

# تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والادارية في قطاع غزة

اعداد: أ.د. ماجد محمد الفرا

أستاذ الادارة والاستراتيجية، كلية التجارة- الجامعة الإسلامية بغزة

البريد الالكتروني: [melfarra@iugaza.edu.ps](mailto:melfarra@iugaza.edu.ps)

المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي IACQA'2013، جامعة الزيتونة  
الأردن، 2013 4/4-2

## ملخص:

يهدف هذا البحث للتعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والادارية ، ولقد تم استخدام العوامل الخمس التالية لدراسه الظاهرة:

- 1- مدى وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
  - 2- درجة التوزيع المتوازن للمسئوليات بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
  - 3- الشفافية والافصاح الكافي عن اداء المؤسسة المالي وغير المالي.
  - 4- مدى وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة ومدى تطبيقه على متخذي القرار.
  - 5- أنظمة وسياسات واجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها إضافة إلى مدى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- ولقد تم القيام بهذه الدراسة عبر استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسة وهي الاسلامية والأزهر والأقصى، ولقد تم الاعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الادارية والاقتصادية في قطاع غزة التي تمت خلال الفترة سبتمبر- نوفمبر 2011 حيث كان الباحث رئيسا لفريق التقييم الخارجي. ولقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها: ضعف التوازن في تحمل المسئوليات بين الاجسام الادارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الادارة والعاملين والطلبة مما قلل من المشاركة في تحمل المسئولية. ومن أهم التوصيات أن الجامعات الفلسطينية بحاجة الى تبني معايير واجراءات علمية وموضوعية لتطبيق الحوكمة الجامعية على أن تكون قابلة للقياس بدلاً من الاحتكام إلى التقييمات الشخصية آخذين بعين الاعتبار أنها مؤسسات تعمل في بيئة عربية لها ثقافات تميزها عن البيئات الغربية صاحبة فكرة الحوكمة.
- الكلمات المفتاحية:** حوكمة الجامعات- أركان الحوكمة- تحديات الحوكمة في الجامعات.

## **Abstract**

This research aims to understand the reality of governance and the important challenges to develop it in the Palestinian universities in the Gaza Strip with focus on the faculty of economics and administrative sciences.

Five factors were used to study the phenomena:

- 1- The availability of clear strategic vision that considers the internal and external environment.
- 2- Level of balance in the responsibilities of board of directors, executive management and other beneficiaries that ensure performance efficiency and effectiveness.
- 3- Transparency and sufficient declaration about the financial and non-financial performance.
- 4- The availability of comprehensive accountant and accountability system and its application on decision makers.
- 5- The applied systems, policies and procedures in universities to ease the services provided and the interaction with society issues.

The research used the case study approach by focusing on describing and analyzing institutional governance in universities in the Gaza Strip. They include, Islamic University of Gaza, Alazhar University and Alaqsa University. The empirical study was mainly relied on the findings of the external evaluation process of the administrative and managerial sciences programs in the Gaza Strip. The field study was conducted during the period September- November 2011.

The study came up with many conclusions including: weak balance in holding responsibilities among the three administrative bodies in university (trustee board, university council and stockholders. In addition, there is a weak participation in decision making from management, employees and stakeholders.

The study concluded that the Palestinian universities need to adopt practical standards and procedures to apply governance successfully. These standards should be measurable. In addition these standards have to match Arab culture and environment.

**Key word:** universities' governance - governance components- governance challenges in universities.

## أولاً: المقدمة

منذ بدأ انهيار الشركات الكبرى في العالم مثل شركة انرون العالمية للطاقة Enron، وما تبعة من أزمة مالية عالمية في أمريكا وأوروبا، بدأت تتكشف للخبراء والمهتمين مظاهر الضعف في حوكمة المؤسسات وبخاصة ضعف الشفافية والمساءلة والاختلال الواضح في توزيع المسؤوليات بين مجالس الإدارة والادارة التنفيذية في الشركات والمؤسسات. لقد كان بيننا من تقييم الاخفاقات والانهيارات التي حدثت في الشركات العالمية أن ضعف الدور الرقابي والاستراتيجي لمجالس الادارة أدى الى ضعف المساءلة والشفافية وهذا ترتب عليه فساد مالي واداري كبيرين لدى الادارة التنفيذية العليا في المؤسسات (Wheelen & Hunger, 2012).

والحوكمة هي اطار متكامل من الأركان والمعايير يهدف تبنيتها الى ايجاد مؤسسة تتعزز لديها الشفافية والمساءلة والمحاسبة ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام الادارية المسؤولة قانونيا عن ادارة المؤسسة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العملية الادارية (عزت، 2012؛ Wheelen & Hunger, 2012).

تعاني مؤسسات التعليم العالي في فلسطين من العديد من التحديات ومن أهمها التحديات المالية وكيفية ردم الفجوة بين الجانب العملي والنظري في الجامعات لتلبية احتياجات سوق العمل ومتابعة التطورات العالمية على صعيد تطويع التكنولوجيا ومواكبة التطورات على صعيد البرامج والمشاركة الفاعلة في البحث العلمي. ومن أهم التحديات كذلك تطوير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وبخاصة الجامعات لما له من دور مهم في قيادة التغيير والتطوير فيها (فريق التقييم الخارجي، 2011).

تسعى هذه الدراسة الى القاء الضوء على واقع الحوكمة وأهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية من أجل تعزيزها.

## ثانياً: الأهداف

- 1- القاء الضوء على واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية.
- 2- التعرف على أهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية من أجل تقوية الحوكمة لديها.
- 3- الخروج بنتائج وتوصيات ربما تقيد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في تطوير الحوكمة ليها.

## ثالثاً: سؤال الدراسة

سيعمل هذا البحث على الاجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وما هي التحديات التي تواجهها؟

### ثالثا: الأهمية

- 1- حسب علم الباحث تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تتطرق الى التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من أجل تطوير الحوكمة لديها، ان مثل هذه الدراسة ربما تساعد الجامعات في تعزيز الشفافية والمساءلة لديها والتطوير المتوازن والشامل للعملية الادارية وخاصة أن معظم الضعف في مؤسسات التعليم في فلسطين يعود لأسباب ادارية.
- 2- ان موضوع الحوكمة في المؤسسات هو من الموضوعات الحديثة نسبيا في العالم العربي بما فيها فلسطين وبهذا فان هذا البحث ربما يساعد في تطوير ثقافة الفهم والممارسة للحوكمة في المؤسسات التعليمية.

