

تاريخ الإرسال (2016-10-24). تاريخ قبول النشر (2016-12-21)

د. مروان حمودة الدهدار^{1*}¹ الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية- غزة، فلسطين.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: mdohdar@ucas.edu.psتقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة
وفقاً لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية"

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنويع في أدوات جمع المعلومات والتي منها: وزعت 406 استبانة لكامل مجتمع الدراسة وتم استرداد 197 استبانة منها بمعدل استرداد 48.2%، وكما قام الباحث بعمل ورشة لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين من أصحاب المناصب الإدارية. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم اختيار أربع مؤسسات أكاديمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية). وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة وفقاً لآراء العاملين في المستويات الإشرافية كانت درجته متوسطة، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة، وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات اضعفت الأداء والمتابعة بين وزارتي التعليم العالي بالصفة وغزة، مع وجود ضعف في مشاركة العاملين والطلبة في عملية اتخاذ القرار وضعف مشاركة المجتمع المحلي. وأوصت الدراسة بإعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بالوزارة وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج الجديد وذلك لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.

كلمات مفتاحية:

أداء الجامعات، الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، القيادة الاستراتيجية، إدارة المعرفة والمعلومات وتحليلها.

Assessing the Status of the universities performance in the Gaza Strip
Based on Baldrige model "An Exploratory Study"

Abstract

This study aimed at identifying the status of the universities performance in the Gaza Strip. The descriptive analytical approach was used with various data collection tools that included: (406) questionnaires distributed over the study population, among which (197) were received with a recovery rate of (48.2 %). A workshop was held to discuss the findings and the recommendations of the study, besides interviews with a group of the universities staff who were occupying administrative positions. The study used SPSS program, where four Academic institutions were selected (Al-Azhar, Al- Aqsa and Islamic Universities as well as UCAS). The results showed that the performance of the tackled Palestinian universities, according to the views of the employees in the supervisory levels, were in average. The results also revealed an obvious absence to the role of the Ministry of Higher Education in supporting and following up the universities performance. The study also recognized the poor role of the Accreditation and Quality Unit, in following up the curriculum and the offered programs. Additionally, the study showed the existence of partisan disputes and duplication of decision-making that weakened the performance and the following-up between the ministries of Higher Education in the West Bank and Gaza, besides weakness in the participation of both the staff and students in the decision-making process and the poor participation of the local community as well. Finally, the study recommended restructuring the university performance standards at the ministry, according to the modern requirements, and taking advantage of Malcolm Baldrige new model to improve the quality of the university performance. It also recommended the necessity of following up the application of those standards by the higher education institutions.

Keywords:

Universities performance, the Palestinian universities, the Gaza Strip, the strategic leadership, knowledge and information management.

المقدمة:

والإمكانات والاستدامة. حيث تعتمد الإدارة الحديثة اعتماداً كلياً على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدرتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها، وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي.

يعد موضوع الأداء الجامعي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية (رضا، 2003)، إن تميز الأداء المؤسسي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً (الفايدي، 2008).

ومن المتعارف عليه أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل نظام حوكمة رشيد للجامعات (شاهين، 2010) مع استخدام إدارة الأداء كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه تقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدراتهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (المربع، 2004).

مشكلة الدراسة:

- واجهت الجامعات مشاكل عديدة فقد ذكر سكر (2002م) أن الجامعات الفلسطينية تواجه معوقات تؤثر على كفاءة العمل لديها وتوصل إلى ضعف التمويل وغياب التنسيق بين جامعة الأقصى والمؤسسات الأخرى، وافتقار الطاقة البشرية إلى بعض الكفايات التي تؤثر على العمل الأكاديمي والإداري والاتصالي مع الطلبة، وغياب كل من الرقابة والمتابعة لكل

إن الكتابة في موضوع التعليم العالي بشكل عام، وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص في فلسطين يعد قضية محفزة جداً؛ وذلك لما تتميز به مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها من المؤسسات بإنتاج الأجيال التي تصنع الحضارات، ويحتل التعليم العالي الفلسطيني مكانة متميزة في بناء المجتمع الفلسطيني وتشكيل ثقافته؛ فقد اكتسب الفلسطينيون منذ عشرات السنين سمعة قوية في إقبالهم على التعليم حيث كان لهم وجود قوي في غالبية الجامعات المرموقة في العالم واكتسبوا سمعة عالية في أسواق العمل في الكثير في البلدان العربية والاجنبية، وفي الآونة الأخيرة شهدت وسائل إعلامية محلية وعبر وسائل التواصل والاذاعات المحلية خاصة تزايداً وجود الأزمة التي تعاني منها هذه الجامعات، مثل الأقصى والإسلامية وغيرها نتيجة لمجموعة من الظروف السياسية والاقتصادية، وتحديات جديدة منها المالية والمنافسة المحلية والدولية وضغوط سوق العمل المتقلبة وبين سعي الجامعات في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها وسعيها لتحقيق مزايا تنافسية واستدامتها تزداد تعقيداً بسبب الطبيعة القانونية للتعليم العالي، وبسبب أنها تحتاج للعمل وفق أسس مختلفة نسبياً عما هو متاح لمؤسسات القطاع الخاص، ويزداد الأمر صعوبة لما شهدته مؤسسات التعليم العالي نمواً ملحوظاً في ازدياد أعدادها وعدد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي، ولقد أثار هذا الازدياد الكبير مخاوف المهتمين بالتعليم العالي من حدوث تدهور في مستوى الأداء بهذه المؤسسات، لهذا جاءت هذه الدراسة لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ومحاولة لصياغة توصيات تمنح أصحاب القرار والقائمين على إدارة هذه الجامعات الاستفادة منها في تحسين الأداء ومواجهة التحديات والعمل على تبني معايير الأداء المقترحة في نموذج مالكوم بالدريج في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.

لا شك أن البناء المؤسسي لأي عمل من الأعمال إنما يعني أهمية العمل ذاته وعلى رغبة القائمين عليه بتحقيق أهداف طموحة من ورائه، الأمر الذي جعلهم يرسون قواعده الثابتة وكيانه الدائم. البناء المؤسسي من شأنه أن يحقق التوازن بين الأهداف المرجوة والأعمال المبذولة لتحقيقها من جهة، والطاقات والإمكانات المتاحة من جهة أخرى، مما يضمن النجاح والاستمرارية كما يحقق النمو والتطور للطاقات

The National Institute of Standards and Technology; NIST (2015).

ويشمل: القيادة الإستراتيجية، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، الموارد البشرية، العمليات داخل الجامعة، التركيز على الطلبة، نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي (الأكاديمي، والبحثي، وخدمة المجتمع، والأداء المالي، سمعة الجامعة) ويتصرف من الباحث قام بعمل إعادة صياغة لمعايير الأداء بما يتوافق مع البيئة المحلية للجامعات الفلسطينية، لذلك قام الباحث بالاجابة على السؤال الرئيس للبحث هو "ما واقع الأداء الجامعي بالجامعات المبحوثة بقطاع غزة؟"

(هل الأداء الجامعي مطبق ضمن المستوى المطلوب في الجامعات الفلسطينية؟ وما مستوى هذا التطبيق وفعاليته؟)

هدف الدراسة: التعرف على واقع اداء المؤسسات الاكاديمية في قطاع غزة وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج بهدف مساعدة هذه المؤسسات للارتقاء بأدائها وتصويب مواطن القصور وتعزيز مواطن القوة والوصول بهذه المؤسسات باداء مميز يليق بها.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسات الاكاديمية المنوط بها تخريج جيل مؤهل لسوق العمل وبالتالي فان المجتمع بأكمله هو صاحب علاقة وبهمه بدرجة كبيرة الوصول بالاداء الجامعي الى أفضل المستويات لذلك ارتأى الباحث ضرورة دراسة هذا الموضوع.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في الإجابة عن أسئلة الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، اعتمد الباحث هذا المنهج في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز المنهج التحليلي لأنه يستخدم "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصور الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة " (علام، 2010م).

من الأداء الاكاديمي والإداري (سكر، 2002م)، كما أشار الحجار (2006م) بأن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى المرغوب، كما تخوف كمال (2002م) من تدهور في المستويات التعليمية الفلسطينية إذا لم يحدث تركيز جديد على تحقيق النوعية الجيدة وجاءت هذه المخاوف نتيجة لزيادة عدد المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية (كمال، 2002م؛ المزين، 2012م)، كما أفاد رئيس هيئة الاعتماد والجودة السابق (البودقة، 2016م) بوجود مشاكل إدارية واضحة للعيان نتيجة للمناكفات السياسية ما بين تعليم رام الله وغزة حول جامعة الأقصى واختيار رئيس لها مما أثر على الأداء الاكاديمي والإداري بالجامعة، وكما افاد (السراج، 2015م) نائب رئيس الجامعة الإسلامية للتخطيط بوجود مشاكل مالية وعجز مالي في الجامعة الإسلامية مما يؤثر على أداء الجامعة ولا تستطيع الجامعة القيام بدفع الرسوم للعاملين منذ أكثر من 4 سنوات سوى 60%، ويفيد نائب الرئيس للشئون الإدارية والمالية بالكلية الجامعية بوجود عجز يقترب من 6 مليون دولار وهناك مشكلة مالية تؤثر على الاداء في الكلية ولا تستطيع إدارة الكلية توفير راتب كامل منذ سنوات سوى 70% من الراتب بالكاد، والحال بجامعات الضفة الغربية ليست ببعيد عن الوضع في غزة مثل معاناة جامعة بير زيت بقيام الطلبة بعمل اضرابات معترضين على رفع الرسوم، غير أن الباحث يعمل في إحدى المؤسسات الأكاديمية وقريب جداً من بيئة الجامعات حيث يشغل الباحث عضو مجلس إدارة وقريب من اتخاذ القرار ووضع الجامعات لا يخفى عن الساحة الفلسطينية وخاصة الجامعات الحكومية والعامة فهي تعاني من اوضاع صعبة إدارياً ومالياً لذلك جاء هذا البحث ليسلط الضوء على الأداء المؤسسي الجامعي من خلال مجموعة من العناصر تهدف إلى تحسين الأداء، وركز البحث على معرفة واقع الأداء الجامعي من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛ من خلال تحليل وترجمة نموذج مالكوم بالدريج لعام 2016/2015 المعتمد بالولايات المتحدة الأمريكية لتقييم مؤسسات التعليم العالي

1- أدوات الدراسة:

من أدوات المنهج الوصفي الاستبانة والمقابلة، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تقيس واقع أداء الجامعات في قطاع غزة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وقام الباحث بإجراء 13 مقابلة مع متخصصي من الإدارة العليا للجامعات للتعرف على واقع الاداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كما قام الباحث بعقد ورشة عمل لمناقشة النتائج الأولية للاستبانة واستفاد منها الباحث في تحليل النتائج واستخلاص التوصيات، وعمل مجموعة بؤرية من الخبراء وأصحاب القرار لمناقشة واقع الأداء وفق ما توصل اليه الباحث من هذه النتائج ومدى توافقها للجامعات، مراجعة الوثائق المتوفرة والمواقع والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع على بعض أنظمة الجامعات.

قام الباحث بإعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من لأجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وبلغ عددهم (17) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
- القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

- القسم الثاني: معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وينقسم الى المحاور الفرعية التالية:

- 1- القيادة والاستراتيجية.
- 2- القياس والتحليل وإدارة المعرفة
- 3- الموارد البشرية

4- العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية)

5- التركيز على الطلبة

6- نتاج الأداء التنظيمي والإجرائي (مخرجات

الجامعة): وينقسم الى النقاط التالية:

أولاً: الأداء الأكاديمي. ثانياً: الأداء البحثي. ثالثاً: خدمة المجتمع. رابعاً: الأداء المالي. خامساً: سمعة الجامعة.

وقد كانت الإجابات على فقرة من عشرة درجات حيث الدرجة "1" تمثل أقل موافقة و الدرجة "10" تمثل أعلى موافقة كما هو موضح في جدول رقم (1) كما يلي:

جدول رقم 1: مقياس الإجابات

الدرجة	1	↔	10
التصنيف	أقل موافقة	↔	أكثر موافقة

المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

جدول رقم 2: المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي	درجة الموافقة
10% - أقل من 36%	قليلة جداً
36% - أقل من 52%	قليلة
52% - أقل من 68%	متوسطة
68% - أقل من 84%	كبيرة
84% - أقل من 100%	كبيرة جداً

2- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: بناءً على موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف، فهو يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإدارية (أصحاب المناصب الإدارية) (رئيس جامعة، عميد، نائب عميد، مدير دائرة/ وحدة، رئيس قسم، غير ذلك) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في محافظات غزة والتي تمنح درجة البكالوريوس فأعلى، والبالغ عددها عشر جامعات وكلية جامعية، حيث تخضع هذه المؤسسات لجهات إشراف متنوعة (حكومية، عامة، خاصة)، وهذه

• على هذه المؤسسات رقابة شديدة من الوزارة نتيجة لكبر حجم هذه المؤسسات مقارنة بغيرها (حماد: مقابلة شخصية، 2015).

