

**تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم
العالى كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية**

د. رأفت محمد سعيد العوضى

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (325) مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في المؤسسات التعليمية في محافظة خانيونس، طبقت عليهم استبانة مكونة من (33) فقرة موزعة على مجالات الدراسة: الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي.

وقد كشفت النتائج أن الدرجة الكلية لمتوسطات درجات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظرهم بوزن نسبي (66.6%)، بدرجة متوسطة، وجاء الترتيب الأول لمجال المشاركة بوزن نسبي (73.2%)، بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الثاني مجال الشفافية بوزن نسبي (68.8%)، بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الثالث مجال الفعالية والكفاءة بوزن نسبي (66.8%)، بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع قبل الأخير مجال صناعة القرار بوزن نسبي (66.6%)، بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الأخير مجال التميز المؤسسي بوزن نسبي (57.6%)، بدرجة متوسطة.

وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى إلى متغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح العاملين من أصحاب سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر. وقد قدمت الدراسة سيناريو مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خانيونس، وعدد من التوصيات والمقترحات.

كلمات مفتاحية: تصور مقترح - الحوكمة - مؤسسات التعليم العالي - متطلبات التنافسية.

Abstract:**A suggested Proposal for Governance Higher Educational Institutions as an Approach for Achieving Competitiveness**

This study aimed at presenting a suggested proposal for governance Higher Educational Institutions as an approach for achieving competitive requirements, the study used descriptive analytical method, it consisted of (325) individuals, they were selected randomly from the employees at the educational institutions in Khanyounis governorate, a questionnaire of (33) items was applied on them, distributed on study fields: transparency, participation, decision-making, effectiveness and efficiency, and institutional excellence.

The results revealed that the total degree of the average scores of employees at the higher educational institutions for the fields of governance, which should be considered as an approach to achieve the requirements of competitiveness from their point of view with relative weight (66.6%), to a medium degree. the first rank of the field of participation was with a relative weight (73.2%), In the second rank, the field of transparency was with relative weight (68.8%) was significantly medium degree. In the third rank, the field of effectiveness and efficiency was relatively high (66.8%). In the last rank, the field of institutional excellence was with a relative weight (57.6%), with a medium degree.

The results revealed that there were no statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the average estimates of the sample of the study fields of governance of higher education institutions as an approach achieving the competitive requirements related to gender variable and the variable of scientific qualification, it also revealed the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the responses of the sample of the study due to the variable years of service, and for the benefit of workers with years of service 10 years and more, the study presented a suggested for the governance of higher education institutions as an approach of achieving the competitiveness requirements in Khan younis governorate and a number of recommendations and proposals.

Key words: a suggested Proposal- Governance- Higher Educational Institutions - Competitiveness Requirements

المقدمة:

تقوم المؤسسات التعليمية بدوراً رائداً في تطوير وتنمية المجتمع على جميع الأصعدة، ولها أهمية كبيرة في تقدم المجتمعات ونموها وازدهارها، حيث يقترن مصطلح المؤسسة التعليمية بالفكر والعلم والحضارة التي تسهم في تطور المجتمع.

ولكي تقوم المؤسسات التعليمية بدورها الرائد، تحتاج إلى إدارة ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط قيادي تعليمي هادف مرن، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ومن خلال خبرات سابقة؛ بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد (الصاوي، 2006:38).

إن موضوع الإدارة في المؤسسات التعليمية من المواضيع المهمة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظراً لأن التعليم أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم (الخطيب، 2006:23).

تحرص الإدارة الناجحة على تحقيق التنافس للوصول إلى التميز في وظائفها وفق تنظيم واضح واتصال فعال، وقرارات سليمة، وتقويم موضوعي، ورقابة مستمرة، وأسلوب وتخطيط إداري ومالي سليم، وإذا لم تعتمد هذه الأسس في وظائف الإدارة التعليمية فإنها ستفشل في تحقيق أهدافها.

وعادة ما تلجأ المؤسسات التعليمية إلى مراجعة وظائفها على اختلاف أنواعها، لمعرفة ما إذا كانت ملائمة مع ما يحدث من تقدم، وأنها بحاجة إلى تطوير أو حتى تغيير لهذه البرامج من أجل زيادة فعالية إدارتها في تحقيق الأهداف المنشودة (صلاحيات، 2012:13) ولا يمكن للإدارة في المؤسسات التعليمية أن تبقى في وظائف جامدة لا تسعى نحو التطوير والتحديث، بل يتعين أن تسعى دائماً نحو تبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستويات أدائها، وتحقيق التحسين المستمر حتى تتجدد أدوارها وتزيد من مستويات كفاءتها الداخلية والخارجية (دمهوري، 1423هـ:18).

تكمن جدوى وفعالية جهود الإدارة في المؤسسات التعليمية الحديثة في تعظيم القدرات، وإثراء إمكانات النظام المؤسسي التعليمي، كما أن ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإدارة التعليمية المتقدمة (الخطيب، ومعايعه، 2006:3)؛ لذلك فإن الإدارة في مؤسسات التعليم العالي الحديثة تكون مواكبة لكل ما هو جديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل تطورات هذا العصر الذي اتسم بعصر التطورات والتغيرات والتحديات السريعة والمستمرة (عبد الحكيم، 2011:317).

عظماً عل ما سبق فهناك حاجة إلى إعادة النظر في الطريقة التي تدار بها مؤسسات التعليم العالي وأن تدار وفق إدارة رشيدة حيث إن الإدارة الرشيدة (Good Governance) تقضي إلى أداء متميز يقود إلى نتائج متميزة. والحوكمة هي أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة (يوسف، 2007:4)؛ ويتعدى هذا المفهوم توفير عناصر الإدارة السليمة إلى تفعيل الأدوات الرقابية، والإشرافية في المؤسسات، وذلك بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات ورفع كفاءة المؤسسات. (عبد الفتاح، 2010:90)

يرى بيتر (Peter, 2000) p.452 أن أفضل طريقة لتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية هي اللجوء إلى الحوكمة، فهي -كمدخل إداري- تشير إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه.

إن حوكمة المؤسسات التعليمية عبارة عن قضية حاسمة بقيت قيد المتابعة لدى العديد من المربين والباحثين؛ بهدف عمل إطار يمثل مجموعة من القوانين والأنظمة التي تجلب الفائدة المثلى لمؤسسة التعليم مع الأخذ بعين الاعتبار النمو والتطور والاستمرارية (Shakeela, 2012, p.19).

والحوكمة تمثل نظاماً يتم بموجب مجموعة من القوانين والنظم والقرارات؛ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (عشري، 2005:16).

وتعرف الحوكمة بأنها حالة تعكس تقدم الإدارة وتطويرها أيضاً من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسئولية أمام المواطنين (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) (UNDP, 2002:105). والحوكمة في مجال التعليم لا تقتصر على نظام الإدارة والتنظيم الإداري للتعليم فقط، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها صياغة السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها (بيومي، 2009:164).

وتعتبر حوكمة مؤسسات التعليم العالي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق جودة وتميز العمليات والمخرجات، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات المؤسسة. ومما سبق يمكن استنتاج أن الحوكمة هي ممارسة للحكم الديمقراطي الذي يؤدي إلى احترام حقوق جميع المعنيين بوجود المؤسسة، إتاحة الفرصة أمام جميع العاملين لإبداء رأيهم وإمكانية مشاركتهم في صنع القرارات، وإمكانية مساءلة أصحاب القرار من قبل موظفي الهيئتين الإدارية والتدريسية وجميع المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية.