### رابعا: المنهجية

لقد تم القيام بهذه الدراسة عبر استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسة وهي الاسلامية والأزهر والأقصى، ولقد تم الاعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الادارية والاقتصادية في قطاع غزة التي تمت خلال الفترة سبتمبر- نوفمبر 2011 حيث كان الباحث رئيسا لفريق التقييم الخارجي.

وعليه يمكن القول أن المصادر الثانوية للبحث كانت من خلال تقارير التقييم الذاتي للبرامج المقيمة ومن خلال الرجوع الى الأبحاث والكتب والدراسات ذات العلاقة.

أما المصادر الأولية فتمثلت في استخدام مخرجات الزيارات الميدانية للجامعات والتي تمت أثناء عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الادارية والاقتصادية، ولقد تمثلت الأدوات المستخدمة في، الزيارات الميدانية لمرافق الجامعات، والمقابلات مع ادارات الجامعات والكليات وعينة من المدرسين والطلبة والخريجين.

### خامسا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الرئيسة الثلاث العاملة في قطاع غزة وهي الاسلامية والأزهر والأقصى حيث لديهم من الطاقم التدريسي والطلبة ما يفوق 50% من اجمالي الأعداد الملتحقة بالعمل والدراسة في جامعات قطاع غزة. ويبين جدول 1 كافة البرامج الأكاديمية في كليات العلوم الاقتصادية والادارية التي تم تقييمها تقييما خارجيا في الجامعة الاسلامية والأزهر والأقصى والبالغ عددها 17 برنامج، ويقدر عدد الطاقم الاداري الذي تم مقابلته في كافة الجامعات والبرامج 24 شخص، وعدد المدرسين 48، والطلبة والخريجين المقابلين 130 شخص،

وبهذا يكون اجمالي ما تم مقابلتهم ومناقشة مختلف بنود التقييم معهم 202 شخص، ولقد تمت الزيارات الميدانية والمقابلات الجماعية من قبل فريق التقييم الخارجي خلال الفترة سبتمبر - نوفمبر 2011. ولقد تم استخدام نموذج التقييم الذاتي للبرامج وانموذج التقييم المؤسسي المعدة من قبل الهيئة الوطنية الفلسطينية للاعتماد والجودة والنوعية في توجيه الأسئلة وجمع المعلومات أثناء المقابلات.

**جدول (1) يبين الجامعات الفلسطينية الثلاث الكبرى العاملة في قطاع غزة من حيث برامج العلوم الادارية والاقتصادية والعاملين والطلبة والخريجين الذين تم مقابلتهم.**

الجامعة	عدد المقيمة	البرامج	الطاقم الاداري	المدرسين	طلبة وخريجين
الاسلامية	7	10	23	60	
الأزهر	9	10	22	60	
الأقصى	1	4	3	10	
<b>الاجمالي</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>48</b>	<b>130</b>	

المصدر: فريق التقييم الخارجي (2011) تقرير عملية التقييم الخارجي، قطاع غزة، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، السلطة الوطنية الفلسطينية نوفمبر 2011.

**سادسا: الاطار النظري**

### **(1) مفهوم الحوكمة**

قبل التطرق الى مفهوم الحوكمة يجب تبيان أن هذه الدراسة قد اعتبرت مصطلحات الحوكمة أو الحاكمية أو الحكم الرشيد أو الحكم الصالح بأنها مفاهيم مرادفة لبعضها البعض.

الحوكمة ( Governance ) مفهوم شاع استخدامه في اواخر التسعينات من القرن الماضي وخاصة من قبل البنك الدولي ومشروع الامم المتحدة الانمائي وغيرها من المنظمات الدولية والاقليمية، ويرجع هذا الانتشار إلى جملة تحديات مثل اعادة رسم ادوار الادارة لتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وغيرها، بعد ذلك اصبح على المنظمات ضرورة الاستجابة لمنهجية الحوكمة الجيدة، امر ينطوي عليه متطلبات البقاء والنمو والتطور متجسداً برغبة قوية للمنافسة وتلبية متطلباتها (الغالبى وجميران، 2005).

والحوكمة هي نظام لمواجهة الاستبداد والفساد الادارى في المؤسسات المختلفة ذلك الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم الحوكمة بناء على وضع معايير واليات حاكمة لأداء كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم (عزت، 2012).

يقول عزت (2012) في مقاله له حول حوكمة الجامعات في مصر أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف في حوكمتها وأن هذا الضعف يعود الى الفجوة الكبيرة بين ادارة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، وأن هذه الفجوة تتضح من خلال مركزية القرارات، وعدم اشراك الطلبة والمدرسين في اتخاذ القرارات الخاصة بشئونهم أو في عملية تطوير الجامعات، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات التطويرية المتعلقة بالمناهج التعليمية دون الاستفادة من التغذية الراجعة للطلبة حول البرامج والخطط التدريسية وطرق تدريس المساق وكفاءة الهيئة التدريسية والادارية، ويضيف عزت (2012) أن من أهم معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية ما يلي:

1- الثقافة الأبوية السائدة في المجتمع وهي تقوم على ضرورة الالتزام برأي الكبير مهما كان، كونه أكثر معرفة من الصغير وأن الطالب يجب أن يلتزم برأي أستاذه حتى لو كان خاطئاً.

2- طريقة إدارة الجامعة وبخاصة طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، فهؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولى مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعوق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعات المصرية من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس اداءها، أيضاً هناك غياب تام لفكرة تقييم الطلاب للأداء الاكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

3- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، فغالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، تفادياً لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية، بالإضافة الى غياب النقابات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.

ولقد تطرق عبد الكريم (2009) الى التجربة الماليزية في الحوكمة المالية للمؤسسات من أجل التصدي للأزمات الماليه والتي لها عواقب وخيمة على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمعات، ولقد أظهرت الدراسة وجود تباين في مفهوم الحوكمة لدى الكتاب والممارسين. بينما أكد أولسن (2009) على أن الشفافية والثقة هما أكبر ضمان لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الجمعيات والمنظمات الغير حكومية ولقد ركزت الدراسة على ضرورة وضوح الاجراءات وتوفير

المعلومات الضرورية لأصحاب المصالح، وعلى الشراكة بين الموظفين والقادة المنتخبين في الجمعيات. ولقد تناول يوسف (2007) محددات الحوكمة الرشيدة في شركات القطاع الخاص في مصر، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الجديد القائم على الانفتاح وحرية الحركة للبضائع والأفراد والأموال، والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً، بما يستتبع ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه.

