

واقع الحوكمة في جامعة القدس

أ. نداء دار طه

دائرة العلوم التنموية، جامعة القدس

د. جمال حلاوة

دائرة العلوم التنموية، جامعة القدس

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، والذي يبلغ عدد طلابها (14000) طالب (عمادة القبول والتسجيل، 2010) وموظفيها يبلغ عددهم (1000) موظف (شؤون الموظفين، 2010) وذلك للحصول على أغراض الجودة في مخرجات التعليم العالي. وخرجت الدراسة إلى أن الأمن الوظيفي، ورواتب تتناسب مع المستوى المعيشي، الرضا الوظيفي، نظام الأتعاب والتعويضات، الإجازات، ليست بالمستوى المطلوب، وأما عن تشجيع البحث العلمي وطرق الاتصال حصلت على درجة ممتاز، كما أوصت الدراسة بعدم التمييز بين الموظفين في المعاملة، وتنمية المصادر المالية التي تساعد في حل جميع البنود التي حصلت على درجة ضعيف، مثل الرواتب والمستحقات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية، جودة التعليم، الرضا الوظيفي.

Abstract:

The purpose of this study was to verify the use of methods of governance at Al-Quds University, And that the number of students (14,000) student, (Admissions and Registration, 2010) And employees numbering (1000), (Employees Affairs, 2010). And so for the purposes of quality in higher education, The study came to that job security, And the salaries fit with the standard of living, Job Satisfaction, Fees and compensation system, Vacations, Is not at the required level, As for the promotion of scientific research and methods of communication got a degree Excellent, The study also recommended non-discrimination between employees in the transaction, The development of financial resources that help in solving all the items that got so weak, such as salaries and benefits.

مقدمة:

تساهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (النجار، 1990). ويجتهد القائمون على الجامعات في صياغة رسالة الجامعة التعليمية، التي 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، الأول: تعليم جيد يتمثل بالدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لمن الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، أي أن يكون هناك توافق بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، والهدف الثاني: يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع وأسهم الجامعة في حل القضايا بأنواعها المختلفة على الأصعدة الصناعية، التعليمية، الاجتماعية، الزراعية، وغيرها (سرحان وطه، 2004). وبما أن الجامعات شريان حيوي ورئيس لا غنى عنه في بناء المجتمع جاء هذا البحث ليتعرف على أحد العناصر المهمة والداعمة في بناء الجامعات وتطويرها، وهو الحوكمة. وأما بالنسبة لجامعة القدس فهي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية (إدارة شؤون الموظفين، 2010).

مشكلة الدراسة: المعروف أنه لا وجود للتنمية في ظل الاحتلال وتدخلاته، وهذه هي أكبر وأعقد المشاكل في الجامعات الفلسطينية التي حاولت الدراسة الإجابة عليها بالإضافة إلى التساؤلات التالية: هل ضعف الأنظمة والقوانين المستخدمة في جامعة القدس وعدم وضوحها هو سبب رئيس في عدم تطبيق نظم وأساليب الحوكمة؟ وهل سبب هذا الضعف هو قلة الخبرة إذا ما قورنت بالجامعات المحلية والعالمية الأخرى، من حيث فترة التأسيس؟

أهمية الدراسة: نظراً لأن مفهوم الحوكمة ينطلق من عدة اعتبارات، أهمها الشفافية، المساءلة، المشاركة، والوضوح، تحقيق الأهداف، وكذلك استقرار المؤسسة، من خلال العدالة والحماية، والأسس والمعايير، ومراقبة السلوكيات وكافة التصرفات. فمن الأجدى تطبيقها في مؤسسة تعليمية تخرج أجيال متعاقبة.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، مع دراسة الوضع الاقتصادي والاجتماعي وغيرها، وكيف ساهمت في تطوير وبناء الجامعة، من جميع جوانب المخرجات التعليمية، والثقافية، والصحية والسياسية، والبحثية، كما هدفت لمعرفة: هل الطلبة يفضلون الدراسة فيها، أم في جامعات أخرى؟ مع تحديد السبب، ما يفيد في معرفة نقاط القوة والضعف فيها من خلال استخدام أساليب الحوكمة.

فرضيات الدراسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الجنس.

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير العمر.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الدرجة الوظيفية.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الخبرة.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير طبيعة العمل.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الظروف المحيطة.
7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الوضع الإقتصادي.
8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير مخرجات الجامعة.