• تم اختيار الكلية الجامعية لأنها تمنح البكالوريوس وتعد من أكبر المؤسسات الأكاديمية بعد جامعة الأقصى والإسلامية والأزهر.

ثانياً: الإطار النظري:

مفهوم الأداء الجامعي:

يعرفه (الدجني، 2011) بأنه "درجة تحقيق المؤسسة لأهداف الأداء المالي وتعظيم الربحية" ويلاحظ في هذا التعريف المفهوم الضيق في حصر الأداء المؤسسي بمقياس الربح. يعرف العدلوني: الاداء المؤسسي كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الواضح العرفي إلى الشرعية القانونية (العدلوني: 2012). ويعرف (DRUKER): "داركر" الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ونستج من هذا التعريف ان الأداء مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة أهدافها من البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. (DRUKER, 1999، الداوي، 2010)

على مستوى الجامعات - موضوع اهتمام الدراسة - يرى الباحث أن الأداء الجامعي يعني القدرة على إن تحقق الجامعة أهدافها وأهداف القائمين عليها من خلال الخدمات التي تقدمها من الأداء التعليمي (التدريسي) مستجيبة من خلاله للاحتياجات المتجددة لسوق العمل ومحقة أهداف المجتمع من خلال الأبحاث العلمية والتي تسعى من خلالها إلى حل مشكلاته، وذلك لم يتم إلا من خلال تفاعل الجامعة بمختلف دوائرها مع البيئة المحيطة بها، لضمان بقاء واستمرارية الجامعة، مما يتطلب وجود قيادة حكيمة لديها إستراتيجية واضحة، تشارك الجميع باتخاذ القرار المبني على القياس والتحليل وإدارة سليمة للمعرفة، مستفيدة من مواردها البشرية، ضمن عمليات

المؤسسات التعليمية تضم تخصصات وبرامج أكاديمية وتقنية مهنية متعددة ومختلفة، وتمثل مناطق جغرافية مختلفة حيث تنتشر هذه المؤسسات ما بين الشمال والوسط والجنوب في محافظات غزة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية (أصحاب المناصب الإدارية) في الجامعات والكليات الجامعية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (550) من أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات بقطاع غزة (الدليل الإحصائي، 2014)

وتشمل الدراسة 10 جامعات وكليات جامعية في محافظات غزة ، والتي تمنح درجة البكالوريوس فأعلى وهي (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى، غزة، فلسطين، كلية فلسطين للتريض، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية، وكلية الدعوة الإسلامية) وتم استثناء الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية بسبب ظروف الاحتلال، وعدم إمكانية الوصول إليها بسبب الإغلاقات والحواجز الإسرائيلية، وكذلك تم استثناء كليات المجتمع المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط فقط ؛ كما تم استثناء جامعة غزة وجامعة فلسطين بسبب صغر حجمها، وانخفاض حجم العينة فيها وقلة عدد العاملين فيها وعدد الطلبة.

عينة الدراسة: تناول الباحث المؤسسات الجامعية الأكثر حضوراً من حيث عدد الطلبة والعاملين، والتي تمثل في مجموعها أكثر من 65% من مجموع مؤسسات التعليم العالي وهي: (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) لذلك تم أخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في هذه المؤسسات الأكاديمية.

ويعود أيضاً للاقتصار على هذه الجامعات للأسباب التالية:

• تمثل هذه العينة أكبر المؤسسات الأكاديمية من حيث عدد الطلبة بنسبة تفوق 65% (103468/67175) من العدد الإجمالي لجميع الطلبة المسجلين بالجامعات في قطاع غزة.

• تشغل العدد الأكبر للعاملين مقارنة بجميع مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

• تمثل عينة الدراسة جهات إشراف متعددة حكومية عامة وأهلية (حماد: مقابلة شخصية، 2015).

وممارسات ملتزمة بمعايير الجودة الشاملة، مركزة عبر كل ذلك لخدمة4. جامعة والدين أيضا

<http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1058&context=ijamt>

الطلبة والمجتمع المحلي عبر إنتاج أدائها التنظيمي والإجرائي.
استخدام مقياس بالدريج (Baldrige) لتقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

<https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing/baldrige-sector/education>

5. مقالة كيف تستخدم الجامعات نموذج بالدريج

<http://www.asq1301.org/Understanding-and-Using-the-Baldrige-Performance-Excellence-Program-Knox.pdf>

كما يمكن الاطلاع على المرفق التالي:

معايير (عناصر) النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز:
تتكون جائزة مالكوم بالدريج من سبعة معايير كما بينها وهي كما يلي:

The National Institute of Standards and Technology; NIST.(2015)

القيادة: أي مدى نجاح قيادة مؤسسة التعليم العالي في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للإدارة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية تجاه العامة.

المعلومات والتحليل: أي قدرة المؤسسة من جمع وتحليل المعلومات مرتبطة بالتخطيط لإدارة الجامعة والحكم الرشيد فيها وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات وتوفيرها للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب وذوي العلاقة من خارج المؤسسة وكيف تبنى وتدبر مصادر قوتها من تلك المعلومات والبيانات.

التخطيط الاستراتيجي للجامعة: أي كيف تتعامل الخطط الاستراتيجية مع العوامل الرئيسية وكيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات ومبادئ الحوكمة.

تطوير وإدارة الموارد البشرية: وذلك بالتركيز على الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما يساهم في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام وتبني أسساً راسخة من تلك المعارف والقدرات والمهارات العالية التي تساعد في تحسين أسس ومبادئ الحكم الرشيد.

جائزة مالكوم بالدريج: جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية (منذ 1987). حيث تم استعراض آخر التطورات والتحديثات والتغييرات والمستجدات المخططة لهذه الجائزة في المرجع الأساسي لهذه الجوائز المحدثه للإطار العام للجائزة لعامي 2015-2016 هو المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية (The National Institute of Standards and Technology; NIST, 2015). تهدف جائزة مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) لتحقيق الجودة من خلال المنافسة بين المنظمات العاملة في مجال الأعمال/ وغير الربحية، ومجال الصحة، ومجال التعليم، التي تطبق منهج الجودة الشاملة. الجائزة أداة مُحفزة للتقييم الذاتي في مجال الجودة وتقييم الاداء للمؤسسات كما يساعد الإطار العام هذا منظمات الأعمال للإجابة على ثلاث (3) أسئلة:

هل أداء الجامعة هو أقصى ما تستطيع عمله؟

كيف تعرف إدارة الجامعة ذلك؟

ماذا يجب تغييره وتحسينه في جامعاتنا/ وكيف؟

حديثاً في آخر 2014، تم تغيير وتحديث الإطار العام للجائزة لتسري لعام 2015-2016 (الميناوي، 2015).

كما تم استخدامه بشكل أوسع في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة وعلى سبيل المثال:

1. جامعة شمال كولورادو فازت بجائزة بالتدريج عام 2004

<http://mcb.unco.edu/about-us/baldrige-award.aspx>

2. جامعة ويسكونسون تفوز بتطبيق النموذج

<https://www.uwstout.edu/about/mba/index.cfm>

3. جامعة شيكاغو طبقت النموذج على قسم النظم الإكلينيكية

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2464977/#!po=0.467290>

حيث استعرضت الدراسة التجربة المصرية وتجارب بعض الدول التي استهدفت تعزيز قدرات الجامعة فيما يخص علاقاتها بالمجتمع، سوق العمل تحديات البحث العلمي وتطبيق معايير الجودة، قضية تمويل الجامعات وغيرها من تحديات التعليم العالي، دراسة شبلي، ومنهل (2008) بعنوان: "بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة"، دراسة عبد الكريم (2006) بعنوان: "المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة" استهدفت الدراسة التعرف على المسألة التربوية والوقوف على بعض الممارسات التي تستوجب المساءلة في العمل الجامعي، والأسباب التي أدت إلى ظهور مثل تلك الممارسات، دراسة عبد السلام (2004)، "دراسة تقييمية للحرية الأكاديمية للمعلم الجامعي المصري على ضوء بعض المستحدثات العصرية" استهدفت الدراسة التعرف على واقع الحرية الأكاديمية للمعلم الجامعي المصري على ضوء بعض المستحدثات العصرية، مع عرض لأهم المعوقات التي تعوق الممارسة الفعالة للحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية. دراسة مجاهد (2004)، بعنوان: "استقلال الجامعات: دراسة للواقع والممكن من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب" هدفت الوقوف على واقع العلاقة بين الجامعة والسلطة، وواقع استقلال الجامعات، والعوامل المؤثرة في استقلالها، والعوائق التي تعترض هذا الاستقلال، وما ينبغي أن يكون عليه استقلال الجامعة. دراسة عبد المطلب (2004) بعنوان: "قراءة في قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (49) لسنة 1972، كمدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر والوطن العربي". وقد تعرضت الدراسة بالنقد والتحليل لبعض جوانب القانون رقم (49) لسنة 1972، وخصوصاً ما يتعلق بتعيين القيادات الجامعية وضوابطها، وذلك لما لها من دور حيوي ومحوري في تطوير التعليم الجامعي في الوطن العربي.

دراسة سكران، (2001) "الحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية": تناول الباحث مفهوم الحرية الأكاديمية، ونشأتها، وتعريفاتها، وقضاياها المتمثلة في الحريات، والالتزامات، والضمانات، والإضرار بالحرية الأكاديمية. دراسة عيداروس، (1999) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية" وقد استهدفت تقييم أساليب الأداء الإداري وأهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، وأهم الشروط والمعايير المتبعة عند اختيار القيادات

إدارة العمليات: كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية للطالب وبما يدعم البيئة التعليمية ويساهم في تأكيد السيطرة على الجامعة في كل جوانبها مراعية أصول ومبادئ الحوكمة.

التركيز على الطلبة والمعنيين والسوق: أي كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع إلى آراء الطلاب والمعنيين وإقامة علاقات بناءة معهم وتحديد متطلباتهم.

نتاج الأداء التنظيمي والإجرائي: هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها تعلم الطالب ونيل رضاه مع المعنيين والأداء المالي والتدريسي والوظيفي والفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة والمجتمع ويمكن تحديد النتائج من خلال المقاييس الكمية للمنجزات والتحسينات للجودة.

المعايير السابقة يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تستخدمها لإجراء تقييم ذاتي وتسجيل تجربتها في الوثائق المعدة لذلك ويتحقق التقدم بجودة أداء الخدمات والمخرجات وتقليص الإهدار وخدمة المجتمع.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

دراسة المدهون (2014) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تميز الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة وسبل تطوير الاداء المؤسسي، دراسة الاغا (2010) بعنوان: "استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي والهدف منها تحسين الأداء التعليمي الجامعي، ودراسة الريمي، (2010) بعنوان: "الفساد الإداري في الجامعات": وهدفت التعرف إلى أبرز أنماط الفساد الإداري بالجامعات اليمنية الحكومية، والتعرف على أبرز العوامل المساعدة على وجود تلك الأنماط. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (نزيهة، 2010) بعنوان "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية على الجامعة الجزائرية من خلال سرد لآراء جامعة فرحات عباس سطيف"، دراسة سراج الدين (2009) بعنوان: "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر

العالي من أجل تحقيق الجودة. وأجرى مونجوا ببدي و دسو (Mungiu-pippidi and Dusu, 2011) تقييماً لحاكمية الجامعات الحكومية الرومانية، إذ تم تقييم (43) جامعة حكومية على أساس المنهجية الأصلية من حيث النزاهة الادارية أو النزاهة الأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحاكمية الأكاديمية، والتمويل السليم لسنة أكاديمية واحدة، وقد كشفت نتائج التقييم عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تعزى إلى الفشل في بناء أنظمة المساءلة والمحاسبة على مستوى الجامعة بعد تطبيق اللامركزية في التعليم الجامعي للمنافسة من أجل تحسين الصورة العامة للجامعة وبالتالي لإصلاح ممارساتها.

waduge, (2011) governance and performance: an empirical study of australian universities

الحكومة والأداء: دراسة تطبيقية على الجامعات الأسترالية: واعتبرت الدراسة ان الممارسات الجيدة لحكومة المؤسسات مهمة في تعزيز أداء جميع المؤسسات التي تمويلها الحكومة وكان الغرض من هذه الدراسة هو فهم العلاقة بين هياكل الحكومة وممارسات وأداء القطاع الجامعي في أستراليا واستكشفت العلاقة بين متغيرات الدراسة على أداء الجامعات في أستراليا. إن النتائج لم تدعم الحجة القائلة بأن السلطة التنظيمية وأصحاب المصلحة الخارجيين يمكن أن تؤثر إيجاباً على أداء الجامعات. هذه الدراسة تقدم دليلاً لوجود علاقة إيجابية بين إنشاء لجان المجلس والأداء العام، وكذلك وجود علاقة تبادلية إيجابية قوية بين البحوث الأكاديمية والأداء المالي. دراسة ارتوانج واورسه (Irtwang Orsaah, 2010) دراسة هدفت إلى تقييم أثر المجموعات على نمط الإدارة المتعلقة بحاكمية الجامعات في جامعة الزراعة في واكورد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن هناك علاقة إيجابية بين نمط الإدارة التي يتبعها نائب رئيس الجامعة وبعض تأثيرات المجموعات والمشكلات المتعلقة بحاكمية الجامعات، وأن نائب رئيس الجامعة بنفسه أو كفرد في المجموعة مسؤول عن نمط الإدارة المتبع، وعن المشكلات المختلفة التي قد تُفسد العمل الجامعي، وأن مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة كانت فاعلة في جودة مخرجات الجامعة، دراسة دي بور وهويسمان وميستر سيث (Deboer, Huissman and Meister-Scheytt, 2010)، فقد قاموا بدراسة بعنوان: "الإشراف في الحكومة الحديثة

الإدارية وعوامل فاعلية الأداء الإداري للعمداء. وكذلك الوقوف على واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات الجامعية في الخبرات الألمانية والأمريكية والأسترالية من حيث النظام المتبع في اختيارهم، ومعايير الاختيار والمهام الإدارية المنوط بهم أدائها والمدة الرسمية لمنصب العميد. وكذلك الوقوف على واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات الجامعية والمصرية والمدة الرسمية لمنصب العمادة والعوامل المؤثرة على أدائهم الإداري. واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، وتكونت العينة من بعض أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية المصرية قيد التطبيق وهي كليتي الآداب والعلوم بجامعات عين شمس والزقازيق وأسيوط.