يمكن القول أن مفهوم حوكمة المؤسسات يقوم على ضمان التكامل في الأدوار بين الأقسام الرئيسية المسؤولة عن إدارة وحسن سير العمل في المؤسسة وهم مجلس الإدارة والادارة التنفيذية والمساهمين والمالكين أو الداعمين للمؤسسة، من خلال صيغ تضبط العلاقات التعاقدية بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير المساءلة والإفصاح والشفافية الواجبة، فهي قائمة على العدل بين أصحاب المصالح في المؤسسة بما يضمن استمرارها وعدم تصفيتها (Wheelen & Hunger, 2012).

وهناك من يتحدث عن الحوكمة الجامعية بأنها قائمة على التفاعل والتكامل بين قوى رئيسة ثلاثة وهي الدولة وقوى السوق والنخبة الأكاديمية (برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي، 2011).

ان الحوكمة الرشيدة هي نظام يتم من خلاله جعل جميع الافراد العاملين في المؤسسة ايا كان موقعهم الوظيفي والتنظيمي يتماشون مع استراتيجية المؤسسة من حيث تعظيم القيمة المضافة لديها وتحقيق مبادا العدالة والتوازن بين مصالح الادارة التنفيذية من جهة ومصالح الاطراف الاخرى بما فيها الملاك ومجلس الادارة.

ولقد وضع كلارك التصنيف الأول للحوكمة الجامعية عام 1983 حيث تناول كيفية تحديد الجامعات لأهدافها وكيفية تنفيذها الأهداف وإدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها (برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي، 2011).

ومن خلال التعريفات والدراسات السابقة تتضح ملامح الحوكمة الرشيدة كما يلي:

- مجموعة من الأنظمة والضوابط الرقابية على أداء المؤسسات.
- الحوكمة تضبط العلاقات بين مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين وأصحاب المصالح بطريقة تؤدي الى التكامل والتعاون.
- التأكيد على مبدأ الشفافية والإفصاح والمسائلة.

## 2) مبادئ الحوكمة المؤسسية الرشيدة



يمكن القول أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD من أولى المنظمات التي اهتمت بموضوع الحوكمة حيث اصدرت في عام 1999 (مبادئ حوكمة الشركات) حيث اكدت هذه المنظمة على اهمية الحوكمة وقامت في عام 2004 بتطوير مجموعة من المبادئ المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات وهذه المبادئ اخذت بها اغلب دول العالم بما فيها البلدان النامية وهي كما يلي:

**المبدأ العام الأول:** ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية يشجع على الشفافية، ويراعي أحكام القانون ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية القائمة على الشركة.

**المبدأ العام الثاني:** حماية حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

**المبدأ العام الثالث:** أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية المعاملة المتساوية للمساهمين وأن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

**المبدأ العام الرابع:** ضمان التوازن في التعامل مع أصحاب المصالح، وأن يعمل على تحقيق التعاون والتكامل بين المؤسسة وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للشركات.

**المبدأ العام الخامس:** الشفافية والإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة القضايا الهامة المتعلقة بالمؤسسة مثل المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.

**المبدأ العام السادس:** أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية قيام مجلس الإدارة بمسئوليته من تخطيط استراتيجي ورقابة وتوجيه ومحاسبة للإدارة التنفيذية عن أي قصور في أداءها.

**أما البرنامج الانمائي للامم المتحدة UNDP** فقد حدد تسع معايير للحكم الرشيد وهي:

1. المشاركة الواسعة والمؤثرة لكافة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرار .
2. تطبيق القوانين والأنظمة بصورة عادلة دون اقصاء لأحد وأن تراعي المصلحة العامة.
3. ضمان التدفق والتبادل الحر للمعلومات، بحيث يتم توفير معلومات كافية وشاملة عن أداء المؤسسات كي يمكن متابعتها ومراقبتها.
4. جاهزية المؤسسات والقائمين عليها لخدمة الجمهور دون استثناء أو إبطاء بما يلبي طموحاته.
5. تحقيق إجماع واسع حول مصلحة الجميع، والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير حول ماذا يعني النفع العام للوطن والنفع العام للجماعات المحلية؟ وما هي الإجراءات المتخذة لتحقيق ذلك؟

6. العدل الاجتماعي لجميع المواطنين القائم على المساواة، مع وضع سياسات ذات أولوية لتحسين أوضاع الفئات المحرومة.
7. الفعالية والكفاءة في تنفيذ المشاريع التي تلبي حاجات الجمهور وتحقيق الأهداف المرجوة.
8. وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع إمكانية تطبيقه على جميع متخذي القرار.
9. وجود الرؤية الاستراتيجية التنموية بعيدة المدى تتحدد من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية.

**في ضوء ما تم ذكره من مبادئ ومعايير وسمات للحوكمة المؤسسية، يمكننا استنتاج مبادئ الحكم الرشيد في الجامعات كما يلي:**

1. وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
2. التوزيع المتوازن للمسئوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
3. الشفافية والافصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي.
4. نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار.
5. أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها إضافة إلى تفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

**في الجانب العملي من الدراسة سيتم تغطية هذه المبادئ الخمس لدراسة خصائص الحوكمة في أهم الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ومن ثم التحديات التي تواجهها في تطوير الحوكمة لديها.**

### **(3) لمحة تاريخية عن التعليم العالي في فلسطين**

اهتم الفلسطينيون بافتتاح مؤسسات التعليم العالي منذ الاحتلال البريطاني لفلسطين، واقتصرت آنذاك على الكلية العربية التي أسست في القدس عام 1918م، ثم حولت إلى دار معلمين، وأصبحت تعرف باسم الكلية العربية عام 1935م، أما المدرسة الرشيدية التي أنشئت عام 1906م في القدس، وكانت تشمل شعبتي الآداب والعلوم، فكانت تدرّس المواد التحضيرية لدراسة الطب والهندسة، وأنشئ معهدان للبنات هما دار المعلمات في القدس، ومركز تدريب المعلمات الريفي في رام الله، إضافة إلى معاهد مهنية مثل مدرسة خضوري الزراعية في طولكرم، ومدرسة حيفا الصناعية بحيفا، وفي عام 1952م أنشئ معهد دار المعلمات الحكومي في رام الله، وفي

عام 1953م، بدأت كلية بيرزيت تدرس الصف الجامعي الأول بفرعيه العلمي والأدبي، وتبعه الصف الجامعي الثاني في عام 1961م، وأصبحت الكلية تؤهل الطلبة للانتقال إلى الصفوف العليا في كثير من جامعات الدول العربية (السنوار ومطير، 2009).

