

## علاقة الحوكمة باستقلالية مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

### The relationship of governance with the independence of higher education institutions in Palestine

د. نايف جراد / مدير عام معهد فلسطين لأبحاث الامن القومي  
استاذ مساق الحوكمة في معهد التنمية المستدامة جامعة القدس

[n.jarrad@gmail.com](mailto:n.jarrad@gmail.com)

أ. زياد مرعي / طالب دكتوراه في جامعة محمد الاول / المغرب  
محاضر في جامعة الاستقلال -كلية العلوم الادارية/ فلسطين

[Ziyad\\_aauj@hotmail.com](mailto:Ziyad_aauj@hotmail.com)

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة تبيان أهمية ومكانة استقلالية الجامعات ارتباطا بحوكمتها، ونجادل هنا أن استقلالية الجامعات هي بعد من أبعاد الحوكمة، وقد طبق ذلك على النموذج الفلسطيني، الذي يتميز بخصوصيته وفرادته. واستخدم في الدراسة منهج دراسة المضمون والحالة من خلال مراجعة التشريعات والقوانين المعمول بها والوثائق والأدبيات والإحصائيات المتوفرة حول الموضوع، مع الاستفادة من الخبرة الأكاديمية والإدارية، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة مشتركة حول " دور الرقابة والمساءلة في حوكمة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء والإدارات العليا " .

وخلصت الدراسة إلى استنتاج أن حوكمة الجامعات الفلسطينية تتطلب تعزيز استقلاليتها وضرورة إبعاد تأثيرات الانقسام السياسي والتعامل الحزبي الفئوي مع عملها ونشاطها. وأوصت الورقة في الختام باعتماد أسلوب انتخاب رؤساء الجامعات وكافة مسئولى الإدارات الأكاديمية على كافة المستويات، وبالتالي ضرورة إعادة النظر بالقوانين المعمول بها، وإبلاء أهمية كبيرة لسبل معالجة العجز المالي وتحقيق الاستقلالية المالية للجامعات الفلسطينية.

**مفاهيم مفتاحية:** استقلالية الجامعات، الحوكمة، الحريات الأكاديمية، إدارة المعرفة، عولمة.

## **Aabstract**

This study aimed to demonstrate the importance and standing of universities independence in connection with their governance, and we argue here that the independence of universities is a dimension of governance, and this has been applied to the Palestinian model, which is characterized by its privacy and uniqueness. The study used the content and case study method by reviewing the legislation, applicable laws, documents, literature and statistics available on the subject, while making use of academic and administrative experience, and the descriptive analytical method was used through a joint study on "The role of oversight and accountability in the governance of Palestinian universities from the view of deans And higher departments" .

The study concluded that the governance of Palestinian universities requires strengthening their independence and the necessity of excluding the effects of political division and factional engagement with their work and activity. Finally, the paper recommended adopting the method of electing university presidents and all officials of academic departments at all levels, and therefore the need to review the laws in force, and attach great importance to ways to address the financial deficit and achieve financial independence for Palestinian universities.

**Key concepts:** independence of universities, governance, academic freedoms, knowledge management, globalization.

## المقدمة:

تعاني المجتمعات الانتقالية والحديثة من عدد واسع من التحديات التنموية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. ويشمل ذلك قضايا جوهرية تتعلق بالتعليم والتعليم العالي، ومنها مسائل إدارية وتنظيمية انعكست، ولا زالت تنعكس، بصورة سيادة أساليب عمل تقليدية وتجريبية في إدارة الدولة ومؤسساتها، وطغيان المركزية والبيروقراطية والترهل الإداري، وشيوع الفساد والمحسوبية، وتبديد الجهود وعدم إدراك غايات التنمية. ولعل أهم أسباب ذلك يعود إلى غياب الديمقراطية والمأسسة والحوكمة الرشيدة للمؤسسات وضعف الرقابة والمساءلة على الأطر الإدارية والإدارات المعنية بالتنمية، والتخلف عن اللحاق بركب النزعات العالمية المعاصرة للحدثة والإدارة العلمية للمعرفة.