محددات الدراسة:

1. من المفروض أن يكون البحث شامل لجميع الجامعات في الضفة الغربية، وقطاع غزة كجامعات فلسطينية ولدت في ظل الاحتلال، إلا أن هنالك صعوبات في التنقل بل استحالة لوصول الباحثان إلى قطاع غزة.
2. تردد بعض المستقصى منهم على الإجابة بوضوح، خوفاً على لقمة العيش، وحرصاً على الوظيفة.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: الفصل الثاني 2010/2009 في الفترة ما بين 2010/2/10 حتى الفترة 2010/6/10.
- الحدود المكانية: جامعة القدس كافة الكليات والمعاهد الخاصة المتواجدة في حرم الجامعة - أبو ديس.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

I. أدبيات الدراسة: الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلافاً كبيراً في الجامعة، مثلاً يشارك في الحوكمة المديرون الأساتذة، الطلاب، البيئة من الجيران (عازوي، 2009)، وقواعد الحوكمة هي: قاعدة الشفافية والمقصد بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية هي: قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، والقاعدة الثالثة هي: قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008). كما تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الإجتماعية بموضوع الحوكمة (governance) ونشير هنا إلى أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة، حكمانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ويقوم على المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:

1. الدعامة الإقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الإقتصادية وعلاقتها بالإقتصاديات الأخرى.
2. الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.

3. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2006).

كما عرّفت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنّها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنّها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الإتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (الخضيرى، 2005). كما يعرفها البعض بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والإقتصادية الرشيدة والسياسية، والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين، والتوسع العالمي في التجارة، والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة، وضعف الرقابة، وعدم الاعتراف من البعض بأخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية، في الكثير من المؤسسات، والابتعاد عن الشفافية (حلاوة، صالح، 2009).

ويعتبر ضعف الحوكمة في البلدان التي تزود بالطاقة والموارد الطبيعية الأخرى يمكنه أن يعقد أمن هذه الإمدادات بعدة طرق منها: الفساد وسوء الإدارة، وعدم الإستقرار السياسي، ووجود النزاعات، مما يؤدي إلى الفساد في الموارد المالية والطبيعية، واستغلال الجهات المنتفعة، وعدم استقرار البلاد، ووجود المكاسب غير الشرعية، وغيرها مما يحتم في النهاية إنتهاج دولة بحالها، وليست مؤسسة فقط، ثم تبدأ الإستغاثة وطلب المعونات من الطرف المنهار بكل الوسائل.

من هنا تنبع أهمية الحوكمة في الحاجة الى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصداقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث و إنتهاج الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمنذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك. كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الإحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الإقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (يوسف، 2007).

1. تعريف مفهوم الحوكامة: في تصريح مجلس الوزراء خارجية السوق الأوروبية المشتركة مؤرخ ب 28 نوفمبر 1991، جاء ما يلي: "يلح المجلس على أهمية الحكم الجيد، وفي حين يبقى من حق الدول ذات السيادة إقامة بنيتها الإدارية وترتيباتها الدستورية، فإن تنمية عادلة، لا يمكن إنجازها فعلا وبشكل دائم إلا بالإنضمام إلى مجموعة من المبادئ العامة للحكم: سياسات رشيدة إقتصادية

واجتماعيا، شفافية حكومية، وقابلة للمحاسبة المالية، إنشاء محيط ملائم للسوق قصد التنمية، تدابير لمحاربة الرشوة، إحترام القانون وحقوق الإنسان، حرية الصحافة والتعبير، وهذه المبادئ ستكون أساسية في علاقات التعاون الجديدة" (الندوي، 2009).

2. الإدارة على المكشوف: إنتشرت المعرفة الإدارية وتقاربت العلوم مع بعضها البعض، ونشأت العديد من المصطلحات، وما يزال الوضع في إدارات الدول النامية يشكل فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وأصبحت تواجه العديد من المؤسسات والتنظيمات الإدارية التي تضارب أو تعارض بين عمل الإداريين القياديين، والإداريين التنفيذيين، وهذا الوضع جعل من الصعب وجود مجال للمنافسة في عصر العولمة، والتحديات الإدارية، فظهرت هناك من يطالب بالشفافية وكأنها مصباح علاء الدين السحري الذي سيحل كل المشاكل، ويذيب كل المعوقات الإدارية، وينشط من عملها، فظهر هناك مصطلح (على المكشوف). فهل هناك فرق بين الشفافية والإدارة على المكشوف؟

الشفافية: مصطلح كثر تداوله في الجوانب السياسية والجوانب الاجتماعية، وهي مرتبطة مع تطور الديمقراطية في الدول الغربية في فترة السبعينات الذي شهد ميدان تقويم الإحتياجات، والمطالبة بمراجعة الكفاءة والفاعلية (صوا، حماد، 2000).

