

## أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة

مروان حمودة الدهدار

رئيس قسم إدارة المال والأعمال بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية،  
أستاذ مساعد في إدارة الأعمال جامعة منوبة المدرسة العليا للتجارة الإلكترونية بتونس

(قدم للنشر في: 2/5/2019م – قبل للنشر في: 12/11/2019م)

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع البيانات. وزعت 406 استبانات لكامل مجتمع الدراسة، وعقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الجامعي، وكذلك أظهرت النتائج أن نسبة التغيير الحاصل في الأداء الجامعي كان 81.2٪، ونسبة 18.9٪ عوامل أخرى تؤثر على الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة، وتبني معايير الأداء الجامعي وفقاً لنموذج مالكوم بالدريج المعدل.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، الأداء الجامعي، المجالس الحاكمة.

## مقدمة

والموضوعية والنزاهة والحرية وبناء مصفوفة من النظم والمعايير، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات الفلسطينية من نتائج الدراسة؛ للوصول إلى الأداء المتميز لمواجهة التحديات، والارتقاء بنوعية الخدمة التعليمية المقدمة للمجتمع.

وفي ظل التحديات التي تواجهها الجامعات من ضعف للأداء والمتمثلة بكل من البيئة الداخلية نتيجة ضعف العمل المؤسسي فيها، والبيئة الخارجية من احتلال وانقسام، بما يفرض على الجامعات الفلسطينية إلزامية التكيف مع المتطلبات والمستجدات المتسارعة التي تهدد مستقبلها وتؤثر على أنشطتها. ويتطلب نجاح هذه الجامعات ضرورة تكاتف الجهود بين وزارة التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي معاً، بإنشاء ووضع مبادئ للحكومة الجامعية ضمن أطر قانونية وتنظيمية، ومؤشرات موحدة للأداء الجامعي، وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

## الإطار النظري:

حوكمة الجامعات University Governance: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي (ضحوي، 2011م). ويرى (الفرا، 2013م): بأنها الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار؛ من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدّد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى (الفرا، 2013م).

"منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات والمخرجات وتميزها، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعّالة لتحقيق غايات الجامعة" (عزت، 2012م).

وهناك نوع آخر من الحوكمة؛ وهي: الحوكمة الإلكترونية والتي تقوم بتطبيق التكنولوجيا في العمليات الحكومية؛ لإضفاء

أصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، وتعدّ الجامعات إحدى أهم هذه المؤسسات التي انتقل إليها هذا المفهوم. وقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمنة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة الفلسطينية، ووضع حلول ومقترحات لحلّها، تلك الأزمنة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأيّ منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو مما يعزّز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العلمية؛ سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يُضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تُعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع؛ نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقّي لهذه القرارات والمترزم بتنفيذها دون مناقشة (حلاوة وطه، 2012م). فالحوكمة كما عرفها (صالح والصالح، 2018م) هي مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها، والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها. تعد حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم. ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبياً طوّره كلارك عام 1983م كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها (البنك الدولي، 2012م).

أصبح مفهوم حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة نسبياً، ومطلباً من المطالب الجديدة للتعليم العالي الفلسطيني (أبودقة، 2013م). وتعد الحوكمة من أهم الموجات التقييمية والضبطية التي استحوذت على اهتمام المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، وتعد معمارية إدارية جديدة تقوم على الشفافية

وهي: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، ويجب أن تركز على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة. ويعرف تشارلس الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة المؤسسات بأنه نظام يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالمؤسسة، لا سيما الوضع المالي، النتائج، المساهمين، وحوكمة المؤسسات (Charles, 2006).

وتعني الشفافية في حوكمة مؤسسات التعليم العالي: الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات، وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من أطراف المؤسسة، وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية، وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة (ناصر الدين، 2012م).

إذاً يمكن القول: إن الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات: هي تطابق في تصميم النظم والآليات والتشريعات، وغير ذلك من الأدوات مع تطبيقاتها، التي تكفل حق كل طرف من أطراف الجامعة وسهولة تدفق المعلومات والاطلاع عليها. المشاركة (**Participation**): وتعني المشاركة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي وإتاحة الفرصة للمواطنين، أو الأفراد والجمعيات الأهلية والطلبة وأعضاء هيئات التدريس؛ للمشاركة في صنع السياسات، ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة، وبخاصة الأعمال الحكومية (السيد، 2006م)، (السر، 2013م). ويمكن القول بأن المشاركة: هي حق الجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بوساطة اختيار ممثلين عنهم.

ويرى الباحث الأنظمة والقوانين بأنها تعزيز سلطة القانون بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتُنفذ بنزاهة.

#### الأداء الجامعي (University performance):

- على مستوى الجامعات - موضوع اهتمام الدراسة - يرى الباحث أن الأداء الجامعي يعني القدرة على تحقيق الجامعة لأهدافها وأهداف القائمين عليها؛ من خلال الخدمات التي تقدمها من الأداء التعليمي التعليمي (التدريسي) مستجيبة من خلاله للاحتياجات المتجددة لسوق العمل، ومحققة أهداف

البساطة والمرونة والشفافية والإفصاح في عمليات الحكم (Alhrout & Nasereddin, 2018)، وتمثل الحوكمة الإلكترونية على مقومات أشار إليها (خليفة، 2017م) في الاقتناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة، وتوفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة والعاملين، ووضع التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة.

أما التعريف الإجرائي فهو: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في غزة؛ من خلال إجاباتهم عن فقرات مقياس "مبادئ الحوكمة" المستخدم في هذه الدراسة.

المساءلة (**Accountability**) والمحاسبة: هي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات وتلبية الطلبات، وتحمل بعض أو كل المسؤولية عن عدم الكفاءة، أو المس بالأمانة والنزاهة. (الفراء، 2013م). وتعد المجتمعات الديمقراطية المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودون المساءلة تكون القيادة دكتاتورية (Shafritz & Russell, 2000)، وتعني المساءلة تمكين المواطنين، وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات والطلبة وأعضاء هيئة التدريس من مراقبة العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل، أو الإساءة إلى الغير (السر، 2013م).

إذاً يمكن القول: إن المساءلة والمحاسبة: هي تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيله، أو الإساءة للآخرين وهي الوجه الآخر للقيادة، وهي التزام بالمحاسبة، أو الإجابة عن المسؤولية التي تُسند إليهم.

**الشفافية (Transparence)** وسياسة الإفصاح: وهي إتاحة البيانات والمعلومات للمواطنين (الكادر الأكاديمي، الإداري، والطلبة، وأصحاب المصالح)، وبالوقت المناسب عن أنشطة ومجالات عمل المؤسسات بطريقة يمكن الاعتماد عليها، والتي يمكن من خلالها مساءلة ومحاسبة المسؤولين عن أعمالهم؛ مما يساعد المواطنين (الكادر الأكاديمي، الإداري، والطلبة) على تحديد ما ينبغي تغييره أو تحسينه (البراي، 2012م: 5).

### الدراسات السابقة:

#### دراسات تناولت حوكمة الجامعات:

زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بشكل عام بحوكمة الجامعات بهدف إيجاد جامعات قوية تسعى إلى تعزيز مستويات الأداء لديها لأعلى مستوى لإتمام واجباتها بكفاءة وفاعلية، ولكن أشارت العديد من الدراسات إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تعاني الكثير من التحديات والصعوبات كدراسة (الفرا، 2013م) ودراسة (برقعان والقرشي، 2012م) ودراسة (Mulili, 2014)؛ حيث توصلت إلى جملة من النتائج؛ من أبرزها ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الأقسام الإدارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والعاملين والطلبة؛ مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية، وأنه لم يعد من الممكن مواجهة تحديات مؤسسات التعليم في الوطن العربي بالطرق التقليدية، وأنها بحاجة إلى الابتكار كي توفر تعليماً يُمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين، ويساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم، كما أن عدد الطلاب كبير جداً مع عدم استيعاب المرافق لهم، والمباني متهالكة، والدعم الحكومي غير الكافي، مع عدم كفاءة الموظفين الجدد، ومقاومة التغيير، والثقافات التي تدعم الإفلات من العقاب. أما دراسة (حلاوة وطه، 2008م) فقد أظهرت أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليفة، وأن الحوكمة في جامعة القدس موجودة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة عالمياً، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين. كما دعت دراسة (آل عباس، 2006م) الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى إعادة النظر في طريقة حوكمة الجامعات السعودية، وسلوك الإدارة وأساليب التقرير، ومدى التمثيل في المجالس المختلفة

المجتمع من خلال الأبحاث العلمية، والتي تسعى من خلالها إلى حل مشكلاته، وذلك لن يتم إلا من خلال تفاعل الجامعة بمختلف دوائرها مع البيئة المحيطة بها؛ لضمان بقاء واستمرارية الجامعة؛ مما يتطلب وجود قيادة حكيمة لديها استراتيجية واضحة، تشارك الجميع باتخاذ القرار المبني على القياس والتحليل وإدارة سليمة للمعرفة، مستفيدة من مواردها البشرية، ضمن عمليات وممارسات ملتزمة بمعايير الجودة الشاملة، مركزة عبر كل ذلك على خدمة الطلبة والمجتمع المحلي عبر إنتاج أدائها التنظيمي والإجرائي، والمتمثل في الأداء الأكاديمي، البحثي، المجتمعي، والمالي؛ مما يؤدي إلى تحسين سمعة الجامعة، والحفاظ على سمعتها السوقية وميزتها التنافسية.