وقد حدد الشافعي(2010:139) أن الحوكمة في مؤسسات التعليم ترسي قيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسئولية والشفافية، وتضمن نزاهة المعاملات، وتعزز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة (حافظ،2011:9)، وتقوم الحوكمة على تدعيم العلاقات الوظيفية داخل الجامعة، وتحقق التواصل الفعال مع المعنيين بفعاليات العمل التعليمي، وتحقيق مبادئ العدالة التنظيمية (حماد،2010:11)، وتتحدد أهمية الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز القدرة على تطوير مؤسسة التعليم العالي وتجويد العملية التعليمية، والعمل الإداري بها، وزيادة قدرة المؤسسة على التغلب على الأزمات التي تواجهها.

ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بما يأتي (المليجي، 2011:346).

1. تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.
2. مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي على كفاءة الأداء.
3. تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء.
4. تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.
5. تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
6. الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.
7. تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية.
8. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
9. المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.
10. توفير الإرشادات للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

بالإضافة لذلك، فإن الحوكمة تهدف إلى توفير بيئة صحية للعمل تعزز في إطارها جوانب المساءلة واحترام التعليمات والقوانين ووضع الإرشادات الكافية والمتجددة للعمل وتقويم أداء الإدارة العليا بشكل صحيح (الغالبى، والعامري،2005:458).

وتتسم الحوكمة الجيدة بعدد من المجالات منها (المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، تعزيز سلطة القانون، الاتصال وحفظ التوازن، البعد الاستراتيجي، المساءلة، الإفصاح والشفافية) (مرعي، 2009)؛ (سليمي، 2009).

ويرى الباحث أن مؤسسات التعليم العالي عليها ترسيخ مبادئ الحوكمة؛ لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة لمعالجة المشاكل الإدارية؛ كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما نادى به العديد من الدراسات مثل دراسة (أبو الهيجاء، 2017)؛ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (2013؛ أحمد، 2012) التي توصلت إلى أهمية الحوكمة ومبادئها الأساسية في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات التعليمية، وهدفت دراسة (محمد، 2011) إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، كما هدفت دراسة (اسماعيل، وحسين، 2017) إلى التعرف على مدى توفر حوكمة الجامعات على ضوء المعايير القياسية لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي.

وأشارت دراسات (أبو هدف، 2017؛ أبو لبن، 2015؛ بيومي، 2009؛ Azoury & Salloum, 2009؛ Karam & Azzi, 2009)، إلى ضرورة التخلي عن أساليب الحكم التقليدية المركزية، والهرمية لصالح نموذج أكثر ديمقراطية، ومشاركة في الحكم، حيث إن الحوكمة هي التي تسمح لجميع أصحاب المصلحة بالمشاركة في وضع السياسات، وصنع القرار. كما أكدت دراسة (بن عمر، 2014)، أن الحوكمة لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وتطوير مخرجاتها. ودراسة (بدح، والعواملة، 2017) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت دراسة (خليفة، 2017)، وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ومعايير الحوكمة على مجالات (الشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمساءلة، والمساواة، والفاعلية).

وفي جانب آخر هدفت دراسات (الشباطات، 2017؛ الأستاذ، 2012؛ صلاحات، 2012؛ عبد الفتاح، 2010؛ حماد، 2010)، إلى استشراف دور المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات خاصة في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز قيم النزاهة والشفافية والحكم الصالح.

وناقشت دراسات (محمد، 2008؛ Charles, 2010؛ Shah & other, 2012؛ 2009؛ عشري، 2005؛ Hofheimer, 2006)، قضايا حوكمة إدارة التعليم والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات التعليمية.

وأوصت دراسة (دياب، 2014)، بضرورة تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية التي تساعد على الحفاظ على اخلاقيات وسلوكيات المهنة، وتوفير العدالة والانصاف في التعامل، والتدقيق والتفتيش، مما يساعد على خلق بيئة مؤسسية عادلة. بينما توصلت دراسة (دراركة، والعساف، 2017)، إلى اقتراح نموذج لتفعيل الحوكمة المؤسسية بجامعة الشرق الأوسط.

وفي ضوء الأدب التربوي والدراسات السابقة يتبين أن هناك توجهاً إيجابياً، وقاعدة راسخة نحو تطبيق الحوكمة، والعمل بمبادئها في إدارة المؤسسات التعليمية العليا، وتكمن أهمية تطبيق هذا المفهوم في تحقيق تنافس العمل الإداري للوصول إلى أعلى درجات التنافس في المؤسسات التعليمية العليا، من أجل إعلاء قدرة المؤسسات التعليمية العليا على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمى، خصوصاً في هذا الوقت الذي تزداد فيه المنافسة العالمية بين المؤسسات من ناحية، ومع ضرورة أن تكون مؤسساتنا التعليمية العليا أكثر شفافية، وديمقراطية، وتسمح بالمشاركة الفاعلة، وأن تتمتع بالنزاهة، والمعاملة العادلة من ناحية أخرى.

مشكلة الدراسة وتسألاتها:

تعتبر المؤسسات التعليمية العليا اليوم من أهم معادل الفكر والتنوير التي يتم من خلالها إعداد، وتأهيل القيادات الفكرية والعلمية، والتربوية، التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقع على عاتقها قيادة المجتمع، والأخذ بيده بشكل مستمر نحو التقدم والازدهار، فهي بيت الحكمة، ومنهل الحضارة والرقي، وهي خلية إنتاج المعرفة، وقيادة الرشد، والتجديد، والإبداع؛ لعقل المجتمع ووجدانه، وهي من أهم المعايير التي تشير إلى عصرية وتقدم المجتمع.

ولتتمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق أهدافها، فإنها بحاجة إلى الإدارة الفاعلة التي تسعى إلى تطوير المجتمع، وتعمل على النهوض به، وتسهم في تقدمه ورفاهيته وتجويده؛ سعياً نحو التميز والتفوق، واستجابة للتحديات في ظل العولمة على مستوى المجتمعات والأمم.

لكي تقوم مؤسسات التعليم العالي بدورها الرائد بشكل متميز يحقق لها متطلبات التنافسية العالمية، تحتاج إلى الحوكمة؛ وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة والبحوث أن تطبيق مجموعة من المعايير أو المبادئ الحاكمة التي تتمثل في المشاركة، والمساءلة والشفافية، وتعزيز القانون، والكفاءة والفعالية وغيرها، من المعايير له أهمية بالغة في تطوير الإدارة الحديثة، وتأكيداً على أهمية الحكم المشترك، وتحقيق تميزها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمى؛ من هنا تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف والكشف عن واقع مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع حوكمة مؤسسات التعليم العالي بمحافظة خانيونس كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظر العاملين فيها؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خان يونس من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟
2. ما التصور المقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خانيونس؟

فرضيات الدراسة:

جاءت فروض الدراسة على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة خانيونس كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. بيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خان يونس من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
3. تقديم تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خانيونس.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

أ. من الناحية العلمية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات القليلة التي استهدفت تقديم تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
2. تتناول موضوع الحوكمة كأحد الموضوعات المثارة حالياً على ساحة البحث العلمي، ولها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسات باختلاف أنواعها.
3. ندرة المصادر الأدبية والأبحاث المحلية المتخصصة في هذا المجال في محافظات غزة خاصة فيما يتعلق بمؤسسات التعليم العالي.
4. حاجة المجتمع الفلسطيني لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجال الحوكمة، وتحقيق متطلبات التنافسية خاصة في ظل قلة المسؤولين ذوي المهارات في هذا المجال.
5. قد تفيد في إثراء المكتبة الفلسطينية بمثل هذه الدراسات.

