

واقع الحوكمة في جامعة القدس

نداء دار طه

د. جمال حلاوة

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إستخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، والذي بلغ عدد طلابها (14000) طالب (عمادة القبول والتسجيل، 2010) وموظفيها وبلغ عددهم (1117) موظف (شؤون الموظفين، 2010) وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عال يصل إلى الجامعات المتحضرة التي تعتبر (الحوكمة) من أولوياتها، كما تعتبرها جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي. وأوضحت هذه الدراسة الميدانية من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليفة، ويعتبر صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، وأن (الحوكمة) في جامعة القدس موحدة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، فعادة ما تأخذ في العادات والتقاليد في حل المشاكل، ومنالك الاتجاهات (الأحزاب)، التي تلعب الدور الكبير في الجمع بين وجهات النظر وحل المشاكل وخاصة إذا كانت المشكلة بين طرفين من نفس الحزب، بالإضافة إلى أن معظم القرارات تكون ارتجالية، رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، إلا أن طابع العشائرية يسيطر أكثر من استخدام نظم الحوكمة، سواء كان على مستوى الطلبة أو على مستوى الموظفين، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة (الحكم الرشيد)، مثل الحكم السليم والعدل في حل المشاكل بين الطلبة، وفض نزاعات الطلبة إذا كانت مع بعضهم البعض، أو مع الموظفين بشكل عام أو الموظفين مع بعضهم البعض، أو مع الإدارة العليا، دون تحيز أو تمييز، كما أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مصادر دعم مادية ووضع حد للوصوليين، وتكوين لجان سرية لحماية الجامعة، بالإضافة إلى الحكم على مستوى الأكاديميين، وطريقة التعامل معهم وأسلوب الترتيبات والتعيينات وكيفية الحكم على كفاءة الموظفين وفق معايير وأسس موضوعية: مثل حقوق العاملين، الأمن الوظيفي، الرواتب والمحافظة على كرامة المدرسين من خلال راتب ينص عليها قانون التعليم العالي (حسب الكادر) وتتناسب مع المستوى المعيشي والحكم الرشيد في الرضا الوظيفي وكيفية نظام الأتعاب وطرق احتساب التعويضات، ودفعها حسب القانون والعدالة في تطبيق نظام

الإجازات، والشفافية، المساءلة، والنزاهة، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال واتخاذ القرارات والنشر، وحرية الكلمة، واستخدام نظام الحوافز والمكافآت والثناء والعقاب، للطلبة والموظفين.

ABSTRACT

This study aimed to verify the use of methods of governance undergraduate at the University of Jerusalem, which reached the number of students (14000) students (Admissions and Registration, 2010), staff and numbered (1117) Officer (Personnel, 2010) in order to access the university to the high level up to the universities that are considered civilized (governance) of the priorities, is also considered part of the quality is the aspiration of the output of higher education. The study of the field through the results reached by the researchers, that Palestinian society is a tribal society since the creation, and is small when compared to countries of the world, and (governance) at the University of Jerusalem there but not at the level required, in accordance with standards of governance (global), as they tend to deal in solving the problems to the values and trends, more than one application governance requirements and standards, usually take the customs and traditions in solving problems, and there are trends (the parties), which plays a major role in bringing together the views and solve problems, especially if the problem is between both sides of the same party, in addition to that most decisions are ad hoc, despite the existence of a book by the personnel specializing in the laws and regulations of the university (not a corporate governance), but that the nature of tribal control over the use of systems of governance, whether at the level of students or at the level of staff, results also showed that most of the staff at the university do not return to the book of regulations and laws, or do not know what the texts, or do not know his presence in their hands, and there are some items in this book are vague, or interpreted in a manner not understood, as shown by results that the weakness of financial resources had a significant impact in the inability to apply the laws and regulations, and building on the study recommended the need to raise the level of application required for the standards and requirements of systems of governance (good governance), such as good governance and equitable solution of problems among students, and resolution of conflicts students if they with each other, or with the staff in general or staff with each other, or with senior management, without bias or discrimination, the study also recommended the need to find sources of support material and put an end to Ousoliyn, and composition of the committees secret to protect the university, as well as governance at the level of academics, and how to deal with them and method of promotions and appointments and how to judge the efficiency of staff in accordance with standards and objective grounds: such as the rights of workers, job security, salaries and maintain the dignity of teachers through the salary provided by the Higher Education Act (as staff) and commensurate with the level of living and good

governance in job satisfaction and how system of fees and ways of calculating compensation, and paid according to law and justice in the application of the leaves, transparency, accountability, integrity, and to clarify lines of authority, responsibility and methods of communication and decision-making and publishing, and freedom of speech, and the use of the system of incentives and rewards and reward and punishment, for students and staff.

مقدمة

عرّفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة. وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم، تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية". (شبكة الإعلام العربية) وتعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السبابة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث أنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة في القانون والحكم الرشيد، وتنشئة أجيال صالحة، ومنذ نشوء الجامعات في الضفة الغربية فترة السبعينات من القرن الماضي، بدأت تظهر بعض ملامح النشاط والحيوية في الاقتصاد الفلسطيني حيث أن الجامعات لها علاقاتها التبادلية مع المجتمع.

وتساهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (النجار، 1990). ويجتهد القائمون على الجامعات في صياغة رسالة الجامعة التعليمية، التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا للجامعة، ومهما اختلفت صيغ هذه الرسائل إلا أنها تجمع بشكل أو بآخر على أن أسمى أهداف الجامعات تتركز في هدفين أساسيين الأول: تعليم جيد يتمثل بالدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملء الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، أي أن يكون هناك توافق بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، والهدف الثاني: يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع وإسهام الجامعة في حل القضايا بأنواعها المختلفة على الأصعدة من خلال الأبحاث وورش العمل الصناعية، التعليمية، الاجتماعية، الزراعية، وغيرها (سرحان وطه، 2004). وبما أن الجامعات شريان رئيس لا غنى عنه

في بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل.

جاءت فكرة هذا البحث للتعرف على أحد العناصر المهمة والداعمة في بناء المجتمع ومواكبة الجامعات من حيث التطوير والتنمية، وهو بعنوان واقع الحوكمة في جامعة القدس. وأما بالنسبة لجامعة القدس فهي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية، والتربوية، والمجتمعية لأهم شريحة في المجتمع وهم فئة الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية (إدارة شؤون الموظفين، 2010). بالإضافة إلى الموارد المادية والمعنوية التي لها دورها في تقدم وازدهار الجامعة، كما تعتبر جامعة القدس ثاني أكبر جامعة من حيث عدد الطلاب، بعد جامعة النجاح الوطنية في نابلس (تقرير وزارة التعليم العالي، 2010).

مشكلة الدراسة

بما أن موضوع الحوكمة الجامعية يصب في استخدام الشفافية، النزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق الأنظمة والقوانين، والمساءلة، لتطوير وبناء المجتمعات، وإحداث تغييرات إيجابية في الدولة التي أسست هذه الجامعات. وهذه هي أكبر وأعقد المشاكل في الجامعات الفلسطينية التي حاولت الدراسة الإجابة عليها من خلال التساؤلات التالية:

-هل ضعف الأنظمة والقوانين المستخدمة في جامعة القدس وعدم وضوحها هو سبب رئيس في عدم تطبيق نظم وأساليب الحوكمة؟

-هل سبب هذا الضعف هو قلة الخبرة إذا ما قورنت بالجامعات المحلية والعالمية الأخرى من حيث فترة التأسيس؟

-هل العيب في تطبيق الحوكمة من المسؤولين؟ أم من ثقافة المجتمع؟

-هل المشكلة في قلة الموارد المالية؟ ما يضاعف توفير عناصر أخرى تساعد في تطبيق معايير الحوكمة.

-هل العيب في تطبيق الحوكمة وجود الوصوليين والمتسلقين؟

-هل اللامبالاة والمحسوبية، سبب ضعف تطبيق أنظمة وأساليب الحوكمة؟

-هل توجد ضغوطات داخلية وخارجية، تحد من تطبيق أساليب وأنظمة الحوكمة؟

-هل العادات والتقاليد لها دور في عدم تطبيق الحوكمة؟

أهمية الدراسة

تنطلق أهمية مفهوم الحوكمة من توفر عدة عناصر واعتبارات يجب الأخذ بها، أهمها الشفافية النزاهة والمساءلة، المشاركة والوضوح، تحقيق الأهداف، وكذلك استقرار المؤسسة، من خلال العدالة والحماية، والأسس والمعايير، ومراقبة السلوكيات وكافة التصرفات، يرى الباحثان أن أهمية البحث تنبع من أهمية التعرف على مدى تطبيق أنظمة ومعايير الحوكمة في جامعة القدس كونها مؤسسة أكاديمية وعريقة، بالإضافة إلى المحافظة على مستواها وسمعتها بين الجامعات.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، وهل الوضع الاقتصادي والبيئة والعادات والتقاليد، والاتجاهات، والمخرجات التعليمية، وسلوك الموظفين والطلبة، والسياسة، يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة.

فرضيات الدراسة

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير العمر.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الدرجة الوظيفية.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الخبرة.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير طبيعة العمل.
7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الظروف المحيطة.

مبررات الدراسة

1. من المعروف أن المؤسسات التعليمية منبر المجتمعات، ومنبع العلم، من هنا يجب أن تكون الأنظمة والقوانين من البنود الأولى والمتطلبات الرئيسية، والمطبقة بوضوح وشفافية

في أي مؤسسة أكاديمية بصفة خاصة، والمؤسسات الناجحة بصفة عامة، فهذا يعني العدالة والمساءلة، والنزاهة، والوضوح، وارتياح الموظفين والطلبة والمجتمع ذات العلاقة.

2. أن هذا الموضوع يطرق لأول مرة في الجامعات الفلسطينية على حد علم الباحثان.

محددات الدراسة

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

الإطار النظري

أدبيات الدراسة

الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، مثلاً يشارك في الحوكمة المديرون، الأساتذة، الطلاب، البيئة من الجيران (عازوي، 2009)، كما أن للحوكمة ثلاث قواعد اساسية يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي: قاعدة الشفافية والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية هي: قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك الى تعطيل العمل أو الإساءة الى الغير، والقاعدة الثالثة هي: قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008). كما تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الإجتماعية بموضوع الحوكمة (governance) ونشير هنا إلى أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة، حكمانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة

شؤون الدولة والمجتمع، ويقوم على المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:

1. الدعامة الاقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالإقتصاديات الأخرى.
 2. الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.
 3. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2006).
- كما عرّفت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الإتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (الخضير، 2005).