وافتح في غزة دار المعلمين الحكومية في عام 1955م، وفي عام 1960 افتتح معهد تدريب المعلمين التابع لوكالة الغوث في رام الله، تلاه مركز تدريب المعلمات التابع لوكالة الغوث في الطيرة عام 1961م، وفي عام 1965م، تم افتتاح معهد النجاح الوطني لتدريب المعلمين.

كانت منطقة قطاع غزة أكثر المناطق الفلسطينية كثافة، وأشدّها فقراً؛ فانكب سكانها على التعليم بدرجة كبيرة، وأبدت الحكومة المصرية اهتماماً بتعليم طلبة القطاع في الجامعات المصرية، حيث بلغ عدد الدارسين من أبناء قطاع غزة في الجامعات المصرية منذ أواسط الخمسينيات وحتى أواسط الستينيات 5642 طالباً جامعياً (السنوار ومطير، 2009).

بعد الاحتلال الاسرائيلي لقطاع غزة والضفة الغربية في عام 1967 تعقدت الأمور في وجه الطلبة الفلسطينيين الراغبين في الالتحاق بالجامعات بسبب قيود السفر التي وضعتها اسرائيل أمامهم، ومحدودية فرص الدراسة في الجامعات العربية وارتفاع تكاليف الدراسة في الخارج، مما أدى الى القيام بالعديد من المبادرات الوطنية لتأسيس جامعات ومعاهد محلية تسهل على الفلسطينيين اتمام تحصيلهم العلمي. ففي عام 1971 أنشئت كلية الشريعة في الخليل والتي تحولت لجامعة الخليل في عام 1980، وفي العام 1972، تم تحويل كلية بيرزيت إلى جامعة، وفي عام 1973م أسست جامعة بيت لحم، وفي عام 1977م، تم تحويل كلية النجاح في نابلس إلى جامعة النجاح الوطنية، كما أنشئت كلية العلوم والتكنولوجيا في أبو ديس، وفي عام 1978م، أسست الجامعة الإسلامية بغزة، وكلية الدعوة وأصول الدين في القدس، وكلية التمريض العربية في البيرة، وكلية الخليل الفنية الهندسية (البولتكنيك) في الخليل، وفي عام 1991 أسست جامعة الأزهر في غزة (السنوار ومطير، 2009).

#### 4) الظروف المحيطة بالتعليم الجامعي في قطاع غزة

يعطي الفلسطينيون اهتمام خاصاً لتعليم أبناءهم سواء كان على مستوى التعليم العام أو التعليم العالي، ويظهر هذا الاهتمام من خلال انخفاض نسبة الأمية في فلسطين ومن خلال عدد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي، حيث يقدر عددهم 2% من العدد الاجمالي للسكان، ويبلغ معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي الفلسطيني في متوسط أعمار ما بين (18-42) أكثر من (15%)، وهو رقم أعلى بكثير من المتوسط بالنسبة لإقليم الشرق الأوسط والبلدان النامية في العالم. وعاءى الرغم من ظروف الاحتلال والحصار الا أن التعليم العالي الفلسطيني قد خطا خطوات مهمة على صعيد تطور عدد الجامعات وبرامجها ومرافقها وكوادرها (الدجني، 2006).

ويبلغ إجمالي عدد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي النظامي في جامعات ومعاهد وكليات فلسطين في عام 2011-2012 أكثر من 100000 طالب وطالبة، ويبلغ إجمالي الطلبة الملتحقين بالجامعات الرئيسة الثلاثة في قطاع غزة<sup>1</sup> (الاسلامية- الأزهر- الأقصى) في العام الأكاديمي 2011-2012 حوالي 50000 طالب وطالبة، وهذا يشكل غالبية الطلبة الملتحقين بالجامعات والكليات في القطاع.

وبالاطلاع على واقع الجامعات الثلاث يتضح ما يلي:

- **الجامعة الإسلامية:** وقد أسست في العام 1978 وتعتبر أقدم جامعة في القطاع وهي مؤسسة عامة غير حكومية تعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية والعالمية ورابطة الجامعات الإسلامية وجامعات البحر الأبيض المتوسط وبها عشر كليات، ويبلغ عدد طلابها حوالي 21000 طالب وطالبة خلال العام الأكاديمي 2011-2012 وتمنح شهادات البكالوريوس والماجستير في 94 تخصص، ويبلغ عدد العاملين فيها من أكاديميين واداريين حوالي 1100 شخص (الجامعة الإسلامية: تقرير التقييم الذاتي، 2011).

- **جامعة الأزهر:** والتي أسست في العام 1991، وهي مؤسسة عامة غير حكومية تعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية وجامعات البحر الأبيض المتوسط وبها 11 كلية، ويبلغ عدد طلابها حوالي 14000 طالب وطالبة خلال العام الأكاديمي 2011-2012 وتمنح شهادات البكالوريوس والماجستير في حوالي 107 تخصص، ويبلغ عدد العاملين فيها من أكاديميين واداريين حوالي 600 شخص (جامعة الأزهر: تقرير التقييم الذاتي، 2011).

- **جامعة الأقصى:** وقد انبثقت عن كلية التربية الحكومية وتطورت إلى جامعة في العام 2001، وهي جامعة حكومية تضم 6 كليات وتمنح درجة البكالوريوس والماجستير في العديد من البرامج ويبلغ عدد طلابها حوالي 15000 طالب وطالبة في العام الأكاديمي 2011-2012، ويبلغ عدد العاملين فيها من أكاديميين واداريين حوالي 800 شخص (جامعة الأقصى: تقرير التقييم الذاتي، 2011).

### سابعاً: الإطار العملي للدراسة

سيتم في هذا المبحث مناقشة وتحليل مبادئ الحكم الرشيد في الجامعات المبحوثة عبر الاجابة على السؤال الرئيس التالي:

<sup>1</sup> لقد تم التركيز على الجامعات الثلاث لأنهم كبرى الجامعات في قطاع غزة ومعظم طلبة قطاع غزة يدرسون فيهم.

## ما واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وما هي التحديات التي تواجهها؟

سيتم الاجابة على هذا السؤال بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية التي تمت خلال التقييم الخارجي لبرامج العلوم الاقتصادية والادارية في الجامعات المبحوثة. وللاجابة على هذا السؤال سيتم مناقشة وتحليل المبادئ الرئيسة الخمس التي تم اعتمادها من قبل هذه الدراسة لتقييم واقع الحوكمة في الجامعات واهم التحديات التي تواجهها.

