نسبية (87.7%) بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد على تأثير الانقسام السياسي والتأثير الحزبي في الجامعات بالسلب والذي من أهم التحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية الخاصة، وجاءت الفقرة "تعمل الجامعة على ابتعاث أعضاء الهيئة التدريسية إلى الخارج" رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.32) وأهمية نسبية (46.5%) بدرجة قليلة جدا، الأمر الذي يدعوه إلى إعطاء الاهتمام به كمتطلب مهم للتصنيف الفلسطيني في الجامعة، وليس مبدأ مستقلا من**


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

معايير الحوكمة، كما يجيب هذا المحور على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الذي ينص على: ما أثر تعزيز الحوكمة على أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة؟، وكذلك يتفق مع نتائج دراسة الدهدار (2016) ودراسة الأغا وآخرون (2018) ودراسة عدنان قباجه وآخرون (2008)، ودراسة ناصر الدين (2019)، كما يستنتج أن الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة ما زالت تحتاج إلى تطوير بيئتها الحاكمية في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي حتى ترتقي إلى مستوى الجامعات العالمية.

5. تم تحليل نتائج أبعاد إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني الجامعي:

حدول (14): المتوسطات والانحرافات والوزن النسبي لأبعاد إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني للجامعات

| محاور إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة | مجموع الاستجابة | متوسط الإجابة | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الأداء |
|---|---|---|---|---|---|---|
| محور معايير الحوكمة | 628.17 | 3.45 | 1.11 | %69.0 | 2 | متوسط |
| محور متطلبات الجودة والاعتماد | 594.91 | 3.27 | 1.19 | %65.4 | 3 | متوسط |
| محور متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات | 643.00 | 3.53 | 1.09 | %70.6 | 1 | متوسط |
| المتوسط العام للمحاور | 571.36 | 3.14 | 1.17 | %62.8 | | متوسطة |

يتضمن الجدول (14) نتائج تحليل أبعاد محاور إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة، وهي بعد معايير الحوكمة ومتطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور متطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي (70.6%) و(69 %) محور معايير الحوكمة؛ مما يعني أنه حقق مستوى موافقة لدى مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، وهو إشارة إلى موافقة من وجهه نظره المبحوثين، الأمر الذي يؤكد على صلاحية اعتماد معايير ومعايير الحوكمة الستة المذكورة في حوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة، وكذلك صلاحية المؤشرات الأربعة كمتطلبات للتصنيف الفلسطيني الجامعي حتى ترتقى في مواكبة ومصاف الجامعات العالمية، كما بلغ محور متطلبات الاعتماد والجودة (65 %)؛ مما يعني أنه حقق مستوى موافقة لدى مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، على الرغم من أنه حصل على أقل أهمية إلا أنها تعتبر نسبة متوسطة لا بأس بها وتعبر عن صلاحيتها كمعايير للاعتماد والجودة، مما يتطلب من وزارة التعليم العالي إلزام الجامعات الفلسطينية في تنفيذها كاملا، الأمر الذي يسهم في تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة، كما يستنتج أهمية وجود هذه المتطلبات والمعايير كمعايير في حوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة، وهذا يتفق مع أراء دراسة الدهدار (2016) ودراسة الأغا وآخرون (2018) ودراسة ناصر الدين (2019)، ودراسة مسلم (2016)، ودراسة عساف (2018)، ودراسة نجم (2017).

**مدى فاعلية اختبار فرضيات الدراسة:**

قبل البدء في اختبار الفرضيات تم التأكد من عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity"، وذلك من خلال فحص معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF" واختبار التباين المسموح فيه "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يشير جدول (15) إلى أنه إذا كان معامل التضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10)، وكانت قيمة التباين المسموح فيه أقل من (0.05) فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع المتغيرات المستقلة الأخرى، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وتم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة، كما يتضح في الجدول (15) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة، وقيمة معامل التضخم التباين (VIF) والتباين المسموح فيه "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة أن قيمة (VIF) لكل المتغيرات لم تتجاوز (10) وتتراوح بين (3.15 –5.78)، كما نلاحظ أيضا أن التباين المسموح فيه "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة اكبر من (0.05) وتتراوح ما بين