وعرّفت الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية، بتحديد القواعد الرئيسية لها والتنظيم مجال العمل السياسي، أي أنه بذلك يكون التكلّم عن الدولة والمجتمع والمشاكل بينهم وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين. كما يعرفها البعض بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الإعتراف من البعض بأخلاقيات المهنة بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية (حلاوة، صالح، 2009).

ويعتبر ضعف الحوكمة في البلدان التي تزود بالطاقة والموارد الطبيعية الأخرى يمكنه أن يعقد من هذه الإمدادات بعدة طرق منها: الفساد وسوء الإدارة، وعدم الإستقرار السياسي، ووجود النزاعات، مما يؤدي إلى الفساد في الموارد المالية والطبيعية، واستغلال الجهات المنتفعة، وعدم

استقرار البلاد، ووجود المكاسب غير الشرعية، وغيرها مما يحتم في النهاية اختيار دولة بحالها وليست مؤسسة فقط، ثم تبدأ الإستغاثة وطلب المعونات من الطرف المنهار بكل الوسائل.

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

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

تعريف مفهوم الحوكامة

يعتبر مصطلح الحوكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي اعتبر الحوكامة أنها: "أسلوب ممارسة السلطة في تدير الموارد الإقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية". وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحوكامة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي إزمة حكاماة بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط. ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتمفصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات.

وفي تصريح لمجلس وزراء خارجية السوق الأوروبية المشتركة مؤرخ ب 28 نوفمبر 1991 جاء فيه "يلح المجلس على أهمية الحكم الجيد، وفي حين يبقى من حق الدول ذات السيادة إقامة بنيتها الإدارية وترتيباتها الدستورية، فإن تنمية عادلة لا يمكن إنجازها فعلاً وبشكل دائم إلا بالإنضمام إلى مجموعة من المبادئ العامة للحكم: سياسات رشيدة اقتصاديا واجتماعيا، شفافية حكومية، وقابلة للمحاسبة المالية، إنشاء محيط ملائم للسوق بقصد التنمية، تدابير لمحاربة الرشوة، احترام القانون وحقوق الإنسان، حرية الصحافة والتعبير، وهذه المبادئ ستكون أساسية في علاقات التعاون الجديدة" (الندوي، 2009).

الإدارة على المكشوف

انتشرت المعرفة الإدارية وتقاربت العلوم مع بعضها البعض، ونشأت العديد من المصطلحات وما يزال الوضع في إدارات الدول النامية يشكل فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وأصبحت تواجه العديد من المؤسسات والتنظيمات الإدارية التي تضارب أو تعارض بين عمل الإداريين القياديين، والإداريين التنفيذيين، وهذا الوضع جعل من الصعب وجود مجال للمنافسة في عصر العولمة، والتحديات الإدارية، فظهر هناك من يطالب بالشفافية وكأنها مصباح علاء الدين السحري الذي سيحل كل المشاكل، ويذيب كل المعوقات الإدارية، وينشط من عملها، فظهر هناك مصطلح سمي (الإدارة على المكشوف). (الملكوي، 2010).

فهل هناك فرق بين الشفافية والإدارة على المكشوف؟

الشفافية: مصطلح كثر تداوله في الجوانب السياسية والجوانب الاجتماعية، وهي مرتبطة مع تطور الديمقراطية في الدول الغربية في فترة السبعينات الذي شهد ميدان تقويم الاحتياجات والمطالبة بمراجعة الكفاءة والفاعلية (صوا، حماد، 2000). أما **الإدارة على المكشوف** من ناحية إدارية: يقصد بها مشاركة العاملين في الشركة أو الهيئة في المعلومات المالية، والأرقام المتعلقة بالربح والخسارة، والحدود الدنيا لهذه الأرقام، وتطوير نظام فعال لتمكين الموظفين من استخدام هذه المعلومات، ليطوروا أدائهم أو أداء شركاتهم والوصول إلى المستوى المقبول، ثم إلى مستويات أعلى

من الربحية والرضا والمشاركة الفعّالة (أوليفر، 2004). وهناك من يعرف الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية، وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين لرسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية، والإدارية، وفي هذه الحالة لا تقسّم الأهداف الاستراتيجية ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وهي تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي (بارج، وكيفن، 2004).

محددات الحوكمة

هناك إتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

-المحددات الخارجية:

تشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومن هنا على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والإستشارات المالية والإستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص.

المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي. وتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام.

ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنوع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعوامة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساسا لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنوع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحدا من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد

صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والإجتماعية السائدة بها، فضلاً عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة.

كما أكدت معظم الدراسات سابقاً أيضاً على ضرورة ارتباط استراتيجية تنوع نظم التعليم العالي بسياسات مكتملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الإرتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف، 2009).