- حيث اعتمد الباحث بتصريف منه المتغيرات المشمولة بطريقة جائزة مالكوم بالدريج (Malcolm Balridge) التي تهدف لتحقيق الجودة من خلال المنافسة بين المنظمات العاملة في مجال الأعمال/ وغير الربحية، ومجال الصحة، ومجال التعليم، التي تطبق منهج الجودة الشاملة. والذي يتحدث الإطار العام الجديد عن نظام متكامل من ستة (6) معايير "العمليات المتكاملة والنتائج"، ومعياري سابع يُمثل "أساسات النظام"، مدعوماً بالقيم العامة للمنظمة. بالإضافة للقيم العامة، وللمعيار السابع، فإن المعايير الستة هي ثلاثتان من العناصر (The National Institute of Standards and Technology; NIST, 2015):

- القيادة، والاستراتيجية، والزبون، (مجموعة القيادة).
- الأيدي العاملة، والعمليات، والنتائج، (مجموعة النتائج).
- القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة، تدعم العناصر الستة (أساسات النظام).
- كافة المعايير يتم دعمها بالقيم العامة للمنظمة.

### دراسات تناولت أثر الحوكمة على الأداء:

أكدت دراسة (أبو عجيلة، 2019م) أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق أبعاد الحوكمة ومجالات التطوير التنظيمي، وأن درجة تطبيق أبعاد الحوكمة متوسطة، وجاء ترتيب أبعاد الحوكمة على التوالي (الالتزام بالتشريعات والقوانين، عمل مجلس أمناء الجامعة، درجة الشفافية والإفصاح، المشاركة وتوزيع المسؤوليات، درجة تطبيق المساءلة والمحاسبة)، كما أوضحت دراسة (الشخشير، 2015م) وجود أثر إيجابي بتطبيق أبعاد حوكمة الجامعات، وكان الأثر الكبير لبعدها توجيهات الإدارة وينعكس ذلك على أداء الجامعات، ويعمل على تعظيم النمو التنظيمي، ويحقق الاستقرار الأكاديمي والمالي، كما بينت دراسة (سرور، 2016م) التي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، إلى وجود علاقة طردية بين إدارة قواعد الحوكمة وإدارة التغيير التنظيمي، وأن درجة تطبيق الحوكمة عالية في الجامعة. كذلك هدفت دراسة (النوري، 2016م) إلى تحليل مستوى التطور واتجاهات ممارسة أبعاد الحوكمة والريادة الجامعية في التعليم العالي، وإمكانية تطبيقها في العراق، والخصائص المميزة للتجربة الذاتية، وتوصلت إلى أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة كميزة في نجاح وريادة بعض الجامعات، وأن عملية الحوكمة تجري وفق خطوات تتبناها المؤسسات التعليمية الراغبة لها، من خلال وجهات النظر لديها، كمرحلة تغير واستعداد نحو تبني استراتيجيات تميزها عن نظيراتها من الجامعات، وأن الجامعة تحتاج إلى آليات وبرامج لتعزيز مكانتها، وتحديث متواصل لرسالتها وأهدافها وفق التغيرات البيئية.

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اطلع عليها الباحث أن هذه الدراسة ركزت على مواضيع ذات علاقة بحوكمة مؤسسات التعليم العالي فقط، وأخرى ذات علاقة بأداء المؤسسات التعليمية العالي، وعلى حد علم الباحث فلم تتطرق أي دراسة عربية بشكل مباشر إلى العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي والأداء، وبذلك تأتي هذه الدراسة متميزة عن غيرها من حيث الأهداف، والمتغيرات المستخدمة، ومجتمعها، وعينتها، والطرق الإحصائية؛ حيث سلطت

وأساليب الرقابة على القرار، وإدارة الموارد والتقرير عن ذلك والإفصاح عنه، وقامت بعرض نماذج الحوكمة في بعض البلدان الأجنبية، كما خلصت الدراسة إلى أهمية دراسة حوكمة الجامعات؛ لما لها من آثار على قطاع التعليم العالي في السعودية، وكذلك خلصت دراسة (Sabandar, 2018) التي أجريت على الجامعات الإندونيسية إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يؤثر بدرجة عالية على جودة التعليم العالي. كما أوضحت دراسة (Fabrice & Mitterle, 2015) أن الحوكمة أصبحت أداة رئيسية للنهوض بالجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه زاد ضمان الجودة في جميع أنحاء العالم بهدف معالجة التوازن بين الاستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات والمساءلة.

### دراسات تناولت تقييم الأداء:

الأداء الجامعي هو مقياس لجودة الخدمات التعليمية في البلدان المختلفة، وقد توصلت دراسة (Yirdaw, 2016) التي أجريت في إثيوبيا إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات متواصلة لتحقيق التوازن بين متطلبات الحكومة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها عرض التمويل وندرة المدربين المؤهلين، وضعف البنية التحتية، والطلاب الضعفاء المؤهلين والبيئة التنظيمية المتحيزة، بالإضافة إلى ذلك بينت الدراسة أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسّن نوعية التعليم بشكل كبير، وتشمل توصيات صانعي السياسات والهيئات التنظيمية وقادة مؤسسات التعليم العالي ضمان توافر المدربين المؤهلين واستخدامهم السليم. وبينت دراسة (أبو شرح، 2012م) التي هدفت إلى قياس مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة إلى أن الجامعة تطبق في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة، وكذلك تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية، والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية. كذلك دراسة (عبدالرحمن، 2014م) التي أجريت على الجامعات السودانية أوضحت أن إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب وتوفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية.

الدراسة الضوء على أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

### مشكلة البحث:

يحظى تحسين أداء المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، باهتمام كبير في الدول المتقدمة، وقد تعددت الدراسات المتعلقة بهذا الشأن في الجانب الفلسطيني؛ فالجامعات الفلسطينية وخاصة الجامعات الحكومية والعامّة تعاني من أوضاع صعبة إدارياً ومالياً، والعديد منها اضطر لتقليص موازناته (مقابلة شخصية: ساق الله، 2016م & أبو دقة، 2016م & أبو عون، 2016م). وللتحقق من وجود مشكلة في الواقع العملي المتعلق بأداء الجامعات الفلسطينية أجرى الباحث مجموعة مقابلات استطلاعية مع أعضاء مجالس الإدارة العليا في الجامعات والمشاركين بالقرار الذي يساعد برسم هذا الواقع، والتي أظهرت وجود قصور في الطريقة التي تحكم وتُدار بها الجامعات الفلسطينية من خلال ضعف المهارات القيادية الإدارية وضعف مستوى مشاركة الأكاديميين في اتخاذ القرار وضبابية المساءلة لعدم وجود تشريعات وقوانين ناظمة ومنشورة (أبو شمالة: مقابلة، 2016م). كما أوضح (أبو عون، 2015م مقابلة) أنه وفي ضوء التراجع الخاص بالأداء المالي؛ حيث تعاني الجامعات الفلسطينية من أزمة مالية حقيقية بسبب عوامل خارجية مثل: الحروب والحصار والاحتلال، وعوامل داخلية تتمثل في: التوظيف غير المدروس والإنفاق غير المبرر في بعض الأحيان، وضعف قدرات الإدارة لتوفير مشاريع تحقق استدامة مالية للجامعة (السراج، الدجني، الزايغ، أبو حميد، سكيك: مقابلات، 2015م).

لذلك جاء هذا البحث لتسليط الضوء على العلاقة بين الحوكمة والأداء الجامعي؛ بهدف تحسين الأداء، وركز البحث للتعرف على العلاقة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك فقد أشارت دراسة (المصري، 2007م) إلى وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير مهامها، وكذلك

أشارت دراسة (راضي، 2006م) إلى أن الكليات تتبع أسلوب المركزية في التخطيط، مع إهمال العمل الجامعي بما يؤدي إلى ضعف انتفاء الموظفين، وكذلك أشارت دراسة (العتار، 2005م) إلى أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الإسلامية، والأزهر، والأقصى) لم تصل إلى الحد الأدنى لمقاييس جودة الأداء الجامعي. كما أشارت دراسة (أبو عامر، 2008م) إلى أن هناك درجة متوسطة ودون المستوى في مجال إدارة الموارد البشرية ومشاركة العاملين في عملية التخطيط، وكذلك تنمية الموارد البشرية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين، بالإضافة إلى ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف نظام الحوافز والمكافآت وتقييم أثر التدريب على العاملين في المجال الأكاديمي، وضعف مستوى المكافآت وإشراك الموظفين؛ وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الجامعي؟

### فرضية الدراسة:

ستركز الدراسة على الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الجامعي.

### أهمية البحث:

تتركز أهمية الدراسة في مبرراتها؛ من حيث حاجة المؤسسات الجامعية إلى نظام إداري يتّصف بالشفافية والنزاهة وإعطاء معلومات متماثلة في جميع المراحل والسيطرة الدقيقة التي تُمكن من كشف حالات الفساد بمختلف أنواعه: الإداري والمالي، وتأسيس الآليات المناسبة للسيطرة عليها ومعالجتها؛ حيث إن الجامعات الفلسطينية، وخاصة الجامعات الحكومية والعامّة تعاني من أوضاع صعبة إدارياً ومالياً، والعديد منها اضطر لتقليص موازناته (مقابلة شخصية: ساق الله، 2016م & أبو دقة، 2016م & أبو عون، 2016م). وفي ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت حوكمة الجامعات أضافت الدراسة إسهاماً نوعياً أصيلاً؛ حيث تناولت مجالات الحوكمة في الجامعات

عنصرًا حيويًا من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء (برقعان وقرشلي، 2012م)، وهذه القواعد والمبادئ هي ما سيركز عليها البحث في حوكمة الجامعات ومحاوله ربطها بالأداء في جامعات فلسطين، ويقول (السر، 2013م): رغم أن المنظومة الجامعية الفلسطينية منفتحة على العالم، ورغم أن ثقافة الجودة بدأت تنتشر في جامعاتنا، وبدأت تعقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل حول الجودة وعمليات التقييم الذاتي، غير أن التقييم الموضوعي والفعلي للسياسات والمؤسسات والممارسات لا يزال غائبًا، فلا يوجد اعتماد للمعايير الدولية ولا مواصفات للجودة وغاب التقييم الداخلي والخارجي.