أما الإدارة على المكشوف من ناحية إدارية: يقصد بها مشاركة العاملين في الشركة أو الهيئة في المعلومات المالية، والأرقام المتعلقة بالربح والخسارة، والحدود الدنيا لهذه الأرقام، وتطوير نظام فعال لتمكين الموظفين من استخدام هذه المعلومات، ليطوروا أدائهم أو أداء شركاتهم والوصول إلى المستوى المقبل، ثم إلى مستويات أعلى من الربحية والرضا والمشاركة (أوليفر، 2004). وهناك من يعرفها الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية، وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين لرسالتها على إختلاف مستوياتهم التنفيذية، والإدارية، وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وهي تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي (بارج، وكيفن، 2004).

وتعد الإدارة على المكشوف أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة». وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على إختلاف مستوياتهم الإدارية. وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع. وتقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يترأى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، تعمل الإدارة على المكشوف على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل. وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للإبتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل. خلاصة القول، أن الإدارة على المكشوف ليست تنازلاً عن السلطة، لكنها مشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار، للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحاً. وهي تحول كل القائمين على العمل إلى شركاء يعرف كل منهم كيف ينفذ العمل الموكل إليه (الملكوي، 2010).

II. نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو، وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي. وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة متكامل مع منظومة التعليم العام. ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنوع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساسا لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنوع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحدا من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة. كما أكدت معظم الدراسات سابقا أيضا على ضرورة ارتباط استراتيجية تنوع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الإرتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (خورشيد، يوسف، 2009).

1. حوكمة الجامعات: ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء الهيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخر، فوفقا لتصريحات وزير التعليم العالي في مصر أن إقبال الطلاب على انتخابات إتحاد الطلاب عام 2008 لا تتجاوز 7%، و السبب في هذا العزوف هو عدم تعبير هذه الكيانات عن الطلاب بشكل

حقيقي، بل إنها تحولت إلى أداة لقمع الحريات الطلابية، أيضا صندوق التكافل الإجتماعي المنصوص عليه في المواد من 116 إلى 121 من اللائحة التنفيذية بقانون تنظيم الجامعات الذي يهدف إلى حل كل المشكلات التي تعوق الطلاب عن ممارسة العملية التعليمية لا يتشكل بالانتخاب بل بالتعيين ولا يتضمن مجلس إدارته تمثيل للطلاب على الرغم من أنه خاص بالطلاب فضلا عن غياب الشفافية في مراقبة ميزانية هذه الصناديق و عدم وجود آلية للحصول على المعلومات المتعلقة بإيرادات وأوجه إنفاق أموالها، وغيرها الكثير من الأمثلة التي تدل على الطريقة الاستبدادية التي تدار بها بالمؤسسة الجامعية في مصر واستبعاد الإدارة للأطراف الأخرى -الطلاب بوجه خاص- من عملية اتخاذ القرار إنطلاقا من نظرة خاطئة إلى طبيعة الطلاب بوصفهم مجموعات من المراهقين غير القادرين على تحمل المسؤولية وأخيرا غياب الشفافية وآليات محاسبة الإدارة على قراراتها. وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الإلتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزءا من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم و يدرهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، و لكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، هذه المعضلات تحتاج إلى حلول حتى يلقي مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح. ومن معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2009).

2. جامعة القدس: جامعة القدس هي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية لأهم شريحة في المجتمع وهم الشباب وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنبا إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية.

وتمنح جامعة القدس ثلاث درجات علمية في البكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير. كما تقدم خدمات مختلفة للمجتمع الفلسطيني من خلال المراكز والمعاهد التابعة لها. وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها وخططها الأكاديمية للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي، ورفع جودته، وتوفير الجامعة للطلبة المرافق الخدماتية، والبرامج اللامنهجية المتنوعة من ثقافية، وفنية وحوارية.

وعلى صعيد الدراسات العليا، تتميز جامعة القدس ببرامج دراسات عليا ترتبط باحتياجات الوطن الآنية التنموية المستقبلية، وتنفرد بين الجامعات الفلسطينية في بعض التخصصات. وتمنح برامج الدراسات العليا في الجامعة درجتي الدبلوم العالي والماجستير التي وصل عددها إلى أكثر من (42) تخصصا و(31) مسارا في الكليات الصحية والعلمية والإنسانية. لتكون جامعة القدس أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية من حيث: موقعها، وتميز أداؤها، وندرة تخصصاتها وتنوعها.

3. نشأة جامعة القدس: إنضمت جامعة القدس إلى عضوية إتحاد الجامعات العربية عام 1984 بعد توحيد أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصول الدين، الكلية العربية للمهن الطبية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الآداب.