### المبدأ الأول: وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

لا بد للمؤسسات الأكاديمية جامعات وكليات وأقسام وبرامج أن يكون لهم رؤية واضحة للتعامل مع المستقبل وكذلك رسالة مكتوبة تساعد المؤسسة في توحيد الاتجاه والمسار، على أن يعي جميع العاملين الرؤية والرسالة وأن يتعايشوا معها ويعملوا على تطبيقهما، وهذا يتطلب وجود أهداف وبرامج وأنشطة وخطط مرتبطة بجداول زمنية تحتوي على مؤشرات للأداء. ولقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن الجامعات الفلسطينية الثلاث لها رسائل وأهداف مكتوبة، أما على مستوى البرامج فلم تكن هناك رسائل مكتوبة أو أهداف مصاغة بطريقة مناسبة الا في جامعة واحدة فقط، وما هو مكتوب من رسائل وأهداف في معظمة غير منشور بما فيه الكفاية لكل المستفيدين من طلبة ومدرسين، كما لا يتم اشراك المدرسين في عملية الصياغة للرسالة والأهداف مما يضعف الدراية والادراك الكافي بهم، كما أن عدم اشراك الطلبة في لجان للتطوير وفي الاستفادة منهم في التغذية الراجعة أضعف جودة الرسالة والأهداف وهياكل البرامج الأكاديمية<sup>2</sup> (مقابلات جماعية، الطاقم الاداري؛ عينة من المدرسين؛ عينة من الطلبة، 2011).

أما متابعة تطبيق أهداف الجامعات ورسائلها فهي تقع على عاتق رؤساء الجامعات ومجالس الكليات، وهناك متابعات جيدة من قبلهم في التأكد من مدى تحقق أهداف الجامعات والبرامج الأكاديمية، الا أن مجالس الأقسام فهم بحاجة الى تفعيل أكبر كي يمارسوا دورهم في الالتزام بتحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية والبرامج (مقابلات جماعية، الطاقم الاداري؛ عينة من المدرسين؛ عينة من الطلبة، 2011).

ولقد لوحظ عدم وجود مؤشرات قياس لمدى تحقق رسائل الجامعات وأهداف البرامج الأكاديمية فيها، كما أن المراجعة الدورية للرسائل والأهداف محدودة وان كان هناك مراجعة دورية للخطط الدراسية في كل الكليات التي تم مراجعتها في قطاع غزة. ان مثل هذه النتائج تظهر الحاجة الماسة لوجود قيادة ادارية تعمل على تطوير رؤى ورسائل وأهداف مكتوبة تناسب الجامعات والكليات والبرامج على أن تكون الرسالة طموحة وواقعية تراعي مكونات البيئة الداخلية والخارجية

<sup>2</sup> سيتم التطرق في المبدأ الثاني لتفاصيل أكثر حول المشاركة والمسئولية في اتخاذ القرارات الجامعية.

للجامعات وتتناسب والحوكمة الرشيدة فيها (الجامعة الاسلامية؛ جامعة الأزهر؛ جامعة الأقصى، تقرير التقييم الذاتي، 2011).

ومن القضايا المهمة في هذا الشأن هو ضرورة وضوح أهداف الجامعة وأولوياتها، هل الجامعة مؤسسة بحثية تطبيقية أم نظرية تهتم بالدراسات الانسانية والاجتماعية أم هي مؤسسة أكاديمية تدريسية، هل هي مؤسسة محلية أم اقليمية أم دولية وغيرها من القضايا، حيث وضوح الهدف سينعكس على رسالة المؤسسة وبالتالي برامجها وأنشطتها.

يتضح مما سبق أن التحدي الأكبر للجامعات هو الحاجة لوضوح الرؤية والرسالة والأهداف لديها مع ضرورة مراعاة التغيرات المحلية والعالمية والتطوير والتحديث المستمر لهم مع ضمان المشاركة الواسعة من قبل أصحاب المصالح، والحاجة لوجود مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الرسالة والأهداف.

**المبدأ الثاني: التوزيع المتوازن للمسئوليات بين مجلس الإدارة والادارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.**

ان من أهم متطلبات تحقيق الحوكمة في المؤسسات كما سبق ذكره في الاطار النظري هو التوزيع المتوازن للمسئوليات بحيث يرتقي الى التكامل بين مجلس ادارة المؤسسة والادارة التنفيذية وكذلك المستفيدين مثل الطلبة والعاملين وأرباب العمل وغيرهم. فيما يتعلق بالجامعات الفلسطينية فان المسئوليات الادارية تتوزع بين الاجسام التالية (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، 2010):

- مجلس الأمناء ويعتبر من الناحية القانونية المرجعية العليا للجامعة، فهو المسئول عن رسم السياسات والاستراتيجيات والرقابة على الجامعة، كما يتولى مسئولية اختيار عمداء الكليات والذين بدورهم يشكلون مجلس الجامعة، وحسب القانون الفلسطيني يجب أن يتكون مجلس الأمناء من أعضاء متطوعين غير متفرغين وهم من الشخصيات الاعتبارية. ومن خلال تقييم أداء مجالس الأمناء في الجامعات يتبين أن عدد قليل من أعضاء فاعلين في الرقابة ورسم السياسات؛ هم يحضرون الاجتماعات باستمرار ولكن انشغالاتهم الخارجية، وعدم الدراية الكافية بطبيعة العمل الأكاديمي يضعف قدراتهم على المشاركة الفاعلة في ممارسة مسئولياتهم. ان من أكثر المهام وضوحا في عمل مجالس الأمناء في الجامعات الفلسطينية هو الرقابة المالية والمساعدة في جلب التمويل لتطوير مرافق الجامعات ومساعدة الطلبة المحتاجين، أما المسئوليات الأخرى الواجب القيام بها فالضعف فيها واضح بين (مقابلات جماعية، الطاقم الاداري، 2011).

- مجلس الجامعة ويتأهه رئيس الجامعة، وهو بمثابة الادارة التنفيذية حيث يعمل أعضاء كموظفين متفرغين يقومون باقتراح السياسات والاستراتيجيات وتطوير البرامج الجامعية واستقطاب واختيار الموظفين المناسبين، ويتكون مجلس الجامعة من أساتذة أكاديميين من حملة الدكتوراه، أغلبهم أصحاب خبرة ادارية وأكاديمية، فهم يقومون بادارة الكليات والأقسام والعمادات المختلفة في الجامعات مثل القبول والتسجيل والمكتبات والدراسات العليا والبحث العلمي، لذلك يعتمد مجلس الأمناء في الجامعات بشكل كبير على مجلس الجامعة في تطوير الخطط الاستراتيجية للجامعة، كما يقوموا باعداد التقارير الدورية عن سير العمل في وحداتهم وعماداتهم التي يديرونها، ولكن ما يعاب على بعض أعضاء مجلس الجامعة هو عدم الوضوح الكافي للمسئوليات والوصف الوظيفي لهم (مقابلات جماعية، الطاقم الاداري، 2011).