وتمثل الحوكمة اليوم بما تشمله من أدوات ومفاهيم وقيم جديدة، إحدى الأدوات الفعالة لمعالجة العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية للتنظيمات العاملة في المجتمع بما فيها مؤسسات التعليم العالي، باعتبارها منظمات من نوع خاص، تحتاج لإدارة رشيدة توجهها وتقود العمليات الجارية فيها، وتحدد قيمها وأنظمة اتخاذ القرار فيها، كما تحدد نمط السلطة فيها وعلاقتها داخليا ومع الدولة وعالم الأعمال والمجتمع خارجيا(لفته، ٢٠١١).

ولقد باتت الحاجة لمثل هذه الأدوات والمفاهيم والقيم، أكثر إلحاحية، مع ضرورة تكيف منظومات التعليم العالي الوطنية مع المتطلبات الجديدة للعولمة العلمية – الثقافية - الإدارية وتغيير تقسيم العمل الدولي، الذي بات فيه الصراع واضحا ومحتدما بين القطاع الحكومي التقليدي المهيمن تاريخيا، والقطاع الخاص المعتمد على علاقات السوق ومزودي التعليم العالي الجدد كالشركات الربحية وغير الربحية والجامعات الافتراضية والأنظمة التعليمية العابرة للحدود، وهو ما استدعى ويستدعي الشروع في إصلاح التعليم العالي في مختلف الدول بعامه، والدول النامية بخاصة(قوي، ٢٠٠٩).

وعليه فإن للحوكمة صلة باستقلال الجامعات، لأنها في الظروف المستجدة، تتكيف مع معايير وثقافة تسييرية وإدارية معولمة، عالجتا الملتقيات والمنتديات الدولية والإقليمية، مؤكدة أن مراحل الانتقال والتحول تستدعي الاستقلالية الأكاديمية والعلمية والإدارية لمؤسسات التعليم العالي. بل إن الجامعات باعتبارها منارات علم وصروح لإعداد وتنمية القوى البشرية والأجيال الشابة القادرة على إدارة المؤسسات وعمليات التنمية والمجتمع والدولة متسلحة بالعلم والمهارات، فإنها الأولى بإدارة رشيدة على المستوى الوطني العام والداخلي، التي تحترم وتعزز استقلاليتها واعتماد قيم ومرتكزات الحوكمة، لما لذلك من اثر كبير على دورها وفعاليتها وأدائها الأفضل لوظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

## هدف الدراسة وأهميتها

هدفت الدراسة تشخيص وتحليل حالة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الراهنة من حيث حوكمتها واستقلاليتها، وبالتالي محاولة استنقاص أبعاد الحوكمة وتلمس ارتباطها باستقلالية المؤسسات التعليمية. ويرتبط هذا الأمر بالمرحلة التاريخية التي يعيشها الشعب الفلسطيني،

والتي تتشابه الى حد ما مع البلدان التي تعيش مراحل انتقالية ما بعد الصراع، ولكنها تتميز بخصوصية، حيث لا زال الصراع فيها محتدماً بينما يقوم الشعب الفلسطيني في ذات الوقت ببناء مؤسسات دولته العصرية ويستعد للانتقال إليها بعد أن حصلت فلسطين على عضوية دولة مراقب في الأمم المتحدة. وإذاً فثمة أهمية علمية وتطبيقية للموضوع قيد البحث، ولمؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الرسمية الحكومية الفلسطينية وللقطاع الخاص مصلحة في استبيان أبعاده والاستفادة من نتائجه وتوصياته من أجل بناء مؤسسات تعليم عالي فلسطينية قادرة على التميز والمنافسة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بينما يجري الحديث مؤخراً بشكل متواتر عن حوكمة المؤسسات العامة والخاصة في فلسطين، ومنها مؤسسات التعليم العالي، فإن الحديث عن استقلاليتها يكاد يغيب، وذلك بسبب اعتقاد سائد أنها تتمتع باستقلاليتها. فهل صحيح أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تتمتع باستقلالية؟ وما علاقة هذه الاستقلالية بالحوكمة؟ إن الواقع يشير الى تعدد أنواع مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وبالتالي تعدد جهات الإشراف والرقابة عليها، ومن هنا يتضح أن ثمة إشكالية تظهر في مدى استقلاليتها. وإذ يضع الشعب الفلسطيني على جدول أعماله، وفي صلب أهدافه، الانتقال من الولاية القانونية والإدارية منقوصة السيادة التي تتمتع بها السلطة الفلسطينية الناشئة عام ١٩٩٤، نحو دولة مستقلة ذات سيادة، ديمقراطية وعصرية، فإن عملية الانتقال هذه تلقي بظلالها على النهج المتبع في بناء وتطوير وإعادة بناء المؤسسات القائمة، ومنها مؤسسات التعليم العالي، والتي من المفترض أن تحاكي المؤسسات العصرية ونزعات التطور الجارية في إدارتها وعملها. أي أن تحكم بشكل رشيد وتتمتع باستقلالية أكاديمية وعلمية وإدارية. وعليه فإن الإشكالية المطروحة، يمكن بلورتها بالسؤال الآتي:

### هل تشكل استقلالية مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بعداً من أبعاد حوكمتها؟

ويتعلق بهذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما العلاقة بين استقلالية الجامعات والحوكمة؟
- هل تتمتع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية باستقلالية أكاديمية وعلمية وإدارية؟
- ما مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لمبادئ وقيم الحوكمة؟
- هل تستدعي حوكمة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في مرحلة الانتقال للدولة الفلسطينية تعزيز استقلاليتها؟

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحليل واقع استقلالية وحوكمة الجامعات الفلسطينية.
٢. التعرف على أهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية على صعيد استقلالياتها وحوكمتها.
٣. الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تفيد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والجهات المشرفة والمستفيدة من التعليم العالي لتعزيز استقلالية الجامعات وتطوير حوكمتها.

## فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة انه لكون مؤسسات التعليم العالي منارات علم وصروح حضارة وحادثة تخرج القيادات القادرة على بناء وإدارة مؤسسات الدولة والمجتمع، فإنها كمؤسسات عصرية من المفترض أن تعتمد مبادئ وقيم وآليات الحوكمة في إدارتها بكافة أبعادها، وان بعدا أساسيا من أبعاد هذه العملية هو استقلالية مؤسسات التعليم العالي. ولأن موضوع البحث هو مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، التي تعيش مرحلة انتقالية نحو دولة عصرية منسودة، فإن الدراسة تفترض أن أصحاب المصلحة في بناء وعمل هذا المؤسسات حريصون على حكمها بشكل رشيد والحفاظ على استقلاليها الأكاديمية والعلمية والإدارية، كي تكون قادرة على ضمان جودة عملها ونشاطها ومخرجاتها وتحقيق التميز ومنافسة مثيلاتها في دول الإقليم والعالم ومواكبة المستجدات والتطورات.

## منهجية البحث:

اعتمد الباحث منهج تحليل المضمون ودراسة الحالة، من خلال التركيز على مدى تطبيق الحوكمة واستقلالية الجامعات بناء على التشريعات والقوانين المعمول بها والوثائق والإحصائيات ومعطيات التقييم والدراسات العلمية ذات الشأن و الأدب الإلكتروني، كما قام بالاستفادة من المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدم في إعداد الدراسة المشتركة مع الأستاذ زياد مرعي، والتي استخدمت استبانة علمية محكمة لجمع البيانات من أفراد عينة مثلوا مجتمع الدراسة المكون من (١٨٧) موظفا (عمداء وإدارات عليا) موزعين على كافة الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

## الإطار النظري: في علاقة حوكمة مؤسسات التعليم العالي واستقلاليتها

بات مفهوم الحوكمة (الحكامة، الحاكمية، حكمانية، الحكم الرشيد، وغيرها من الترجمات للمصطلح عن الانجليزي او الفرنسية (Governance, gouvernance) متداولاً منذ أكثر من عقدين من الزمن بعد انهيار الشركات الكبرى في العالم، وما تبعه من أزمة مالية عالمية في أمريكا وأوروبا، والذي كشف أن ضعف الدور الرقابي والاستراتيجي لمجالس الإدارة أدى إلى ضعف المساءلة والشفافية مما ترتب عليه فساد مالي وإداري كبيرين لدى الإدارة التنفيذية العليا في المؤسسات (Wheelen & Hunger, 2012). وعليه قامت مؤسسات الأمم المتحدة باستحداث المصطلح، لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري وتنموي وتقدمي، معتبرة أن أزمة الدول التي حصلت فيها الإخفاقات هي أزمة حوكمة (لفتة، ٢٠١٣).