كما توالى الجهود تباعاً لضم وإنشاء كليات ومراكز جديدة وفريدة من نوعها في فلسطين، حيث تم تأسيس كل من: كلية الحقوق، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية القرآن والدراسات الإسلامية، كلية الصحة العامة، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، وكلية العلوم الاقتصادية والإدارية. ولتوفير الجهد والمال وتوفير عناء السفر إلى الخارج بهدف الدراسات العليا، أنشأت الجامعة مراكز ومعاهد لهذه الغاية في عدة حقول وتخصصات، مثل مركز البحوث الإسلامية، والمعهد العالي للآثار الإسلامية، إضافة إلى مركز الدراسات الإقليمية، ومعهد العلوم اللغوية والصوتية، ومعهد الإدارة والاقتصاد، وكذلك برنامج التكنولوجيا التطبيقية والصناعية، وبرنامج التنمية المستدامة، وبرامج في الصحة والبيئة وتخصصات العلوم الأخرى لتصبح بذلك جامعة القدس إحدى أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية، تتكاتف فيها الجهود وتتوحد طاقات أبناء الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، والحفاظ على مقومات وجودها وضمان قوتها في عاصمتها القدس الشريف. وتمنح جامعة القدس مختلف الدرجات العلمية من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في ثلاثة عشر كلية وتسعة معاهد، منتشرة في مواقع أساسية عدة، في مدينة القدس وضواحيها إلى جانب مواقع أخرى في مدينة رام الله و البيرة.

وتضم الجامعة برامج جديدة وحديثة هي الأولى من نوعها في فلسطين، فعدت الصرح العلمي الأول والوحيد الذي يقدم هذا العدد والتنوع من الدرجات العلمية في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لدرجات البكالوريوس، الدبلوم العالي والماجستير. ويتزايد عدد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة في كل عام وينالون قسطاً وافراً من الرعاية المتميزة، تقدمها لهم نخبة من الأساتذة والموظفين المتخصصين، كما تؤمن لهم كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات العالمية، إضافة إلى تقديم منح خاصة للطلبة وفقاً لحالاتهم الاجتماعية، وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها الأكاديمية وخططها وخدماتها للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي المتميز منها، وسعياً لإعداد أجيال أمينة في تحمل مسؤولياتها، ومخلصة في تسخير معارفها لخدمة المجتمع ورفعته ببيان الوطن.

4. الموقع الجغرافي لجامعة القدس: تحتل جامعة القدس مواقع مختلفة في مدينة القدس وضواحيها:

1. الحرم الرئيس في أبو ديس تبلغ مساحته (200 دونم)، ويضم معظم كليات الجامعة، وبعض المراكز والمتاحف والمعاهد، وقد تم إيقاف هذه الأراضي لصالح الجامعة والمعهد العربي.
2. الحرم الجامعي في الشيخ جراح يضم كلية هند الحسيني للبنات ويلتصق البناء بدار الطفل العربي وتعود ملكيته إلى دار الطفل، وتقوم الجامعة باستخدام الحيز وإدارته والإشراف عليه.
3. حرم الجامعة في بيت حنينا ويضم فرع كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وكذلك رئاسة الجامعة وإدارة المكتبات ومعهد الطفل، ويقع على أرض تمتلكها جمعية بيت حنينا الخيرية إلى جانب مدرسة تديرها بلدية القدس.
4. حرم الجامعة في البلدة القديمة ويضم عدة مراكز تابعة للجامعة منها مركز دراسات القدس ومركز العمل المجتمعي ومركز لتعليم الحاسوب.
5. حرم الجامعة في البيرة وهي عمارة تعود ملكيتها لبلدية البيرة وتشمل تلفزيون القدس التربوي والمعهد العالي للآثار ومعهد الإعلام العصري وأبنية أخرى مستأجرة فيها مع معهد الدراسات الإقليمية ومركز التقييم المعياري الدولي ومركز السرطاوي لدراسات السلام ومركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية وغيره (جامعة القدس، 2007).

5. الهيكلة الإدارية لجامعة القدس: تشرف على شؤون الجامعة الإدارية والأكاديمية الهيئات التالية:

أولاً: مجلس أمناء الجامعة ويترأسه رئيس مجلس الأمناء الذي يتولى تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الخارجية والداخلية الرسمية، وتضم عضويته جميع أعضاء مجلس الأمناء وهو صاحب السلطة العليا في الجامعة الذي يتولى الإشراف على جميع أمور الجامعة.

ثانياً: مجلس الجامعة ويترأسه رئيس الجامعة وتضم عضويته كل من نواب ومساعد الرئيس وعمداء الكليات المختلفة وممثلين عن كل نقابة العاملين ومجلس الطلبة وتعود مرجعيته حسب النظام الأساسي لمجلس أمناء الجامعة.