ب. من الناحية التطبيقية:

1. من خلال هذه الدراسة تستطيع مؤسسات التعليم العالي التعرف على مستوى مجالات الحوكمة (الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي) وتحقيق متطلبات التنافسية.
2. إبراز أهمية مجالات الحوكمة في تحقيق متطلبات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة خانيونس.
3. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام إدارة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع تعاملاتها من أجل تطوير إدارتها نحو متطلبات التنافس.
4. قد تساعد هذه الدراسة القائمين على تطوير الإدارات في مؤسسات التعليم العالي، وتحسينها من خلال ما تعرضه الدراسة من نتائج الدراسة الميدانية جوانب القصور في إدارتها نحو تحقيق التنافس في إدارة التعليم الفلسطيني في ضوء مبادئ الحوكمة.
5. لفت نظر المسؤولين وصانعي القرار في المؤسسات التعليمية إلى أهمية تطوير إدارة التعليم فيها في ضوء مبادئ الحوكمة، والإفادة من مميزات هذا المنهج العلمي كأسلوب إداري جديد يحقق ومتطلبات التنافسية العالمية.
6. قد تفيد العاملين أنفسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: حيث اقتصر الحد الموضوعي في المجالات التالية: الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي.
- الحد المكاني: مؤسسات التعليم العالي في محافظة خانيونس.
- الحد البشري: كافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في منتصف شهر أكتوبر من العام 2018م.

مصطلحات الدراسة:

تعرف مصطلحات الدراسة **إجرائياً** على النحو التالي:

- **تصور مقترح**: يقصد به الباحث الرؤية المستقبلية لتطبيق مجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية وفقاً لاستقراء الواقع من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى تطبيق الحاكمية.
- **الحوكمة**: تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي للمجالات الستة للحوكمة والمتمثلة بـ الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز في إدارة كافة شؤون المؤسسة؛ بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق أهداف ورسالة المؤسسة.
- **متطلبات التنافسية**: التفرد والتفوق الإداري بحالة من الإبداع، والكفاءة والفاعلية، وبما يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في مؤسسات التعليم العالي مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء كافة العاملين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تمهيداً للوصول إلى النتائج سيتم هنا عرض منهجية الدراسة، وذلك كما يلي:

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وبالتالي تم جمع المعلومات وتحليل البيانات للوصول إلى تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خان يونس.

مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات الأكاديمية والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة خانيونس (جامعة الأقصى) - فرع الجنوب، الجامعة الإسلامية - فرع الجنوب، جامعة غزة - فرع الجنوب، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية مجتمع الأقصى) للعام الدراسي 2018/2019م، والبالغ عددهم (946) موظف.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (325) موظف بنسبة (34.3%) من أفراد مجتمع الدراسة كافة: (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير، وأعضاء هيئة التدريس)، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مؤسسات التعليم العالي في محافظة خان يونس، وتم أخذ عينة استطلاعية تكونت من (34) موظف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة. والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

جدول (1) : توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	المجموع
الجنس	ذكور	216	325
	إناث	109	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	247	325
	دراسات عليا	78	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	92	325
	من 5-10 سنوات	146	
	أكثر من 10 سنوات	87	

أداة الدراسة: تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات بالاستبانة، وقم تم استخدام الاستبانة؛ بهدف التعرف إلى واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة خانيونس كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظر العاملين فيها، وبعد مراجعة الأدب التربوي الخاص بالحوكمة ومتطلبات التنافسية والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسات (أحمد، 2012؛ بيومي، 2009؛ Azoury & Salloum, 2009)، الأستاذ (2012)، تم الاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها، لتكن الاستبانة في صورتها

الأولية تتكون من (39) فقرة، وبعد التعديل أصبحت (33) فقرة تتوزع إلى المجالات الآتية:-

- المجال الأول: الشفافية: يتضمن (6 فقرات).
 - المجال الثاني: المشاركة: يتضمن (7 فقرات).
 - المجال الثالث: صناعة القرار: يتضمن (8 فقرات).
 - المجال الرابع: الفعالية والكفاءة: يتضمن (6 فقرات).
 - المجال الخامس: التميز المؤسسي: يتضمن (6 فقرات).
- وجرى التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها على النحو الآتي:-
- صدق الاستبانة:** تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق:

أ. **صدق المحكمين:** وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أُعدت من أجله، وانتماء الفقرات لمجالات الاستبانة، وسلامة صياغة الفقرات، وقد تمت الإفادة من ملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الأسئلة وفقاً لملاحظاتهم، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات تم إضافة بعض البنود، ودمج البعض الآخر، وحذف بعضها، وتعديل البعض الآخر، وقد تكونت فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات من (33) فقرة موزعة على مجالات الدراسة.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، وذلك لإيجاد معاملات الارتباط لكل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية، وتبين أن قيمة الارتباط في هذه الدراسة بلغت (0.88)، للاستبيان ككل وهو ارتباط عال يشير إلى صلاحية الاستبانة.

جدول (2): معامل الارتباط وقيمة (Sig.) بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها

المجال	البيان	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المجال الأول	الشفافية	832.**	0.00
المجال الثاني	المشاركة	911.**	0.00

0.00	860.**	صناعة القرار	المجال الثالث
0.00	939.**	الفعالية والكفاءة	المجال الرابع
0.00	883.**	التميز المؤسسي	المجال الخامس
0.000	0.885		الدرجة الكلية

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05 // غير دالة إحصائياً
يوضح الجدول رقم (2) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) دالة إحصائياً، وعليه فإن مجالات الاستبانة صادقة لقياس ما وضعت لأجل قياسه.

ثبات الاستبانة: وجرى التحقق من الثبات من خلال الطرق الآتية:-

أ. طريقة معاملات ألفا كرونباخ: تم استخراج معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ α Cronbach coefficient، والتي تعتمد على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية لل فقرات مفردة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (3) : قيم معاملات الثبات للمجالات الاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	البيان	المجال
0.88	6	الشفافية	المجال الأول
0.87	7	المشاركة	المجال الثاني
0.85	8	صناعة القرار	المجال الثالث
0.86	6	الفعالية والكفاءة	المجال الرابع
0.84	6	التميز المؤسسي	المجال الخامس
0.86	33		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من المجالات حيث تتراوح بين (0.84-0.88)، والدرجة الكلية للاستبانة جميعها كانت مرتفعة، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ب. طريقة التجزئة النصفية: تقوم هذه الطريقة على أساس تجزئة الاستبانة إلى جزأين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط

بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

الارتباط بعد التصحيح	الارتباط قبل التصحيح	عدد الفقرات	البيان	المجال
0.88	0.80	6	الشفافية	المجال الأول
0.96	0.93	7	المشاركة	المجال الثاني
0.93	0.87	8	صناعة القرار	المجال الثالث
0.94	0.89	6	الفعالية والكفاءة	المجال الرابع
0.91	0.84	6	التميز المؤسسي	المجال الخامس
.092	0.87	33	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط المعدل (سبيرمان براون) كانت دالة إحصائياً حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية بلغ (0.92)، مرتفعة ودالة إحصائياً.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بالأساليب التالية: الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، استخدام المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، وكذلك استخدام اختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

المحك المعتمد في الدراسة: اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي التدرج كمحك للدراسة، والذي يتضمن الاستجابات من خمسة اختيارات هي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، كما يلي:

جدول (5): المحك المعتمد في الدراسة

الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المتوسط الحسابي	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1
الوزن النسبي	84%-100%	68%-84%	52%-68%	36%-52%	20%-36%

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه: « ما واقع حوكمة مؤسسات التعليم العالي بمحافظة خانيونس كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظر العاملين فيها؟ » للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، وتم ترتيب الاستجابات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً ضمن كل مجال، وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
كبيرة	73.2	0.98	3.66	المشاركة
كبيرة	68.8	1.09	3.44	الشفافية
متوسطة	66.8	1.09	3.34	الفعالية والكفاءة
متوسطة	66.6	1.08	3.33	صناعة القرار
متوسطة	57.6	1.09	2.88	التميز المؤسسي
متوسطة	66.6	1.066	3.33	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمتوسطات درجات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظرهم (3.33)، بوزن نسبي (66.6%)، بدرجة متوسطة.