حوكمة الجامعات

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

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

جامعة القدس

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

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

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

نشأة جامعة القدس

إنضمت جامعة القدس إلى عضوية إتحاد الجامعات العربية عام 1984 بعد توحيد أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصول الدين، الكلية العربية للمهن الطبية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الآداب. كما توالت الجهود تباعا لضم وإنشاء كليات ومراكز جديدة وفريدة من نوعها في فلسطين، حيث تم تأسيس كل من: كلية الحقوق، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية القرآن والدراسات الإسلامية كلية الصحة العامة، كلية طب

الأسنان، كلية الصيدلة، وكلية العلوم الاقتصادية والإدارية. ولتوفير الجهد والمال وتوفير عناء السفر إلى الخارج بهدف الدراسات العليا، أنشأت الجامعة مراكز ومعاهد لهذه الغاية في عدة حقول وتخصصات، مثل مركز البحوث الإسلامية، والمعهد العالي للآثار الإسلامية، إضافة إلى مركز الدراسات الإقليمية، ومعهد العلوم اللغوية والصوتية ومعهد الإدارة والاقتصاد، وكذلك برنامج التكنولوجيا التطبيقية والصناعية، وبرنامج التنمية المستدامة، وبرنامج في الصحة والبيئة وتخصصات العلوم الأخرى لتصبح بذلك جامعة القدس إحدى أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية، تتكاتف فيها الجهود وتتوحد طاقات أبناء الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، والحفاظ على مقومات وجودها وضمان قوتها في عاصمتها القدس الشريف. وتمنح جامعة القدس مختلف الدرجات العلمية من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في ثلاثة عشر كلية وتسعة معاهد، منتشرة في مواقع أساسية عدة، في مدينة القدس وضواحيها إلى جانب مواقع أخرى في مدينة رام الله و البيرة. وتضم الجامعة برامج جديدة وحديثة هي الأولى من نوعها في فلسطين، فعدت الصرح العلمي الأول والوحيد الذي يقدم هذا العدد والتنوع من الدرجات العلمية في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لدرجات البكالوريوس، الدبلوم العالي والماجستير. ويتزايد عدد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة في كل عام وينالون قسطا وافرا من الرعاية المتميزة، تقدمها لهم نخبة من الأساتذة والموظفين المتخصصين، كما تؤمن لهم كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات العالمية، إضافة إلى تقديم منح خاصة للطلبة وفقا لحالاتهم الاجتماعية، وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها الأكاديمية وخططها وخدماتها للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي المتميز منها، وسعيًا لإعداد أجيال أمينة في تحمل مسؤولياتها، ومخلصة في تسخير معارفها لخدمة المجتمع ورفعته ببيان الوطن (الخلي، 2009).

الموقع الجغرافي لجامعة القدس

تحتل جامعة القدس مواقع مختلفة في مدينة القدس وضواحيها:

1. الحرم الرئيس في أبو ديس تبلغ مساحته (200 دونم)، ويضم معظم كليات الجامعة، وبعض المراكز والمتاحف والمعاهد، وقد تم إيقاف هذه الأراضي لصالح الجامعة والمعهد العربي.

2. الحرم الجامعي في الشيخ جراح يضم كلية هند الحسيني للبنات ويلتصق البناء بدار الطفل العربي وتعود ملكيته إلى دار الطفل، وتقوم الجامعة باستخدام الحيز وإدارته والإشراف عليه.
3. حرم الجامعة في بيت حنينا ويضم فرع كلية العلوم الإقتصادية والإدارية وكذلك رئاسة الجامعة وإدارة المكتبات ومعهد الطفل، ويقع على أرض تمتلكها جمعية بيت حنينا الخيرية إلى جانب مدرسة تديرها بلدية القدس.
4. حرم الجامعة في البلدة القديمة ويضم عدة مراكز تابعة للجامعة منها مركز دراسات القدس ومركز العمل المجتمعي ومركز لتعليم الحاسوب.
5. حرم الجامعة في البيرة وهي عمارة تعود ملكيتها لبلدية البيرة وتشمل تلفزيون القدس التربوي والمعهد العالي للآثار ومعهد الإعلام العصري وأبنية أخرى مستأجرة فيها مع معهد الدراسات الإقليمية ومركز التقييم المعياري الدولي ومركز السرطاوي لدراسات السلام ومركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية وغيره (تقرير جامعة القدس، 2009).

الهيكلية الإدارية لجامعة القدس

تشرف على شؤون الجامعة الإدارية والأكاديمية الهيئات التالية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

حادي عشر: قامت الجامعة في العام 2001 باستحداث هيئة جديدة اسمها "هيئة مجالس الجامعة" يتم تعيين أمينها العام وأعضاء أمانتها من أكاديميين تولوا مناصب إدارية سابقاً، وتتكون عضويتها من كافة أعضاء المجالس والهيئات في الجامعة الأكاديمية منها والإدارية وتجتمع بالعادة مرتين كل عام على مدار يومين وذلك للتباحث في الأمور الإستراتيجية والسياسة العامة للجامعة.

ويشرف على تنفيذ سياسات الجامعة ويتولى مسؤوليتها رئيس الجامعة الذي يقدم التقارير الفصلية لمجلس الأمناء، كما يقدم التوصيات المختلفة حسب النظام للمجلس لإقرارها (تقرير جامعة القدس، 2009).

إدارة شؤون الموظفين

تعتبر إدارة شؤون الموظفين إدارة اختصاصية، وهي تعنى بكافة الأمور التي تتعلق بشؤون العاملين في الجامعة من بداية تعيينهم بالعمل إلى حين إنهاء خدماتهم، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة بالإهتمام بشؤون العاملين لديها، إذ أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الموظفين على الإسهام بالأنشطة الإنتاجية، واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة و هذا يؤكد على حقيقة التلاؤم و التوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الإستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها. ولذا فإن دائرة شؤون الموظفين عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وتتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار القرارات للأفراد العاملين ضمن العمل الإداري في إطار الإدارات الأخرى بناء على توصيات هذه الإدارات وبالتنسيق معها.