الدراسات الأجنبية:

S. Asiimwe and G.M. Steyn (2013) Obstacles Hindering the Effective Governance of Universities in Uganda.

(المعوقات التي تقلل فعالية حوكمة الجامعات في اوغندا) حيث بينت الدراسة ان هناك تركيز عالمي على تحسين قدرة الجامعات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين واوصت الدراسة بضرورة تطبيق وتنفيذ الهياكل المناسبة والنظم والعمليات والإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها. وينبغي وضع آلية لتمويل الجامعات داخليا وخارجيا. دراسة Anastasia Dikopoulou, Athanassios Mihiotis (2012)، بعنوان (مساهمة إدارة السجلات في الحكم الرشيد) بينت الدراسة أن إدارة السجلات وعلاج مشاكل إدارة المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم بشكل كبير في جودة العمل وتدفق النشاطات وبالتالي في تحقيق الحكم الرشيد في المؤسسة. أما بزواية وسالمي، (2011) فقد أشارا في دراستهما إلى أنه يوجد في بريطانيا ما يقارب 111 جامعة وكلية، وجميعها لها نظام حاكمية معنن وواضح، فجامعتا أكسفورد (Oxford University) وكامبردج (Cambridge University) مثلا يحكمان بواسطة مجلس تشريعي (المجلس الحاكم) ويتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة والمنتسبين لها من خريجين أو عاملين أو باحثين مسجلين ضمن ما يسمى بسجل الجامعة يبلغ عددهم حوالي 3000 عضو. وحددت الدراسة محاور جودة التعليم العالي، وكذلك آليات نظام حاكمية المؤسسات، وبينت أيضاً كيفية تطبيق آليات الحاكمية على التعليم

المحور	المحاور الفرعية	عنوان المحور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	الأول	القيادة والاستراتيجية	0.858	0.453
	الثاني	القياس والتحليل وإدارة المعرفة:	0.886	0.412
	الثالث	الموارد البشرية	0.994	0.276
	الرابع	العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية):	1.045	0.224
	الخامس	التركيز على الطلبة	0.083	0.092
	السادس	نتاج الأداء التنظيمي والإجرائي (مخرجات الجامعة)	1.069	0.203

تحليل فقرات ومحاور الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 % والمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد 6)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي - 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 % والمتوسط الحسابي أقل من المتوسط المحايد 6) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05

تحليل فقرات المحور الرئيس للدراسة: واقع معايير أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج:

1- معيار القيادة والإستراتيجية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار (القيادة والإستراتيجية) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي

للجامعات، ودراسة (Lee and Land,2010) دراسة بعنوان "ماذا يمكن أن تتعلم الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية في مجال الحاكمية، دراسة ليوسجر-مامشيل (Luescher-Mamashela) (2010) بعنوان "من الجامعات الديمقراطية إلى الجامعات اللادارية ودراسة موك (Mok,2010) حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحاكمة، دراسة جيوانا وميسكو (Geuna and Muscio,2009) بدراسة بعنوان حاكمية نقل المعرفة بالجامعة، دراسة KPIS (2009)، "مؤشرات الأداء الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا"، Philippe, Mathias, Hoxby, Colell, Sapir (2009) THE GOVERNANCE AND PERFORMANCE OF RESEARCH UNIVERSITIES :EVIDENCE FROM EUROPE AND THE U.S.

الحوكمة وأداء الجامعات البحثية: دراسة على بيئة أوروبا والولايات المتحدة تحققت الدراسة في كيفية تأثير حوكمة الجامعات بنتائج البحوث، ويقاس بواسطة براءات الاختراع وتصنيفات البحوث الجامعية الدولية لكلا الجامعات الأوروبية والجامعات الأمريكية، وتولدت عدة تدابير من الحوكمة الذاتية، والحوكمة، والتنافس على تمويل البحوث. وتبين لنا الدراسة أن استقلال الجامعة والمنافسة ترتبط بشكل إيجابي مع مخرجات الجامعة، ودراسة Kim (2007) "تغيير حوكمة الجامعة الإدارة في المملكة المتحدة وغيرها، ظروف السوق: قضية ضمان الجودة والمحاسبية".

رابعاً: مناقشة وتفسير أسئلة الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف 1-Sample K-S)

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (3) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول 3: اختبار التوزيع الطبيعي Sample Kolmogorov-Smirnov

الخارجي لذلك، وأفاد (رستم: مقابلة، 2015) ان المتابعة والرقابة على تطبيق أهداف الجامعة واستراتيجياتها، تقع على عاتق رؤساء الجامعات ومجالسها ومجالس الكليات، ويوجد بعض المتابعات للأهداف في بعض الجامعات في التأكيد من مدى تحقق أهداف الجامعات والبرامج الأكاديمية وهناك بعض المجالس تحتاج إلى تفعيل أكبر كي يمارسوا دورهم في الالتزام بتحقيق أهدافهم الأكاديمية وتنفيذ برامج الجامعة.

وقد استهدفت دراسة (عیداروس، 1999) تقييم أساليب الأداء الإداري في الكليات الجامعية المصرية وأهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، وأهم الشروط والمعايير المتبعة عند اختيار القيادات الإدارية وعوامل فاعلية الأداء الإداري للعمداء. وكذلك الوقوف على واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات الجامعية في الخبرات الألمانية والأمريكية والأسترالية من حيث النظام المتبع في اختيارهم، ومعايير الاختيار والمهام الإدارية المناط بهم أداؤها والمدة الرسمية لمنصب العميد، وكذلك الوقوف على واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات الجامعية والمصرية والمدة الرسمية لمنصب العمادة والعوامل المؤثرة على أدائهم الإداري.

وهذه النتيجة لم تتوافق مع دراسة (البنك الدولي، 2012) والتي بينت أن جامعات فلسطين تفوقت على الجامعات في الدول العربية التي تم اجراء التقييم فيها بثلاثة معايير، هي: الحرية في اتخاذ القرار، والادارة والمحاسبة، وكانت الأضعف في موضوع الإستراتيجية؛ بينما كانت الثانية في موضوع المشاركة والذي يظهر فيه ضعف عام في كل الجامعات العربية المشاركة.

ويقول (أ. د. ابودقة، في تغريدة على صفحته الفيس بوك: 2015/11/4) رئيس هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي بفلسطين سابقاً: إن مؤسسات التعليم العالي في غزة تعيش أزمة حقيقية، توجت مأساويتها ما آلت إليه الأمور في جامعة الأقصى، وتعاني هذه المؤسسات من غياب قيادة واعية قادرة على بناء استراتيجية واضحة وبناء رؤية موحدة.

6.64 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6) ، والانحراف المعياري يساوي 1.638 والوزن النسبي يساوي 66.36% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 5.282 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الإدارة العليا في الجامعات تمتلك إبداع في تحديد الأولويات الإستراتيجية المراعية للاستجابات الذكية للمخاطر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بنسبة موافقة متوسطة.

يمكن قراءة النتيجة السابقة على ان الجهات القيادية الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تمتلك استراتيجيات واضحة؛ ولكن لا يرتقي تطبيقها إلى المستوى المطلوب وربما يعزى ذلك إلى الظروف المالية الصعبة التي تعاني منها الجامعات نتيجة ظروف الحصار، وعدم وضوح معايير الاختيار، وضعف متابعة القائمين على إدارة منظومة التعليم العالي في الوزارة، ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يمتاز بالقوة وهي مبادرات من إدارات الجودة والتطوير في الجامعات؛ ولكن المشكلة في الثقافة العامة لموظفي الجامعات ومشكلة التطبيق ومتابعة التطبيق، وقد يكون من الصعب الانتقال لتطبيق الخطط الإستراتيجية إلى مستويات متقدمة دون مشاركة جميع المستويات الإدارية.

علماً بأن (الدجني، السراج، سكيك، حميد: مقابلة، 2015) أكدوا على ان الأهداف الإستراتيجية الأساسية لجامعاتهم بأنها ممتازة وراقية ومحددة بدقة ومرتبطة بجدول زمني لتحقيقها، وأنها تتضمن معايير ومؤشرات دقيقة لقياس الأداء، وأن إدارة الجامعة تتبنى مراجعة دورية لخطتها الإستراتيجية، غير أن السراج (مقابلة شخصية، 5 مايو 2015) نفى وجود استراتيجيات خاصة لتقليل المخاطر، وأن استراتيجية الجامعة لتقليل المخاطر مرتبطة بمواجهة متغيرات معقدة في الواقع الفلسطيني من خلال زيادة المنافسة التي تهدد الجامعة، ووضع استراتيجية لمواجهة الأزمة المالية التي تعاني منها الجامعة.

وأفاد ابوعون (مقابلة شخصية، 3 مايو 2015) ان أزمة بعض الجامعات الفلسطينية هي أزمة قيادة وغياب التوجه الاستراتيجي لدى بعضهم، وهناك تفاوت ملحوظ بين قيادات الجامعات المحلية؛ غير ان هذه القيادات تحرص على توفير بيئة مشجعة للأداء الجيد توفر الدعم

جدول 4: تحليل فقرات معيار (القيادة والاستراتيجية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1.	تحرص الإدارة العليا على إيجاد بيئة عمل تساعد على تحسين الأداء .	6.96	1.847	69.57	7.046	0.000
2.	تمتلك الإدارة العليا إبداعاً في تحديد الأولويات الإستراتيجية المراعية للاستجابات الذكية للمخاطر .	6.62	1.805	66.16	4.642	0.000
3.	ينظر العاملون إلى الإدارة العليا كقدوة حسنة تمنحهم الدافعية والإنجاز .	6.26	2.108	62.65	1.709	0.089
4.	تطبق المؤسسة خططها الإستراتيجية بفعالية وكفاءة.	6.65	1.853	66.54	4.801	0.000
5.	تتلاءم آليات صنع القرارات الإستراتيجية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.	6.69	1.765	66.92	5.331	0.000
6.	تقوم خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته والمخاطر المستقبلية.	6.63	1.752	66.32	4.909	0.000
	جميع الفقرات	6.64	1.638	66.36	5.282	0.000

2. القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 2.813 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.005 وهي أقل من 0.05

يرى الباحث أن آلية القياس والتحليل وإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لا ترتقي للمستوى المطلوب، حيث إن هناك ضعف واضح في بناء أنظمة معلومات وبناء قاعدة معارف قادرة على خدمة الإدارة العليا ونظم دعم القرارات الإستراتيجية، على الرغم من أن الجامعات أدركت تماماً وأبدعت في بناء نظم محوسبة لمعالجة المعاملات والبيانات ولكن هذه النظم تخدم فقط المستويات الدنيا والوسطى في إتمام العمليات اليومية مثل ما هو موجود في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية؛ ولكن القضايا الإستراتيجية والتي تساعد إدارة الجامعة في تحقيق الاستدامة المالية والتفكير الاستراتيجي وفي نفس السياق أكد كلاً من (السراج، الدجني، سكيك، ابوحميد، مقابلة: 2015) بأنه لا يتم بناء نظام معلومات ومعارف لمساعدة ودعم قيادات الجامعة في اتخاذ القرارات، ولا يوجد نظام يخدم الإدارة العليا باتخاذ القرار، ولكن يوجد هناك قواعد للبيانات، نشرات جزئية وبعض النماذج هنا وهناك يمكن من خلالها أن تدعم عملية اتخاذ القرار، ولكن ليس كما تطمح إدارة الجامعة، وتستخدم المعلومات المتاحة لرصد العمليات اليومية والأداء الكلي للجامعة فيما يتعلق بالخطط الإستراتيجية والتشغيلية.