واحتل الترتيب الأول مجال المشاركة لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمتوسط حسابي (3.66)، بوزن نسبي (73.2%)، بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الثاني مجال الشفافية بمتوسط حسابي (3.44)، بوزن نسبي (68.8%)، بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الثالث مجال الفعالية والكفاءة بمتوسط حسابي (3.34)، بوزن نسبي (66.8%)، بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع قبل الأخير مجال صناعة القرار بمتوسط حسابي (3.33)، بوزن نسبي (66.6%)، بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الأخير مجال التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (2.88)، بوزن نسبي (57.6%)، بدرجة متوسطة. مما يشير إلى وجود الدرجة دون المتوقع في تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي

لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظرهم في الأداء الكلي، وعلى مجالات الدراسة.

وفيما يلي عرض مفصل للنتائج حسب مجالات الدراسة.

المجال الأول: المشاركة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الثاني

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
6	يُسمح بمناقشة القرارات وتعديلها.	4.51	0.890	90.2	1
4	يُسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم.	3.96	0.48	79.2	2
7	تستخدم الإدارة أسلوب الحوار الديمقراطي عند كافة المعاملات.	3.77	0.971	75.4	3
5	توفر فرص للمشاركة في الانتخابات بكافة الهيئات الإدارية والأكاديمية.	3.72	0.978	74.4	4
3	تتشرك الأطراف المعنية (العاملين- الطلبة- مؤسسات المجتمع) مع المؤسسة بجميع الأنشطة.	3.32	0.52	66.4	5
1	تشجع كافة العاملين على المشاركة البناءة والإيجابية.	3.22	0.66	64.4	6
2	تدعم الإدارة إنجاز الأعمال بروح الفريق.	3.14	0.72	62.8	7
المتوسط الكلي		3.66	0.98	73.2	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (7) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال المشاركة في واقع درجات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (3.66)، بوزن نسبي قدره (73.2%)، بدرجة كبيرة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (6) التي تنص على «يُسمح بمناقشة القرارات وتعديلها» بمتوسط حسابي (4.51)، بوزن نسبي قدره (90.2%) بدرجة كبيرة جداً.

- وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي تنص على «يُسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم» بمتوسط حسابي (3.96)، بوزن نسبي قدره (79.2%) بدرجة كبيرة.
- كما وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على «تشجع كافة العاملين على المشاركة البناءة والإيجابية»، بمتوسط حسابي (3.22)، بوزن نسبي قدره (64.4%) بدرجة متوسطة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على « تدعم الإدارة إنجاز الأعمال بروح الفريق»، بمتوسط حسابي (3.14)، بوزن نسبي قدره (62.8%) بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى حرص إدارة مؤسسات التعليم العالي على أن تحقق مبدأ المشاركة بشكل كبير، حيث تعتمد على كافة القيادات، وأصحاب المناصب الإدارية، والعاملين في تحقيق أهدافها، حيث ترى شريحة كبيرة من عينة الدراسة أن لديهم القدرة على الحوار والمشاركة في أي انتخابات متاحة داخل المؤسسة أو الترشح للقيادات الإدارية لديها، والعمل على الاستفادة من الاتصال بمناقشة القرارات وتعديلها من خلال أسلوب الحوار الديمقراطي؛ وذلك لثقتها العالية بمعلومات إضافية ومناقشة أفكار ومبادرات مع الزملاء من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بغض النظر عن المناصب الإدارية والقيادات أو سنوات الخدمة والأقدمية في العمل. إلا أن مؤسسات التعليم العالي بحاجة أكثر للتمكين خاصة مع التطور الإداري وكيفية توظيفها في السياق العالمي نحو التنافسية بمتطلباتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2012؛ Azoury & Salloum, 2009)؛ (الأستاذ، 2010)، ولم تختلف مع أي نتيجة من الدراسات السابقة نحو توجه أهمية دعم المؤسسات التعليمية لمبدأ المشاركة في إدارتها نحو تحقيق غاياتها وأهدافها.

المجال الثاني: الشفافية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات للمجال الأول

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
5	توفر الإدارة نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة.	3.71	0.65	74.2	1

2	73.0	0.58	3.65	تعلن عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية.	3
3	68.8	0.59	3.44	تقصح إدارة المؤسسة عن سياسة المكافآت.	1
4	68.6	0.936	3.43	تتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.	6
5	67.2	0.852	3.36	توفر صفحة إلكترونية يتم تحديثها بشكل مستمر.	2
6	61.0	0.936	3.05	تقوم بنشر الميزانية السنوية في موعدها.	4
كبيرة	68.8	1.09	3.44		المتوسط الكلي

يتضح من نتائج الجدول (8) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال الشفافية في واقع درجات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (3.44)، بوزن نسبي قدره (68.8%)، بدرجة كبيرة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (5) التي تنص على «توفر الإدارة نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة» بمتوسط حسابي (3.71)، بوزن نسبي قدره (74.2%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على «تعلن عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية» بمتوسط حسابي (3.65)، بوزن نسبي قدره (73.0%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على «توفر صفحة إلكترونية يتم تحديثها بشكل مستمر»، بمتوسط حسابي (3.36)، بوزن نسبي قدره (67.2%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على «تقوم بنشر الميزانية السنوية في موعدها»، بمتوسط حسابي (3.05)، بوزن نسبي قدره (61.0%) بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن النتائج السابقة لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، حيث أن الشفافية في واقع مؤسسات التعليم العالي لم تصل إلى إعلان وإفصاح كافة بتنفيذ إدارة مؤسسات التعليم العالي عن التشريعات، واللوائح، والأنظمة داخل المؤسسة، وقد يعزى ذلك إلى قلة الإعلان عنها على بوابة المؤسسة الإلكترونية؛ لتسهيل الوصول إليها من قبل المستفيدين مما أثرت على هذا المجال، ومن جانب آخر لا يتم تحديث تلك اللوائح والأنظمة بناءً على المستجدات، وتقديم توصيفاً وظيفياً واضحاً لشغل المناصب القيادية والإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى لقلّة الدافعية تجاه العمل، والشعور بالعدالة والمساواة بين كافة العاملين، وبما أن هناك شريحة قليلة كانت استجاباتها من كبيرة إلى متوسطة على مجال الشفافية؛ لدليل على وجود تلك المعايير، إلا أن هناك غموض في الكيفية التي تتم فيها عملية التطبيق خاصة فيما يتعلق بالحاجة لمزيد من الوعي حول تطبيق الشفافية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2012؛ محمد، 2011؛ حماد، 2010؛ بيومي، 2009) نحو أهمية دور المؤسسات التعليمية في وضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز قيم النزاهة والشفافية.

المجال الثالث: الفعالية والكفاءة:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الرابع

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	توفر خطأً بعيداً المدى لتطوير مستوى الأداء.	3.11	0.70	62.2	1
3	تُنظّم استخدام مواردها المالية المتاحة بعناية.	3.10	0.62	62.0	2
6	توضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.	2.89	0.52	57.8	3
2	توجد خطط لتطوير موارد المؤسسة المالية.	2.79	0.52	55.8	4
4	تحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها.	2.74	0.36	54.8	5
5	توفر نظاماً للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.	2.66	0.41	53.2	6
	المتوسط الكلي	2.88	1.09	57.6	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال الفعالية والكفاءة في واقع درجات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (2.88)، بوزن نسبي قدره (57.6%)، بدرجة متوسطة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (1) التي تنص على « توفر خطياً بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء » بمتوسط حسابي (3.11)، بوزن نسبي قدره (62.2%) بدرجة متوسطة.

- وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على « تُنظم استخدام مواردها المالية المتاحة بعناية » بمتوسط حسابي (3.10)، بوزن نسبي قدره (62.0%) بدرجة متوسطة.

- وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على « تحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها »، بمتوسط حسابي (2.74)، بوزن نسبي قدره (54.8%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على « توفر نظاماً للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين »، بمتوسط حسابي (2.66)، بوزن نسبي قدره (53.2%) بدرجة متوسطة.