ثالثاً: المجلس الأكاديمي ويترأسه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ويضم في عضويته عمداء الكليات المختلفة، إضافة إلى كل من عميد الدراسات العليا وعميد البحث العلمي ورؤساء دائرتي القبول والتسجيل وعميد شؤون الطلبة وممثلين عن مجالس الكليات، وتعود مرجعيته لمجلس الجامعة.

رابعاً: مجالس الكليات والدراسات العليا التي يرأس كل منها العميد المعني وتشرف على إدارة الشؤون الأكاديمية في مجالات اختصاصها وتعود مرجعيتها إلى المجلس الأكاديمي.

خامساً: مجالس الأقسام والدوائر في الكليات ويترأسها رئيس القسم أو الدائرة التي تتكون أعضاء الهيئة التدريسية وتعود مرجعيتها إلى مجالس الكليات.

سادساً: مجلس المراكز والمعاهد ويترأسه أحد أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم، ويضم في عضويته كافة مدراء المراكز والمعاهد للإشراف على النشاطات اللامنهجية وبرامج التنمية المجتمعية.

سابعاً: هيئة الجمع الصحي وهي لجنة تضم عمداء مجمع الكليات الصحية والمسؤولين في التنمية والتطوير الصحي ويتناوب على رئاستها كل عامين أحد عمداء هذه الكليات.

ثامناً: مجلس البحث العلمي ويترأسه عميد البحث العلمي ويتكون من أعضاء هيئة تدريس باحثين وممثلين عن مجالس الكليات ويعنى بتطوير البحث العلمي في الجامعة.

تاسعاً: لجنة الترقية يتم تعيينها من قبل رئيس الجامعة من أعضاء في الهيئة التدريسية من حملة رتبة الأستاذية لمتابعة طلبات الترقية والتنسيق بترقية أعضاء الهيئة التدريسية التي ترفع إلى مجلس الأمناء لإقرارها.

عاشراً: الشؤون المالية والإدارية الذي يقوم على الإشراف على الشؤون المالية والإدارية في الجامعة ومجلس المدراء التنفيذيين برئاسة نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية، وعلى دائرة شؤون الموظفين، والدائرة المالية التي تشمل المشتريات والمستودعات والمحاسبة والمنح والمشاريع، وأيضاً دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة.

حادي عشر: قامت الجامعة في العام 2001 باستحداث هيئة جديدة اسمها "هيئة مجالس الجامعة" يتم تعيين أمينها العام وأعضاء أمانتها من أكاديميين تولوا مناصب إدارية سابقاً، وتتكون عضويتها من كافة أعضاء المجالس والهيئات في الجامعة الأكاديمية منها والإدارية وتجتمع بالعادة مرتين كل عام على مدار يومين وذلك للتباحث في الأمور الإستراتيجية والسياسة العامة للجامعة. ويشرف على تنفيذ سياسات الجامعة ويتولى مسؤوليتها رئيس الجامعة الذي يقدم التقارير الفصلية لمجلس الأمناء، كما يقدم التوصيات المختلفة حسب النظام للمجلس لإقرارها (جامعة القدس، 2007).

III. الدراسات سابقة:

1. دراسة (الخواجه، 2004) وتهدف الدراسة إلى تحليل مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، وقد أكد البحث على النقاط الآتية لدعم مبادئ حوكمة الشركات، وأهمية زيادة الوعي بالأهمية المتزايدة لحوكمة الشركات، سواء بالنسبة للمديرين أو أعضاء مجلس الإدارة أو حملة الأسهم أو باقي أصحاب المصالح للتعرف على مبررات تطبيقها، والتأكيد على ممارسة المساهمين لحقوقهم وعلى المعاملة المتساوية للمساهمين، توسيع هيكل الملكية بالشركات وزيادة عدد الشركات المقيدة بالبورصة، الإسراع بإصدار قانون للشركات الجديد نظراً لأهميته في التقريب في المعاملة بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، وخلق كوادرات إدارية جديدة، وتدريب وبناء أجهزة الإشراف والرقابة على نحو يمكن من متابعة التزام الشركات بالقواعد اللازمة للإدارة الجيدة لها، بالإضافة إلى تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة بما يواكب أسس وقوانين المحاسبة الدولية، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.
 2. دراسة (Robies and Salameh, 2006) بعنوان العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في قطاع الإنشاءات. هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة من (100) شركة إنشائية من أحجام مختلفة، لإختبار فيما إذا كان التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف داخل الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم أداءً مالياً أفضل للشركة. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية القليلة في العالم العربي التي تناولت أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للشركات، مؤكدة على أهمية عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة (قباجة، حامد، الشقائي، 2008).
 3. دراسة (Institutional shareholder Services, 2005) بعنوان حوكمة أفضل أرباح أعلى و مخاطر أقل. بعد اختبار (77) عاملاً من عوامل الحوكمة و (16) مقياساً من مقياس الأداء المالي ضمن أربع مجموعات (المخاطرة، الربحية، القيمة السوقية، التقييم)، قام فريق المؤسسة بتحليل العلاقة بين كل من عوامل الحوكمة مقابل كل مقياس من مقياس الأداء، مستخدمين بيانات للسنوات المالية (2004-2007)، وباستخدام اختبار T لتحديد العلاقة بين مستوى الحوكمة بواسطة (Governance Index) والأداء المالي لعينة من (5200) شركة أمريكية. وبعد إجراء العديد من الإختبارات خلصت الدراسة إلى:
 1. الشركة ذات الحوكمة الأفضل أقل مخاطرة، وذلك لانخفاض تباين أسعار سهمها وانخفاض احتمالات إفلاسها.
 2. الشركات ذات الحوكمة الأفضل أكثر ربحية وعائداً على الإستثمار.
 3. الشركات ذات الحوكمة الأفضل أعلى في القيمة السوقية إلى الدفترية وسعر السهم إلى عائده.
- و قد إمتازت الدراسة بتناولها عدداً كبيراً من مقياس الأداء و (5200) شركة لقياس العلاقة بين الممارسة السليمة للحوكمة، وهو ما لم تعهده كثير من الدراسات التطبيقية في مجال الحوكمة (قباجة، حامد، الشقائي، 2008).