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

(0.173 – 0.317)، وبذلك يمكن القول إنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي "Normal Distribution" للبيانات، فقد تم الاستناد لحساب قيمة معامل الالتـواء "Skewness" للمتغيرات،كما يوضح الجـدول (15) فإن قيمة معامل الالتواء لكل المتغيرات تقع ضمن القيمة (2.2-)؛ لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشـكلة حقيقيـة تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول (15): التباين و معامل تقييم التباين ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة (N=182)

| المتغير Variable | التباين المسموح به Tolerance | معامل تقييم التباين (VIF) | معامل الالتواء Skewness |
|---|---|---|---|
| محور معايير الحوكمة | 0.317 | 3.151 | 0.460 |
| محور متطلبات الاعتماد والجودة | 0.272 | 3.675 | 0.178 |
| محور متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات | 0.173 | 5.789 | 0.310 |

تم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة، كما هو مبين في الجدول (15)، حيث تدل قيمة F في كل مرة على قدرة أبعاد المتغير المسـتقل (إطار الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة) على تفسير التباين في المتغير التابع (أداء الجامعات الفلسـطينية الخاصة) وبمسـتوى دلالة أقل من مسـتوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء عليه فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول (16): تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط لكل متغير من المتغيرات المستقلة

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | معامل التحديد R Square | قيمة الاختبار F | معنوية الاختبار Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| محور معايير الحوكمة | الانحدار | 2.993 | | | |
| | الخطأ | 47.368 | | | |
| محور متطلبات الاعتماد والجودة | الانحدار | 4.593 | 0.091 | 18.063** | 0.000 |
| | الخطأ | 45.767 | | | |
| محور متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات | الانحدار | 5.325 | 0.106 | 21.284** | 0.000 |
| | الخطأ | 45.035 | | | |
| مقياس إطار الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة | الانحدار | 4.903 | .097 | 19.413** | 0.000 |
| | الخطأ | 45.495 | | | |

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

من خلال الجدول (16) يتبين من تحليل التباين للنماذج الانحدار البسيط لكل متغير من متغيرات فاعلية المعايير الفنية (المتغيرات المستقلة) أن جميع النماذج ذات فاعلية لاختبار فرضيات الدراسة.

## اختبار فرضيات الدراسة:

يتضح لنا اختبار فرضيات الدراسة من خلال الجدول (17).

جدول (17): نموذج الانحدار البسيط لكل متغير من المتغيرات المستقلة وتاثيره علي المتغير التابع

| المتغير Variable | ثابت النموذج B | الخطأ المعياري Std. Error | ميل خط الانحدار Beta | قيمة الاختبار T | معنوية الاختبار Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| محور معايير الحوكمة | 0.171 | 0.051 | 0.244 | 3.372** | 0.001 |
| محور متطلبات الاعتماد والجودة | 0.302 | 0.057 | 0.240 | 4.250** | 0.000 |
| محور متطلبات التصنيف الفلسطيني | 0.325 | 0.05 | 0.233 | 4.613** | 0.000 |
| إطار الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة | 0.312 | 0.056 | 0.247 | 4.406** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

**الفرضية الرئيسية: لا يؤثر إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات علي أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة:**

**للإجابة عن الفرضية الرئيسية من خلال الجدول (17) نجد أن المتغير المستقل والمتمثل في إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة يؤثر بشكل إيجابي في تطوير أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار (24.7%)؛ أي أنه عندما يتغير بالاتجاه الإيجابي إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار واحد نقطة تتغير أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار (0.247) من النقطة من وجهه نظر المبحوثين في حينه، وهذا كان جليا من خلال قيمة الاختبار (T=4.406) ودرجة معنوية ($\alpha = 0.000 \leq 0.05$)، وهي دالة إحصائيا، مما يقضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص لا يؤثر إطار الحوكمة للجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة.**

**الفرضية الفرعية الأولى: لا يؤثر معايير الحوكمة في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة:**

**للإجابة عن الفرضية الأولى من خلال الجدول (17)، نجد أن المتغير المستقل معايير الحوكمة يؤثر بشكل إيجابي في تطوير أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار (24.4%)؛ أي أنه عندما يتغير التطبيق بالاتجاه الإيجابي لمعايير الحوكمة بمقدار واحد نقطة تتغير أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار (0.244) من النقطة من وجهه نظر المبحوثين في حينه، وهذا كان جليا من خلال قيمة الاختبار (T=3.372) ودرجة معنوية ($\alpha = 0.000 \leq 0.05$)، وهي دالة إحصائيا؛ مما يقضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص لا يؤثر معايير الحوكمة في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة.**

**الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر متطلبات الاعتماد والجودة في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة:**

**للإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية من خلال الجدول (17)، نجد أن المتغير المستقل متطلبات الاعتماد والجودة يؤثر بشكل إيجابي في تطوير أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار (24%)؛ أي أنه عندما يتغير التطبيق بالاتجاه الإيجابي متطلبات الاعتماد والجودة بمقدار واحد نقطة تتغير أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار (0.24) من النقطة من وجهه نظر المبحوثين في حينه، وهذا كان جليا من خلال قيمة الاختبار (T=4.25) ودرجة معنوية ($\alpha = 0.000 \leq 0.05$)، وهي دالة إحصائيا، مما يقضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص: لا يؤثر متطلبات الاعتماد والجودة في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة.**

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا تؤثر متطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة:**

**للإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة من خلال الجدول (17)، نجد أن المتغير المستقل متطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي يؤثر بشكل إيجابي في تطوير أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار (23.3%)؛ أي أنه عندما يتغير التطبيق بالاتجاه الإيجابي متطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي بمقدار واحد نقطة تتغير أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة بمقدار (0.233) من النقطة من وجهه نظر المبحوثين في حينه، وهذا كان جليا من خلال قيمة الاختبار (T=4.613) ودرجة معنوية ($\alpha = 0.000 \leq 0.05$)، وهي دالة إحصائيا، مما يقضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص لا يؤثر متطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة.**

## الاستنتاجات:

**في ضوء تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها يمكن تقديم الاستنتاجات الآتية:**

- **بينت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية الخاصة تحتاج إلى تطبيق معايير الحوكمة فيها من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام، وذلك نتاجا طبيعيا لمستوى العمل المعمول به في الجامعات الفلسطينية الخاصة الناتج عن عدم الاهتمام الكافي في تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة.**


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

- على الرغم من الإدراك لمستوى التأثير العالي لتطبيق معايير الحوكمة من قبل الجامعات الفلسطينية الخاصة، فإن حداثة مصطلح الحوكمة لا زال بحاجة إلى الكثير من التوعية بماهيته وأهميته لدى العاملين والقائمين عليها.
- عدم وجود دليل لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة، بحيث يتضمن معايير واضحة للحوكمة قد يشكل عائقا أمام تطبيقها، وذلك بسبب ارتباط مفاهيم الحوكمة بأساسيات التخصصات الإدارية والمحاسبية على وجه الخصوص.
- بينت نتائج الدراسة أن معايير الحوكمة الستة (مبدأ حقوق المساهمين، مبدأ حقوق مجلس الإدارة، مبدأ مهام الإدارة التنفيذية، مبدأ حقوق أصحاب المصالح ذات الصلة، مبدأ الافصاح والشفافية، مبدأ التدقيق والرقابة) تصلح أن تكون معايير لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة، إضافة إلى مراعاة تطبيق معايير الاعتماد والجودة ومتطلبات التصنيف الفلسطيني الجامعي.

## التوصيات:

وبناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- إعداد خطة شاملة واضحة المعالم سواء على مستوى قطاع التعليم العالي أو الجامعات الفلسطينية، تهدف إلى نشر ثقافة حوكمة الجامعات الفلسطينية وتعزيزها، وذلك من خلال عقد مؤتمرات علمية وورش عمل...الخ، إضافة إلى دعوة الجامعات إلى طرح مساق يتناول الحوكمة على وجه الخصوص في الكليات التجارية والقانونية.
- تشكيل لجنة حوكمة على مستوى قطاع التعليم العالي، ولجنة حوكمة على مستوى الجامعة لمتابعة مدى تطبيق معايير الحوكمة فيها، وكذلك تطبيق كامل متطلبات الاعتماد والجودة، ومتطلبات التصنيف الفلسطيني للجامعات.
- الإسراع في إصدار دليل معايير لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة بالتعاون مع اللجنة الوطنية للحوكمة.
- يمكن الاعتماد على معايير الحوكمة الستة المذكورة: (مبدأ حقوق المساهمين، مبدأ حقوق مجلس الإدارة، مبدأ مهام الإدارة التنفيذية، مبدأ حقوق أصحاب المصالح ذات العلاقة، مبدأ الافصاح والشفافية، مبدأ التدقيق والرقابة ) لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة.