تظهر النتيجة أن العاملين بحاجة للتنمية المهنية نحو الفعالية والكفاءة وكيفية تطوير العمل والأداء المؤسسي، وهذا يرجع إلى قلة ما توفره مؤسسات التعليم العالي من خطط واستغلال للموارد المتاحة بقدر الإمكان، وإشراك العاملين في تنفيذ أهداف مؤسسات التعليم العالي ومشاركتهم في وضع الرؤية المستقبلية لأدوار المؤسسة كما يتطلعون لتحقيقها، وما يتبع ذلك من إجراءات لتعزيز الأداء، وبالتالي رفع مستوى الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، والنتائج السابقة تشير إلى المزيد من الحاجة إلى برامج تأهيلية وتدريبية للعاملين لتنمية الاحتياجات الخاصة بالفعالية والكفاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الأستاذ، 2012؛ محمد، 2008؛ Shah & other, 201؛ Charles, 2010)، والتي اظهرت أهمية مجال الفعالية والكفاءة في حوكمة إدارة المؤسسات، ويعزى ذلك لقلة الدورات التدريبية.

المجال الرابع: صناعة القرار:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الثالث

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
2	توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار.	3.65	0.58	73.0	1
5	تشرك الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرار.	3.61	0.47	72.2	2
4	تحملني خطأ أي قرار بطريقة غير منظمة.	3.51	0.62	70.2	3
7	تهتم بالالتزام بالقواعد والقوانين التي تحكم اتخاذ أي قرار.	3.44	0.59	68.8	4
1	يتاح المعلومات الخاصة بأي قرار قبل الموافقة عليه.	3.37	0.79	67.4	5
3	تُتخذ القرارات وفق أولويات المؤسسة واحتياجاتها.	3.24	0.44	64.8	6
8	تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة.	2.94	0.29	58.8	7
6	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	2.89	0.52	57.8	8
المتوسط الكلي		3.33	1.08	66.6	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (10) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال صناعة القرار في واقع درجات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (3.33)، بوزن نسبي قدره (66.6%)، بدرجة متوسطة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (2) التي تنص على «توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار» بمتوسط حسابي (3.65)، بوزن نسبي قدره (73.0%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية والتي تنص على «تشرك الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرار» بمتوسط حسابي (3.61)، بوزن نسبي قدره (72.2%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على «تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة»، بمتوسط حسابي (2.94)، بوزن نسبي قدره (58.8%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على «تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات»، بمتوسط حسابي (2.89)، بوزن نسبي قدره (57.8%) بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن العاملين بحاجة إلى توجيه نحو إعدادهم للعمل على كيفية صنع القرار وخاصة في مجال توفير كافة المعلومات المتعلقة بذلك، وما لذلك من آثار كبيرة، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية التحقق من الحصول على المعلومات وتعريفهم ببعض الأمور كالالتزام بالقواعد والقوانين التي تحكم اتخاذ أي قرار. من هنا يجب الاهتمام بتحقيق مستوى مرتفع في تنمية العاملين للوصول إلى تحقيق المستوى المتوقع في مجال صنع القرار، وأن يتدربوا على ذلك والتشجيع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات ضمن الحقوق والمسؤوليات؛ للقيام بالدور المنوط بهم بكفاءة نحو صنع القرار. ويعزي الباحث عموماً هذا الضعف على مجال صناعة القرار إلى عدم توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار، لتردي الاستقرار الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي في فلسطين من ناحية، ومنغصات الاحتلال الإسرائيلي في اغلاق المعابر، وفرض الحصار على قطاع غزة، وعدوانه المتكرر على المؤسسات التعليمية، وقصفها باستمرار مما أضعف وجود آليات واضحة لإدارات مؤسسات التعليم العالي نحو ما يمكن كافة العاملين من صنع قرارات في ظل بيئة غير مستقرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (بيومي، 2009؛ Azoury & Salloum, 2009)؛ (Karam&Azzi, 2009)، تأكيداً على أهمية مجال صنع القرار في إدارة المؤسسات التعليمية، ويعود إلى الإدارة المركزية التي لا تشجع المشاركة وعدم اعطاء الادارة صلاحية المشاركة في صنع القرار.

المجال الخامس: التميز المؤسسي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الخامس

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
6	تعقد الاتفاقيات مع المؤسسات الرائدة إقليمياً وعالمياً.	3.52	1.027	70.4	1
3	تُشجع إدارة المؤسسة الأبحاث الموجهة لخدمة المجتمع.	3.49	1.113	69.8	2
1	تدعم استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة.	3.41	0.949	68.2	3
2	تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة.	3.33	1.150	66.6	4
5	تتبنى إدارة المؤسسة معايير الجودة في نظامها الإداري.	3.23	0.966	64.6	5
4	تسعى إدارة المؤسسة لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية.	3.19	1.032	63.8	6
المتوسط الكلي		3.34	1.09	66.8	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (11) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال التميز المؤسسي في واقع درجات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (3.34)، بوزن نسبي قدره (66.8%)، بدرجة متوسطة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة رقم (6) التي تنص على «تعقد الاتفاقيات مع المؤسسات الرائدة إقليمياً وعالمياً» بمتوسط حسابي (3.52)، بوزن نسبي قدره (70.4%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على «تُشجع إدارة المؤسسة الأبحاث الموجهة لخدمة المجتمع» بمتوسط حسابي (3.49)، بوزن نسبي قدره (69.8%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على « تتبني إدارة المؤسسة معايير الجودة في نظامها الإداري»، بمتوسط حسابي (3.23)، بوزن نسبي قدره (64.6%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على « تسعى إدارة المؤسسة لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية»، بمتوسط حسابي (3.19)، بوزن نسبي قدره (63.8%) بدرجة متوسطة.

يرى الباحث على الرغم من سعي العاملين نحو رفع مهاراتهم، وقدراتهم؛ إلا أن هذا لم ينعكس إيجاباً على كفاءة أدائهم نحو التنافسية من خلال استجابات عينة الدراسة، خاصة مع الغاية الفلسطينية نحو أهمية سعي مؤسسات التعليم العالي لرفع مكاناتها محلياً، وإقليمياً، وعالمياً، وذلك لينعكس إيجاباً على نوعية وكفاءة مخرجاتها، وبالتالي يحتاج العاملين لرفع مستوى اهتمام مؤسسات التعليم العالي نحوهم من حيث تطوير مهاراتهم في البحث العلمي كأحد وظائفها الأساسية، وكأحد أهم مجالات التنافس بينها وبين المؤسسات الأخرى، ودعم استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة، وعقد اتفاقات مع المؤسسات المتقدمة واستقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة، حيث أن العامل يجب أن يكون مرجعاً مهنيًا، وإداريًا، وتربويًا في كافة جوانب عمله مع الاهتمام بالجانب التقني والمعلوماتي لا أن يكون هامشيًا يقوم بأدوار نمطية. فهناك علاقة إيجابية بين تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمبادئ ومعايير الحوكمة وتحقيق مؤشرات ومتطلبات التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Shah & other, 2012؛ Charles, 2010)، نحو مجال التنافسية في إدارة التعليم في تطوير منظومة التنافس في المؤسسات التعليمية، بينما اختلفت مع دراسات (بيومي، 2009؛ عبد الفتاح، 2010) التي لم تتناول مجال التنافسية في مجالات الحكومة بالتعليم.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خان يونس من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي:

1. الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) حسب الفرضية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام T-test لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «T» تعزى إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة (sig).
الأول	ذكور	216	2.38	0.75	1.41	0.197
	إناث	109	3.21	0.91		
الثاني	ذكور	216	3.21	0.91	1.98	0.247
	إناث	109	2.39	1.88		
الثالث	ذكور	216	3.13	0.63	0.74	0.396
	إناث	109	2.73	0.80		
الرابع ذكور	ذكور	216	3.54	0.72	1.41	0.163
	إناث	109	3.54	0.54		
الخامس	ذكور	216	3.65	0.64	1.83	0.163
	إناث	109	3.47	0.84		
الدرجة الكلية	ذكور	216	3.47	0.84	1.74	0.154
	إناث	109	3.62	0.58		