ثانيا: الدراسة التطبيقية :

I. منهج الدراسة وحدودها:

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لإتمام هذه الدراسة حيث قام الباحثان بتصميم استبانة ودراسة متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي . وتم الحصول على المعلومات من الكتب والدراسات، ومواقع الإنترنت، والمجلات والدوريات. كمصادر ثانوية. ومصادر أولية تم تصميم استبانة خاصة كأداة رئيسية للدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. بعد تحليلها. أما حدود الدراسة فنقسمها إلى:

1. حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على الموظفين المتواجدين في حرم الجامعة الرئيسي-أبوديس.
2. حدود زمنية: أجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام 2010/2009.
3. حدود بشرية : موظفي الجامعة الإداريين و الأكاديمي.

II. عينة الدراسة :

تم توزيع الاستبانة باستخدام عينة الصدفة ووزعت على (100) موظف في جامعة القدس ممن تواجدوا في حرم الجامعة وقد تم استرجاعها كاملة، بنسبة استرجاع 100% من حجم العينة .

- نسبة الثبات: من خلال تحليل جميع فقرات الإستبانة بواسطة Reliability analyze تبين أن نسبة الثبات في هذا البحث بلغت 0.84 . صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة المستخدمة من قبل الدكتور علي صالح و قد تم تحكيمها من قبل الدكتور عمر صليبي و الدكتور ابراهيم صليبي.

III. التحليل الإحصائي:

تم تحليل النتائج الكمية للدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري للبيانات، حيث اعتمد الباحثان في تقدير درجة الفقرات والمجالات من خلال المتوسطات الحسابية. حيث يؤشر أعلى متوسط على مفهوم نعم لعبارة السؤال، كما هو في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) سمات عينة الدراسة

3.8	يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة	النسبة العليا
2.64	العادات والتقاليد تحد من تطبيق متطلبات الحوكمة	النسبة المتوسطة
2.02	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين	النسبة الدنيا

جدول رقم (2) الجنس

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	ذكر	56	56	56	56
	أنثى	44	44.0	44.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يشير الجدول رقم (2) إلى أن 56% من العينة هم من الذكور ، و 44% إناث.

جدول رقم (3) العمر

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	أقل من 20 سنة	2	2.0	2.0	2.0
	من 20-30 سنة	40	40.0	40.0	42.0
	من 30-40 سنة	30	30.0	30.0	72.0
	40 سنة فأكثر	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

كما يظهر في جدول رقم (3) أن الأعمار 2% من العينة أقل من (20) سنة، و 40% هم ما بين (20-30) سنة، و 30% ما بين (30-40) سنة، و 28% تبلغ اعمارهم (40) سنة فأكثر.

جدول رقم (4) المؤهل العلمي

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	دبلوم	2	2.0	2.0	2.0
	بكالوريوس	22	22.0	22.0	24.0
	ماجستير	30	30.0	30.0	54.0
	دكتوراة	46	46.0	46.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتبين لنا من الجدول رقم (4) أن 2% من العينة يحملون شهادة الدبلوم، بينما هناك 22% يحملون شهادة البكالوريوس، و 30% ماجستير و 46% دكتوراة.