## المراجع:

الأغا، محمد عثمان (2017). *درجة ممارسة معايير الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأغا، مروان وطارق مفلح أبو حجير وحسن عاطف أبو ناصر (2018). *تنمية مدعمات التفوق الذكي لتلبية متطلبات التصنيف العالمي للجامعات في ضوء الاستراتيجية الموجهة بالاستدامة*، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني المحكم حول قضايا تنموية معاصرة، 14-15 أكتوبر، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

خورشيد، معتز، ويوسف، محسن (2009). *حوكمة الجامعات وتعزيز منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر*، مصر: مكتبة الإسكندرية.

الدهدار، مروان حمودة (2016). *حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي* (رسالة دكتوراه)، جامعة الجنان، بيروت.

سلطة النقد الفلسطينية (2014). *دليل حوكمة المصارف*، قسم الدراسات والأبحاث، سلطة النقد الفلسطينية، فلسطين.

صالح، محمد (2010). *مدى تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من معايير حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة* (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

عــزت، أحمد (مــارس 10، 2010). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وســبل تطبيقها*، عمان، الأردن، استرجع من https://qadaya.net/?p=5117

عســاف، محمود عبــد المجيد (2018). مدى تطبيــق معايير الحوكمة في الجامعات الفلســطينية وعلاقتها بالمســؤولية الاجتماعية في مكافحة الفساد، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، *11*(37)، 3-30.

عورتاني، هشــام (2013). الحوكمة في الشــركات المســاهمة العامــة المدرجة في بورصة فلســطين، *مجلة الحوكمة في فلسطين*، (1)، 4-7.

غــادر، محمد ياســين (2012). *محددات الحوكمة ومعاييرها*، بحث مقــدم في مؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان في طرابلس، لبنان.

الغــزالي، رامــي (2015). *دور تطبيق قواعد حوكمة الشــركات في منع حدوث التعثر المالي في الشــركات المدرجة في بورصة فلسطين* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة.

قباجه، عدنان، حامد، مهند، والشــقاقي، إبراهيم (2008). تعزيز حوكمة الشــركات في فلسطين، رام الله، فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

اللجنة الوطنية للحوكمة (2009). *مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين*، رام الله، فلسطين.

مجلــس البحث العلمي الفلســطيني (2018). *قرار بقانــون التعليم العالي الفلســطيني رقم (6)*، رام الله، فلسطين.

مســلم، بســام (2016). مســتوى ممارســة معايير الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 22(49)، 233-282.

ناصــر الديــن، يعقوب عادل (2019). إطــار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشــرات تطبيقها في ضوء الجودة الشاملة، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، *1*(1)، 85-103.

نجــم، نورة عدنان (2017). *درجة ممارســة معايير الحوكمة في الكلية الجامعيــة للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني (2018-أ). دليل التصنيف الفلسطيني للجامعات، رام الله، فلسطين.

الهيئــة الوطنيــة للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسســات التعليــم العالي الفلســطيني (2018-ب). *دليل الترخيص والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي*، رام الله، فلسطين.

Costandi, S., Hamdan, A., Alareeni, B., & Hassan, A. (2019). Educational governance and challenges to universities in the Arabian Gulf region. *Educational Philosophy and Theory, 51*(1), 70-86.

Fitriani, S., & Muljono, H. (2019). Beyond good governance: An ultimate key success for higher education quality. *Journal of Education, Teaching and Learning, 4*(1), 210-216.

**Arabic References:**

Alagha, Marwan wa Tariq Mufleh Abu Hujair wa Hasan Atif Abu Nasir (2018). *Tanmiat mudaemat altafawuq aldhaky litalbiat mutatalabat altasnif alalami liljamiat fi daw'a alestratijiat almuwajahat bialestidamat*, Bahath muqadim fi Almutamar Alelmi Althani Almuhakam hawal Qadaya Tanmawiat Muasirat, 14-15 October, Jamiat Alazhar, Ghaza, Filastin.