وهذا ما توافق مع دراسة (Safavi, Håkanson (2013 والتي هدفت إلى استكشاف كيف أن أنظمة الحوكمة في الجامعات تؤثر على خصائص عمليات المعرفة الجارية في داخلها، وكيف تؤثر هذه في التحديات التنظيمية المرتبطة بمرحلة ما بعد الاندماج و التكامل في مجال التعليم العالي. كما تؤكد هذه الدراسة، في ظل الشروط المؤسسية التي تشكل حالياً هيكل الحوافز الأكاديمية، فإن الجامعات تظهر بشكل واضح قسماً أقل من الشركات في توفير هيكل الحوكمة التي تشجع تشكيل مجموعات متعددة التخصصات في مجال المعرفة.

كما وأكد (سليم، 2014) عدم قدرة الأفراد على الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمة تمكنهم من اتخاذ القرارات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعات سوف يؤدي ذلك إلى الآثار السلبية التي قد تنتج عن عدم تطبيق الحاكمة في الجامعات.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار (القياس والتحليل وإدارة المعرفة) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.35 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6)، والانحراف المعياري يساوي 1.694 والوزن النسبي يساوي 63.50% وهي أكبر

أما دراسة الشمري (2008) والتي تناولت تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم بالسعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام فتوصلت إلى درجة موافقة عينة الدراسة على مقترحات تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم كانت بدرجة موافق بشدة على جميع الفقرات المجال وأوصت بناءً على ذلك بناء نظام معلومات متكامل وعدم الاختصار على الإصلاحات الجزئية، وتفعيل دور البريد الإلكتروني ومواقع الانترنت وعقد دورات للمسؤولين في كيفية إدارة المعلومات بفعالية.

جدول 5: تحليل فقرات معيار (القياس والتحليل وإدارة المعرفة)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1.	تعتمد الإدارة العليا أسس البحث العلمي في تناول مشاكل الجامعة.	6.14	2.014	61.41	0.949	0.344
2.	يضمن نظام قياس الأداء ؛ الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة.	6.30	1.852	63.03	2.223	0.027
3.	تتنبأ الإدارة العليا بالأداء المستقبلي وخلق مقومات تحقق الأداء المستقبلي المتوقع.	6.22	1.917	62.22	1.573	0.117
4.	تحرص الجامعة	6.65	1.940	66.49	4.549	0.000

وقام جيوانا وميسكو (Geuna and Muscio, 2009) بدراسة بعنوان حاكمية نقل المعرفة بالجامعة: أشارت نتائجها إلى أن الجامعات التي تطبق الحاكمية تشارك في أنشطة نقل المعرفة، وقد أدى ذلك إلى تغييرات كبيرة في حاكمية العلاقات ما بين الجامعات والجهات الأخرى، وأصبح نقل المعرفة قضية استراتيجية كمصدر لتمويل أبحاث الجامعة، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي. وتختلف الجامعات اختلافاً كبيراً في مدى مقدرتها على النهوض والنجاح في تسويق البحوث الأكاديمية. وناقشت دراسة جيوانا وميسكو نماذج نقل المعرفة الجامعية بشكل نقدي، والتطورات الحديثة في الأدب، وحقوق الملكية الفكرية، وطرق نقل المعرفة الأكاديمية، وتحمل الصفة المؤسسية،

وأظهرت النتائج الأدوار التي يجب أن تقوم بها الجامعات لنقل المعرفة الجامعية وفي تسويق نتائج الأبحاث، وأشارت إلى أن للحاكمية أثرها الفاعل في عملية نقل المعرفة والانفتاح على الجامعات الأخرى. وتؤكد دراسة ابوسبت (2005) بأن نظام المعلومات الإداري الحالي المستخدم في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة أنه لا يوفر المعلومات الإحصائية الخارجية وليس لديه اتصال مع مراكز الإحصاء أو أي إحصائيات أخرى لجامعات خارجية تساعد متخذي القرارات. وتوصلت دراسة العماج (2010) والتي تناولت دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود بالسعودية، حيث أشارت الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمات يتطلب نظم معلومات إدارية مجهز مسبقاً، وأوصى بضرورة تفعيل وتحسين مستوى التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام التقنية بالمديرية العامة لحرس الحدود، وكذلك توصي الدراسة من أجل تحسين عمليات القرارات في الجامعات يتطلب الأمر تحسين تقنيات أنظمة المعلومات. وتوصلت دراسة الشريف (2008) والتي بعنوان دور نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية حالة وزارة التربية والتعليم في جمهورية اليمن، إلى نتيجة أن نظام المعلومات الفعال والكفاء في تحقيق أهداف المؤسسة لابد من قنوات تجسد تفاعله مع بيئته الداخلية والخارجية ومع الأنظمة الأخرى لتحقيق التكامل وضمان سريان المعلومات بسرعة أمان ولعبت دور قوي في ربط الوحدات التنظيمية داخل المؤسسات وذلك باستخدامها التقنيات العالمية وربطها بقواعد البيانات الحديثة وبالتالي مكنت من المشاركة بالمعلومات مما زاد من الشفافية ووجد مصادر المعلومات.

الأهم بالمؤسسة الا وهو العنصر البشري، أن كفاءة وأداء المورد البشري هو جزء من المنظومة الكبرى للمنظمة إذ تعكس بشكل إيجابي كفاءة و فعالية أداء المنظمة بأكملها، وقد اكتسبت وظيفة تنمية الموارد البشرية أهمية إستراتيجية في جميع أنحاء العالم وانعكس ذلك وبشكل ملحوظ على درجة الاهتمام بأنشطتها، والسبب في ذلك يعود إلى كون فشل أو نجاح المؤسسات المختلفة في تحقيق استراتيجياتها يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة العنصر البشري لديها ومدى إمكانية تطويره وتغييره.

غير أن الوثائق الرسمية للجامعات لا تتضمن ما يشمل آليات واضحة لتنمية الموارد البشرية وتطويرهم أو آلية مشاركتهم باتخاذ القرار، كما أن القوانين المنظمة للجامعات الفلسطينية تعطي المجالس الجامعية الكثير من الاختصاصات والصلاحيات، وأن المجالس الجامعية تحرم من هذه الاختصاصات والاكفاء بأخذ رأيها فقط، وأفاد ابوشماله (مقابلة شخصية، 2015) ان الكثير من أعضاء المجالس ليس لهم مشاركة حقيقية ويتم اختيار معظم أعضاء هذه المجالس بحيث لا يخالف رأي الرئيس والنواب، وعدم القدرة على تحديد الأدوار والمهام للقائمين بالعملية التعليمية والإدارية بدقة وشفافية وموضوعية.

وقد أفاد كلٌّ من (السراج، الدجني، سكيك، الزايغ، أبوحميد: مقابلات، 2015) بأن إدارة الجامعات تمتلك أنموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين، وأنه يوجد لديها برامج متنوعة للتدريب والتطوير، وإنها لا تُطبق معياراً دولياً لإدارة شكاوى العاملين (مثل: مواصفة حل الشكاوى ISO 10002:2004)، ولكنها تطبق نظام لمتابعة شكاوى العاملين بشكل تقليدي، وليس ضمن معيار دولي. وحسب ما أفاد الدجني والسراج أنها تمتلك أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات تدريبية للعاملين، غير أن الباحث يرى أن الجامعات لا تمتلك فعلاً أداة مناسبة لمعرفة الاحتياجات التدريبية بشكل علمي صحيح، ولا يوجد لديها سياسة مكتوبة لتضارب المصالح في عملية (التوظيف، المشتريات، المالية) لحماية المؤسسة من استغلال النفوذ لتحقيق مصالح فردية.

وقد أوضحت دراسة (سليم، 2014) أن من الآثار السلبية التي قد تنتج عن عدم تطبيق الحاكمية في الجامعات غياب الحوار المنتج والمستمر ما بين قيادات وإدارات الجامعة أنفسهم، وما بين منتسبي الجامعة، أو

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	على استطلاع رأي الطالب والاستفادة منه في عملية التقييم والتطوير.					
5.	تستخدم الإدارة العليا نتائج عمليات مراجعة الأداء السابقة في تطوير وتحديث الأولويات للتحسين المستمر.	6.44	2.016	64.38	2.955	0.004
	جميع الفقرات	6.35	1.694	63.50	2.813	0.005

3. الموارد البشرية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار (الموارد البشرية) حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.52 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6) ، والانحراف المعياري 1.733 يساوي والوزن النسبي يساوي 65.24% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 4.115 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان تساعد بيئة الجامعات على تنمية الموارد البشرية بفعالية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يرى الباحث ان نسبة 65.24% نسبة متوسطة ولا ترتقي إلى المستوى المطلوب وان على الإدارة في هذه الجامعات اهتماماً أكبر بالعنصر

0.258	1.134	61.73	2.075	6.17	3. يتم تعيين الأشخاص بناء على أسس دقيقة في الوظائف المختلفة وبكل شفافية.
0.103	1.639	62.59	2.154	6.26	4. برامج التدريب والتطوير للعاملين متنوعة وفعالة.
0.000	4.115	65.24	1.733	6.52	جميع الفقرات

بينهم وبين الطلبة، وانعدام الاتصال والتواصل بين جميع الأطراف في جميع عمليات الجامعة، إضافة إلى عدم القدرة على اختيار القيادات والإدارات الجامعية، وكذلك أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بشفافية وعدالة وموضوعية.

أما دراسة موك (Mok,2010) حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحاكمية فقد أوضحت كيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية، وبيّنت أنه على الرغم من أن الإدارة العليا لهذه الجامعات أعطت بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم لم يشعروا باختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم. وإن معظم الأكاديميين مازالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعة بدلاً من الاحساس بـ "التمرد" أو "السلطة" وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير مقتدرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي. كما هو حال أكاديمي جامعات قطاع غزة.

4. العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار (العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية)) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.47 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6)، والانحراف المعياري يساوي 1.634 والوزن النسبي يساوي 64.68% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 3.893 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية) جيدة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يرى الباحث أن العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية) جيدة ومناسبة في الجامعات الفلسطينية وترتقي للمستوى المطلوب، رغم ضعف النسبة من وجهة نظر الجهات الإشرافية، على الرغم من أن بعض الجامعات بقطاع غزة أدركت تماماً في بناء بعض العمليات والمعاملات وحوسبتها وفق نموذج إدارة الجودة الشاملة مثل الجامعة

جدول 6: تحليل فقرات معيار (الموارد البشرية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1.	تساعد بيئة الجامعة على قيام العاملين بأفضل أداء.	6.91	1.944	69.08	6.353	0.000
2.	يشارك العاملون في صناعة القرارات المتعلقة بدوائهم.	6.76	2.096	67.57	4.912	0.000

وتوصلت دراسة (Huque,2011) إلى أن النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف في بنغلادش.

جدول 7: تحليل فقرات معيار (العمليات داخل الجامعة) (الأنشطة التشغيلية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تتميز ممارسات آليات تحديد الخدمات والعمليات بوضوح المتطلبات وكيفية تحقيقها (التصميم المنهجي للخدمات والعمليات، مثل: أدلة العمل، الخرائط التنظيمية، وبيت الجودة).	6.41	1.982	64.11	2.819	0.005
2	تتطابق العمليات التشغيلية اليومية مع المتطلبات الأساسية للعمليات بناءً على مؤشرات قياس أداء منهجية.	6.52	1.763	65.24	4.044	0.000
3	تعزز الإدارة العليا استخدام عمليات داعمة لموائمة العمليات التشغيلية اليومية مع المتطلبات العامة للعمليات (مثل: حلقات الجودة، فرق العمل، الاتصال والتواصل).	6.60	1.764	66.00	4.627	0.000
4	تستخدم آليات تحسين العمليات وتحسين القدرات بناءً على انخفاض الانحرافات.	6.34	1.884	63.35	2.419	0.017
	جميع الفقرات	6.47	1.634	64.68	3.893	0.000

الاسلامية والكلية الجامعية؛ ولكن هذه العمليات والأنشطة التشغيلية تخدم المستويات الدنيا والعاملين في الوظائف الإجرائية، وفي نفس السياق يؤكد (الدجني، مقابلة شخصية، 5 فبراير 2015) أن إدارة الجامعات تتميز بممارسات وآليات تحديد الخدمات والعمليات بنسبة وضوح جيدة للمتطلبات وكيفية تحقيقها (التصميم المنهجي للخدمات والعمليات، مثل: أدلة العمل، الخرائط التنظيمية، وبيت الجودة).

وأفاد كل من (إسماعيل، الدجني، السراج، أبوحمد، سكيك، الزايغ: مقابلات، 2015) بأنه يوجد دليل عمل لكل قسم داخل الجامعة، ويتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات الطلبة وتطلعاتهم، وتطبق الجامعة نظام إدارة الجودة الشاملة بنسبة مقبولة، ويتم مراجعة فعالية إطار العمليات وإدارتها بشكل دوري من خلال قسم الجودة بالجامعة، ولكن أفاد رئيس قسم الجودة والتطوير (إسماعيل: مقابلة شخصية، 2015) أن عملية تنفيذ عمليات التغيير الجديدة يتم بطريقة متدرجة ومنظمة؛ لكن ضمن إجراءات بطيئة وتواجهه إدارة روتينية مركزية.

وكما تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2009) أن عملية تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية يحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة، من ثم تعوق العمل أو صنع القرار، ويشمل الروتين عموماً الامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة، وارتفاع تكاليف المعاملات والافتقار إلى الشفافية والمساءلة.