### أهداف البحث:

تحليل العلاقة بين الحوكمة وأداء الجامعات، وإعطاء إشارة خاصة إلى فلسطين. بينما يستند التحليل التجريبي على البيانات الخاصة بأكثر جامعات قطاع غزة بفلسطين؛ فإن النتائج تقدم معلومات مهمة لجميع البلدان التي تلعب الجامعات العامة دورًا مهمًا في توفير التعليم العالي. بالإضافة إلى دراسة تأثير مبادئ حوكمة الجامعات المبحوثة على الأداء الجامعي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

### الطريقة وإجراءات الدراسة:

اعتمد الباحث في الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة؛ حيث قام الباحث بالاطلاع على أدلة الحوكمة وتجاربها في المؤسسات الأخرى كالشركات والمصارف وغيرها، خاصة تلك الصادرة من المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية، كما اعتمد الباحث هذا المنهج في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز المنهج التحليلي؛ لأنه يُستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدّم كبير في حلّ المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصور الوضع الراهن، وتحديد الأثر الموجود بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة.

الفلسطينية في الوقت الذي ركزت فيه غالبية الدراسات السابقة على حوكمة الشركات، كذلك فإنه وحسب علم الباحث فإن الدراسة هي الأولى التي تعتبر أن الحوكمة عامل مهم في التأثير على أداء الجامعات وفق نموذج مالكوك بالدريج، بالإضافة إلى أنها تعطي نظرة جديدة للحوكمة والأداء في الجامعات كقطاع خدمي غير ربحي، وعند دراسة أدوات الحوكمة مع الأداء تم التعامل معها كمزيج متّصل وليس منفصل.

كما تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إمكانية استفادة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات الفلسطينية من نتائجها، للوصول للأداء المتميز بما يكفل للجامعات كفاءة وفاعلية أداء دورها ومواجهة التحديات والارتقاء بنوعية الخدمة التعليمية المقدّمة للمجتمع. ويشير (البراوي، 2012م) إلى أن فقدان آليات الرقابة وانعدام الشفافية، وضعف قواعد وضوابط الحوكمة، وانعدام المساءلة أدّى إلى إساءة استغلال السلطة وانتشار الفساد واتساع نطاقه، وأن تجاوز القانون وعدم احترامه نتيجة غياب أدوات المساءلة والشفافية. كما تشير دراسة (ناصر الدين، 2012م) في ضوء ما سبق، ومن خلال تحليل للأدب النظري والدراسات السابقة ظهرت الحاجة إلى هذه الدراسة للوصول إلى أسس ومبادئ حوكمة الجامعات ومعرفة درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة في قطاع غزة الرئيسة كأنموذج للجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بالأداء الجامعي.

كما يؤمّل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجّه مجالس الحوكمة في الجامعات وقياداتها الإدارية، والإسراع في عملية تطبيق الحوكمة في الجامعة، وبناء نظام متميّز لها.

قد تُمكن هذه الدراسة الجامعات من التكليف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المتسارعة من خلال التعلم، وما تفرضه هذه التغيرات من تحديات أمام الجامعات، وهو ما تطلب ضرورة تحديث وتطوير هذه الجامعات بمختلف دوائرها، وبالتالي تصاعد الاهتمام بموضوع الحوكمة الذي يُوفّر الأسس والمبادئ اللازمة لتحقيق الهدف المنشود؛ حيث إن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها الجامعة وتطبقها بإحكام هي: الشفافية، المساءلة، والمشاركة. وتمثل حوكمة المؤسسات

**1- أدوات الدراسة:**

جداً مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

1.2 صدق الأداة: تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري؛ بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وُضعت لقياسه، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة؛ حيث قدم السادة المحكمون العديد من التعديلات على أداة الدراسة، واستجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

2.2 ثبات الأداة: ثبات الأداة: يُقصد بثبات الاستبانة بأنه يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة البحث، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة أداة الدراسة، وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل (ألفا كرونباخ) حيثُ تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.9045)، ويشير ذلك لوجود درجة عالية جداً من الثبات في البيانات؛ مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ. والجدول التالي يوضح قيمة المعاملات.

من أدوات المنهج الوصفي الاستبانة والمقابلة: حيث قام الباحث بتصميم استبانة تقيس واقع مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة وعلاقتها بالأداء الجامعي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة؛ حيث تم تحكيمها من (17) محكماً وأخذت توصياتهم قبل توزيعها على الفئة المستهدفة، وقد كانت الإجابات على فقرات الاستبانة من عشر درجات؛ حيث الدرجة "1" تمثل أقل موافقة، والدرجة "10" تمثل أعلى موافقة، وقام الباحث بإجراء 7 مقابلات مع متخصصين من الإدارة العليا للجامعات للتعرف على واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومن الأدوات التي استخدمها الباحث أيضاً: عقد ورشة عمل لمناقشة النتائج الأولية للاستبانة حضرها (36) شخصاً من العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات والكليات الجامعية في قطاع غزة ووزارة التربية والتعليم العالي ومؤسسات المجتمع المدني الداعمة لمؤسسات التعليم العالي، وعمل مجموعة بؤرية تتكون من (11) خبيراً لمناقشة المبادئ ومدى توافقها للجامعات، بالإضافة إلى مراجعة الوثائق المتوفرة والمواقع والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع على بعض أنظمة الجامعات.

جدول رقم (1): المحرك المعتمد في الدراسة

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

Akmala Mutoharoh, Development of instructional science material based on encyclopedia, for 4 TH grade at sdikardina massa blitar, p80, univ. of malang, Negeri, 2015.

**2- صدق وثبات الاستبانة:**

يُقصد بنتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس الاستبانة صادقة في قياس ما وُضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة



## جدول رقم (2) معامِل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	المحاور الفرعية	عنوان المحور	معامِل ألفا كرونباخ
الأول	الأول	المبدأ الأول: مدى وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا.	0.8678
	الثاني	المبدأ الثاني: التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة.	0.8896
	الثالث	المبدأ الثالث: المشاركة.	0.8391
	الرابع	المبدأ الرابع: الأنظمة والقوانين.	0.9157
	الخامس	المبدأ الخامس: الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات.	0.8924
	السادس	المبدأ السادس: المساءلة والمحاسبة.	0.8721
الثاني	السابع	المبدأ السابع: أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.	0.9045
	الأول	القيادة والاستراتيجية.	0.8957
	الثاني	القياس والتحليل وإدارة المعرفة.	0.9242
	الثالث	الموارد البشرية.	0.8721
	الرابع	العمليات داخل الجامعة (الأنشطة التشغيلية).	0.9045
	الخامس	التركيز على الطلبة.	0.8673
	السادس	نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي (مخرجات الجامعة).	0.8708
		الاستبانة ككل	<b>0.9045</b>

## عينة الدراسة:

تشمل الدراسة 10 جامعات وكليات جامعية في محافظات غزة، والتي تمنح درجة البكالوريوس فأعلى، وهي (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى، غزة، فلسطين، كلية فلسطين للتمريض، 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؛ بسبب صغر حجم هذه الكليات، وانخفاض حجم العينة فيها، حيث 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)، والعاملون بالوظائف الإشرافية فيها عددهم (406). (الدليل الإحصائي، 2014م) عينة البحث عينة عشوائية، وقد تم حسابها وفقاً للمعادلة التالية: (Duckworth, W, Sclove, S). (2003).

## 3- مجتمع وعينة الدراسة

وبناءً على موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها؛ فقد تحدد المجتمع المستهدف، من الجامعات التي تمنح درجة البكالوريوس فأعلى، والبالغ عددها عشر جامعات وكلية جامعية؛ حيث تخضع هذه المؤسسات لجهات إشراف متنوعة (حكومية، عامة، خاصة)، وهذه 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.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات والكليات الجامعية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (550) من أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات بقطاع غزة (الدليل الإحصائي، 2014م). والعاملون بالوظائف الإشرافية: هو كل من يشغل مركزاً إدارياً من رئيس الجامعة، والنواب، وعمداء، ونوابهم، ومساعديهم، أو رؤساء الأقسام الأكاديمية، أو من يقوم مقامهم، أو مدراء الدوائر الإدارية، أو رؤساء الأقسام الإدارية، أو رؤساء الشعب الإدارية، أو من يقوم مقامهم.

المتغير	الفئة	عدد	نسبة (%)
<b>الإجمالي</b>			
الوظيفة	إداري	73	39.5
	أكاديمي	8	4.3
	أكاديمي إداري	104	56.2
<b>الإجمالي</b>			
		185	100

ملاحظة: النسب المئوية في الجدول مقربة لأقرب رقم بعد

الفاصلة.