الطلبة والعاملين وأرباب العمل، حيث تقوم الجامعات باطلاعهم على ما يههمهم من قرارات ادارية ومالية وتطور على صعيد البرامج الأكاديمية والخدمات، ويوجد تواصل مستمر على صعيد الطلبة والعاملين من خلال اللقاءات المستمرة بينهم وبين ادارة الجامعة عبر النقابات الممثلة لهم وعبر تنظيم ورش عمل ومؤتمرات وتوزيع نشرات، ولكن لا زالت الجامعات تعاني من ضعف في النواحي التالية (مقابلات جماعية، الطاقم الاداري؛ عينة من المدرسين؛ عينة من الطلبة، 2011):

1- لا يتم اشراك الطلبة في رسم السياسات وتطوير البرامج الا على نطاق محدود؛ قد يتم تقييم أداء المدرسين من وجهه نظر الطلبة ولكن حجم الاستفادة من التغذية الراجعة محدود سواء على صعيد تطوير أداء المدرسين أو تطوير البرامج.

2- معظم العاملين في الجامعات يمارسون دروهم الروتيني في التدريس والتعامل مع الطلبة حسب النظام الأكاديمي ولكن لا يشاركون في تطوير الجامعة وبرامجها واستراتيجياتها الا على نطاق محدود، عندما سئل بعضهم برروا ذلك بكثرة أعباء التدريس الملقاة على عاتقهم وعدم توفر الفرصة الحقيقية المحفزة لهم في تطوير الاستراتيجيات والبرامج واقتراح الأفكار اللازمة لتطوير العمل، ولكن باعتقادي أن التحدي الأكبر يكمن في عدم وجود نظام فعال لتبادل الآراء ونقل الخبرات لتوريثها وضعف التغذية الراجعة سواء على مستوى الطلبة أو العاملين.

3- يتضح لدى المتابعين والمقيمين للخريجين الجامعيين ولحاجات سوق العمل بوجود فجوة واضحة بين احتياجات سوق العمل ومواصفات الخريجين، حيث لا زال الخريجين الجامعيين يعانون من ضعف في بعض المهارات والمعارف والسمات السلوكية اللازمة لأداء العمل بمهنية عالية. التحدي يكمن في ردم هذه الفجوة وايجاد اليات دائمة

ومنتظمة للتواصل والتعاون بين الجامعات وارباب العمل من أجل انتاج خريج يليي طموحات سوق العمل ويطور أداء الجامعات.

لقد آن الأوان لتحقيق المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الادارة والعاملين والطلبة بما يعزز المشاركة في تحمل المسؤولية. ان هذا الأمر يتطلب اعادة تشكيل العقل الاداري العربي والطلبة والعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح بما يساعد على النهوض بالمسؤولية الاجتماعية التي تساعد على تطوير الحوكمة الجامعية.

**المبدأ الثالث: الشفافية والافصاح الكافي عن اداء المؤسسة المالي وغير المالي.**

الشفافية تعتمد على التدفق الحر للمعلومات وفق المبادئ القانونية، وتكون هذه المعلومات متاحة لكل من له حق في الاطلاع عليها كي يعي ويتابع المؤسسة وأداءها (بنك سورية الدولي الاسلامي، 2008).

من خلال الدراسة الميدانية يتبين أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تلتزم باعداد تقارير مالية وادارية فصلية وسنوية دورية وتقوم بتقديمها الى الجهات الحكومية الرسمية ويتم رفعها الى مجالس الأمناء وهيئات الاشراف على الجامعات للاطلاع على مستوى الأداء المالي والاداري فيها. وتشمل التقارير المالية الميزانية العمومية وحساب الإيرادات والمصروفات والتي يتم اعدادها وتدقيقها من قبل مدقق خارجي في نهاية كل عام، أما التقارير الادارية فتشمل تقارير مفصلة حول ما تم انجازه على صعيد الأبحاث والدراسات والأنشطة المنهجية واللامنهجية وأعداد الطلبة والخريجين والعلاقة مع المجتمع المحلي والاقليمي والدولي وغيرها، الا أن هذه التقارير لا يتم نشرها على الصفحات الالكترونية للجامعات كي يتم الاطلاع عليها من قبل أصحاب المصالح مثل العاملين والمانحين والطلبة، ولا يتم مناقشتها على مستوى مجالس الكليات أو العمداء أو مجالس الجامعات، وهذا يؤدي لشيء من عدم الثقة في بعض الأحيان بين ادارة الجامعة والعاملين وبخاصة في الجانب المالي والمشاريع التطويرية، وهذا بدى واضحا أثناء اضرابات نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية لتطبيق الكادر المالي الموحد للجامعات، والذي أدى الى زيادة الأعباء المالية على الجامعات بحوالي 30% مما أدى الى ارهاق موازنات الجامعات وزاد في عجزها، ولكن العاملين لم يكونوا على قناعة بأن الجامعات لديها عجز مالي حقيقي وهذا ربما يرجع الى ضعف الشفافية والافصاح الكافي عن الأداء المالي للجامعات (مقابلات جماعية، الطاقم الاداري، 2011؛ عمادة التخطيط والتطوير، 2012).

ان ضعف نشر البيانات المالية وغير المالية وعدم اطلاع ومناقشة العاملين والطلبة والمانحين عليها لا يعني أن هناك تسبب مالي أو اداري في الجامعات، لأن مجالس الأمناء وهيئات



الإشراف ووزارة التعليم العالي والجهات الرقابية الحكومية المتخصصة تقوم بدور التدقيق والرقابة الإدارية والمالية منعا للتجاوزات أيا كانت.

#### المبدأ الرابع: نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار.

يتبين مما سبق أن المساءلة هي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات وتلبية المطالبات وتحمل بعض أو كل المسؤولية عن عدم الكفاءة أو المس بالأمانة والنزاهة.

ويعد ابداء الرأي والمساءلة من أهم المكونات الرئيسة للحكم الرشيد في الجامعات حيث يساعد على الوصول الى المعلومات المتكاملة والمشاركة في وضع الاستراتيجيات التنموية للمؤسسة والمجتمع الذي تخدمه الجامعة، ان الوعي من قبل الأطراف الفاعلة من أصحاب المصالح مثل العاملين والطلبة بكل ما يدور في المؤسسة يعزز المساءلة ويزيد من الانتماء للمؤسسة (برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي، 2011).