وتوصلت دراسة أبو عامر (2008) والتي تناولت واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة الإدارية وتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين. وكما أشارت دراسة الفايز (2008) والتي تناولت تأثير استخدام التقنية الحديثة في تبسيط الإجراءات الإدارية بإمارة منطقة مكة، والتي توصلت إلى نتيجة هامة وهي أن استخدام التقنية الحديثة والمتمثلة في تطبيق نظام جديد للاتصالات الإدارية يساهم في تبسيط الإجراءات، لذلك أوصت بضرورة الإسراع والتوسع في تطبيق التقنية الحديثة في المنظمات العامة.

5. التركيز على الطلبة:

الحاكمية في قيادتها خلصت الدراسة إلى أنه بعد فترة من انتقال الجامعة إلى الديمقراطية واجهت ارتقاءً إدارياً وأكاديمياً انعكس أثره إيجابياً على العلاقة ما بين الطالب والجامعة، وبخاصة بعد تطبيق الحاكمية فيها، وهذه التغييرات تم ملاحظتها على مستويات مختلفة مثل: ظهور نشاطات طلابية مضادة للسياسة، وظهور الخطابات السياسية للطلبة، بحيث أصبحوا أكثر مشاركة في الأنشطة بعامة وأكثر شفافية، وكان تجاوبهم مع المسألة بروح ديمقراطية عالية. واستخلصت جاسمان (Gasman, 2010) في دراسة لها خمسة دروس لقادة الحرم الجامعي تمثلت في تبني الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في جميع أمور الجامعة، واحترام مكافأة نهاية الخدمة، واحترام الاجراءات الواجبة، واحترام الحاكمية المشتركة، وتعزيز ثقافة النقاش والحوار بين الطلبة وقادة الجامعة.

جدول 8: تحليل فقرات معيار (التركيز على الطلبة)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1.	يتم التواصل مع المستفيدين من الجامعة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.	6.30	2.036	63.03	2.022	0.045
2.	تعقد الإدارة العليا بالجامعة اجتماعات مع عموم الطلبة لمعرفة فجوات ضعف المخرجات والعمل على حلها.	5.88	2.026	58.81	0.798	0.426
3.	تقوم الجامعة بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل.	6.20	2.090	62.00	1.302	0.195
4.	يتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات الطلبة وتطلعاتهم.	6.21	1.881	62.11	1.525	0.129
	جميع الفقرات	6.15	1.773	61.49	1.140	0.256

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار (التركيز على الطلبة) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.15 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6)، والانحراف المعياري يساوي 1.773 والوزن النسبي يساوي 61.49% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 1.140 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.256 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على ان الإدارة العليا تعقد بالجامعة اجتماعات مع عموم الطلبة لمعرفة فجوات ضعف المخرجات والعمل على حلها بصورة متوسطة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تعتبر نسبة التركيز على الطلبة بالجامعات من وجهة نظر الجهات الاشرافية متوسطة على الرغم من أهمية الطلبة للجامعات فهي المخرج الأساسي الذي يجب على هذه الإدارات ان توليه اهتماماً خاصاً؛ ولكن المشكلة التي تعاني منها الجامعات هي كيفية التركيز على الطلبة من تجهيزه لسوق العمل ومنحه ودعمه الخبرة والكفاءة في التعليم وتعزيز مشاركتهم الفعالة في منهجية تعليمهم، ويرى الباحث ان الاهتمام بالطلبة والتركيز على تهيئتهم وتحقيق احتياجاتهم كفيل بتحقيق أداء جامعي متميز وكفيل بتعزيز الحوكمة الجامعية مع ضرورة إدراج التركيز على الطلبة ضمن بنود الحوكمة الجامعية. وقد أوضحت دراسة (سليم، 2014) ان من الآثار السلبية التي قد تنتج عن عدم تطبيق الحاكمية في الجامعات غياب الحوار المنتج والمستمر ما بين قيادات وإدارات الجامعة أنفسهم، وما بين منتسبي الجامعة، أو بينهم وبين الطلبة، وانعدام الاتصال والتواصل بين جميع الأطراف في جميع عمليات الجامعة.

في حين أجرى ليوسجر-مامشيل (Luescher-Mamashela) (2010) دراسة بعنوان "من الجامعات الديمقراطية إلى الجامعات اللادارية: تغيير شرعية الحاكمية الجامعية ودور الطلبة فيها".

بحثت هذه الدراسة في التطبيقات الناتجة عن ازدياد المشاركات الإدارية للطلبة في الجامعات التي تطبق الحاكمية، واستكشفت هذه التطبيقات نظرياً من خلال اقتراح مصفوفة من النوع المثالي لحاكمية الطلبة، وقد اتضح ذلك من خلال دراسة حالة طلبة جامعة "كيب تاون" التي تتبنى

نتائج الأداء التنظيمي والإداري (مخرجات الجامعة):

أولاً: الأداء الأكاديمي:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار نتائج الأداء التنظيمي والإداري المتعلق (بالأداء الأكاديمي) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 7.16 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6)، والانحراف المعياري يساوي 1.520 والوزن النسبي يساوي 71.64% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 10.421 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه توجد في الجامعات استراتيجية للعملية التعليمية تحقق رسالتها وأهدافها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويعتبر الأداء الأكاديمي في الجامعات أداء جيداً، وهناك محاولات جادة من قبل الإدارات الجامعية لتحسين متطلبات الأداء الأكاديمي من تحسين للمختبرات والقاعات الدراسية والبيئة الأكاديمية بشكل عام؛ ولكن المشكلة هي أن هذه المحاولات تعتمد بشكل كبير على المؤسسات الداعمة نتيجة للظروف المالية الصعبة وضعف الدخل لهذه الجامعات. ويرى الباحث أن بعض الجامعات أعلنت عام التميز الأكاديمي مرتكزاً على خمسة مجالات رئيسية: زيادة الحصة السوقية، والتميز الأكاديمي والبحث العلمي، والاستدامة المالية، والبيئة الداخلية والثقافة المؤسسية، والمشاريع التنموية والخدمات المجتمعية (الخطة الاستراتيجية للكلية الجامعية لعام 2015-2018)، كليل لتعزيز الحوكمة الجامعية.

وتبين لنا دراسة (Philippe, Mathias, Hoxby, Colell, Sapir 2009) أن استقلال الجامعة والمنافسة ترتبط بشكل إيجابي مع مخرجات الجامعة، سواء فيما بين الدول الأوروبية و بين الجامعات الحكومية في الولايات المتحدة. وأفاد (الحجار، 2004) أن الجامعات الفلسطينية تواجه عدة معوقات تؤثر بشكل مباشر على الأداء الأكاديمي والإداري أيضاً ويؤثر على كفاءة العمل لديها، في الجامعات عامة وجامعة الأقصى خاصة ومن أهمها ضعف التمويل وغياب التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الأخرى، والافتقار إلى الكفاءات البشرية الذي يؤثر على العمل الأكاديمي والإداري والاتصالي

مع الطلبة، وغياب كل من الرقابة الداخلية والمتابعة والتقييم المستمرين لكل من الأداء الأكاديمي والإداري؛ ولكن رغم كل المعوقات الموضوعية والذاتية التي تواجه عمل؛ إلا أنها استطاعت فرض حضورها المادي والمعنوي، حتى أصبحت حقيقة ملموسة نعتز بها.

ثانياً: الأداء البحثي

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار نتائج الأداء التنظيمي والإداري المتعلق (بالأداء البحثي) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.47 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6)، والانحراف المعياري يساوي 1.683 والوزن النسبي يساوي 64.66% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 3.767 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الأداء البحثي جيد عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويعد الأداء البحثي بالجامعات أداء متوسطاً الجودة من وجهة نظر المشرفين في الجامعات الغزية، يرى الباحث أن معظم الأبحاث ودائرة الأبحاث في الجامعات الغزية ضعيفة جداً، وأنها لا ترتقي إلى أي مستوى وأن الأبحاث المقدمة معظمها أبحاث بهدف الترقيات، ولم يلمس المجتمع أبحاثاً عملية جادة لحل مشاكله، رغم محاولات بعض الطلبة الخريجين القليلة التي تحاول أن تعالج مشاكل خاصة بمؤسسات الدولة، وللعمل، فإن هناك محاولات من قبل وزارة التعليم العالي الفلسطيني لتحسين متطلبات الأداء البحثي وتخصص جوائز محدودة للأبحاث المميزة؛ ولكن المشكلة تكمن في أن هذه المحاولات غير مستمرة، وليست ضمن منهجية عمل واضحة. علماً بأن كل جامعة توجد فيها دائرة للبحث العلمي وتقوم بعمل مجالات علمية محكمة؛ ولكن معظم هذه الأبحاث لا تحقق دخل للجامعات ولا تستخدم لعلاج المشاكل والمعضلات التي يواجهها المجتمع، ويقول (بكابر، 2011) أن البحوث العلمية الجامعية أصبحت في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً من مهمات أعضاء الهيئات التدريسية، وشرطاً أساسياً لترقيتهم وتوليفهم الوظائف القيادية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في البلدان المتقدمة، مما يحفز أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في بذل قصارى جهودهم لإنجاز البحوث العلمية، ويفيد كل من (الحجار،

البحوث، والاتصال بالشبكة الدولية، والتدريس، والإشراف، ومهارات القيادة.

ثالثاً: خدمة المجتمع

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي المتعلق (بخدمة المجتمع) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.43 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 1.674 والوزن النسبي يساوي 64.31% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 3.502 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الجامعات تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين وتقدم خدمة للمجتمع بنسبة موافقة متوسطة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويتوافق رأي الباحث مع الجهات الإشرافية في الجامعات حول نسبة الموافقة المتوسطة في تقديم خدمة للمجتمع، غير انها لا ترتقي للمستوى المطلوب، حيث يرى الباحث ان من الادوار الاساسية لمؤسسات التعليم العالي هي التي تشارك بشكل كبير في بناء المجتمع وحل مشكلاته من خلال الخدمات التي تقدمها هذه الجامعات، وكما افاد (باكير، 2011) فهي التي تحرك عملية التنمية المجتمعية ورفع مستوى اداء مؤسساته وهي التي تشكل المراكز الأساسية للبحوث العلمية والتطبيقية التي تضمن التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتي تقوم بترسيخ العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال التنمية المجتمعية. (باكير، 2011)

على الرغم من ان بعض الجامعات في قطاع غزة ادركت تماماً أهمية خدمة المجتمع لذلك وضعت ضمن رؤيتها واستراتيجياتها خدمة المجتمع والتنمية المجتمعية مثل الخطط الإستراتيجية للجامعة الإسلامية والكلية الجامعية، والازهر والاقصى، ولكن هذا الادراج لم يقدم حلولاً حقيقية لمشاكل المجتمع أو لم ترتق إلى المستوى المطلوب، وعرج تقرير قدمه البنك الدولي بأن نظام التعليم العالي بفلسطين يتعرض لضغوط غير عادية من قبل الاحتلال الاسرائيلي وتتعرض الجامعات لظروف غير

السراج، الدجني، سكيك، أبوحميد، الزايغ، مقابلات: 2015) بوجود خطة في الجامعة خاصة بالبحث العلمي والتطوير، تصدر عن الجامعة مجالات علمية محكمة باستثناء جامعة الأقصى، والكلية الجامعية، وتعد الجامعة اتفاقيات التعاون العلمي والثقافي مع جامعات ومؤسسات مختلفة، وتضم الجامعة أعضاء هيئة تدريس ممن سبق حصولهم على جوائز دولية (الدولة، عالمية، براءات الاختراعات أو غيرها). حيث استكشفت دراسة (waduge, 2011) العلاقة بين هذه المتغيرات على أداء الجامعات في أستراليا. وجرى تقييم حوكمة الجامعات والأداء الجامعي، من خلال تدابير من أداء البحوث، والأداء التدريسي والجدوى المالية للجامعات وتبين من خلال هذه الدراسة الأثر الكبير بين أداء الجامعات والأداء البحثي.

وأفاد السراج (مقابلة شخصية، 5مايو 2015) على أن هناك تحفيزاً وتشجيعاً للمدرس الجامعي الفلسطيني وهناك محاولات بحثية جادة من قبل المحاضرين ولكن المشكلة في البيئة العربية والمحلية التي لا تجد حاضنة للأبحاث الأكاديمية ولا يوجد اهتمام من قبل المجتمع ولا المؤسسات العامة أو الخاصة.