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4

Alagha, Muhamad Uthman (2017). *Darajat mumarasat maaeer alhawkamat fi alkuliyat aljamiaiat lilulum altatbiqiat bi ghazah min wijhat nazar alamilin fiha wasubul tatwiriha* (Resalat majstyr), Aljamiat Aleslamiat, Ghaza, Filastin.

Aldahdar, Marwan Hamoda (2016). *Hawakamat aljamiat waalaqateha bialada'a aljamiai* (Resalat majstyr), Jamiat Aljanan, Baerut.

Alghazali, Rami (2015). *Dawr tatbiq qawaeid hawkmat alsharikat fi mana huduth altaathur almali fi alsharikat almudrajat fi bursat Filastin* (Resalat majstyr), Aljamiat Aleslamiat bi Ghazah.

Alhayat Alwataniat Lileetimad Waljawdat Walnawaeiat Limuasasat Altalim Alali Alfilastini (2018-a). *Dalil altasnif alfilastini liljamiati*, Ram Allah, Filastin.

Alhayat Alwataniat Lileetimad Waljawdat Walnawaeiat Limuasasat Altalim Alali Alfilastini (2018-b). *Dalil altarkhis waleetimad limuasasat altalim alali*, Ram Allah, Filastin.

Allajnat Alwataniat Lilhukama (2009). *Mudawanat qawaeid hawkmat alsharikat fi Filastin*, Ram Allah, Filastin.

Assaf, Mahmud Abdualmajid (2018). Madaa tatbiq maaeir alhawkamat fi aljamiat alfilistiniat waalaqatiha bialmasouliat alejtimaiat fi mukafahat alfasad, *Almajalat Alarabiat Lidhaman Jawdat Altalim Aljamiei, 11*(37), 3-30.

Ezat, Ahmad (March 10, 2010). *Mafhum hawkmat aljamiat walgharad minha wasubul tatbiqiha*, Amman, Al-'Urdun, Ostorjea min https://qadaya.net/?p=5117

Ghadir, Muhamad Yasin (2012). *Muhadedat alhawkamat wamaaeiriha*, Bahath muqadam fi Muatamar Awlamat Aledarat fi Asr Almarifat, 15-17 December, Jamiat Aljenan fi Tarablus, Lubnan.

Khurshid, Muataz, Wa Yusif, Muhsin (2009). *Hawakamat aljamiat wataziz manzumat altalim alali walbahth alelmi fi misr*, Misr: Maktabat Aleskandareh.

Majlis Albahth Alelmi Alfilastini (2018). *Qarar biqanun altalim alali alfilastini raqm (6)*, Ram Allah, Filastin.

Musallam, Bassam (2016). Mustawa mumarasat maaeir alhawkamat aljaeidat fi aljamiat alyamaniat alkhasat: Dirasat Maydaniat fi Jamiat Alulum Waltiknulujia, *Majalat Aldirasat Alejtimaeiat, 22*(49), 233-282.

Nasir Alden, Yaqub Adel (2019). Etar nazari muqtarah lihawkamat aljamiat wamuashirat tatbiqiha fi daw'a aljawdat alshamilat, *Majalat Tatwir Alada'a Aljamiei, 1*(1), 85-103.

Qubajah, Adnan, Hamid, Muhnad, Wa Alshaqaqi, Ibrahim (2008). *Taziz hawkamat alsharikat fi Filastin*, Ram Allah, Filastin: Maahad Abhath Alsieasat Alaiqtisadiat Alfilastinia (Mas).

Salih, Muhamad (2010). *Mada tatbiq mabda alefsah walshafafiat min maaeir hawkamat alsharikat fi sharikat Bir Almudawar Almusahema* (Resalat majstyr), Jamiat Alnajah Alwataniat, Filastin.

Sultat Alnaqd Alfilestinia (2014). *Dalil hawkamat almasarif*, Qism Aldirasat Walabhathi, Sultat Alnaqd Alfilestiniat, Filastin.

Urtani, Hisham (2013). Alhawkamat fi alsharikat almusahemat alaamat almudrajat fi bursat Filastin, *Majalat Alhawkamat fi Filastin*, (1), 4-7.


https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4