من خلال الدراسة الميدانية للجامعات المبحوثة يتضح أن هناك قنوات عديدة للتواصل بين الإدارة والعاملين والطلبة أهمها اللقاءات الدورية عبر الاجتماعات للمجالس الإدارية وورش العمل، وتوزيع النشرات والتقارير المتعلقة بسير العمل، ويتم نشر الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي في عدد محدود من الجامعات، وتلعب نقابات الموظفين دورا مهما في المساءلة والمحاسبة لإدارات الجامعات، كما أن تقييم أداء العاملين من قبل الطلبة والمسؤولين المباشرين يقوي المحاسبة ويطور جودة الأداء (مقابلات جماعية، الطاقم الإداري، 2011).

التحدي الأكبر أنه لا زالت ثقافة المساءلة ضعيفة لدى الجامعات والتي تتطلب من المسؤولين ايضاح وتبرير ما يتخذونه من قرارات أو ممارسات تمس مصلحة ومستقبل الجامعة، ان مثل هذا الأمر يتطلب وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين بانتظام من تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات وتلبية المطالبات كي يتم انجاز العمل بكفاءة وفاعلية (مقابلات جماعية، الطاقم الإداري، 2011؛ برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي، 2011).

المبدأ الخامس: أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها إضافة إلى تفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة. ان وجود أنظمة إدارية ومالية وكذلك وجود هياكل تنظيمية ووصف وظيفي للجامعات هو أمر ضروري لضبط أداء الجامعات وتوحيد إجراءات التعامل مع القضايا المشابهة مما يؤدي الى

تتميط اتخاذ القرارات في القضايا المتكررة (برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي، 2011). ان المتابع لواقع الجامعات الفلسطينية في هذه الجوانب سيدجد أنظمة ادارية ومالية وأكاديمية متشابهه في كافة الجامعات الفلسطينية، وهذه الأنظمة موحدة تم وضعها من قبل وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات، ولكن الاختلاف بين الجامعات يكمن في سياسات الجامعات ومستوى التطبيق والالتزام بالأنظمة والاجراءات. أما ما له علاقة بوجود هياكل تنظيمية ووصف وظيفي محدث ومناسب فهذه أمور متفاوتة بين الجامعات الفلسطينية، حيث الجامعات العامة الغير حكومية في معظمها لديها هياكل تنظيمية ووصف وظيفي يتم تحديثهما باستمرار ولديهم مرونة أكثر في التغيير والتطوير والاستجابة لاحتياجات الطلبة وسوق العمل مقارنة بالجامعات الحكومية، وهذا يدعونا الى التطرق الى ضرورة استقلالية الجامعات عن الحكومات وتقليل تدخل الحكومات في ادارة الجامعات على أن يبقى دورها رقابي توجيهي داعم للجامعات، والجامعات بدورها تتبنى التوجهات الاستراتيجية لحكوماتها القائمة على تلبية حاجات سوق العمل والرؤية التنموية المستقبلية للمجتمع (مقابلات جماعية، الطاقم الاداري، 2011).

ان التحدي الأكبر في هذا المجال هو ايجاد أنظمة واجراءات ناظمة للعمل وملزمة وفي نفس الوقت تتصف بالمرونة الكافية التي تساعد على المبادرة والابداع وسرعة الاستجابة لحاجات سوق العمل وتلبي حاجات ورضا الطلبة والجمهور، وهذا ربما يتطلب قيام الجامعات بتحسين اجراءات العمل فيها عبر اعادة هندسة العمليات والتي تقوم على التخلي عن العمليات الغير ضرورية التي لا تعطي قيمة للفئة المستهدفة عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات المناسبة للمؤسسة. ومن الجامعات التي تبنت اعادة هندسة العمليات الجامعة الاسلامية حيث قامت بحصر وأرشفة كافة العمليات في الجامعة ثم قامت باختيار بعض العمليات الضعيفة التي لا تحقق رضا الطلبة وهي عملية القبول والتسجيل وصندوق الطالب ثم قامت باعادة هندستها بنجاح مما أدى الى تطوير جذري في طريقة تقديم الخدمة للطلبة والخريجين (مقابلات جماعية، الطاقم الاداري، 2011؛ أبو عمشة، 2010).

## ثامنا: النتائج والتوصيات

### (1) النتائج:

في ضوء تحليل المبادئ الخمس الخاصة بالحوكمة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يتضح أن الجامعات الفلسطينية بحاجة الى تبني مبادئ للحوكمة الجامعية تتناسب مع واقع الجامعات وثقافة المجتمع وبناء عليه فان أهم التحديات الخاصة بحوكمة الجامعات يكمن فيما يلي:

- لا زالت رؤى ورسائل وأهداف الجامعات لا يتم تحديثها باستمرار ولا توجد آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيقها، وهناك ضعف في حجم المشاركة في اعدادها من قبل أصحاب المصالح، والأمور لا زالت غير واضحة هل الجامعات مؤسسات بحثية أم تدريسية أم أكاديمية أم ماذا.
- معظم مجالس الأمناء في الجامعات الفلسطينية يركزوا على الدور الرقابي ولا يقومون بالدور الهام المتعلق بتطوير الاستراتيجيات ورسم السياسات ويعتمدوا بشكل كبير على مجالس الجامعات في اعداد الخطط الاستراتيجية والتطوير، كما لا يتم اشراك الطلبة والعاملين بشكل كاف في التطوير ورسم السياسات وهذا ربما يعود الى عدم وجود نظام فعال لتبادل الآراء ونقل الخبرات لتوريثها وضعف التغذية الراجعة سواء على مستوى الطلبة أو العاملين. ان عدم التوازن في الادارة وتحمل المسؤوليات بين الاجسام الادارية وأصحاب المصالح أضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الادارة والعاملين والطلبة بما يعزز المشاركة في تحمل المسؤولية.
- ضعف مستوى الشفافية والافصاح لدى الجامعات بسبب عدم نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين والطلبة والمانحين ومن ثم مناقشتها.
- التحدي الأكبر أنه لا زالت ثقافة المساءلة ضعيفة لدى الجامعات والتي تتطلب من المسؤولين ايضاح وتبرير ما يتخذونه من قرارات أو ممارسات تمس مصلحة ومستقبل الجامعة، وهذا راجع لعدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين بانتظام من تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم.
- تتصف أنظمة الجامعات بالروتين وبيروقراطية الاجراءات وهذا ربما يضعف المبادرة والابداع وسرعة الاستجابة لحاجات سوق العمل وبما يلبي حاجات ورضا الطلبة والجمهور.