وتوصلت دراسة (كاظم حبيب، 2010) إلى ان البحث العلمي يلعب دوراً أساسياً في تطوير أي بلد من البلدان التي تتشد الرقي والتقدم، فالجامعة تحدد حاجات مؤسسات المجتمع المختلفة بعامة، والمؤسسات الانتاجية بخاصة، بهدف تحديد مسارات بحثية واضحة يمكن ان تسهم في رقي مجتمعاتها، وتقدمهم لتحقيق غايات وأهداف تعود بالفائدة والمنفعة على جميع الأطراف ذات العلاقة. وتحققت دراسة (Philippe, Mathias, Hoxby, Colell, Sapir 2009) في كيفية تأثير حوكمة الجامعات بنتائج البحوث، ويقاس بواسطة براءات الاختراع و تصنيفات البحوث الجامعية الدولية لجميع الجامعات الأوروبية والجامعات الأمريكية، وتولدت عدة تدابير من الحوكمة الذاتية، والحوكمة، والتنافس على تمويل البحوث. كما أشارت دراسة KPIS (2009)، والتي تناولت مؤشرات الأداء الأساسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا إلى أن (85%) من أفراد العينة رأوا أن العميد لابد أن يكون قد اجتاز الدكتوراه، وأن هناك خمسة عناصر أساسية لابد من توافرها في الأستاذ الجامعي مثل الاستمرار في نشر

لا تُلزم العاملين خاصة في المجال المالي بتوقيع اتفاقية الحفاظ على السرية، ولا تُلزم العاملين في المجال المالي بالإفصاح عن الذمة المالية في بداية عملهم ولا يوجد في الجامعة سياسة تنظيمية لقبول أو التعامل مع الهدايا الخاصة التي يتلقاها العاملون من اصحاب المصالح سواء كانت مادية، مالية، معنوية، وتتضمن عمليات التخطيط المالي إجراءات لتقييم المخاطر، ولا يوجد سياسة مكتوبة بقبول أو رفض المنح والمساعدات، تتم عمليات المراجعة المالية الداخلية بشكل مستقل عن قسم المالية أو الشؤون الإدارية، وتتم عمليات التدقيق الخارجي (المالي) سنوياً بواسطة لجنة تابعة لهيئة الاعتماد والجودة أو شركة مراجعة حسنة السمعة.

أفاد الدجني (مقابلة شخصية، 5 فبراير 2015) ان تطبيق الكادر الموحد للجامعات أدى إلى زيادة عجز الموازنات وإرهاقها، وأفاد ساق الله (مقابلة: 2015) ان العجز المالي المتوقع لموازنة 2016 يصل إلى 2.400 مليون دينار أردني (هذا فقط على سبيل المثال في الكلية الجامعية)، ويتحدث الكثير من العاملين في الجامعات عن التشكيك بالعجز وأن هذا العجز الحاصل في الجامعات غير حقيقي وحسب رأي الباحث أن ضعف مشاركة العاملين وقلة الاجتماعات مع الأمناء وضعف الشفافية والإفصاح عن الأداء المالي وعن غير المالي أدى إلى عدم الثقة بين الإدارة والعاملين.

ويرى العايدي (ورشة عمل، 2015) أن واقع الجامعات بغزة يشير إلى احتكاك الجامعات بالسلطة والمشاركة في الحياة السياسية. كما رأى أن العمل الإداري لا يسير بصورة تدعم استقلال الجامعة. كما أن اتخاذ القرار لا يتم بصورة تدعم هذا الاستقلال. كما رأى أن تبعية الجامعة لبعض الأحزاب من الناحية المالية تؤثر سلباً على استقلال الجامعة.

وتوافقت مع (التميمي، 2008) حيث أفاد أن الفساد المالي والإداري يعد من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة، ويترتب عليه تحمل هذه المؤسسات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، مما يؤثر على سمعة الجامعات.

ويرى الباحث ضرورة تنويع مصادر التمويل للجامعة والحفاظ على ديمومة واستمرار هذه المصادر واوصت دراسة **S. Asimwe and**

انسانية وانه من الغريب ان تتجح الجامعات بتأدية رسالتها في ظل هذه الظروف. (MOEHE، 2010)

رابعاً: الأداء المالي:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي المتعلق (بالأداء المالي) حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.76 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6)، والانحراف المعياري يساوي 1.551 والوزن النسبي يساوي 67.55% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.626 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الجامعات تحدد تفاصيل الصلاحيات المالية بوضوح، ويجري التأكد من الامتثال للأنظمة المالية الرسمية من خلال عمليات التدقيق عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويرى الباحث أن الأداء المالي في الجامعات الفلسطينية يعاني فعلاً من أزمة مالية حقيقية بسبب الازمات المتتالية التي يتعرض لها قطاع غزة من حروب وحصار واحتلال، رغم هذه العوامل العامة الخارجية الا ان هناك عوامل داخلية اخرى بسبب الادارة التي تستسلم بعضها لهذه الظروف ولا تأخذها بعين الاعتبار وتقوم بالتوظيف غير المدروس والاتفاق غير المبرر في بعض الاحيان، وهناك ضعف في قدرات الإدارة لتوفير مشاريع تقدم استدامة مالية للجامعة، وعلى النقيض من ذلك هناك بعض مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة ادركت تماماً ضرورة توفير بعض المشاريع التي تحقق لها الاستدامة المالية وانها تحاول الوصول لها، وقد حققت نجاحات جزئية في تغطية بعض عجزها المالي، وقامت الكلية الجامعية على سبيل المثال برسم خطة طريق في استراتيجياتها لترسم معالم الأداء المالي في الاعوام الثلاثة القادمة للوصول إلى خفض إجمالي العجز المالي بنسبة 50% لتحقيق الاستدامة المالية في تنفيذ برامج الكلية المختلفة، ولتحقيق هذا الهدف رسمت عدداً من الاهداف الساعية لخفض النفقات وزيادة الإيرادات وتحسين كفاءة العمليات الداخلية (الخطة الإستراتيجية للكلية الجامعية، 2015) وفي سياق الأداء المالي في الجامعات افاد (السراج، الدجني، الزايغ، ابوحميد، سكيك: مقابلات، 2015) بان إدارة الجامعة

استراتيجية الارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

حيث أفاد السراج (مقابلة شخصية، 5 مايو 2015) ان الجامعة تدير سمعتها من خلال شبكة معقدة من التشبيك مع المؤسسات الدولية والمحلية، ويفيد سليم (2014) أن غياب المساءلة والمشاركة والشفافية يؤدي إلى فقدان الجامعة لسمعتها ومصداقيتها سواء بالنسبة لعملياتها أو مخرجاتها وشيوع حالات اللامسؤولية، وعدم الالتزام العملي أو الأخلاقي أو المهني، في ظل ضياع كامل الحقوق والالتزامات. وزيادة حالات الاغتراب والانفصال عن الواقع، إذ يميل الجميع إلى استخدام التزييف والتزوير واستخدام كافة الأساليب غير المشروعة لإظهار الأمر على غير حقيقته، مما يؤدي إلى خلق واقع زائف مصطنع لا يُعبر عن حقيقة أوضاع الجامعة. زيادة على عدم الالتزام وعدم الشعور بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، بحيث لا يلتزم العاملون بالتعليمات النافذة وسيادة الرشوة والمحسوبية وانقلاب المعايير، وشيوع أعمال الشغب والعنف الطلابي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات معيار نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي تساوي 6.81 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6)، والوزن النسبي يساوي 68.08% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.088 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي جيد عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

في حين أجرى ارتوانج واورسه (Irtwang Orsaah, 2010) دراسة هدفت إلى تقييم أثر المجموعات على نمط الإدارة المتعلقة بحاكمية الجامعات في جامعة الزراعة في وكرودي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن هناك علاقة إيجابية بين نمط الإدارة التي يتبعها نائب رئيس الجامعة وبعض تأثيرات المجموعات والمشكلات المتعلقة بحاكمية الجامعات، وأن نائب رئيس الجامعة بنفسه أو كفرد في المجموعة مسؤول عن نمط الإدارة المتبع، وعن المشكلات المختلفة التي قد تُفسد العمل الجامعي، وأن مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة كانت فاعلة في جودة مخرجات الجامعة.

(G.M. Steyn (2013) بأنه ينبغي وضع آلية لتمويل الجامعات داخلياً وخارجياً.

وأظهرت دراسة (Philippe, Mathias, Hoxby, Colell, Sapir 2009) أنه عندما تتلقى الجامعات في الولايات المتحدة والدول الأوروبية التمويل من الدولة تحقق نتائج إيجابية وبالتالي فإنها تنتج أكثر من براءات الاختراع إذا كانوا أكثر استقلالاً و تواجه المزيد من المنافسة من جامعات الأبحاث الخاصة .

وتوصلت دراسة (Dey, 2005) إلى أن أكثر المبادئ التي لها ارتباط بجودة الحاكمية المؤسسية ومصداقية التقارير المالية هي: استقلالية رئيس مجلس الإدارة، واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة، ومسؤوليات مجلس الإدارة، وفاعلية لجنة التدقيق، وحقوق حاملي الأسهم.

ومن جهته اكدت ابو الغيط (2010) ضرورة توفير الموارد المالية الكافية (نسبة من الضرائب العامة والعقارية) لكل وحدة محلية ومنحها الاستقلالية في توزيعها على الخدمات العامة بما يتفق مع احتياجاتها الفعلية، ويرى الباحث هنا أيضاً ضرورة توفير نسبة محددة من الضرائب لكل جامعة من الجامعات الفلسطينية غير الربحية العامة بالإضافة إلى ضرورة قيام الجامعة بمبدأ التقسيط المريح للطلبة لمساعدتهم في تسديد الرسوم، مع ضرورة تشكيل صندوق تكافل اجتماعي للطلبة غير القادرين على الدفع، والعمل على البحث عن كفاء للطلبة المتفوقين من اغنياء وموسرين مالياً في الداخل والخارج.

خامساً: سمعة الجامعة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات معيار نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي المتعلق (بسمعة الجامعة) حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.97 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6)، والانحراف المعياري يساوي 1.451 والوزن النسبي يساوي 69.70% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 9.093 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الجامعات تدير السمعة المؤسسية من خلال

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	ملائمة للعملية التعليمية من حيث (المساحة، الإضاءة، وسائل الأيضاح وتكنولوجيا التدريس... الخ).					
5.	تقوم الجامعة بإجراءات لتطوير أساليب التقييم بناءً على نتائج المتابعة المستمرة للعملية التعليمية.	6.97	1.754	69.68	7.505	0.000
	جميع الفقرات	7.16	1.520	71.64	10.421	0.000
ثانياً: الأداء البحثي:						
1.	تستخدم أنشطة البحث العلمي بالمؤسسة في معالجة مشكلات المجتمع وأغراض التنمية.	6.45	1.914	64.49	3.189	0.002
2.	تخصص الجامعة مازانات مالية كافية لدعم البحث العلمي والتطوير.	5.78	2.208	57.84	-1.332	0.185
3.	تتج الجامعة في بناء اتفاقيات التعاون العلمي والثقافي مع جامعات ومؤسسات مختلفة في خدمة المجتمع.	6.93	1.845	69.30	6.855	0.000
4.	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس على حصولهم على جوائز بحثية دولية (الدولة)، عالمية، براءات الاختراعات أو غيرها).	6.70	1.932	67.03	4.948	0.000
	جميع الفقرات	6.47	1.683	64.66	3.767	0.000
ثالثاً: خدمة المجتمع:						
1.	تتميز برامج التوعية وخدمة المجتمع في الجامعة بالكفاءة (إن)	6.52	1.857	65.19	3.802	0.000

وأجرى وانج (Wang,2010) دراسة حول "حاجمية التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين" واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والاقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحث في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

واكدت دراسة (Norman et al., 2010) والتي بعنوان أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم، في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية والتي توصلت إلى أن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

جدول 9: تحليل فقرات معيار (نتائج الأداء التنظيمي والإداري)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
أولاً: الأداء الأكاديمي						
1.	توجد في الجامعة استراتيجية للعملية التعليمية تحقق رسالتها وأهدافها.	7.23	1.801	72.32	9.306	0.000
2.	تتلاءم البرامج التعليمية في الجامعة مع احتياجات سوق العمل.	6.92	1.789	69.24	7.027	0.000
3.	تتوافر الوسائل التعليمية (تكنولوجيا التعليم) اللازمة؛ لإكساب الطلبة المهارات المهنية والتقنية المستهدفة مثل: (ورش، برامج، مختبرات، ملاعب وما شابه ذلك).	7.50	1.659	75.03	12.322	0.000
4.	تعتبر قاعات المحاضرات والمعامل	7.19	1.718	71.95	9.458	0.000

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	وجدت).					
2.	تشارك الجامعة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين.	6.52	1.894	65.19	3.726	0.000
3.	تتصف خطة خدمة المجتمع في الجامعة بالفعالية.	6.06	2.136	60.65	0.413	0.680
4.	توجد مساهمات للطلبة والعاملين في برامج خدمة المجتمع.	6.62	1.808	66.22	4.676	0.000
	جميع الفقرات	6.43	1.674	64.31	3.502	0.001
رابعاً: الأداء المالي:						
1.	يهدف التخطيط المالي إلى تنويع مصادر الدخل وتحقيق الاستدامة المالية للجامعة.	6.36	1.979	63.62	2.489	0.014
2.	تحدد الجامعة تفاصيل الصلاحيات المالية بوضوح، ويجري التأكد من الامتثال للأنظمة المالية الرسمية من خلال عمليات التدقيق.	7.10	1.727	71.03	8.683	0.000
3.	تمتاز مشاركة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في عملية وضع الموازنة العامة للجامعة بالفعالية.	7.02	1.901	70.16	7.271	0.000
4.	تقييم الخطط المالية المخاطر المحتملة بكفاءة.	6.54	1.925	65.41	3.819	0.000
	جميع الفقرات	6.76	1.551	67.55	6.626	0.000
خامساً: سمعة الجامعة						
1.	تحرص على تقديم	7.88	1.624	78.81	15.753	0.000
م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	صورة ايجابية عن الجامعة لزملائك واصدقائك.					
2.	تدير الجامعة السمعة المؤسسية من خلال استراتيجية الارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها.	7.48	1.732	74.76	11.587	0.000
3.	التغطية الصحفية للجامعة ايجابية وقوية محلياً ومناسبة إعلامياً وتساعد على تعزيز سمعة الجامعة.	7.43	1.604	74.27	12.102	0.000
4.	التغطية الصحفية للجامعة ايجابية وقوية دولياً ومناسبة إعلامياً وتساعد على تعزيز سمعة الجامعة.	6.32	2.022	63.19	2.145	0.033
5.	تسعى الجامعة لتحقيق رضا أصحاب المصالح، وجمهورها الخارجي.	6.97	1.627	69.73	8.136	0.000
6.	تحرص الجامعة دائماً على اصدار منشورات متنوعة لتعزيز سمعتها.	6.89	1.666	68.86	7.238	0.000
7.	تحدث الجامعة هذه النشرات المتنوعة باللغات الاجنبية لتحسين سمعتها.	6.10	2.102	61.03	0.665	0.507
8.	يفضل سوق العمل (الشركات المشغلة) خريجي طلبة الجامعة دون الجامعات الاخرى.	6.70	2.178	66.97	4.354	0.000
	جميع الفقرات	6.97	1.451	69.70	9.093	0.000
	جميع الفقرات (مخرجات الجامعة)	6.81	1.358	68.08	8.088	0.000

تحليل جميع المحاور الفرعية لمعايير الأداء الجامعي:

شهدت تبايناً كبيراً بين المبحوثين وهذا يعني تفاوت الرأي والنتائج بين الجامعات المشمولة في العينة. وبشكل عام يمكن القول ان التركيز على الطلبة لم يصل إلى المستوى المرغوب به.