يبين جدول رقم (3) أعلاه أن 82.7% من عينة الدراسة من الذكور، و17.3% من عينة الدراسة من الإناث، وهذا ما يغلب عليه المجتمع الفلسطيني بأنه مجتمع ذكوري، كما يعزو الباحث ذلك إلى انخفاض نسبة حملة الدرجات العلمية العليا من فئة الإناث مقارنة بالذكور، كذلك إلى ارتفاع عدد أيام الغياب عن العمل لدى الإناث مقارنة بالموظفين الذكور بسبب المسؤولية الاجتماعية المترتبة على تربية الأولاد وظروفهن الخاصة، والتي تدفعهن أحياناً للتغيب عن العمل لفترات طويلة.

بالنسبة للمؤهل العلمي التي يحملها أفراد الدراسة فقد بينت النتائج أن 29.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و37.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و33.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، وقد لاحظ الباحث أثناء توزيع الاستبانة بأن معظم أصحاب المناصب للأقسام الإدارية مثل: قسم الخدمات، المكتب الهندسي، ومديرو الكليات هم من حملة البكالوريوس؛ ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الحاصلين على الدرجات العلمية العليا في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى طبيعة عمل تلك المؤسسات، والتي تتطلب بدورها مؤهلات علمية عليا من موظفين يتمتعون بالخبرة والكفاءة، لذلك تسعى معظم المؤسسات التعليمية إلى توظيف الأفراد المؤهلين القادرين على الإسهام في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، وإعطاء قيمة مضافة لتجربة طلبة المؤسسة التعليمية ومنتسبيها، علاوة على ذلك، تستمر المؤسسات في تكيف وتطوير أفضل الممارسات والاستراتيجيات الكفيلة باستقطاب والاحتفاظ بأجود الكفاءات، بما يعزز مكانة المؤسسة كهيئة نموذجية للعمل.

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة) ...  
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ±0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي N= 406 ، وحجم العينة المعدّل n باستخدام المعادلة (2) يساوي 197.

#### الوصف الإحصائي لمفردات الدراسة وفق الخصائص

الشخصية:

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	عدد	نسبة (%)
النوع	ذكر	153	82.7
	انثى	32	17.3
<b>الإجمالي</b>			
		185	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	54	29.2
	ماجستير	69	37.3
	دكتوراه	62	33.5
<b>الإجمالي</b>			
		185	100.0
المؤسسة	الجامعة الإسلامية	51	27.6
	جامعة الأزهر	41	22.2
	جامعة الأقصى	77	41.6
	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	16	8.6
<b>الإجمالي</b>			
		185	100
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	7	3.8
	من 3 - 6 سنوات	31	16.8
	أكثر من 6 سنوات	147	79.5

نموذج الانحدار المتعدد / المتدرج:

يُعبّر نموذج معادلة انحدار المتغير التابع (معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة) على المتغيرات المستقلة (وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا، التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة، المشاركة، الأنظمة والقوانين، الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات، المساءلة والمحاسبة، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

1: نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد

$$Y = \text{constant} + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + b_4 \cdot X_4 + b_5 \cdot X_5 + b_6 \cdot X_6 + b_7 \cdot X_7 + E$$

جدول (4): رموز معادلة الانحدار الخطي المتعدد / المتدرج

Y:	المتغير التابع: معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
X <sub>1</sub> :	وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا.
X <sub>2</sub> :	التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة.
X <sub>3</sub> :	المشاركة.
X <sub>4</sub> :	الأنظمة والقوانين.
X <sub>5</sub> :	الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات.
X <sub>6</sub> :	المساءلة والمحاسبة.
X <sub>7</sub> :	أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.
E:	تمثل الخطأ العشوائي.
b <sub>1</sub> ...b <sub>7</sub>	معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة.

الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضية البحث الرئيسية؛ إذ تركزت أهمية هذه الجزئية في اختبار مدى قبول أو رفض فرضية الدراسة من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب، والتعليق على النتائج من خلال مقابلات وورش العمل ومقارنتها بالدراسات السابقة وذلك كما يلي:

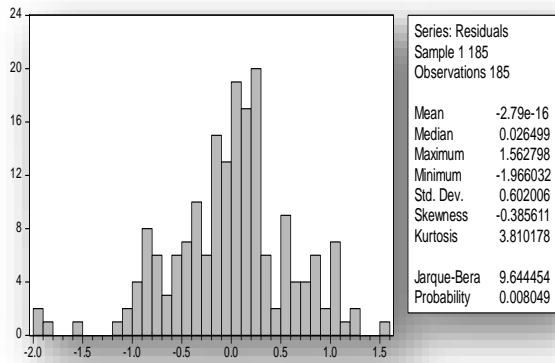
أما عن المؤسسات التعليمية لأفراد الدراسة فقد تبين أن 27.6% من عينة الدراسة من "الجامعة الإسلامية"، و22.2% من عينة الدراسة من "جامعة الأزهر"، و41.6% من عينة الدراسة من "جامعة الأقصى"، و8.6% من عينة الدراسة من "الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية"، يلاحظ أن هناك تفاوتاً في أعداد العاملين بالوظائف الإشرافية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؛ خاصةً بين الجامعات والكليات، وهذا توزيع طبيعي يتناسب مع حجم كل مؤسسة تعليمية من حيث عدد الكليات والتخصصات والطلاب. ويتبين أن هناك تقارباً في أعداد العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر والعدد الأكبر لصالح جامعة الأقصى، ويعزو الباحث ذلك لما تتمتع به جامعة الأقصى بأنها الجامعة الحكومية الوحيدة في قطاع غزة؛ فهي تمثل العدد الأكبر في العاملين والطلبة.

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة لأفراد الدراسة؛ فقد اتضح من خلال النتائج أن 3.8% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة "أقل من 3 سنوات"، و16.8% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة "من 3-6 سنوات"، و79.5% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة "أكثر من 6 سنوات"؛ مما يوحي للباحث بأن أصحاب المناصب الإشرافية من أصحاب الأقدمية والخبرة في الجامعات. وهذا يشير إلى أن المناصب الإشرافية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يشغلها موظفون على درجة عالية من الخبرة العملية، حيث بلغ نسبة من يشغلون هذه المواقع الإشرافية ممن بلغت سنوات خدمتهم أكثر من ست سنوات (79.5%) من عينة الدراسة؛ حيث اكتسبوا خبرة عملية جيدة خلال سنوات خدمتهم، جعلهم الأقدر على تحمّل أعباء العمل، ومتابعة المهام الوظيفية المختلفة للموظفين.

وأخيراً فيما يتعلق بالمسميات الوظيفية لأفراد الدراسة تبين أن 39.5% من عينة الدراسة يعملون "إداري"، و4.3% من عينة الدراسة يعملون "أكاديمي"، و56.2% من عينة الدراسة يعملون "أكاديمي-إداري"، وقد لُوحظ أن النسبة الأكبر هم من الأكاديميين الحاملين لمناصب إدارية، مع ملاحظة أنه وأثناء جمع الاستبانات أن بعض أصحاب المناصب الإدارية من الأكاديميين (أكاديمي-إداري) كان يختار خيار أكاديمي.

(باحتمال بلغ  $P\text{-Value} = 0.0085$ ) وهو أقل من 0.05 وهذا يدل على أن بيانات الأخطاء العشوائية لا تتبع التوزيع الطبيعي ولكنه قريب منه. وكذلك يتبين أن الوسط الحسابي للأخطاء العشوائية يساوي صفرًا. وبذلك يكون الشرط الأول غير محقق، والشرط الخامس للنموذج قد تحقق.

جدول رقم (5)  
اختبار التوزيع الطبيعي لحد الخطأ



#### اختبار الفرض الرابع: عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج المقدر تم حساب قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factors – VIF)

$VIF = 1/(1-R^2)$  حيث إنه كلما زادت قيمة معامل التضخم زادت مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، ويكون هناك مشكلة إذا كان معامل التضخم يفوق الرقم 5. وتبين النتائج جدول رقم (6) أن قيمة معامل التضخم لكل متغير أقل من 5، وهذا مؤشر على خلو النموذج من مشكلة الازدواج الخطي.

التحقق من شروط استخدام النموذج (طريقة المربعات الصغرى (OLS): عند تقدير العلاقة الخطية باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS)، والتي تمتاز بدقة تقدير المعلمات يجب أن نتحقق من فروض هذه الطريقة؛ لكي يتم الحكم على جودة النموذج المقدر، وتمثل فيما يلي:

1. الأخطاء العشوائية (البواقي) يجب أن تتبع التوزيع الطبيعي.
  2. تجانس تباين حدود الخطأ العشوائي؛ بمعنى ثبات تباين حد الخطأ (Heteroskedasticity)
  3. استقلال حدود الخطأ؛ بمعنى عدم وجود ارتباط ذاتي في حدود الخطأ (Autocorrelation)
  4. عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).
  5. المتوسط الحسابي للبواقي يساوي صفرًا.
- ويمكن وضع الافتراضات السابقة على النحو التالي:

$$\varepsilon_i \approx N(0, \sigma_\varepsilon^2)$$

وإذا تحققت جميع الشروط السابقة يمكن استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، وبذلك يمكن الحصول على أفضل تقدير للنموذج القياسي؛ حيث يبنى على التقدير بناء القرارات الاقتصادية المناسبة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات الباحثة، لذا لا بد من اختبار الأداء العام للنموذج F، وكذلك اختبار دلالة كل متغير باستخدام اختبار T عند مستوى دلالة 5٪.

بعد ذلك يمكن الخروج بنموذج قياسي سليم يمكن أن تعمم نتائج هذا التحليل والتقدير الاقتصاد الفلسطيني.