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (325) وعند مستوى دلالة $(0.05) = 1.96$

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (325) وعند مستوى دلالة $(0.01) = 2.58$

يتبين من جدول (12) أن قيمة الاحتمال على الدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى كافة المجالات، وأن قيم (ت) المحسوبة كانت أقل من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن كلا الجنسين من العاملين يشغلون أي منصب إداري أو قيادي في مؤسسات التعليم العالي دون تمييز، وبالتالي فهم مرتبطون بالقيادات، والإدارات العليا من خلال الاجتماعات واللقاءات، وكذلك مرتبطون بالوظائف التنفيذية والتي تعمل في الميدان، فكلا الجنسين لديهم الفرصة للاطلاع على اللوائح والأنظمة، وأيضاً ملامسة للواقع والعمل ضمن الممارسات الفعلية التي تمكنهم درجة تطبيق واقع الحوكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بين الجنسين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (أحمد، 2012؛ Karam&Azzi, 2009؛ الأستاذ، 2012؛ صالحات، 2012؛ Charles, 2010)، التي لم تظهر فروق بين الذكور والإناث بين أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة.

2. الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار «T» تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة (sig).
الأول	بكالوريوس	247	2.49	0.70	1.817	0.231
	دراسات عليا	78	2.53	0.75		
الثاني	بكالوريوس	247	2.61	0.84	1.862	0.480
	دراسات عليا	78	102	3.56		
الثالث	بكالوريوس	247	3.82	0.71	1.532	0.358
	دراسات عليا	78	2.53	0.75		
الرابع	بكالوريوس	247	2.61	0.84	1.132	0.312
	دراسات عليا	78	2.49	0.70		

0.559	1.532	0.81	2.85	247	بكالوريوس	الخامس
		0.86	2.93	78	دراسات عليا	
0.920	1.132	0.764	2.55	247	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.838	2.63	78	دراسات عليا	

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (325) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (325) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتبين من جدول (13) أن قيمة الاحتمال على الدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى كافة المجالات، وأن قيم (ت) المحسوبة كانت أقل من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود تقارب بين مؤسسات التعليم العالي، حيث نفس الخبرات، والإمكانيات، والظروف والأوضاع الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، ونفس البيئة الثقافية، والارتباط بنفس السياسات والفلسفات، والإجراءات في المحافظات؛ لذا تقاربت استجابات العاملين لواقع تطبيق واقع حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية وإن اختلف المؤهل العلمي.

ولم يحصل الباحث على دراسات سابقة -في حدود علمه- تناولت المتغير السابق.

3. الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما في الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة (sig).
الأول	بين المجموعات	1.738	2	0.579	1.939	0.032
	داخل المجموعات	63.601	323	0.376		
	المجموع	65.339	325			
الثاني	بين المجموعات	1.738	2	0.515	1.991	0.028
	داخل المجموعات	65.601	323	0.520		
	المجموع	66.389	325			
الثالث	بين المجموعات	1.490	2	0.497	2.201	0.038
	داخل المجموعات	66.389	323	0.710		
	المجموع	67.879	325			
الرابع	بين المجموعات	1.366	2	0.488	1.962	0.016
	داخل المجموعات	67.879	323	0.722		
	المجموع	69.245	325			
الخامس	بين المجموعات	1.546	2	0.515	1.991	0.045
	داخل المجموعات	69.903	323	0.520		
	المجموع	70.449	325			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.712	2	0.214	1.108	0.025
	داخل المجموعات	31.282	323	0.186		
	المجموع	33.810	325			

الجدولية=1.8338 مستوى الدلالة =0.05 عند درجتي حرية (2,323)

ويلاحظ من هذه النتيجة، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من القيمة الجدولية في جميع المجالات، والدرجة الكلية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، وباستخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في استجابات العاملين تبين وجود فروق لصالح العاملين من أصحاب سنوات الخدمة من 10 سنوات فأكثر، حيث يقيمون واقع الحوكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بدرجة كبيرة مقارنةً بمن هم أقل سنوات خدمة، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها: الخبرة الطويلة تعود على العاملين بتقييم أفضل للممارسات الإدارية على مجالات حوكمة المؤسسات التعليمية، كما أن هذه العينة قد حظيت بدورات تدريبية، وشاركت في اجتماعات، وندوات، وورش عمل، ولجان بشكل أكبر من أصحاب سنوات الخدمة الأقل، مما يجعل معرفتهم للحوكمة ومجالاتها يأتي بناءً على معرفه سابقة أكبر. وكذلك الخلفية السابقة للممارسات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية ونقاط ضعفها وقوتها، وما تواجهه من تحديات وفرص يجعل نظرة عينة الدراسة ذات سنوات خدمة أكثر وعياً لمبادئ الحوكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (بيومي، 2009؛ صلاحات، 2012؛ Charles, 2010)، في تناولها لنفس سنوات متغير سنوات خدمة والتي جاءت لسنوات الخدمة الأكثر.

الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على: ما التصور المقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خانيونس؟

سيتم عرض سيناريو مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خانيونس، وفقاً لعدد من الخطوات على النحو الآتي:

أ- مرتكزات بناء السيناريو المقترح هذه الدراسة:

استندت الدراسة في بناء السيناريو المقترح لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية على المرتكزات الآتية:

- نتائج الدراسة الميدانية التي أوضحت فيها زيادة فهم العاملين على حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ووجود قصور في تطبيق بعض مجالات حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودمجها في العمل.

- سمات العصر الحالي التي تتسم بالتطورات الإدارية والتغييرات العلمية، والمستحدثات التكنولوجية المتلاحقة والمتسارعة، والتي شملت جميع أطراف الحياة.

- الانتشار الواسع لتطوير حوكمة المؤسسات، وغياب وجود متطلبات التنافسية.

- اهتمام الباحثين بمؤسسات التعليم العالي المتميزة بمفهوم الحوكمة، والبحث عن الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتضمين هذا المفهوم في أطراف العملية الإدارية.

- أن مبادئ الحوكمة تعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية الحديثة، والركيزة الأساسية في أي عملية تطوير وتحسين في النظام التعليمي؛ بما يحقق التميز للوصول إلى التنافسية.

ب- سيناريو مقترح للدراسة الحالية.

بعد استعراض نتائج الدراسة الميدانية ودراسة الوضع الراهن لتقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، والتي أظهرت توافر مجالات الحوكمة بنسبة متوسطة، وبعد استشارة مجموعة من خبراء التربية في الجامعات الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، يمكن بناء ثلاثة سيناريوهات مقترحة لتطوير حوكمة المؤسسات التعليمية كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خانيونس، وتشمل: السيناريو المرجعي أو سيناريو الوضع القائم، والسيناريو الاصلاحى، والسيناريو الابتكاري، والتي توضحها الدراسة على النحو التالي:

1. السيناريو المرجعي (الواقعي أو الامتدادي أو الخطي):

ينطلق سيناريو الوضع القائم أو السيناريو الامتدادي أو المرجعي من خلال سيطرة الوضع القائم في فلسطين على الظاهرة موضوع الدراسة، والتسليم بالأوضاع الفلسطينية الخاصة من انقسام فلسطيني بين الأطراف الفلسطينية، وانقسام جغرافي، وتقادم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في فلسطين من قلة الموارد المادية، وضعف الميزانيات، وضعف التواصل بين شطري الوطن، ولكن هناك محاولات لكافة القيادات العاملة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني؛ بوضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير إدارات مؤسسات التعليم العالي، والارتقاء بها لتحقيق التنافسية، وعليه فإن الإصلاح والتطوير في تطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتحسين أداءها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية يكون سطحيًا بعيد عن التغيير الجذري لتطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ويمكن وصف السيناريو المرجعي على النحو التالي:

الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو المرجعي:

- سطحية الاستفادة من الحوكمة ومجالاتها المختلفة في تطوير مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وغياب الاستراتيجيات الواضحة لتدريب العاملين على حقوق وواجبات، ومعايير تطبيق الحوكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- خوف القيادات في مؤسسات التعليم العالي من إحداث تغيير جذري قوي في الإدارات بشكل عام، وتطوير مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.
- قلة وعي المؤسسات التعليمية، والقيادات بمفهوم الحوكمة، وأهميتها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.