خامساً: النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الأداء الجامعي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بقطاع غزة، لا يمكن أن تحقق الجامعات اهدافها، الا اذا كان هناك قيادة استراتيجية موحدة الرؤية مستقلة القرار قادرة على تهيئة مناخ وبيئة تحافظ على أداء متميز، وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية، والجامعات الفلسطينية في ظل التحديات التي تواجهها فإنها تجد نفسها أمام اختبار صعب من خلال البيئة الداخلية وضعف العمل المؤسسي فيها، والبيئة الخارجية التي ستفرض عليها التكيف مع المتطلبات والمستجدات الحديثة والالتحاق بركب الجامعات العالمية والانتماء إلى التصنيفات العالمية والالتزام بمؤشرات أداء تضمن للجامعات تحقيق اهدافها وحاجات المجتمع.

وتوصلت هذه الدراسة بتوفيق من الله سبحانه إلى عدد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد الدراسة. وسيتم عرض ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحث على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة: وفي ضوء التحليل العملي تم رصد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من وجهة نظر أصحاب القرار (العاملين من أصحاب المناصب الإشرافية من أعضاء مجالس الجامعات والكليات والأقسام المبحوثة) وهي كالتالي:

- هناك ضعف واضح في الدور الذي تلعبه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في متابعة ودعم الجامعات.
- وجود ازدواجية القرارات والاعتمادات بين هيئة الاعتماد والجودة في رام الله وغزة مما يربك مؤسسات التعليم العالي، والطلبة والاهالي، اضافة إلى معاناة إداري الوزارة بغزة لانقطاع التواصل الدائم والمستمر مع الوزارة برام الله وهي المركزية.

تم استخدام اختبار t للينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور الفرعية للمحور الثاني (معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة) حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 6.63 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (6) ، والانحراف المعياري يساوي 1.390 والوزن النسبي يساوي 66.32 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.181 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جيدة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول 10: معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

م.	المحور الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الأول	القيادة والإستراتيجية	6.64	1.638	66.36	5.282	0.000
الثاني	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	6.35	1.694	63.50	2.813	0.005
الثالث	الموارد البشرية	6.52	1.733	65.24	4.115	0.000
الرابع	العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية)	6.47	1.634	64.68	3.893	0.000
الخامس	التركيز على الطلبة	6.15	1.773	61.49	1.140	0.256
السادس	نتاج الأداء التنظيمي والإجرائي (مخرجات الجامعة)	6.81	1.358	68.08	8.088	0.000
	جميع الفقرات	6.63	1.390	66.32	6.181	0.000

والتركيز على الطلبة رغم ان متوسط الآراء بلغ 61.5 الا انه غير معنوي وهذا يشير إلى ان الآراء المتعلقة بمستوى التركيز على الطلبة

- تعاني الجامعات الفلسطينية من عجز مالي في بعض الجامعات منذ العام 2010 قبل اعتماد الكادر الموحد وجاء الكادر ليزيد العجز وما زالت هذه الجامعات غير قادرة على تغطية عجزها ولا تستطيع الرسوم المحصلة من الطلبة تغطية 40% من موازنة بعض الجامعات الفلسطينية الرئيسة، كالجامعة الإسلامية.
- استراتيجية الوزارة محددة وواضحة ومعلنة؛ ولكن توجد مشكلة في التطبيق والمتابعة.
- تعطي الجامعات الفلسطينية أهمية كبيرة للتدريس والتدريب الجامعي على حساب البحث العلمي ولا تخصص المبالغ المطلوبة للبحث العلمي.
- ضعف اهتمام الجامعات الفلسطينية بخدمة المجتمع وتحقيق احتياجاته بالوسائل المطلوبة.
- ضعف الاهتمام بالأبحاث التطبيقية العلمية التي تلبي حاجة المجتمع وتحقق عائدات للجامعة، وهذا يعود لضعف تنظيم إدارات البحث العلمي والتطوير بمؤسسات التعليم العالي.
- وجود وعي عند المجالس الحاكمة -مجالس الإدارة بالجامعات- بضرورة البحث عن مصادر مالية جديدة، مع ضعف لديهم في صياغة المشاريع المالية وفق متطلبات المانحين، وعدم القدرة على صياغة مشاريع يحتاجها المجتمع تحقق إيرادات واستدامة مالية للجامعات.
- غياب الدور القيادي لوزارة التربية والتعليم العالي في صياغة معايير الحوكمة والمراقبة والمتابعة الحثيثة للجامعات خاصة قضية قبول الطلبة وحاجة السوق وعدم الموازنة بين مخرجات الجامعات وحاجة السوق ووجود خريجين أكثر من حاجة السوق في معظم التخصصات مما زاد موضوع البطالة في الخريجين مما أضعف الأداء الجامعي.
- زيادة أعداد مؤسسات التعليم العالي أضعف جودة ونوعية التعليم العالي ويفضل دمج الجامعات الكبرى ولكن الخلاف السياسي يحول دون تنفيذ هذه الامنية.
- ضعف قدرة مؤسسات التعليم العالي في تدبير الاموال اللازمة لتغطية عجزها المالي سوف يؤدي ذلك إلى تدني الأداء الجامعي وربما يؤدي إلى انهيار أو اغلاق بعض الجامعات التي لا تهدف إلى الربح، ويعود ذلك إلى الاضطراب السياسي والامني والحصار الذي يتعرض له قطاع غزة منذ 2007.
- يؤكد (66.36%) من مجتمع الدراسة أن الإدارة العليا في الجامعات المبحوثة تمتلك إبداعاً في تحديد الأولويات الإستراتيجية المراعية للاستجابات الذكية للمخاطر مع حرصها على إيجاد بيئة عمل تساعد على تحسين الأداء، وكما يلاحظ من النسبة أنها متوسطة وليست ضمن المستوى المرضي. كما أشارت النتائج بنفس النسبة في تطبيق الجامعات المبحوثة لخططها الإستراتيجية بالكفاءة والفعالية ومدى تلاؤم آليات صنع القرارات الإستراتيجية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، كما أشارت نتائج التحليل الاحصائي بأن خطة المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته والمخاطر المستقبلية لا ترقى إلى المستوى المطلوب.
- يشير (63.50%) من اصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية المبحوثة أن النظام يضمن قياس الأداء الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة، كما أكد (61%) منهم بأن الإدارة العليا تتنبأ بالأداء المستقبلي وخلق مقومات تحقق الأداء المستقبلي المتوقع، كما يرى (64%) أن الإدارة العليا تستخدم نتائج عمليات مراجعة الأداء السابقة في تطوير وتحديد الأولويات للتحسين المستمر.
- يعتقد (65.24%) من مجتمع الدراسة أن بيئة الجامعات المبحوثة تساعد على تنمية الموارد البشرية بفعالية مما يساعد العاملين على أداء أفضل، كما اشارت النتائج إلى أن (67.5%) يشارك العاملون في صناعة القرارات المتعلقة بدوائهم، ويرى (61%) بأن عملية تعيين الأشخاص تتم بناء على أسس دقيقة في الوظائف المختلفة وبكل شفافية وبرامج التدريب والتطوير للعاملين متنوعة وفعالة.

- يؤكد (64.68%) أن العمليات داخل الجامعات المبحوثة (الأنشطة التشغيلية) جيدة وأن ممارسات آليات تحديد الخدمات والعمليات تميزت بوضوح المتطلبات، وكيفية تحقيقها (التصميم المنهجي للخدمات والعمليات، مثل: أدلة العمل، الخرائط التنظيمية، وبيت الجودة). و(65%) يرون بأن تطابق العمليات التشغيلية اليومية مع المتطلبات الأساسية للعمليات بناءً على مؤشرات قياس أداء منهجية. وتعزز الإدارة العليا استخدام عمليات داعمة لموائمة العمليات التشغيلية اليومية مع المتطلبات العامة للعمليات (مثل: حلقات الجودة، فرق العمل، الاتصال والتواصل) و(63.35%) يرون أن الإدارة تستخدم آليات تحسين العمليات وتحسين القدرات بناءً على انخفاض الانحرافات.
 - (58.81%) نسبة التركيز على الطلبة في مدى اجتماع الإدارة العليا بالجامعات المبحوثة مع عموم الطلبة لمعرفة فجوات ضعف المخرجات والعمل على حلها وهي نسبة ضعيفة، ويرى (62%) من مجتمع الدراسة بأن الجامعة تقوم بتقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل ويتم تبني أسلوب التنبؤ لتحديد احتياجات الطلبة وتطلعاتهم، وهي نسبة متوسطة.
 - يؤكد (71.64%) بأنه توجد في الجامعات المبحوثة استراتيجية للعملية التعليمية تحقق رسالتها وأهدافها، و(64.4%) يرون بأن الأداء البحثي جيد وأن الجامعات تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين ويرى 57% من مجتمع الدراسة تخصص الجامعة موازنات مالية كافية لدعم البحث العلمي والتطوير؛ مما يوحي لعدم موافقتهم على الأداء البحثي للجامعات.
 - يرى (67.55%) من أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية المبحوثة أن الجامعات تحدد تفاصيل الصلاحيات المالية بوضوح، ويجري التأكد من الامتثال للأنظمة المالية الرسمية من خلال عمليات التدقيق.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن (69.70%) من مجتمع الدراسة يرون أن الجامعات المبحوثة تدير السمعة المؤسسية من خلال استراتيجية الارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها، وأن نتائج الأداء التنظيمي والإداري مقبول.
 - أظهرت الدراسة بأن درجة الموافقة من أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية المبحوثة بأن معايير الأداء الجامعي جيدة بنسبة (66.32%).
 - التركيز على الطلبة رغم أن متوسط الآراء بلغ 61.5 إلا أنه غير معنوي وهذا يشير إلى أن الآراء المتعلقة بمستوى التركيز على الطلبة شهدت تبايناً كبيراً بين المبحوثين وهذا يعني تفاوت الرأي والنتائج بين الجامعات المشمولة في العينة. وبشكل عام يمكن القول أن التركيز على الطلبة لم يصل إلى المستوى المرغوب به.
- ثانياً: توصيات الدراسة:**
- في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:**
- أ. توصيات موجهة لوزارة التعليم العالي الفلسطيني:**
- توفير آلية واضحة تعمل على التكامل بين الجامعات الفلسطينية وعدم فتح برامج تشبع منها السوق المحلي.
 - ضرورة متابعة هيئة الاعتماد والجودة للتطورات العالمية الحاصلة في الأداء الجامعي -مثل نموذج مالكوم بالدريج المطور لعام 2016/2015 وغيره من النماذج العالمية، مع ضرورة إشراك الهيئة بشبكات الكترونية عالمية في مجال تطوير الجودة والنوعية.
 - ضرورة إنشاء هيئة مستقلة تختص بتطوير استراتيجيات النظم لمؤسسات التعليم العالي، والمسائل ذات الصلة بالأداء الجامعي من حيث الاهتمام البحثي والأكاديمي والمالي والتوزيع المالي للجامعات، والعمل على توفير منتدى لرؤساء الجامعات كما هو معمول به في كثير من الدول المتقدمة مثل: بريطانيا وألمانيا والهند وتركيا، مع ضرورة أن يكون لهذه الهيئة علاقة إدارية مع وزارة التعليم العالي.