الموظف الإداري

الموظف الإداري هو كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات ووظائف الجامعة الإدارية في الدوائر الإدارية والأكاديمية، وهو الذي يقوم بالأعمال الإدارية سواء في دائرة إدارية أو دائرة أكاديمية، ويخضع لقانون العمل الفلسطيني رقم (7) لعام 2000، من حيث الراتب الشهري المنصوص عليه في الكادر الموحد المقر من وزارة التربية والتعليم العالي، والإجازات السنوية والمرضية وغيرها كما هي مذكورة في نظام الموظفين الإداريين من أنظمة وتعليمات الجامعة (2004).

دراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات التي هدفت إلى قياس العلاقة بين الحوكمة مع العديد من الأطراف الأخرى، ومن هذه الدراسات:

-دراسة (غرابية، 2010) بعنوان مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، نوقشت في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، هدفت هذه الدراسة النوعية الوصفية إلى التعرف على مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة وبعد الإطلاع على نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدة نتائج منها لا يوجد تطبيق لمتطلبات الإفصاح والشفافية في الأداء المحاسبي، وضعف في تطبيق متطلبات الإفصاح والشفافية في الأداء المالي، والإداري وتمت التوصيات بناءً على النتائج وكان من أهمها العمل على زيادة الوعي بأهمية مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة، وضرورة دراسة أسباب ضعف تطبيق متطلبات الإفصاح والشفافية في الشركة.

-دراسة (الخواجة، 2004) هدفت إلى تحليل مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، وقد أكد البحث على النقاط الآتية لدعم مبادئ حوكمة الشركات:

1. أهمية زيادة الوعي بالأهمية المتزايدة لحوكمة الشركات، سواء بالنسبة للمديرين أو أعضاء مجلس الإدارة أو حملة الأسهم أو باقي أصحاب المصالح للتعرف على مبررات تطبيقها.
2. التأكيد على ممارسة المساهمين لحقوقهم وعلى المعاملة المتساوية للمساهمين.
3. توسيع هيكل الملكية بالشركات وزيادة عدد الشركات المقيدة بالبورصة.
4. الإسراع بإصدار قانون للشركات الجديد نظراً لأهميته في التقريب في المعاملة بين شركات الأشخاص وشركات الأموال.
5. خلق كوادرات إدارية جديدة.
6. تدريب وبناء أجهزة الإشراف والرقابة على نحو يمكن من متابعة التزام الشركات بالقواعد اللازمة للإدارة الجيدة لها.

7. تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة بما يواكب أسس وقوانين المحاسبة الدولية.

8. الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.

وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لمعرفة ضرورة الشفافية والرقابة والإدارة في التطور والتقدم والمحافظة على المصالح والعمل على التوسع في المجال الداخلي الخارجي عن طريق جذب مستثمرين جدد عن طريق كسب الثقة.

-دراسة (Robies and Salameh, 2006) بعنوان العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في قطاع الإنشاءات. هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة من (100) شركة إنشائية من أحجام مختلفة، لإختبار فيما إذا كان التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف داخل الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم أداءً مالياً أفضل للشركة.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية القليلة في العالم العربي التي تناولت أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للشركات، مؤكدة على أهمية عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

المنهجية وجمع المعلومات وتحليل البيانات

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لأنه يناسب هذا النوع من الدراسة، وبالتالي تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع (120) إستبانة، بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة تقريباً منها (60) وزعت على أعضاء الهيئة الإدارية و(60) وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية، تم استرجاع (100) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد تعديل بسيط ممكن تلاشيهِ، وبذلك تكون النسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وهو (1117) موظف، وهذه تعتبر نسبة مقبولة تفي لمتطلبات البحث العلمي. ثم أخذت المنهجية محور خاص بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العليا. وتم تحليل ما جاء فيها وإضافتها إلى النتائج والتوصيات.

الصدق والثبات

من خلال تحليل جميع فقرات الإستبانة بواسطة Reliability analyze تبين أن نسبة الثبات في هذا البحث بلغت 0.84، وتم التأكد من صدق الأداة المستخدمة بعد أن تم تحكيمها من قبل الدكتور علي صالح و الدكتور إبراهيم صليبي، والدكتور عمر الصليبي. وتم تحليل النتائج الكمية للدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري للبيانات، حيث تم اعتماد تقدير درجة الفقرات والمجالات من خلال المتوسطات الحسابية. وجاءت سمات عينة الدراسة كما يلي:

يظهر الجدول (رقم 1) عدد الموظفين لحملة الدرجة العلمية، كماً وتوعاً ومن التحليل الإحصائي تبين أن عدد الذكور (56) وما نسبته (54%) من عمرة فوق (40) يقرون بأن الجامعة تطبق أنظمة الحوكمة معظمهم من حملة الدكتوراه (41) وكانت موافق، فيما بلغ عدد الذين يقولون لا تطبق (20%) وهم بنسبة عالية (20%) أيضاً من حملة الدكتوراه غير موافق، والباقي ونسبته محايد (26%) من حملة البكالوريوس والماجستير والدبلوم، أما بالنسبة للإناث وعددهم (44) فقد بلغت ما نسبته (63%) يقرون بأن الجامعة تطبق متطلبات الحوكمة، وهن من الهيئة التدريسية (15%) موافق، ومن الهيئة الإدارية (28%) غير موافق، والباقي من مختلف الدرجات العلمية. أما بند تطبيق الحوكمة يعمل على استقطاب الطلبة المميزين فقد حاز على نسبة قليلة فقد كانت إجابة الذكور (62%) غير موافق، والإناث (58%) غير موافق، أما الباقي فهم من المحايد، وبند تعتبر المحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح فكانت النسبة من الذكور غير موافق (44%) وما نسبته (12%) غير موافق بشدة، والباقي محايد أما الإناث فقد بلغت (21%) غير موافق، فيما بلغت ما نسبته (28%) غير موافق، والباقي محايد، أما عن البند تحل المشاكل بشفافية فقد كان من النسب العليا (56%) من الذكور موافق بشدة، و(12%) غير موافق والباقي محايد، أما الإناث فقد كانت ما نسبته (51%) موافق بشدة، و(14%) غير موافق، و(14%) منهن غير موافق بشدة، والباقي محايد. والارتجالية في حل المشاكل فقد بلغت ما نسبته (48%) من الذكور غير موافق، وما نسبته (16%) غير موافق بشدة، أما عن الإناث فقد كانت (46%) غير موافق بشدة، و (17%) غير موافق، فيما حصل بند لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة على ما نسبته (49%) غير موافق، و(30%)