## (2) التوصيات

- الجامعات الفلسطينية بحاجة على تبني مبادي الحوكمة الرشيدة كي تكون قادرة على تلبية حاجات المجتمع الفلسطيني ومن ثم تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب بناء قواعد عمل مرجعية واضحة، أي معايير واجراءات علمية وموضوعية قابلة للقياس بدلاً من الاحتكام إلى التقييمات الشخصية آخذين بعين الاعتبار أنها مؤسسات تعمل في بيئة عربية لها ثقافات تميزها عن البيئات الغربية صاحبة فكرة الحوكمة.
- يتطلب الأمر تطوير رؤى ورسائل وأهداف واقعية بالتشارك مع ادارات الجامعات وأصحاب المصالح كي يقف الجميع عند مسؤولياته ويسهل تحقيقها، كما يتطلب الأمر التحديث

- المستمر لها كي تتناسب مع التغيرات المحلية والعالمية، هذا ربما يساعد الجامعات على تحديد أولوياتها هل هي مؤسسات بحثية أم تدريسية أم أكاديمية أم ماذا.
- لقد آن الأوان لتحقيق التوازن في تحمل المسؤوليات الادارية بين الأجسام الرئيسية المسؤولة عن ادارة الجامعات بحكم القانون واللوائح الداخلية للجامعات من مجلس أمناء ومجلس جامعة وعاملين وطلبة وهذا يستدعي اعادة رسم العلاقة مع اصحاب المصالح على اسس جديده، ويتطلب كذلك توضيح المهام والصلاحيات وايجاد نظام لتبادل الأفكار وتوريث الخبرات في الجامعات، كما يجب على الجهات الحكومية التي تراقب وتدقق على الجامعات أن تضع من ضمن معاييرها التأكد من وقوف الجميع عند تحمل مسؤولياته بالاضافة الى التأكد من الالتزام بمبادئ الحكم الرشيد.
- تحسين مستوى الشفافية والافصاح لدى الجامعات عبر نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين والطلبة والمانحين ومن ثم ايجاد الآليات لمناقشتها كأن يتم مناقشتها في جلسات مجالس الجامعات والكليات والأقسام ونقابات العاملين والطلبة وبالتالي تصبح أداة رقابية فاعلة وهذا ربما يزيد من مستوى الثقة في الجامعة وادارتها.
- ايجاد آليات واضحة كي تمكن المسؤولين بانتظام من تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم بما يتكامل مع عملية الشفافية والافصاح.
- ازاله الروتين والبيروقراطية في الجامعات عبر تحسين اجراءات العمل فيها وهذا ربما يتطلب اعادة هندسة العمليات في الجامعات كي تتمكن من تلبية حاجات الطلبة والجمهور وتحقيق رضاهم.
- ايجاد فرق من الاستراتيجيين المؤهلين الذين يستطيعوا صناعة المعلومات وتبويبها واستخدامها في اطار نوعي عام يمكن من خلاله دعم العمل الاداري الذي يأخذ البعد التحليلي الحالي والمستقبلي واثره في استراتيجيات المنظمات العربية .

## المراجع

- أولسن ،ميشيل (2009) القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة ، مدونة مركز المشروعات الدولية الخاصة <http://www.hawkama.net/files/pdf/art790.pdf>

- أبو عمشة، أحمد (2010) أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب الجامعي بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلاب والعاملين"دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- بنك سورية الدولي الاسلامي (2008) دليل الحاكمة المؤسسية، 2008/8.
- برنامج مبادرة العالم العربي ومركز التكامل المتوسطي (2011) برنامج بطاقة فحص الحوكمة الجامعية.
- الجامعة الاسلامية (2011) تقرير التقييم الذاتي، كلية التجارة.
- جامعة الأزهر (2011) تقرير التقييم الذاتي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- جامعة الأقصى (2011) تقرير التقييم الذاتي، كلية العلوم الادارية والمالية.
- الدجني، إياد (2006) "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء فريق التقييم الخارجي (2011) تقرير عملية التقييم الخارجي، قطاع غزة، نوفمبر 2011.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية (2011) انموذج تقرير أولي عن تقييم خارجي لبرنامج تعليمي في مؤسسة تعليم عالي، السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية (2010) دليل الحصول على التراخيص والاعتمادات اللازمة لمؤسسة تعليم عالي، السلطة الوطنية الفلسطينية.
- يوسف، محمد حسين.(2007). محددات الحوكمة ومعاييرها ( مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر). بنك الاستثمار القومي.
- معايير الجودة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- مقابلات جماعية، الطاقم الاداري، كليات العلوم الادارية والاقتصادية، الجامعات الفلسطينية الثلاث (الاسلامية، الأزهر، الأقصى)، قطاع غزة، أكتوبر - نوفمبر 2011.
- مقابلات جماعية، عينة من المدرسين، كليات العلوم الادارية والاقتصادية، الجامعات الفلسطينية الثلاث (الاسلامية، الأزهر، الأقصى)، قطاع غزة، أكتوبر - نوفمبر 2011.

- مقابلات جماعية، عينة من الطلاب، كليات العلوم الادارية والاقتصادية، الجامعات الفلسطينية الثلاث (الاسلامية، الأزهر، الأقصى)، قطاع غزة، أكتوبر- نوفمبر 2011.
- السنوار زكريا ومطير رأفت (2009) تاريخ الجامعة الاسلامية في غزة خلال ثلاثين عاما "دراسة وثائقية" 1978-2008، الجامعة الاسلامية- غزة.
- عزت، أحمد (2012) " مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها" قضايا واصدارات حقوق الانسان، <http://old.qadaya.net/node/3068> .
- عبدالكريم، سناء(2009). حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية، التجربة الماليزية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة: عمان، الأردن
- فريق التقييم الخارجي (2011) تقرير عملية التقييم الخارجي، قطاع غزة، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، السلطة الوطنية الفلسطينية (تقرير غير منشور) نوفمبر 2011.
- عمادة التخطيط والتطوير (2012) التقرير السنوي للجامعة الاسلامية، غير منشور.
- الغالبي، طاهر وجلميران، عامر (2005) المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحاكمية في المنظمات العربية، جامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان "اقتصاد المعرفة التنمية الاقتصادية 25-27 نيسان 2005.