- العمل على فصل الوزارة عن النزعات السياسية والحزبية في جميع أنشطة الوزارة وتوحيد القرار وتجنب الازدواجية بين رام الله وغزة حتى يصلح حال الوزارة وأوضاع العمل فيها.
 - ضرورة دعم الوزارة للجامعات الرئيسة والتي لا تهدف إلى الربح لتدبير الاموال المطلوبة لتغطية عجز موازنتها التي تحتاجها هذه الجامعات للمحافظة على استمراريته مع استمرارية وزارة التعليم العالي لضبط الجودة والنوعية.
 - تعزيز دور القانون وإلزام مؤسسات التعليم العالي في الالتزام بالقوانين والأنظمة وعدم العمل بعيداً عنها مع تعزيز مفهوم الرقابة وضبط التعيينات والترقيات وحركة الأنفاق بشكل عام.
 - اعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بوزارة التعليم العالي الفلسطيني وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج الجديد وذلك لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.
- ب. توصيات موجهة إلى قيادات الجامعات الفلسطينية:**
- تحسين وتدريب الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي حتى تكون قادرة على مراجعة وتطوير المناهج وطرق التدريس بما يتوافق مع حاجة السوق ومتطلباته والتركيز على الطلبة وتمكينهم من المهارات والمعارف والخبرات التي يطلبها السوق للحصول على العمل المناسب للحد من البطالة في أوساط الخريجين وبالتالي يتحسن الأداء الجامعي.
 - توفير الحماية القانونية بشكل مستمر بدون معوقات التهريب من قبل الإدارة وضمان آلية قانونية تضمن للعاملين محاسبة ومساءلة المخالفين للأنظمة من قبل الإدارة للجامعات ذات طبيعة وبيئة العمل المشابهة للعينة المبحوثة عند الحاجة مع ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة.
 - مشاركة اصحاب المصالح في القرارات المهمة وصياغة نظام يؤمن لهم حق التصويت على انتخاب رئيس الجامعة للجامعات ذات طبيعة وبيئة العمل المشابهة للعينة المبحوثة،
- مع ضرورة تجنب الارتجالية في حل المشاكل ووضع حد للمحسوبية، من خلال القانون فوق الجميع.
- نشر البيانات المالية الختامية والميزانية العمومية للعاملين بشكل سنوي على مواقع الجامعات الفلسطينية وتعزيز مبدأ الشفافية.
 - مشاركة المجتمع المحلي والأهالي في تقييم وتقويم البرامج الأكاديمية.
 - اعتماد سياسات وآليات تقوى وتمكن مؤسسات المجتمع المدني من المشاركة في صنع السياسة العامة للجامعات وتفعيل المجالس الإدارية المختلفة من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات المطلوبة للحد من المركزية وسيطرة الإدارة العليا على جميع الموارد والمخصصات المالية وتوفير الموارد المالية الكافية لكل جامعة ومنحها الاستقلالية في توزيعها.
 - ضرورة تشكيل مجالس المؤسسات الأكاديمية بناءً على اسس مهنية واضحة ووفق نظام محدد سلفاً ومعلن للجميع مع ضرورة ان تتمتع هذه المجالس بالاستقلالية.

المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية:

- أبو الغيط، هويدا (2010): "دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية بالتطبيق على محافظة الجيزة في مصر"، رسالة دكتوراه قسم الإدارة العامة والمحلية-كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- أبو سبت، صبري فايق عبد الجواد، (2005): "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو عامر، آمال محمود، (2008): "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- التميمي، عباس (2008): "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، العراق.

عبداروس، أحمد نجم الدين أحمد (1999): "تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة: كلية التربية بالزقازيق، مصر.

الفايدي، سالم بن بركة (2008): "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

الفايز، باسم بن عبد الله (2008): "تأثير استخدام التقنية الحديثة في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على تأثير تبسيط الإجراءات على نظام الاتصالات الإدارية بإمارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك بن عبد العزيز، الرياض.

كمال، سفيان (2002) ضمان النوعية الجيدة التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، مجلة جامعة القدس الفتوحة للابحاث والدراسات، ع1، ص ص 28-50.

المدھون، محمود (2014): "عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى برنامج القيادة والإدارة"، بحث ماجستير غير منشور، فلسطين.

المربع، صالح بن سعد (2004): "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

المزين، سليمان حسين و سامية إسماعيل سكيك (2012)، مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء المتغيرات، المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي آفاق مستقبلية.

ورشة عمل (2015): "مناقشة النتائج والتوصيات الأولية للدراسة، تم دعوة رؤساء الجامعات ونوابهم وخبراء ومتخصصين بمؤسسات التعليم العالي وبعض مؤسسات الدعم مثل البنك الدولي، ومنظمة العمل الدولية"، قام بإعدادها الباحث في قاعة المؤتمرات بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والمهنية بغزة بتاريخ 2015/08/29، غزة، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي (2014): الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، الإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي، رام الله.

ثانياً: المقابلات الشخصية

أبو دقة، موسى، مقابلة شخصية، رئيس هيئة الاعتماد والجودة، محاضر بجامعة الأقصى سابقاً، مكان المقابلة جامعة الأقصى بتاريخ:

الحجار، رائد (2006)، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، قسم التربية بجامعة الأقصى، فلسطين ص (203-240).

https://www.alaqsa.edu.ps/site_resources/aqsa_magazine/files/23.pdf

الدجني، اياد علي (2011): "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، بحث دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس.

رضا، حاتم علي حسن (2003): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

سكر، ناجي (2002) الكفاية الداخلية للنظام التعليمي في كلية التربية الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

شاهين، ابراهيم (2010): "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية"، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والازهر"، رسالة ماجستير، اشراف أ.د. ماجد الفراء، الجامعة الإسلامية.

الشريف، اقبال، (2008): "جودة الأرباح وعلاقتها بالحاكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان"، اطروحة دكتوراه غير منشورة الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

الشمري، مشعان ضيف الله مقبل السلمي (2008): "تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة.

الشيخ الداوي، (2010): "تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث - العدد 07-2009/2010، الجزائر.

عبد الحليم، أ.د. نادية (2012): "منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وحسين جودة التعليم الجامعي"، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الازهر فرع البنات.

علام، رجاء (2010): "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية"، ط 5، القاهرة: دار النشر للجامعات.

العماج، مبارك (2010): "دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- الحجار، رائد حسين (2004)، تقييم الأداء الجامعي من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ".
[http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsamagazine/eight 2/6.pdf](http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsamagazine/eight%206.pdf)
- دراسة البنك الدولي (2012)، حول حوكمة الجامعات الفلسطينية بالمقارنة بالجامعات العربية، <http://www.Samisadder.info/wp-Content/uploads/2012/11/word-pank.png>
- دراسة البنك الدولي (2012): الجامعات من منظور شفاف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، خارطة طريق لتحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مرسيليا، 31 مايو/ أيار، 2010
 WWW.albankalwli.org
- سليم، 2014: أ.د. ماهر لطفي سليم رئيس جامعة الشرق الاوسط بالاردن، مقال منشور على موقع <http://www.alrai.com/article/627348.html>، حول: إشاعة ثقافة (الحاكمية) يساعد على الارتقاء بأداء الجامعات، تاريخ النشر: السبت 18-01-2014
- كاظم حبيب، دور الجامعات في البحث والتطوير، تاريخ الزيارة 2015/7/11 تاريخ المقال 2010/12/31، Aljadidah.com .
- رابعاً: المراجع الأجنبية:
- Archambeault d. (2000), *The relation between Corporate governance Strength and Fraudulent financial*, a dissertation for the Wang, Li. (2010): "Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalisation, Societies and Education, 8 (4) p477-495. Degree of Doctor Of Philosophy in the University of Alabama, Unpublished.
- Asiimwe S. and Steyn G.M. (2013): "Obstacles Hindering the Effective Governance of Universities in Uganda, Department of Educational Leadership and Management, University of South Africa.
- Chitra sriyani de Silva Loku Waduge (2011), *Gvernance and performance, an empirical study of australian universities*, Thesis Doctor, Victoria University, Melbourne, Faculty of Business and Law.
- Dey aiysha, (2005), *corporate governance and financial reporting Credibility*, a dissertation for the degree of doctor of philosophy in the University of northwestern, unpublished .
- Gasman & Marybeth. (2010): "Five Lessons for Campus Leaders: Academic Freedom, Shared Governance, and
- ابوشماله، سامي نصر، مقابلة شخصية، رئيس قسم البحث العلمي والمكتبات بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 2015/5.
- ابوعون، كمال حامد، مقابلة شخصية، نائب الرئيس للعلاقات الخارجية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 2015/3.
- حماد، خليل عبد الفتاح، مقابلة شخصية، المدير العام للتعليم الجامعي بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني: 2015/ 1/22.
- حميد، محمود وسيم، مقابلة شخصية، نائب الرئيس للشئون الإدارية للكلية الجامعية، 2015/3.
- الدجني، اياد، مقابلة شخصية، مساعد نائب الرئيس للبحث والتطوير بالجامعة الاسلامية بغزة، 2015/2/5.
- رستم، رفعت محمد، مقابلة شخصية، رئيس الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 2015/1.
- الزايع، هاني فرحان، مقابلة شخصية، مساعد نائب الرئيس للشئون المالية بالكلية الجامعية، 2015/3.
- ساق الله، وسام، مقابلة شخصية، نائب الرئيس للشئون الادارية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، ايار، 2015.
- السراج، يحي رشدي، مقابلة شخصية، نائب رئيس الجامعة الاسلامية للعلاقات الخارجية، ونائب الرئيس للشئون الإدارية سابقاً، مايو 2015/2.
- ورشة عمل (2015): "مناقشة النتائج والتوصيات الأولية للدراسة، تم دعوة رؤساء الجامعات ونوابهم وخبراء ومتخصصين بمؤسسات التعليم العالي وبعض مؤسسات الدعم مثل البنك الدولي، ومنظمة العمل الدولية"، قام بإعدادها الباحث في قاعة المؤتمرات بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والمهنية بغزة بتاريخ 2015/08/29، غزة، فلسطين.
- ثالثاً: المواقع الإلكترونية
- باكير، عايدة، (2011)، تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة، جامعة الاقصى، تاريخ الزيارة 2015/11/26
http://www.qou.edu/arabic/conferences/socialResponsibilityConf/dr_ayddaBakeer.pdf

- Norman, Steven M. et al, *The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness*, Leadership Quarterly, University of Nebraska, United States, Elsevier.
- P. Druker, Lavenir (1999): "du management selon Druker, Editions village mondial, Paris , p73Da Hsuan Feng , Further analyses of the recent ranking by Shanghai Jiao tong University , The University of Texas at Dallas , united states ,2005 , p.2.
- Philippe Aghion, (2009): "Mathias Dewatripont, Caroline M. Hoxby, Andreu Mas-Colell, André Sapir, The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and The U.S., Working Paper 14851, <http://www.nber.org/papers/w14851>, National Bureau of Economic Research, 1050 Massachusetts Avenue, Cambridge, MA 02138, April.
- Safavi, Håkanson (2013): "Knowledge Governance in Universities: A Case Study of a University Merger, The University of Edinburgh Business School, Copenhagen Business School and The Univesity of Queensland
- The National Institute of Standards and Technology; NIST .(2015) 2015-2016 Baldrige Excellence Framework Retrieve from www.nist.gov/badрге/publicatiion/business_nonprofit_ceiteria.cfm
- Tenure at an Historically Black University. Change: The Magazine of Higher Learning, 42 (6) p54-57.
- Geuna, Aldo ; Muscio, Alessandro. (2009): «The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature». Minerva: A Review of Science, Learning and Policy, 47 (1) p93-114.
- Grizzell, Paul and Blazey, Mark (2004): "Alignment of the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence with Six Sigma, Lean Thinking and Balanced Scorecard", Excerpted from Insights to Performance Excellence 2004: An Inside Look at the 2004, Baldrige Award Criteria, published by the American Society for Quality
- Huque, Ahmed Shafique, Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms , International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 60 No1 PP59-74 , 2011, available at www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm .
- Irtwange, S. V. & Orsaah, S.(2010): "Assessment of Groups Influence on Management Style as Related to University Governance". Educational Research and Reviews, 5 (2) p46-63.
- Key Performance Indicators (KPIS) (2009) for Governance of Public Universities in Malaysian, Department of Higher Education Management, Ministry of Higher Education, Malaysia, Asian Centre for Research on University Learning and Teaching,.
- Khampirat, Buratin, (2009): " Application of Baldrige education criteria on the assessment of an autonomous university in Thailand", Conference : ECER .
- Luescher-Mamashela, Thierry, M. (2010): "*From University «Democratisation to Managerialism: The Changing Legitimation of University Governance and the Place of Students»*". Tertiary Education and Management, 16 (4) p259-283.
- Ministry of Education & Higher Education, The Governance of the Higher Education system in Palestine نظام حوكمة وزارة التعليم العالي، تقرير البنك (2010) التعليم العالي في فلسطين ، MOEHE الدولي، نجم
- Mok, Ka Ho. (2010): "When State Centralism Meets Neo-Liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 60 (4) p419-440.