- انتشار المركزية في العمل الإداري بحيث يحد من مؤسسات التعليم العالي في إعداد برامج تدريبية بدون الرجوع إلى الوزارة وخططها الموضوعية.

مبررات إعداد السيناريو المرجعي:

هناك عدة مبررات لإعداد السيناريو المرجعي وهي:

- ضعف التمويل والميزانيات المقدمة لمؤسسات التعليم العالي والمحددة لتطوير العمل الإداري فيها.

- صعوبة إحداث تغيير جوهري وجذري في التطوير الإداري على ضوء مجالات الحوكمة في ظل انقسام فلسطيني فلسطيني، وضعف الامكانيات.

- ضعف متابعة المختصين، والخبراء للمستجدات الإدارية الحديثة في العالم، والتخبط في وضع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.

التداعيات المحتملة للسيناريو المرجعي:

- استمرار مراكز التدريب في تقديم برامج تدريبية غير متناسقة مع المستجدات، والتغيرات الإدارية الحديثة، والتي أهمها شيوع التكنولوجيا في العمل الإداري، وندرة توافر خطط تدريبية واضحة ومحددة بجدول زمنية معينة تلبي احتياجات العاملين في الإدارات في ضوء متغيرات العصر.

- نفور العاملين من البرامج التدريبية في ظل عدم توافر أنظمة تحفيزية، ومراعاة الوقت في تنفيذ التدريب.

- هناك بعض الدورات التي تتعلق بمهارات استخدام الحاسوب تقدم للعاملين الجدد في الإدارات في المؤسسات التعليمية في محافظات خانيونس، وهذه يمكن أن تشكل أساساً لتطوير العاملين على مجالات الحوكمة.

- استمرار المؤسسات التعليمية في محافظات خانيونس على وجه الخصوص في تقدير الرؤى والاستراتيجيات التطويرية الإدارية؛ كاستجابة لمستجدات العصر، ولكنها تفتقد هذه الاستراتيجيات لمتطلبات التنافسية.

وفي ضوء ما سبق في إعداد السيناريو المرجعي أو سيناريو الوضع القائم، يرى الباحث أنه لا يشكل أساساً قوياً لتطوير العاملين إدارياً، وحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتحسين أدائها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، كونه قائم على عدة افتراضات واقعية مليئة بالصعوبات، والمشكلات الجسام.

2- السيناريو الوسيط أو الإصلاحي:

يوضع السيناريو الوسيط أو الإصلاحي لعلاج المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجه عملية حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، وذلك في حدود الواقع أي إجراء تحسينات جزيئة دون توافر تغيير جذري على ذلك، ويمكن وصف ذلك السيناريو على النحو الآتي:

الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الوسيط أو الإصلاحي:

- الحفاظ على الهوية الإسلامية، والقيم المجتمعية السائدة في فلسطين مع الانفتاح على المتغيرات الإدارية الجديدة والتي أهمها حوكمة مؤسسات التعليم العالي.
- استثمار الشخصيات الاعتبارية ورجال الأعمال في المجتمع الفلسطيني في محاولة دعم مؤسسات التعليم العالي، ومراكز التدريب التربوي بالأجهزة التكنولوجية الحديثة المناسبة لتطوير مجالات الحوكمة.
- الاستعانة بخبراء من الجامعات الفلسطينية في وضع برامج تدريبية للعاملين في ضوء مجالات الحوكمة المنتشرة في العالم الإداري الحديث كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- محاولة النظر في برامج الدول المتقدمة في نشر مفهوم الحوكمة لمعرفة طرق توعية العاملين بمفاهيم الحوكمة، والمبادئ الواجب اتباعها عند تطبيقها.
- محاولة إيجاد قنوات اتصال وتواصل بين كافة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للتعاون في إعداد برامج تدريبية للعاملين في الإدارات في ضوء مجالات الحوكمة.

مبررات إعداد السيناريو الوسيط أو الإصلاحي:

- سعي مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية نحو تطوير العاملين إدارياً في ضوء مجالات الحوكمة السائدة في العصر الحالي ومشكلات تطبيقها.
- محاولة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بتعريف العاملين بمجالات الحوكمة، ووضع لوائح وإرشادات؛ لطرق تطبيقها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- التقدم العلمي الكبير في العلوم الإدارية، ودمج الحوكمة في جميع أركان العملية الإدارية.
- سعي وزارة التربية والتعليم للبعد عن المشاكل الناتجة عن الانقسام البغيض في المجتمع الفلسطيني.
- اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعداد البرامج التدريبية للعاملين.

التداعيات المحتملة للسيناريو الوسيط أو الإصلاحية:

- مشاركة الشخصيات الاعتبارية ومؤسسات المجتمع المدني في عملية التطوير للعملية الإدارية التطوير المهني للعاملين، ودعم مؤسسات التعليم العالي بما ينقصها من موارد تكنولوجية تشكل أساساً في نشر مبادئ الحوكمة.
- نشر بعض مبادئ الحوكمة بين العاملين كالشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي.
- استمرار مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في محاولتها بالبعد عن المشاكل الجسام الناتجة عن الانقسام، وتوافر قنوات اتصال وتواصل بين مراكز التدريب التربوي في شطري الوطن.

3- السيناريو الابتكاري أو الاستهدافي:

يعتمد هذا السيناريو على التفكير الإبداعي والابتكاري في علاج جوانب الضعف واستثمار نقاط القوة لإحداث تغيير جذري في عملية التطوير الإداري كحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتحسين أداءها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية استجابة لذلك التطوير، ويمكن وصف السيناريو الابتكاري كآلي:

الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الابتكاري:

يقوم السيناريو الابتكاري على عدة افتراضات وهي:

- توافر ميزانيات كافية لإجراء خطط تطويرية، وبرامج لتطوير العاملين إدارياً، وتوعيتهم على مبادئ ومفاهيم الحوكمة.
- انسجام الخطط التطويرية، والبرامج مع المستجدات الإدارية الحديثة وما ينادي به خبراء الإدارة في المؤتمرات، وورش العمل ذات الصلة بالحوكمة.
- مراعاة مؤسسات التعليم العالي للتغيرات الحديثة، والتقدم المعرفي والتقني الحاصل في شتى مجالات العمل الإداري.
- توافر حرية في وضع المؤسسات التعليمية للبرامج التطويرية، وتنفيذها في ضوء ما تراه مناسباً للعملية الإدارية.

مبررات إعداد السيناريو الابتكاري:

توجد مجموعة من المبررات لإعداد السيناريو الابتكاري منها:

- مناداة الخبراء الإدارية بضرورة دمج الحوكمة في العمل الإداري وتوعية العاملين بطرق تطبيقها؛ لانعكاس ذلك الخدمات المقدمة.

- قلة الوعي لدى العاملين لمجالات الحوكمة كمدخل لمتطلبات التنافسية، وهذا ما أظهرته الدراسة الميدانية.

التداعيات المحتملة للسياريو الابتكاري:

هناك مجموعة من الملامح أو التداعيات التي يمكن أن تحدث بعد تطبيق السياريو الابتكاري وهي:

- من المأمول أن تستطيع مؤسسات التعليم العالي في محافظة خان يونس تقييم الوضع الراهن وتحديد احتياجاتها في ضوء مقومات، ومتطلبات نشر وتطوير الحوكمة كمدخل لمتطلبات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، ثم حصر ما يمتلكه العاملون من معرفة ودراية في ذلك الموضوع؛ لبناء الخطط التطويرية في ضوء دراسة الوضع الراهن.