اختبار الفرض الأول والخامس: الأخطاء العشوائية (البواقي) يجب أن تتبع التوزيع الطبيعي

للتحقق من شروط اتباع بواقي النموذج المقدر للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار (Jarque- Bera)، وتبين النتائج في جدول رقم (5) أن قيمة الاختبار تساوي  $J=1.060947$

داربن واتسون، وحيث إن قيمة DW تقع في منطقة الرفض مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي.

#### • جودة النموذج:

##### 1- معامل التحديد المعدل $Adj-R^2$

من جدول رقم (5) تبين أن قيمة معامل التحديد المعدل المستقلة تفسّر ما نسبته  $Adj-R^2 = 0.990$ ، وهذه القيمة تشير إلى أن المتغيرات المتغير التابع (معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، أما النسبة المتبقية  $18.9\%$  فترجع ربما إلى وجود متغيرات مستقلة أخرى.

##### 2- اختبار $F$ :

من نتائج معادلة الانحدار جدول رقم (5) تبين أن قيمة  $F = 109.5$  والقيمة الاحتمالية تساوي  $0.0000$  وهذا يعني أن النموذج المقدر جيد، أي أن المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على المتغير التابع (معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة).

##### 3- اختبار $T$ :

من بيانات معادلة الانحدار جدول رقم (8) تبين أن القيمة الاحتمالية للمتغيرين المستقلين (التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة، والمساءلة والمحاسبة) أكبر من  $0.05$  أي أن تأثيرهما على المتغير التابع ضعيف، أما القيمة الاحتمالية لبقية المتغيرات المستقلة فأقل من  $0.05$  وهذا يدل على قوة تأثيرها في تقدير المتغير التابع.

من خلال ما سبق نلاحظ أن النموذج المقدر قد حقق شروط طريقة المربعات الصغرى العادية وبدقة عالية، وهذا دليل واضح على جودة النموذج المقدر وسلامته من أي خلل قياسي، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه في التفسير بما يتناسب مع الواقع الاقتصادي. معاملات الارتباط بين المتغير التابع وكل متغير مستقل.

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة: (وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا، والتوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات

#### جدول رقم (6)

#### اختبار الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة VIF

تجانس تباين حدود الخطأ العشوائي			
F-statistic	0.436310	Prob. F (1,182)	0.5097
Obs*R-squared	0.440050	Prob. Chi-Square (1)	0.5071

#### اختبار الفرض الثاني:

تجانس تباين حدود الخطأ العشوائي بمعنى ثبات تباين حد الخطأ (Heteroskedasticity).

تم استخدام اختبار (ARCH Test) للتحقق من شرط تجانس تباين حدود الخطأ العشوائي، وتبين النتائج جدول رقم (7) أن قيمة  $obs*R-squared = 0.5097$  والقيمة الاحتمالية (Prop. Chi-Square) =  $0.5071$ ، وهي أكبر من  $0.05$ ؛ مما يدل على عدم وجود مشكلة تجانس تباين حدود الخطأ العشوائي.

#### جدول رقم (7)

#### اختبار تجانس تباين حدود الخطأ العشوائي (Heteroscedasticity)

VIF	المتغيرات
1.745980	وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا
3.359325	التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة
4.021005	المشاركة
2.739043	الأنظمة والقوانين
3.291598	الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات
4.796302	المساءلة والمحاسبة
2.790336	أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية

#### اختبار الفرض الثالث: استقلال حدود الخطأ بمعنى عدم

وجود ارتباط ذاتي في حدود الخطأ (Autocorrelation) للتحقق من عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي في حدود الخطأ للنموذج المقدر تم حساب قيمة اختبار داربن واتسون من نتائج من جدول رقم (7)، والتي تساوي  $Durbin-Watson\ stat\ w = 2.002$  وعند درجات حرية  $k=7$ ،  $n=185$  ومستوى دلالة  $0.05$ ،  $DU=1.832DL=1.637$ ؛ وذلك باستخدام جداول

معامل التحديد المعدل (التفسير)  $R^2 = 0.802$  والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت 0.000 مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع تساوي 80.2٪ وهي جيدة عند مستوى دلالة 0.05، وتشير قيمة R2 إلى أن نسبة التباين في المتغير التابع والتي يفسرها تباين المتغيرات المستقلة مجتمعة معاً تفسر ما نسبته 80٪ من التباين في المتغير التابع (معايير أداء الجامعات)، بينما النسبة الباقية 20٪ من التباين ترجع إلى متغيرات أخرى (البواقى - الخطأ العشوائي) لم تؤخذ بعين الاعتبار في معادلة الانحدار؛ أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تفسر أن المتغيرات المستقلة لها أثر بما نسبته 80٪ على المتغير التابع (معايير أداء الجامعات).

بين المجالس الحاكمة، والمشاركة، والأنظمة والقوانين، والشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات، والمساءلة والمحاسبة، وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية) على المتغير التابع: (معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)؛ حيث استعان الباحث بنموذج مالكم بالدريج المحدث لعام 2015م في قياس الأداء المؤسسي-الجامعي، وذلك لإجراء التالي:

1. دراسة الارتباط المتعدد بين المتغير التابع (الأداء) وكل المتغيرات المستقلة مجتمعة.
2. معرفة نسبة تفسير المتغيرات المستقلة في التغير في المتغير التابع.
3. ترتيب معنوية (أهمية) المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع.

4. التنبؤ بالأداء من خلال معرفة المتغيرات المستقلة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة (وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا، والتوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة، والمشاركة، والأنظمة والقوانين، والشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات، والمساءلة والمحاسبة، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية) على المتغير التابع (معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل جدول رقم (8) أن معادلة الانحدار جيدة؛ حيث إن قيمة F المحسوبة تساوي 109.57، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث إن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تؤثر معنوياً على معايير أداء الجامعات (كمتغير تابع).

ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو المشاركة حيث بلغت قيمة  $Beta = 0.382$ ، وأقلها متغير التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة؛ حيث بلغت قيمة  $Beta = 0.039$ ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة  $R=0.901$  كما بلغ

جدول (8): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	دال / غير دال عند 0.05
الثابت	0.504	0.285		1.769	0.079	غير دال
وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا	0.218	0.043	0.218	5.079	0.000	دال
التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة	-0.038	0.058	-0.039	-0.659	0.511	غير دال
المشاركة	0.278	0.048	0.382	5.856	0.000	دال
الأنظمة والقوانين	0.198	0.046	0.231	4.284	0.000	دال
الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات	-0.128	0.047	-0.162	-2.748	0.007	دال
المساءلة والمحاسبة	0.071	0.049	0.103	1.445	0.150	غير دال
أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية	0.323	0.052	0.337	6.191	0.000	دال
<b>تحليل التباين ANOVA</b>						
قيمة اختبار F=109.57				القيمة الاحتمالية = 0.000		
قيمة معامل الارتباط R=0.901				قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup> =0.805		

$$Y = 0.207x_1 + 0.296x_3 + 0.214x_4 - 0.103x_5 + 0.312x_7$$

جدول (9): مقارنة بين النموذجين

المعتمد Multiplier	المتدرج Stepwise	محور الأداء
+0.323	+0.321	أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية
+0.198	+0.214	الأنظمة والقوانين
+0.278	+0.296	المشاركة
+0.217	+0.207	وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا
-0.128	-0.103	الشفافية وسياسة الإفصاح

في كلا النموذجين كان:

1. الثابت غير دال إحصائياً.
2. التوازن في توزيع المسؤوليات غير دال إحصائياً.
3. المساءلة والمحاسبة غير دال إحصائياً

نموذج الدراسة وفقاً لتحليل الانحدار المتعدد

$$\hat{Y} = (\text{معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة}) =$$

$$Y = 0.504 + 0.218x_1 - 0.038x_2 + 0.278x_3 + 0.198x_4 - 0.128x_5 + 0.071x_6 + 0.323x_7$$

وفي حال تطبيق طريقة الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise).

ليبين بالتدرج المتغيرات المستقلة ذات الأثر المعنوي على المتغير التابع؛ فتظهر النتيجة كالتالي:

محور الأداء = 0.312 (أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية) X7

$$+ 0.214 \text{ (الأنظمة والقوانين) } X4$$

$$+ 0.296 \text{ (المشاركة) } X3.$$

$$+ 0.207 \text{ (وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا) } X1.$$

$$(-) 0.103 \text{ (الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات) } X5$$

نموذج الدراسة وفقاً لتحليل الانحدار المتدرج

$$\hat{Y} = (\text{معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة}) =$$

مؤسسات التعليم العالي لديها مجالس حاكمة، ولديها توزيع للمسؤوليات لهذه المجالس، كما لديها أنظمة وقوانين تطبق على العاملين، وتشارك بنسب متفاوتة أصحاب المصالح لديها، وتعلن عن بعض أنشطتها وتُفصح للعاملين عن بعض المعايير التي تواجهها الإدارة.

ويلاحظ أن المتغيرات المستقلة التي لها تأثير غير معنوي هي (التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة، والمساءلة والمحاسبة)؛ حيث إن القيمة الاحتمالية له هي أكبر من 0.05، أما باقي المتغيرات (وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا، والمشاركة، والأنظمة والقوانين، والشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات، وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية)؛ فهي دالة إحصائياً على المتغير التابع (معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)؛ حيث إن القيمة الاحتمالية لكل منها أقل من 0.05.

وتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع، حسب معاملات الانحدار Beta هي وفق الترتيب التالي: (المشاركة، وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، والأنظمة والقوانين، وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا)، أما باقي المتغيرات فتبين أن لها أثراً ضعيفاً؛ حيث إن القيمة الاحتمالية المقابلة لها أكبر من (0.05).