موافق بشدة من الذكور والباقي محايد، أما عن الإناث فقد بلغ ما نسبته (34%) موافق وما نسبته (22%) غير موافق والباقي محايد.

جدول رقم (1) المؤهل العلمي

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

في الجدول رقم (2) والذي يظهر فترة الخدمة داخل الجامعة فقد حصل البند يسمح بإبداء الرأي داخل الجامعة على ما نسبته (42%) ممن لهم خدمة طويلة في الجامعة على موافق جداً، و (11%) موافق، وما نسبته (32%) محايد، و (15%) غير موافق بشدة، فيما بند يؤثر المسئولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة فقد حصل على ما نسبته (39%) موافق وهم من الموظفين القدامى ممن تزيد خدمتهم عن (15) سنة، وما نسبته (36%) محايد، فيما كان الباقي غير موافق، وبند ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الحوكمة (الأنظمة والقوانين) (46%) فقد كانت أيضاً من الموظفين القدامى والتي تزيد مدة خدمتهم عن (15) سنة، فيما بلغت نسبة المحايد (23%) والباقي غير موافق. فيما بلغت النسبة في بند تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين، فقد حصلت على نسبة (48%) غير موافق و (21%) محايد، (31%) غير موافق بشدة، أما عن التناقضات في إجابات المفحوصين فتظهر في بند تطبيق الأنظمة والقوانين يقلل من الأزمات فقد ظهر بشكل ملحوظ عند المتوسط الحسابي والبالغ (2.36) وانحراف معياري (2)، بالإضافة إلى بند يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى

ارتقاء اسم الجامعة فقد حصلت على متوسط حسابي قدرة (2.24) وانحراف معياري (2)، وبند تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي إلى رفع معنويات جميع الأفراد فقد حصل على متوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري (2). ما دل على أن هنالك بعض الاستبيانات تم تعبئتها دون اكترث أو تركيز.

جدول رقم (2) فترة العمل داخل الجامعة

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

يظهر الجدول رقم (3) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن كل مجال من مجالات الإستبانة وعن المجال الكلي.

جدول رقم (3)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3.0	2.9	الأنظمة و القوانين المطبقة في جامعة القدس واضحة.	1
3.0	3.26	تطبق الأنظمة و القوانين على جميع الموظفين دون تمييز.	2
3.0	3.24	تطبق الأنظمة و القوانين على جميع الطلبة دون تمييز.	3
3.0	3.34	تحل المشاكل في الجامعة بشفافية.	4
3.0	2.7	يعتبر ضعف القوانين و الأنظمة المستخدمة سبب في عدم تطبيق الحوكمة.	5
2.0	2.4	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	6
2.0	2.1	يعتبر وجود التمييز من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	7
2.0	2.04	يعتبر وجود المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	8
3.0	2.78	تعتبر قلة الخبرة إحدى أسباب ضعف	9

		الحوكمة.	
4.0	3.8	يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة.	10
3.0	2.64	يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة.	11
3.0	3.22	ضعف الموارد المالية يؤثر سلبا على تطبيق الأنظمة و القوانين.	12
2.0	3.34	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين.	13
2.0	2.36	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود المتسلقين.	14
2.0	2.14	هنالك نوع من اللامبالاة في تطبيق الأنظمة و القوانين.	15
2.0	2.46	يؤدي تطبيق الأنظمة و القوانين إلى حفظ حقوق الجميع.	16
2.0	2.36	يقلل تطبيق الأنظمة و القوانين من الأزمات.	17
2.0	2.24	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى إرتقاء إسم الجامعة.	18
2.0	2.22	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع معنويات جميع الأفراد.	19
2.0	2.26	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الجامعة.	20
2.0	2.02	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على	21

		استقطاب موظفين مميزين.	
2.0	2.06	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين.	22
2.0	2.36	تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلمي في تطبيق متطلبات الحوكمة.	23
3.0	3.08	الإرتعالية في حل المشاكل هي المسيطرة في الجامعة .	24
2.5	2.64	العادات و التقاليد تحدد من تطبيق متطلبات الحوكمة.	25
3.0	3.36	تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع.	26
3.0	3.32	الأنظمة و القوانين التي تطبق في الجامعة كاملة.	27
3.0	3.14	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة و القوانين حسب متطلبات العصر.	28
3.0	3.18	لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة لأنها تطبق الأنظمة و القوانين بعدالة.	29
3.0	3.08	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة و قوانين عادلة.	30
3.0	3.08	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية.	31
2.56	2.75	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة استجابة من قبل أفراد العينة كانت للفقرة "يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة" بمتوسط حسابي (3.8)، وانحراف معياري وقدره (4) يليها الفقرة "تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري قدره (3) يليها الفقرتين تحل المشاكل في الجامعة بشفافية" و " تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين" بمتوسط حسابي(3.34).