- تدريب العاملين في مؤسسات التعليم العالي في محافظة خان يونس على مهارات تطبيق مبادئ الحوكمة بين العاملين كالشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي، وهذا يتم بالتعاون مع مدربين متميزين في علوم الإدارة.

- من المتوقع أن تقوم مؤسسات التعليم العالي في محافظة خان يونس بالتعاون مع أكاديميين في الجامعات الفلسطينية والمختصين في المواد الإدارية بإعداد قائمة بمبادئ الحوكمة الواجب اتباعها أثناء العمل الإداري كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، كي يتم تدعيمها لدى العاملين.

- تعاون مراكز التدريب مع المؤسسات المجتمعية، ورجال الأعمال في إعداد الغرف التدريبية، وتجهيزها بأحدث الأدوات التكنولوجية، وطباعة المنشورات واللافتات، وكل ما يلزم لتنفيذ مشروع نشر ثقافة الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

- التعاون الفعال بين مراكز التدريب، وقسم التخطيط وقسم العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي في محافظة خان يونس؛ بحيث يتم خطة لانتداب العاملين، وتحديد أوقاتهم المناسبة للتدريب، والمتابعة الفعالة؛ لانعكاسات ما يتعلمه العاملين مع ما يطبقه في عمله الإداري.

- من المتوقع أن تتعاون مؤسسات التعليم العالي مع الجهات المعنية لرعاية برامج تحفيزية تتبع، وتتناغم مع برامج التطوير المهني للعاملين في مجالات الحوكمة.

- من المأمول أن تتابع مؤسسات التعليم العالي التغييرات الحاصلة في العلم الإداري الحديث، وتجارب بعض الدول في نشر مفاهيم الحوكمة؛ للاستفادة منها في تدريب العاملين على ذلك؛ بحيث يكونوا نواة التغيير والتطوير في المؤسسات التعليمية.

- سيتم عقد جلسات نقاش بين الخبراء والقيادات في مؤسسات التعليم العالي؛ للاستماع إلى آراء العاملين، وأفكارهم حول موضوع الحوكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
 - من المتوقع أن يتم ربط موضوعات الحوكمة بترقية العاملين في السلم الوظيفي المتبع في مؤسسات التعليم العالي، وأن تكون إحدى الشروط؛ للتقدم للوظائف الداخلية التقدم لبرامج تطويرية في موضوع الحوكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- وفي ضوء ما سبق عرضه في وصف السيناريو الابتكاري، ترى هذه الدراسة بأنه السيناريو الأفضل في إحداث تغيير جوهري، وجذري في تطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.

المراجع:

- أبو لبن، إيناس موسى (2015). تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- أبو الهيجا، محمد (2017). حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- أبو هذاف، سمية (2017). واقع تطبيق الحوكمة ومعوقات ذلك في بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- أحمد، حافظ فرج (2012). دور الحوكمة والقيادة الرشيدة في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات الجامعية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق، كلية التربية، جامعة الأقصى، 3-4 يوليو، فلسطين.
- اسماعيل، محمد، وحسين، اسعد (2017). دراسة استكشافية لمدى حوكمة الجامعات الخاصة السودانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- الأستاذ، محمود حسن (2012). حوكمة أداء كلية التربية بجامعة الأقصى في ضوء معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق، كلية التربية، جامعة الأقصى، 3-4 يوليو، فلسطين.
- بدح، أحمد، والعوامل، حسن (2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (2002). تقرير التنمية الإنسانية العربية (UNDP)، العام 2002م.

- بن عمر، محمد البشير (2014). حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين اداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 7(1)، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص. 34-61.
- بيومي، عبد الله (2009). حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف داکار 2000، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، 23-21 إبريل 2009، جامعة عين شمس، مصر.
- جودة، محفوظ أحمد (2009). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي، عمان، الأردن.
- حافظ، محمد عبده (2011). حوكمة القوى العاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حماد، طارق عبد العال (2010). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، المنعقدة يوم الخميس الموافق 25-11-2010، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الخطيب، أحمد، والخطيب، رباح (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- الخطيب، أحمد، ومحمود، معايه، وسالم، عادل (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع. الأردن.
- خليفة، علاء الدين (2017). العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات ومعايير الحوكمة والأداء الرشيد، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- دراركة، أمجد، والعساف، حمزة (2017). أنموذج مقترح للحوكمة المؤسسية بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- دمنهوري، زهير عبد الله (1428هـ). توجهات التطوير لإعادة هيكليّة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالي (النسخة الإلكترونية)، وزارة البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، عمادة البحث العلمي. تم الاسترجاع 2017/7/28 م من: www.kau.edu.sa/dsr

- دياب، رنا مصطفى(2014). **واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، برنامج القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.
- سليمي، جمال(2009). **أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث الحوكمة الأكاديمية، المنعقد في الفترة من 16-17 فبراير، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية، جامعة القدس الكسليك، لبنان.
- الشافعي، حسن أحمد (2009). **الحوكمة في التربية البدنية والرياضية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية: مصر.
- الشباطات، محمد علي(2017). **مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- الصاوي، محمد، وبستان، أحمد(2000). **دراسات في التعليم العالي والمعاصر**، «أهدافه، إدارته، نظمه»، مكتبة الفلاح، الكويت.
- صلاحات، رافع يوسف(2012). **واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية (الجامعات العامة والحكومية)**، إشراف عزمي الشعبي، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، سلسلة تقارير (52).
- عبد الفتاح، محمد (2010). **تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات**، ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة «دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري» المنعقدة يوم الخميس الموافق 25-11-2010م، كلية التجارة، جامعة عين شمس. مصر.
- عبد الحكيم، فاروق جعفر (2011). **حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة**، مجلة العلوم التربوية، 1(2)، ص.317-318.
- عشري، مهران (2005). **الحوكمة الجيدة وعلاقتها بتدعيم الجوانب الأخلاقية**، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات المحاسبية وأبعادها الاقتصادية والإدارية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- الغالبي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي (2005). **المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- محمد، مديحة فخري(2011). **دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية**، مجلة مستقبل التربية العربية، 73(18)، ص. 29-52.

- محمد، حاكم محسن (2008). **ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح، المنعقد في الفترة من 21-24 ديسمبر، مراكش، المملكة المغربية.
- مرعي، محمد مرعي (2009). **الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، **الحوكمة الأكاديمية**، المنعقد في الفترة من 16-17 فبراير، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية، جامعة القدس الكسليك، لبنان.
- المليجي، رضا إبراهيم (2011). **نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين**، رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص346-347.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013). **دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي (AWEI)**، المرصد العربي للتربية.
- يوسف، محمد حسن (2007). **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار الدولي.
- Charbel Karam & Elie Azzl. (2009). **Students' perceptions of their role in university governance (Case of Lebanon), Faculty of Management and Commercial Sciences**, St Esprit University of Kaslik.
- Kevry Hofheimer. (2009). **The good governance agenda of international development institutions**, Virginia, Old Dominion University, P.H.D.
- Middleton, Charles R. (2010). **The Virtues of Student and Faculty Trustees Journal articles**, *Trusteeship*, v18, n4, Jul-Aug.
- Peter Maassen. (2000). **The Changing Roles Stakeholders in Dutch University Governance**, *European Journal of Education*, (35)4, p.452.
- Nehme Azoury & Charbel Salloum. (2009). **La gouvernance moderne des universités au liban, Faculte de Gestion et des Sciences Commerciales**, Université St Esprit de Kaslik.
- Shakeela Shah. (2012). **Theoretical Arguments on Shared University Governance: An Observation of University Governance in Public University in Pakistan**, 2nd International Conference on Humanities, Geography and Economic (ICHG2012) Singapore April 28-29.