قام الباحث بعمل ورشة عمل لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وجمع المعلومات، والتعليق على النتائج بطريقة النقاش والحوار من خلال ورشة تجمع الخبراء والمتخصصين والممولين لمؤسسات التعليم العالي (ورشة عمل، 2015م).

ويعزو الباحث هذه النتيجة من خلال الملاحظات التالية والتعليق على النتيجة الإجمالية بالجدول رقم (5)؛ فقد استعان الباحث بعمل ورشة عمل (2015م)، وقد أفضى النقاش في ورشة العمل بخصوص هذه النتيجة إلى ما يلي:

ضعف التأثير لمبدأ التوزيع المتوازن للمسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة على الأداء المؤسسي للجامعات، ربما يعود ذلك إلى أن الجهة التي تؤثر على الأداء بشكل مباشر هم العاملون في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، فعلى سبيل المثال، المحاضر أو المدرس هو الذي يؤثر في

ومن بيانات معادلتى الانحدار جدول رقم (5، 9) تبين أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة والمساءلة والمحاسبة) أكبر من 0.05 أي أن تأثيرهما على المتغير التابع ضعيف، أما القيمة الاحتمالية لبقية المتغيرات المستقلة أقل من (0.05)، وهذا يدل على قوة تأثيرها في تقدير المتغير التابع.

حيث تم بناء هذا النموذج بهذا البحث، والذي يتكون من مبادئ الحوكمة الجامعية سابقة الذكر لشرح الأثر بينها وبين أداء الجامعات بقطاع غزة، والتي يمكن أن تتأثر المتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة الجامعية) من خلال دمجها مع بعضها ببعض وتطبيقها مما قد يؤدي لتحسين الأداء الجامعي بنسب متقدمة تقترب من 80٪، وهذا المقترح يقدم بالدليل أن ممارسات الحكم الرشيد وتطبيق مبادئ الحوكمة لها علاقة ذات دلالة معنوية مع الأداء في وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا مع وضوح كامل ومتناسق وتوزيع متوازن للسلطات والمسؤوليات موضحة المهام الرئيسة للمجالس في عمليات كل مجلس رغم عدم دلالتها إحصائياً إلا أن الباحث يرى ضرورة أن يكون هناك توزيع متوازن للسلطات والمسؤوليات، ومساءلة ومحاسبة كل مقصر مهما كان المستوى الإداري الذي يحتله، ومشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات، مع وضوح سياسة الإفصاح وشفافية العمل وتطبيق الأنظمة والقوانين المحددة، مع استشعار المسؤولية الاجتماعية والالتزام بأخلاقيات المهنة، كل ذلك سيؤدي بالتأكيد إلى تحسين الأداء الجامعي.

وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لمبادئ الحوكمة الجامعية على الأداء الجامعي؛ إذ إن زيادة الاهتمام بمبادئ الحوكمة من شأنه تحسين الأداء الجامعي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود حالة من الرضا المقبول إلى حد ما لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي عن مبادئ الحوكمة، مما يدل على أن المؤسسة توفر جزءاً من تطبيق المبادئ المنشودة دون المستوى المطلوب، ولكنها تطبق المبادئ دون النظر إلى أنها مبادئ للحوكمة في الجامعات؛ حيث إن



وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Parker, 2005). والتي تؤكد أن من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي وغير المالي الإفصاح؛ لانه من علاقة واضحة بجودة المخرجات وجودة الأداء. وفي دراسة مشابهة على جامعات أستراليا، توصلت دراسة (Waduge, 2011) لنتائج الانحدار، وآليات الحوكمة الخارجية في الجامعات الأسترالية، لم تجد الدراسة أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء وآليات الحوكمة الداخلية في الفترة 2005-2007م، وبالتالي، فإن النتائج لم تدعم الحجة القائلة بأن السلطة التنظيمية وأصحاب المصلحة الخارجيين يمكن أن تؤثر إيجاباً على أداء الجامعات. هذه الدراسة تقدم دليلاً على وجود علاقة إيجابية بين إنشاء لجان المجلس والأداء العام، وكذلك وجود علاقة تبادلية إيجابية قوية بين البحوث الأكاديمية والأداء المالي، كما أيدت النتائج التي توصل إليها حجة نظرية الوكالة بأن لجاناً مستقلة تؤثر على أداء أفضل من خلال الرصد الدقيق. في ذات الوقت فإن كلاً من حجم المجلس وعدد اجتماعات المجلس لم تظهر أي تأثير إحصائي على الأداء بعكس الحجج المستمدة من كل من الوكالة ونظريات الإشراف ومع ذلك، فإن ارتباطاً سلبياً للعلاقة بين استقلال المجلس والأداء جاء متوافقاً مع نظرية القوامة مما يوحي بأن هيمنة المجالس الداخلية تؤدي إلى أداء أفضل.

هذه الدراسة لم تقدم دليلاً على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في الإبلاغ والأداء خلال فترة الدراسة، وهو ما أرجعه الباحث إلى التشابه الكبير بين ممارسات الإبلاغ لجميع الجامعات.

أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين حجم الجامعة وأداء البحوث، وأخرى سلبية بين حجم الجامعة والتعليم؛ بما يعني أن الجامعات الأكبر تركز على المزيد من البحوث الموجهة، في حين أن الجامعات الأصغر تركز على جودة التدريس.

نتائج هياكل الحوكمة، لا تظهر أي علاقة دالة إحصائية بين (حجم المجلس، استقلال المجلس واللجان المجلس) معاً، مع التدريس، والبحث والأداء المالي. وكانت الاستنتاجات المستخلصة من هذه الدراسة أن ممارسات الحكم الرشيد مهمة لأداء أي مؤسسة. ومع ذلك كان ممارسات الحوكمة بهذه

سمعة الجامعة من خلال أدائه في عملية التدريس، والموظف في عمادة التخطيط والجودة بمشاركة رؤساء الأقسام في صياغة الخطة الاستراتيجية والتشغيلية، ولكن الذي يقوم بتنفيذ هذه الخطط، ويؤثر في الأداء فعلاً هم العاملون المنفذون لتلك الخطط، وهذا ما أكدته (ورشة: إسمايل، 2015م).

ويرى الباحث أن ضعف تأثير المساءلة والمحاسبة على الأداء المؤسسي للجامعات والأثر السلبي الدال إحصائياً للشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات على الأداء المؤسسي للجامعات، والشفافية والإفصاح عن المعلومات ربما يؤثر بالسلب على الأداء لعدة أسباب، منها:

1. وجود قطاع غزة تحت وضع رقابي أمني شديد، وهناك خطورة للكشف عن الكثير من المعلومات، والتي ربما تمنع بعض المانحين على سبيل المثال للتعامل مع أي مؤسسة. لأسباب سياسية، إضافة إلى أن قطاع غزة يعيش وضعاً أمنياً خاصاً ومختلفاً عن كل العالم، وهو يعاني من حصار مطبق منذ عام 2007م.
2. تهديد الاحتلال للمؤسسات الاقتصادية والمدنية وجميع المؤسسات الفلسطينية، خاصة الجامعات، كما أنه تم استهداف الجامعات خلال الحرب الأخيرة على غزة عام 2014م بشكل مباشر وواضح.
3. الوضع السياسي؛ فالكثير من الجامعات تتبع تنظيمات معينة، وهي التي تؤثر بشكل مباشر في اختيار مجلس أمنائها وإداراتها وأنظمتها، والشفافية بذلك يؤثر بالتأكيد على الأداء بالسلب.
4. أحياناً الالتزام بالقوانين واللوائح يؤثر على الأداء بالسلب، فعلى سبيل المثال نظام الاعتماد وشروطه، والتي تؤخر اعتماد اختصاص ما يؤخر فتحه للسوق في الوقت المناسب وموافقة حكومة غزة، وعدم موافقة حكومة رام الله ينعكس -بالتأكيد- بالسلب على الأداء، وترى كثير من المؤسسات أن الإفصاح عن النظام المالي وكشفه يؤثر على أداء المؤسسة بالسلب.

ملكية الأسهم من أعضاء مجلس الإدارة واستقلال المجلس ومع ذلك فإن الحوكمة هي الأفضل للشركات.

وأجرى مونجوا ببدي ودسو (Mungiu-pippidi and Dusu,2011) تقييماً لحاكمة الجامعات الحكومية الرومانية؛ إذ تم تقييم (53) جامعة حكومية على أساس المنهجية الأصلية من حيث النزاهة الإدارية أو النزاهة الأكاديمية، والحكم الديمقراطي، والحاكمة الأكاديمية، والتمويل السليم لسنة أكاديمية واحدة، وقد كشفت نتائج التقييم عن وجود مشكلات نظامية في تنظيم الحياة الجامعية، وأداء العمل فيها، تُعزى 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. وأشارت دراسة (Collins,2017) إلى أنه على الرغم من الإصلاحات التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة لا يزال مستوى الإفصاح الطوعي منخفضاً. ودافع المساءلة العام أضعف بالنسبة إلى دوافع أخرى تركز على وجهات نظر أصحاب المصلحة والشرعية والاعتماد على الموارد. (Collins,2017)

واختلفت أيضاً عن دراسة (Kanagartnam et al.,2007) والتي بينت أن العلاقة بين الحاكمة المؤسسية الجيدة وبين عدم تناسق المعلومات، ومن خلال فحص العلاقة بين عدم التناسق في المعلومات لهذه المشاهدات وبين عناصر حاكمة الشركات المستخدمة في هذه الدراسة، تم التوصل إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استقلالية مجلس الإدارة ونشاطه ونسبة ملكية أعضائه وبين عدم تناسق المعلومات.