بينما كانت اقل فقرة استجابة من قبل أفراد العينة هي للفقرة " تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين" بمتوسط حسابي (2.02) يليها فقرة " يعتبر وجود المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح" بمتوسط حسابي (2.04) يليها فقرة تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين" بمتوسط حسابي (2.06). ويند تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلمي في تطبيق متطلبات الحوكمة فقد حصلت على متوسط حسابي قدره (2.36) وانحراف معياري (2) والعادات والتقاليد فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.64) وانحراف معياري (2.5). ومن بعض ما جاء في المقابلات الشخصية، أقرت نسبة عالية من المستقصى منهم بأن الأنظمة والقوانين المطبقة في جامعة القدس تسير حسب البنود الموجودة في الكتاب الذي يصدر عن إدارة الجامعة وخاص بأنظمتها، وفي نفس الوقت أقرت نفس المجموعة بأن العادات والتقاليد والعشائرية والمحسوبية لا تزال تسيطر على الكثير من المواقف وتعطل من تنفيذ اتخاذ القرارات بالطرق القانونية، حيث قال أحدهم نحن نعيش في مجتمع فلسطيني صغير الحجم، وكل مواطن له عائلته أو عشيرته، هذا ابن فلان وهذا يعمل في الجهاز الفلاني، ما أثر بشكل أو بآخر على ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين بالمستوى المطلوب. ولا ننسى أن موقع الجامعة لا يخضع لسيطرة السلطة الفلسطينية، لكي نقرر ما إذا كنا بعد ذلك الاستعانة بتطبيق الأنظمة والقوانين تحت حماية السلطة أو حتى بمعرفتها. فكثير من المخالفات التي تقع تحتاج إلى تطبيق قانون الجامعة بحماية الدولة مثل القتل والضرب والمنازعات، وهذه المسائل ليس بمقدور إدارة الجامعة حلها بشكل جذري بدون توفير حماية من السلطة. ووضع لجان مختصة، وأجهزة مراقبة، كي نستطيع أن نكون كبقية الجامعات الفلسطينية المحلية على الأقل، على سبيل المثال فصل الطلبة الذين لا يدفعون رسوم جامعية وهي من أعقد المشاكل التي نواجهها، حيث تزداد نسبة

الفقر في بلادنا يوماً بعد يوم، والاحتلال يضع بصماته أول بأول لذلك أساءل: (هل يستطيع أي مسئول أن يتجرأ بأن يرفع صوته ويمنع طالب من الدراسة). علماً بأن القانون واضح، ولكن ظروفنا كشعب محتل ومعاناته معروفة للجميع، فهنا لا ينقصنا سوى الطبل والزرر من الطلبة المفصولين، وتسليط الضوء علينا من الصحافة والإعلام، لذلك يكمن الحل في البحث ويعزم لإيجاد مصادر دعم مالية، فيما أقر آخرون من المستقصى منهم بأن بعض القوانين نعجز عن تطبيقها في ظل الظروف السياسية التي نعيشها لدعم الجامعة، وبعد ذلك تفصل الطالب الذي يخالف تعليمات الجامعة في المسائل الإدارية ومخالفته للقوانين المعلن عنها رسمي في كتاب أنظمة الجامعة بعد أن توفر حماية للجامعة. أما فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين من ناحية الترقيات فهذه عادلة ومعروفة ولها معايير واضحة وبالنسبة للرواتب فهي على كادر وزارة التعليم العالي مع بعض الملاحظات ربما لموظفين مميزين ولا نستطيع إنكار دخول بعض المحسوبية ، وأجاب البعض أن الأمن الوظيفي متوفر دون شك إلا فيما يخالف الأنظمة والقوانين بشكل واضح.

وإذا ما حاولنا عمل مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نلاحظ أنها تلتقي عند الكثير من النقاط المشتركة وجميعها تنادي بضرورة التركيز على تطبيق متطلبات الحوكمة، وتطبيق كل ما جاء فيها من شفافية ومساءلة ونزاهة على الجميع دون تمييز. بالإضافة إلى استخدام بعض المعايير الخاصة بتطبيق الأنظمة والقوانين لكل مؤسسة حسب قوانينها، مع بعض المفارقات أن هذه الدراسة والخاصة في جامعة القدس تتميز بأن الجامعة لا تعيش تحت حماية قانون السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل قاطع إذا ما قورنت بالجامعات المحلية الفلسطينية، والجامعات العالمية، حسب حد علم الباحثان فلها ظروفها والتي تتعايش معها قدر الإمكان في تطبيق الأنظمة والقوانين، وفيما يخص العشوائية والمحسوبية وغيرها.