جدول رقم (5) فترة العمل داخل الجامعة

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	أقل من 5 سنوات	48	48.0	48.0	48.0
	من 5-10 سنوات	32	32.0	32.0	80.0
	من 10-16 سنة	4	4.0	4.0	84.0
	من 16-20 سنة	6	6.0	6.0	90.0
	21 سنة فأكثر	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

نلاحظ أن جدول رقم (5) ما نسبته 48% من العينة تقل فترة عملهم داخل الجامعة عن 5 سنوات، و 32% تبلغ فترة عملهم ما بين (5-10) سنوات، و 4% تبلغ ما بين (10-16) سنة، و 6% تبلغ ما بين (16-20) سنة، و 10% يعملون في الجامعة منذ أكثر من 21 سنة.

جدول رقم (6) نوع العمل

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة المئوية
القيمة	إداري	54	54.0	54.0	54.0
	أكاديمي	30	30.0	30.0	84.0
	إداري أكاديمي	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

حيث يظهر جدول رقم (6) أن 54% من العينة هم من الإداريين، بينما هناك 30% أكاديميين و 16% أكاديميين إداريين.

IV. النتائج المتوصل إليها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بعنوان " واقع الحوكمة في جامعة القدس ".

1. عرض النتائج والتحليل الإحصائي: حيث يظهر الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن كل مجال من مجالات الاستبانة وعن المجال الكلي هي :

جدول رقم (7)

الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأنظمة و القوانين المطبقة في جامعة القدس واضحة.	100	2.9	3.0
2	تطبيق الأنظمة و القوانين على جميع الموظفين دون تمييز.	100	3.26	3.0
3	تطبيق الأنظمة و القوانين على جميع الطلبة دون تمييز.	100	3.24	3.0
4	تحل المشاكل في الجامعة بشفافية.	100	3.34	3.0
5	يعتبر ضعف القوانين و الأنظمة المستخدمة سبب في عدم تطبيق الحوكمة.	100	2.7	3.0
6	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	100	2.4	2.0
7	يعتبر وجود التمييز من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	100	2.1	2.0
8	يعتبر وجود المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	100	2.04	2.0
9	تعتبر قلة الخبرة إحدى أسباب ضعف الحوكمة.	100	2.78	3.0
10	يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة.	100	3.8	4.0
11	يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة.	100	2.64	3.0
12	ضعف الموارد المالية يؤثر سلبا على تطبيق الأنظمة و القوانين.	100	3.22	3.0
13	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود الوصليين.	100	3.34	2.0
14	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود المتسلقين.	100	2.36	2.0
15	هنالك نوع من اللامبالاة في تطبيق الأنظمة و القوانين.	100	2.14	2.0
16	يؤدي تطبيق الأنظمة و القوانين إلى حفظ حقوق الجميع.	100	2.46	2.0
17	يقلل تطبيق الأنظمة و القوانين من الأزمات.	100	2.36	2.0
18	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى إرتقاء إسم الجامعة.	100	2.24	2.0
19	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع معنويات جميع الأفراد.	100	2.22	2.0
20	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الجامعة.	100	2.26	2.0
21	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين.	100	2.02	2.0
22	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين.	100	2.06	2.0
23	تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلبي في تطبيق متطلبات الحوكمة.	100	2.36	2.0
24	الإرتجالية في حل المشاكل هي المسيطرة في الجامعة .	100	3.08	3.0
25	العادات و التقاليد تحد من تطبيق متطلبات الحوكمة.	100	2.64	2.5
26	تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع.	100	3.36	3.0
27	الأنظمة و القوانين التي تطبق في الجامعة كاملة.	100	3.32	3.0
28	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة و القوانين حسب متطلبات العصر.	100	3.14	3.0
29	لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة لأنها تطبق الأنظمة و القوانين بعدالة.	100	3.18	3.0
30	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة و قوانين عادلة.	100	3.08	3.0
31	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية.	100	3.08	3.0
	الدرجة الكلية		2.75	2.56

يلاحظ من الجدول رقم (7) أعلاه أن أعلى نسبة استجابة من قبل أفراد العينة كانت للفقرة "يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة" بمتوسط حسابي (3.8)، يليها الفقرة "تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع" بمتوسط حسابي (3.36) يليها الفقرتين محل المشاكل في الجامعة بشفافية" و " تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصليين" بمتوسط حسابي (3.34). بينما كانت أقل فقرة استجابة من قبل أفراد العينة هي للفقرة " تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين" بمتوسط حسابي (2.02) يليها فقرة " يعتبر وجود المحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح" بمتوسط حسابي (2.04) يليها فقرة تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين" بمتوسط حسابي (2.06).