ويرى الباحث أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يؤدي بالتأكيد إلى تحسين الأداء الجامعي، إلا أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لا تُطبّق المبادئ بالشكل المطلوب، ومن المؤكد أن عملية تطبيق مبادئ الحوكمة تؤثر على الأداء الجامعي بنسب كبيرة. كما أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 1.2% من التغير الحاصل في المتغير التابع (معايير أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، أما النسبة المتبقية 18.9% فترجع ربما إلى وجود متغيرات مستقلة أخرى.

الجامعات تأثير كامل على الأداء في مجالس القطاع الجامعي مما يوجب النظر في الاستراتيجيات التي تصبُّ في مصلحة جميع الأطراف المعنية وذات الصلة بهذا القطاع. وهذا أعطى المزيد من الإيجاء بأن مقياس الأداء في الجامعات معقدة نظراً لطبيعة المفهوم والصراعات المحتملة في أهدافها على تقديم الأبحاث ذات جودة تعليمية عالية مع تعزيز السلامة المالية.

وفي دراسة (S. Asimwe and G.M. Steyn,2013) حول المعوقات التي تُقلّل فعالية حوكمة الجامعات في أوغندا؛ حيث بيّنت الدراسة أن هناك تركيزاً عالمياً على تحسين قدرة الجامعات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتركز هذه الدراسة على العقبات التي تحول دون حوكمة فعّالة للجامعات في أوغندا والتقارير على تطوير وإدامة الحوكمة الفعّالة للجامعات في أوغندا. اعتمدت الدراسة في منهجها طريقة مختلطة تضم القطاعين العام والخاص للجامعات. كانت المرحلة الأولى التصميم الكمي، بينما المرحلة الثانية تعمل على تصميم البحث النوعي. وكشفت الدراسة أن العقبات الرئيسية لحوكمة الجامعة في أوغندا تمثلت في: تدخل الحكومة، والبيروقراطية، وعدم الالتزام، والقيم المتضاربة، عدم كفاية التمويل وضعف الأجور.

وخلصت دراسة (نصر الدين لبال، 2012م) إلى أن الحوكمة المحلية الرشيدة تتطلب بناء القدرات والإصلاح المؤسسي، وتعزيز الشراكة بين الحكومة المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المحلية الرشيدة أداة رئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام. وتوصلت دراسة (Sanjai Bhagat & Brian Bolton,2006) إلى أن تطبيق الحوكمة بشكل أفضل بالاعتماد على مقياسي ملكية الأسهم لأعضاء مجلس الإدارة، واستقلال المدير التنفيذي مرتبط إيجابياً مع الأداء التشغيلي الأفضل المعاصر واللاحق. كما ترتبط أي من إجراءات الحوكمة مع أداء سوق الأسهم في المستقبل، ووجدت نفس الدراسة عددًا من الاستدلالات بأن أداء الحوكمة لا تتأثر بالطبيعة الذاتية لعلاقة الحوكمة والأداء، وأن ضعف أداء الشركات واحتمالات تدوير الإدارة التأديبي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع

## الاستنتاجات والتوصيات:

## الاستنتاجات

النتائج التي تدرس أثر مبادئ الحوكمة على الأداء الجامعي: أظهرت النتائج أن مبادئ الحوكمة لم تصل إلى المستوى المطلوب في التطبيق في الجامعات المحلية، وأظهرت المقابلات مجموعة من معيقات الوصول بالحوكمة للمستوى المطلوب إلى أن الجامعات لو التزمت بالمبادئ الخاصة بالحوكمة الجامعية بشكل كامل لم يتحسن الأداء بالشكل المطلوب؛ وذلك لوجود عوامل سياسية خاصة يتميز بها قطاع غزة دون غيره من العالم من انقسام بين أكبر حزبين، وحصار واحتلال وتضييق على جميع المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي.

أما على صعيد الأداء الجامعي فيلاحظ أيضاً أن هذا الأداء أيضاً لم يصل إلى المستوى المرغوب، ولا يمكن بحسب نتائج المقابلات أن يتحقق إلا إذا كان هناك قيادة استراتيجية موحدة مستقلة قادرة على تهيئة مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ. ويلاحظ هنا تقارب مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة مع مستوى الأداء المؤسسي المطبق، وهذا يشير إلى استنتاج مهم؛ مفاده أن مستوى الأداء الجامعي مرتبط بمستوى التطبيق الفعّال لمبادئ الحوكمة.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية؛ حيث يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا، التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة، المشاركة، الأنظمة والقوانين، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية) على المتغير التابع (معايير أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة بقطاع غزة)، أما بخصوص مبدئي المساءلة والمحاسبة، الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات فكان تأثيرهم ضعيفاً جداً على الأداء الجامعي، وهذه النتيجة تم تبريرها سابقاً.

أظهرت النتائج أن نسبة التغيير الحاصل في الأداء الجامعي كان 81.2% أي أن تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الجامعي ونسبة 18.9% عوامل أخرى تؤثر على الأداء ربما يرجع ذلك إلى عوامل مستقلة أخرى تؤثر

على الأداء الجامعي، ربما تكون سياسية اجتماعية ثقافية أو غير ذلك.

من بيانات معادلة الانحدار تبين أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات بين المجالس الحاكمة والمساءلة والمحاسبة) أكبر من 0.05 أي أن تأثيرهما على المتغير التابع ضعيف، أما القيمة الاحتمالية لبقية المتغيرات المستقلة فأقل من 0.05 وهذا يدل على قوة تأثيرها في تقدير المتغير التابع. وتم بناء نموذج بهذه الدراسة، والذي يتكون من مبادئ الحوكمة الجامعية لشرح الأثر بينها وبين أداء الجامعات في قطاع غزة، والتي يمكن أن تتأثر بالمتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة الجامعية) من خلال دمجها مع بعضها ببعض وتطبيقها؛ مما قد يؤدي لتحسين الأداء الجامعي بنسب متقدمة تقرب من 80%، وهذا المقترح يقدم بالدليل أن ممارسات الحكم الرشيد وتطبيق مبادئ الحوكمة لها علاقة إيجابية مع الأداء بوجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا مع وضوح كامل ومتناسق وتوزيع متوازن للسلطات والمسؤوليات موضحة المهام الرئيسة للمجالس في عمليات كل مجلس، ومساءلة ومحاسبة كل مقصر مهما كان المستوى الإداري الذي يحتله، والمشاركة لأصحاب المصالح في اتخاذ القرارات، مع وضوح سياسة الإفصاح وشفافية العمل وتطبيق للأنظمة والقوانين المحددة، مع استشعار المسؤولية الاجتماعية والالتزام بأخلاقيات المهنة؛ كل ذلك مؤكداً سوف يؤدي إلى تحسين الأداء الجامعي.

## توصيات الدراسة:

على مجلس التعليم العالي -بحكم اختصاصاته المنصوص عليها في نظامه- دراسة موضوع حوكمة الجامعات، ووضع لوائح وقرارات تنظيمية تترجم الأهداف التي تضمنتها الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد وخطة التنمية، وتضعها في دائرة الإلزام والتطبيق.

- بناء منظومة معايير وطنية للحكومة (مؤشرات) تناسب الوضع الحالي للجامعات الفلسطينية ذات طبيعة وبيئة العمل المشابهة للبيئة المحيطة فيها، مع تشكيل لجنة خاصة بالحكومة لمتابعة تطبيق الحوكمة في الجامعات ورفع مستواها، ومراجعة ومناقشة القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الجامعية بإشراف هيئة الاعتماد والجودة التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، وإصدار تقارير دورية لبيان وضع مؤشرات ومعايير الحوكمة، مع ضرورة تفعيل تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي والتدقيق بشكل دائم على التطبيق؛ على أن يتضمن النظام بناء نظام حوافز إيجابية وسلبية للملتزمين بالمعايير.
- صياغة خطة شاملة واضحة المعالم تهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة الجامعية، على أن تشمل وضع متطلب (مساق) في الجامعات للحكومة والتنمية المستدامة، وتطوير الموارد البشرية التي تهتم بالحكومة وتدعيم مبادئها من تعزيز لقيمتها من المشاركة والمساءلة والمحاسبة والمسؤولية الاجتماعية، وغيرها.
- ضرورة تطوير المجالس الحاكمة للمؤسسات التعليمية العالي على سبيل المثال: تشكيل لجان فرعية أكاديمية وإدارية تابعة لمجلس الأمراء مباشرة: مثل لجنة التدقيق والرقابة والمخاطر والترشيحات والحوافز، إضافة إلى ضرورة تشكيل لجنة خاصة لمتابعة أداء مؤسسات التعليم العالي لتقوم هذه اللجنة بمراقبة أداء الجامعات والعمل على تحسين جودتها في العمل، والتأكيد على تحقيق الميزة التنافسية وتعمل هذه اللجنة على تأكيد تطبيق مبادئ الحوكمة.
- توعية أعضاء مجالس إدارات الجامعات بأهمية الحوكمة المؤسسية؛ من خلال دورات تدريبية خاصة بهذا الصدد، وعمل برامج توعية للعاملين والطلبة أيضاً.
- ترسيخ مبدأ الشفافية؛ وذلك بإلزام القائمين على العمل التنفيذي بالمجالس المختلفة بالجامعات ذات طبيعة وبيئة العمل المشابهة للبيئة المحيطة على نشر وعرض
- كافة التفاصيل لعمليات تنفيذ المشروعات الخاصة بمجالسهم وإداراتهم وأقسامهم وموازنات كل منهم.
- توصيات لدراسات مستقبلية:
- يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات والبحوث في مجال الحوكمة الجامعية والأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، منها:
- إجراء دراسة مستقبلية عن الحوكمة الجامعية وتأثيرها في الأداء الإداري والمالي بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- إجراء دراسة مستقبلية عن الأسباب والمعوقات التي قد تُحد من تطبيق الحوكمة الجامعية.
- مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- إجراء دراسة مقارنة بين جامعات غزة والضفة في العلاقة بين الحوكمة الجامعية والأداء المؤسسي.
- إجراء دراسة عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في صياغة استراتيجية مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- إجراء دراسة عن ازدواجية القرارات بين المجالس الحاكمة وأثرها على الأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
- إجراء دراسة عن أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- إجراء دراسة مستقبلية عن الحوكمة الجامعية وتأثيرها في الأداء البحثي بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- الحوكمة الجامعية وتأثيرها في الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- أثر الدكتوراه على نجاح المؤسسات العربية في زمن حوكمة المؤسسات الغربية.