النتائج

بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن جامعة القدس هي الجامعة الوحيدة في العالم التي تعيش بدون سلطة أو حماية قانونية بسبب موقعها وعدم سيطرة السلطة الفلسطينية عليها كباقي الجامعات الفلسطينية.
2. أن للاحتلال الإسرائيلي أثر واضح وكبير على عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب وذلك من خلال عمليات التنسيق التي تتم عند محاولة استدعاء رجال السلطة لفرض القانون أو حماية ممتلكات الجامعة وطلابها وموظفيها.
3. إن إدارة الجامعة تحاول أن تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية دون اللجوء الى الغموض.
4. مع أن الجامعة ومن خلال ما جاء في التحليل، تحاول وتعمل على تطبيق النظام في كثير من المواقع، فإن هناك من يؤثرون على ذلك من الوصوليين وعددهم لا بأس به وظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي وقدره (3.34).
5. يوجد محسوبة بشكل ملحوظ، وهذا سبب العشائرية وهي من سمات الشعب الفلسطيني .
6. حسب النتائج والتحليل لا تؤثر العشائرية على تطبيق الحوكمة، ما دل على أن هنالك تناقض في إجابات المبحوثين.
7. تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافيه دون تمييز في مواقف لا تتدخل فيها العشائرية موجود ولكن بشكل محدود.
8. المحسوبية والازدواجية في التعامل، سواء كان على مستوى الموظفين، أو على مستوى الطلبة ظهرت من خلال التحليل والمقابلات الشخصية.
9. أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية التي تعود عليها مجتمعنا الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة، وصعوبة اتخاذ القرارات.
10. ضعف الموارد المالية أثر بشكل واضح على صعوبة تطبيق الأنظمة والقوانين، بالإضافة إلى الفقر، والأوضاع السياسية التي يعيشها شعبنا الفلسطيني.

التوصيات

1. ضرورة توفير الحماية القانونية بشكل مستمر بدون معوقات التنسيق والاستدعاء.
2. ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة.
3. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً من أجل تعديل البنود البالية والتي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح.
4. تكوين لجان مختصة للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق الأنظمة والقوانين.
5. تكوين مجموعات حماية تدخل سريع غير معروفة للمجتمع الداخلي والخارجي يكون هدفها مصلحة الجامعة وليس التجسس على المجتمع المستهدف.
6. وضع أنظمة مراقبة مثل الكاميرات الخفية وما شابه.
7. الأخذ بعين الاعتبار تجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة، بحيث تكون مقارنة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع، ومنسجمة مع احتياجاتنا.
8. محاولات الدعم المادي للجامعة يجب أن تتوسع على مستويات داخلية وخارجية وبالتنسيق مع السلطة الوطنية الفلسطينية، وعلاقات الجامعة والموظفين إن أمكن.
9. عمل برامج توعية للمجتمع المحيط، وداخل الطلبة من خلال المحاضرات، عن محاسن النظام والأمن، وتوضيح أضرار العادات والتقاليد البالية والتي تضر بالمسيرة التعليمية للجامعة.
10. التحقق من أكثر من طرف، وبعده طرق عن موضوع أو شكوى معينة قبل تطبيق أنظمة ومتطلبات الحوكمة وخاصة عند تطبيق العقوبات.
11. وضع حد للوصلين، والمحسوبية، من خلال القانون فوق الجميع.

المراجع

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2010 "الإدارة على المكشوف" جريدة الرأي، الأردن.
2. الخواجة، 2004، مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، بحث غير منشور.
3. النجار، محمد حسن إبراهيم، 1990 "الحوكمة في الشركات المساهمة". مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية.
4. السيد إسماعيل محمد، 2006 "الإدارة التركمية والحوكمة". المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
5. تقرير إدارة شؤون الموظفين، 2010، جامعة القدس، أبو ديس.
6. بارج وآخرون، 2004 "العمل بروح الامتثال في الممارسة الإدارية". (ترجمة محمد الأصبعي)، معهد الإدارة العامة، الإدارة على المكشوف.
7. تقرير وزارة التعليم العالي، الجامعات الفلسطينية، 2010.
8. جمال حلاوة، علي صالح، 2009 "مدخل إلى علم التنمية". مكتبة الشروق، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.
9. خليل، والعشماوي، 2008 "الحوكمة المؤسسية" مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
10. صوا، وحماد، 2000 "تقويم البرامج والسياسات الاجتماعية والأسس النظرية والمنهجية". الرياض، معهد الإدارة العامة.
11. عزت احمد، 2009 "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن.
12. عازري، نعمة، 2009، مؤتمر الحوكمة الأكاديمية، جامعة الروح القدس في الكسليك (لبنان).
13. عمادة القبول والتسجيل، 2010 "كتاب الأنظمة والقوانين". جامعة القدس، أبو ديس.
14. غسان سرحان، ومحمد طه، 2004 "سياسات الدراسات العليا" بحث قدم لمؤتمر في جامعة عدن، جامعة عدن.
15. صالح محمد غرابية، 2010، مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية.
16. محسن الحضيري، 2005 "حوكمة الشركات" القاهرة، مجموعة النيل العربية.
17. محمد الندوي، 2009 "رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية" وحدة - المغرب.
18. نادية الحلبي، 2009، "دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس" جامعة القدس، رسالة ماجستير: ص 56-60.
19. يوسف محمد، 2007. "محددات الحوكمة ومعاييرها". القاهرة.
20. شبكة الإعلام العربي، www.moheet.com

المراجع الاجنبية:

21. An Overview of the ISS CGQ 5 Institutional Shareholders Services (200 methodology changes. New York. ISS.
22. Robeiz, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. *Journal Management in Engineering*.22, 20-26.