الاستنتاجات والتوصيات:

■ الاستنتاجات:

- بعد إجراء التحليل الإحصائي لأداء البحث استنتج الباحثان عدة نقاط لا بد لنا من ذكرها :
1. أن للإحتلال الاسرائيلي اثر واضح و كبير على تطبيق الحوكمة.
 2. تعمل الجامعة على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز و ذلك بشفافية دون اللجوء الى الغموض.
 3. مع ان الجامعة تعمل على تطبيق النظام فإن هناك من يؤثرون على ذلك من الوصليين.
 4. انه حتى مع تطبيق الحوكمة بشكل صحيح فإن ذلك لا يعمل بشكل كبير على استقطاب موظفين و طلبة مميزين.
 5. أن المحسوبة لا تؤثر على تطبيق الحوكمة بشكل كبير مع العلم بأنها تعني تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافية دون تمييز.
 6. المحسوبة والأزدواجية في التعامل, سواء كان على مستوى الموظفين, أو على مستوى الطلبة.
 7. أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية التي تعود عليها مجتمعنا الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة, وصعوبة اتخاذ القرارات.

■ التوصيات:

1. ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة, واعتماد مفاهيم الحوكمة, وخاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والوضوح.
2. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها, وتناجها, سنوياً من أجل تعديل السلبيات والابتعاد عن نقاط الضعف, ودعم نقاط القوة.
3. متابعة تطبيق كل الأنظمة والقوانين المتفق عليها بدون تحيز, ومن خلال مراقبة الأنظمة والقوانين التي تطبق في الجامعة.
4. حل جميع المشاكل بدون تحيز, من خلال الرجوع إلى المساءلة والوضوح والشفافية.
5. الأخذ بعين الاعتبار تجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة, بحيث تكون مقارنة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع, ومنسجمة مع احتياجاتنا.
6. أن لا يكون زيادة عدد الطلبة من أجل زيادة دخل الجامعة على حساب نوعية الطلبة الخريجين.
7. المحاولة الجادة بالتخفيف من مصاريف الجامعات غير الضرورية.
8. ضرورة دعم الثقة وتوفير التنسيق الكامل بين الجامعات

المراجع المستخدمة :

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي, "الإدارة على المكشوف". جريدة الرأي, الأردن، 2010 .
2. النجار, محمد حسن إبراهيم, "الحوكمة في الشركات المساهمة". مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية, الإسكندرية. 1990.
3. السيد اسماعيل محمد, "الإدارة التراكمية والحوكمة". المكتب العربي الحديث, الإسكندرية 35، 2005.
4. إدارة شؤون الموظفين, "كتاب الأنظمة والقوانين". جامعة القدس. أوديس، 2008.
5. بارج وآخرون, "العمل بروح الإمتنان في الممارسة الإدارية". (ترجمة محمد الأصبعي), معهد الإدارة العامة, الإدارة على المكشوف, ص106، 2004.
6. جمال حلاوة, علي صالح, "مدخل إلى علم التنمية". مكتبة الشروق, رام الله، عمان، الأردن، ص15، 2009.
7. جلال العبد، "حوكمة الشركات.. ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم؟" <http://www.alaswaq.net>، 2007.
8. خليل، والعشماوي, "الحوكمة المؤسسية". مكتبة الحرية للنشر والتوزيع, القاهرة. ص25، 2008.
9. صالح حسين، "أساليب ممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة"، بيروت: اتحاد مصارف العربية. 2005.
10. صوا، وحماد، "تقويم البرامج والسياسات الاجتماعية والأسس النظرية والمنهجية". الرياض, معهد الإدارة العامة. 2000.
11. عاطف علاونة، "حوكمة الشركات في فلسطين... بين واقع التطبيق و النتائج المتوخاه". رام الله: سوق فلسطين للأوراق المالية. 2009.
12. عزت احمد، "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها" 2005.
13. عازري، "تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك". الإسكندرية، ص 17، 2009.
14. عمادة القبول والتسجيل, "كتاب الأنظمة والقوانين". جامعة القدس، أوديس، 2008.
15. غسان سرحان، ومحمد طه، "سياسات الدراسات العليا". بحث مؤتمر اليمن، جامعة عدن. 2004.
16. محسن الخضيرى، "حوكمة الشركات". القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2005.
17. محمد الندوي، "ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية". وجدة - المغرب، 2009.
18. نادية الحلبي، "دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس". رسالة ماجستير: ص56-60. 2009.
19. يوسف محمد، "محددات الحوكمة ومعاييرها". القاهرة. 2006.

المراجع الاجنبية

20. Institutional Shareholders Servicesm. *An Overview of the ISS CGQ methodology changes*. New York. ISS.(2005).
21. Robeiz, S. and Salameh, Z. Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. *Journal Management in Engineering*.22, 20-26.(2006).