### المصادر والمراجع

1. المراجع العربية:
- أبو شرح، جمال، (2012م)، "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية. بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"،

- رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- أبو عجيلة، عيسى، (2019م)، "أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها"، المؤتمر الدولي للعلوم التقنية، جامعة سبها، ليبيا.
- أبو عون، كمال حامد، (2015/3/1م). مقابلة شخصية، نائب الرئيس للعلاقات الخارجية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
- آل عباس، محمد، (2010م)، "حوكمة الجامعات دراسة تحليلية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها، جامعة الملك خالد.
- برقعان، أحمد، والقرشي، عبدالله، (2014م)، "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، المؤتمر العلمي الدولي، عولة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان.
- البروي، أنار أمين، (2012): "محددات الحوكمة دراسة قياسية لعينة مختارة من الدول، المؤتمر العلمي الدولي"، عولة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، ديسمبر.
- حماد، خليل عبد الفتاح، (2015/1/22م). مقابلة شخصية، المدير العام للتعليم الجامعي بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
- حميد، محمود وسيم، (2015/3/5م). مقابلة شخصية، نائب الرئيس للشؤون الإدارية للكلية الجامعية.
- خليفة، علاء الدين أحمد (2017م). "العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجامعية ومعايير الحوكمة والأداء الرشيد" مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم.
- الدجني، إياد على (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، 2011م.
- الدجني، إياد، (2015/2/5م). مقابلة شخصية، مساعد نائب الرئيس للبحث والتطوير بالجامعة الإسلامية بغزة.
- رستم، رفعت محمد، (2015/1/11م). مقابلة شخصية، رئيس الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
- الزايغ، هاني فرحان، (2015/3/10م). مقابلة شخصية، مساعد نائب الرئيس للشؤون المالية بالكلية الجامعية.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010م): "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السراج، يحي رشدي، (2015/2/15م). مقابلة شخصية، نائب رئيس الجامعة الإسلامية للعلاقات الخارجية، ونائب الرئيس للشؤون الإدارية سابقاً.
- سرور طارق، (2016م)، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- الشخشير، آلاء، (2015م)، "الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي" دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن - عمان.
- الشريف، حنين (2013م): "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، إدارة أعمال، غزة، فلسطين.
- الشمري، سالم بن مبارك (2009م): "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- صالح، أحمد علي والصالح، نضال أمين (2018م) "نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الأردنية عمان- مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحث في التعليم العالي، 38(2).
- صيام، أمال نمر حسن، (2010م): "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ضحاوي، بيومي محمد (2011م): "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي، وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا- مصر، ص ص 41-117.
- طيب عزيزة عبدالله، 2018م، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية العدد الثاني-ج2 أبريل 2018م ص 185.
- العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، فترة 11-13 آذار، جامعة الشرق الأوسط، عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
- العبادي، هاشم فوزي (2007م): "دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية، لتحقيق الأداء المتميز"، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 1 العدد 3، ت 2، ص ص 84-117.
- عبدالرحمن، مدني، (2014)، "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة إفريقيا العالمية، 4 (1).
- غلام، رجاء (2010م): "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية"، ط 5، القاهرة: دار النشر للجامعات".
- الفراء، ماجد، (2013)، "تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصاد والإدارية في قطاع غزة"، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن.
- قاعود، عدنان (2007): "دراسة وتقييم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- لبال، نصر الدين، (2012): "دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة"، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- ناصر الدين، يعقوب عادل، (2012): "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"، يعقوب عادل ناصر الدين، رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- النوري عبدالسلام، (2016)، "قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم والاقتصاد والإدارية، 5 (16).
- 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 29/08/2015م، غزة، فلسطين.
- يعقوب عادل ناصر الدين (2012): "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"، رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.

urckhardt, & Associates (Eds.), HigherCollege: the undergraduate experience in America. New York Boyer,E

## 2. المراجع الأجنبية:

- Miles Jennifer, University Governance and Some Issues, Study of Improving Participation in Student Self- Governance Leadership, Life Long Learning Network, National Conference, University of Arkansas, 1-7, 2010.
- Mungiu-Pippidi, Alina & Dusu, Andra Elena. (2011): Civil Society and Control of Corruption: Assessing Governance of Romanian Public Universities. International Journal of Educational Development, 31 (5) p526-540.
- Mwanzia Mulili, B. (2014), "Corporate governance in Kenya's public universities", Journal of Applied Research in Higher Education, Vol. 6, No. 2, pp. 342-357.
- Nikolic, Ivan (2008): "PARTICIPANTS MANUAL ON GOOD GOVERNANCE" , CARE International in Sierra Leone.
- Nohammer, Elizabeth et al., (2010) Determinants of Employee Participation in Workplace Health Promotion, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 3, No. 2, PP. 110-97,
- Pulliam, A. L. (2008):" The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas", Unpublished Master Thesis, Baylor University, <http://hdl.handle.net/2104/5028>.
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "Strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research Vol. No. 61,PP. 99-108.
- Sabandar Y., and Tawe A., Musa C., (2018), "The Implementation Of Good University Governance In The Private Universities In Makassar (Indonesia)" Revista Espacios. Vol. 39, No.2 PP.211.-227
- SanjaiBhagat& Brian Bolton (2006): "Corporate Governance And Firm Performance, University of Colorado at Boulder, July 2006, S Bhagat, B Bolton - Journal of Corporate Finance.
- The National Institute of Standards and Technology; NIST .(2015) 2015-2016 Baldrige E-xcellence Framework Retrieve from [www.nist.gov/badrge/publication/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/badrge/publication/business_nonprofit_criteria.cfm)
- Yirdaw, A. (2016), "Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance". SAGE Journal Vol. 1, No. 2
- Akmal Mutoharoh (2015), Development of instructional science material based on encyclopedia, for 4 TH grade at sdikardina massa blitar, p80, univ. of malang, Negeri.
- Alhrout.L & Nasereddin .H.O (2018) From The Fantasy Wold To – Alhrot Reality: Smart Cities" IJRRAS.35(2).
- Allen, D. & Fifield, N. (1999) "The National Institute of Standards and Technology; NIST, 2015 "Re-engineering change in higher.
- Asimwe 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.
- Chi, Li-Chiu, (2009) Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance? Taiwan Market, National Formosa University, Elsevier, ScienceDirect, PP 111203-11198,
- 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.
- 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.
- Collins G. Ntim, Teerooven Soobaroyen, Martin J. Broad, (2017) "Governance structures, voluntary disclosures and public accountability: The case of UK higher education institutions", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 30 Issue: 1, pp.65-118, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1842>.
- Deboer, Harry; Huisman, Jeroen; Meister-Scheytt Claudia. (2010): "Supervision in "Modern" University Governance: Boards under Scrutiny. Studies in Higher Education, 35 (3) p317-333.
- Fabrice, H., and Mitterle, A., (2015), "Governance and quality guidelines in Higher Education, in Education Working Paper Series, No. 9, World Bank, Washington.
- French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL (2004): "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms" a research note, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 8, PP:765-776.
- Hung, Humphry and Wong, Y.H., (2009): Information transparency and digital privacy protection: are they mutually exclusive in the provision of e- services, Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong, Volume 23, Number.
- Huque, Ahmed Shafique, (2011) Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms , International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 60 No1 PP59-74 , , available at [www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm](http://www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm) .
- K. Jossey-Bass. Jossey Chambers, T (2008). The special role of higher education in ociety: As a public good for the public good. In, A.Kezar, T. Chambers, J.

## **The Impact of Governance on Performance in Palestinian Universities Working at Gaza Strip**

**Marwan H. Aldohdar**

Head of the Department of Business and Finance at the University College of Applied Sciences, Assistant Professor of Business Administration, Manouba University, High School of E-Commerce, Tunis

(Received 02/05/2019, Accepted for Publication 12/11/2019)

**Abstract:** This study aimed to identifying the impact of corporate governance on performance in the Palestinian universities. The researcher used the descriptive analytical method using diversification of the information gathering tools, which included the questionnaire that was distributed to 406 persons, a workshop, and interviewing with stakeholders. SPSS program was used to analyze the data. The study has found a set of results, including: The application of the principles of corporate governance in the surveyed universities was nearly in the same level with the academic performance, they were in average. The percentage of the change in the academic performance was 81.2 %, The proportion of 18.9 % of other independent factors influenced the performance. It is need to build distinctive system and to work on the practical application of the study process model.

**Keywords:** Governance of Universities, University Performance, the Board of Directors.