وحيث لا يتصدى الباحث هنا لمراجعة تعريف الحوكمة، فهو مجال بحث آخر أكثر تخصصاً وعمقاً، فإن ما يهمه هنا، هو الوقوف على مختلف أبعاد ومستويات الحوكمة وعلاقة ذلك باستقلالية مؤسسات التعليم العالي. وبعد الاطلاع على العديد من المؤلفات والدراسات على هذا الصعيد (يوسف، ٢٠٠٢: ٦؛ العبود، ٢٠٠٥: ٤١؛ شاركيوس، ٢٠٠٦: ٤٤؛ جونستون، ٢٠٠٨: ٣٢٢؛ سابا، ٢٠١١: ٦٦؛ طالب، ٢٠١٢: ٤١؛ نسمان، ٢٠١٢: ١٦؛ لفتة، ٢٠١١: ٤٩٦؛ جراميلو، ٢٠١٢: ٣؛ لفتة، ٢٠١٣: ٩٣؛ وغيرها) يستطيع الباحث أن يلخص بأن الحوكمة في ما استقر من تعريفات ومحددات لها، سواء على صعيد الشركات والمنظمات بشكل عام، أو على صعيد مؤسسات التعليم العالي والجامعات بشكل خاص، هي: أسلوب وآليات عمل ونموذج من التنظيم المؤسسي، يشتمل على نظام مقونن لممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، عبر تحديد مسؤوليات وصلاحيات ومهام وواجبات وحقوق وعلاقات مختلف الفئات والعناصر والأطراف المكونة للمؤسسة، في ظل نظام للرقابة والتوجيه والضبط والتحكم وتفويض السلطة، يضمن سيادة القانون والمشروعية والمسؤولية والمشاركة والعدالة والنزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة، ويعزز الثقة والمصادقية والإنتاجية والفاعلية في بيئة العمل، مما يجعلها قادرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة والاستخدام الأمثل للموارد لحماية مصالحها وتحقيق أهدافها وجودة عملها وقدرتها على التميز والمنافسة.

ويقوم المفهوم في الدولة والمجتمع، كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة ركائز:

١. الركيزة الاقتصادية: وتتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.
٢. الركيزة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.
٣. الركيزة الإدارية: وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، ٢٠٠٦).

ومن الواضح أن هذه الركائز شاملة، ونجاح العمل بها يفترض وجود إدارة عامة رشيدة على مستوى كل التنظيمات والمؤسسات والهيئات في الدولة والمجتمع المدني، أية العامة والخاصة. ويتفق الباحث مع تأكيد الأستاذ الدكتور جواد كاظم لفته في كتابه "الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي" (لفته، ٢٠٢٢: ٥٠٤) أنه: "لا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون استقلال الإدارة عن نفوذ السياسيين، ولا يمكن للإدارة السياسية وحدها من ضمان جودة إدارة عامة فاعلة لتحقيق الانجازات في السياسة العامة. وان السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة لا تستقيم من دون المشاركة الواسعة والمسائلة من قطاع الأعمال والمجتمع المدني...". وهذا يعني ضرورة وجود حوكمة في إدارة حكم الدولة، كما في إدارة مؤسسات التعليم العالي وغيرها من مؤسسات المجتمع. ولئن كانت الحوكمة في بداية استخدامها كمفهوم، قد ركزت على محاربة مظاهر الفساد التي كانت وراء انهيار الشركات الكبرى، فإن استخدامها الأحدث بات يركز أكثر فأكثر على محاربة الاستبداد الإداري ليس على مستوى الأنظمة السياسية، بل على مستوى المؤسسات والتنظيمات نفسها. ومن هذا المنطلق يتفق الباحث مع القول بأن الحوكمة يقصد بها اليوم وضع معايير واليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم (عزت، ٢٠١٥). وعليه يمكن الاستنتاج أن لحوكمة مؤسسات التعليم العالي مستويان: داخلي يتعلق بها كمؤسسة، وخارجي يتعلق بالهيئات الحكومية وغيرها من الهيئات والتنظيمات التي تشكل حلقة وصل بينها وبين الحكومات وأصحاب المصلحة والمستفيدين منها. أي أن هنالك محددات داخلية ومحددات خارجية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، تستدعي مراعاتها (يوسف، ٢٠١٢: ٦)، وهي محددات ترتبط بالضرورة بالظروف المحيطة وخصوصية مختلف البلدان والمجتمعات ومراحل التطور التي تمر بها، ولكن ومع أخذ ذلك بعين الاعتبار، فإن ثمة تحولات نوعية طرأت على الصعيد الدولي، باتت تفترض إجراء عملية إصلاح مستمرة في مؤسسات التعليم العالي تواكب المستجدات، كي ترتقي بمؤسسات التعليم العالي لتكون نموذجا ذا ديمومة للاحتذاء من قبل غيرها من المؤسسات، من حيث معايير الإدارة الرشيدة والجودة الشاملة والنوعية والأداء الوظيفي. ولعل أهم هذه التطورات تتمثل بالتدويل والعولمة الشاملة على الصعيد العالمي ككل، وبالتغيرات الديمقراطية التي طالت وتطال أنظمة الحكم في الدول النامية. ويشير بوحنية قوي في دراسته عن "إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي" مقاربات معاصرة"، الصادر عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية عام ٢٠٠٩، إلى أن أهم مظاهر ومؤشرات العولمة الجديدة على الصعيد العلمي تتمثل بالآتي:

- سرعة ومعدلات متضاعفة للتطور العلمي نتيجة لثورة الاتصالات وسرعة نقل الخبرة التقنية، مما أدى إلى إحداث قفزات نوعية في التصنيع والتطبيق التقني، وهو ما يتضح في تضيق الفترة الزمنية بين الاختراع والتطبيق.
- الاستخدام المتنامي لنظريات علمية جديدة وخاصة في الفيزياء والهندسة والسيبرنطيقا والبيولوجيا وعلم الفضاء.
- تزايد حركة الفئات الطلابية والبحثية الجامعية عبر الحدود الدولية.

- احتفاظ الولايات المتحدة الأمريكية بأفضلية وامتياز، لكونها البلد الأكثر استقبالا للطلبة الأجانب في العالم، مع قيامها بدور كبير في السياسة الجامعية لكثير من البلدان في مختلف القارات.
- الشروع في إصلاح التعليم الحالي عبر معظم الدول باتجاه استخدام واسع للتقنيات الاتصالية والإعلامية والشبكات المعلوماتية والتكوين عن بعد، مع الخصخصة المتنامية لقطاع التعليم والبحث العلمي.
- تزايد ظاهرة الهجرة الطلابية والبحثية الدولية.
- تنامي حركة تدويل التعليم العالي، والشروع باستقطاب العلماء والباحثين عبر تحالفات جامعية عابرة للقوميات.

ولا شك بان هذه التحولات وغيرها على مختلف الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية تلقي بظلالها على التعليم العالي في مختلف البلدان، وخاصة تلك التي تعيش مراحل انتقالية بعد الصراع وتحولات ديمقراطية، وقد حاولت منديات وملتقيات ومؤسسات دولية عديدة التصدي لتقديم حلول لإصلاح منظومات التعليم العالي في البلدان المختلفة من أجل مواكبة التطورات (أنظر: إعلان ليما بشأن الحريات الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي، ١٩٨٨؛ إعلان دار السلام عام ١٩٩٠؛ اليونسكو، ١٩٩٨؛ إعلان عمان، ٢٠٠٤؛ اتحاد الجامعات العربية، ٢٠٠٨؛ قوي، ٢٠٠٩: ١١؛ منتدى الإصلاح ومكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٩؛ جراميلو، ٢٠١٢؛)، ومن الاستنتاجات المهمة على هذا الصعيد، يمكننا تسجيل مؤشرات الإصلاح الآتية:

- التأكيد على الاستقلالية الأكاديمية والعلمية والإدارية لمؤسسات التعليم العالي والاتجاه نحو اعتماد التسيير الذاتي فيها.
- الاتجاه نحو تطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية، بحيث ترتبط مدخلاتها ومخرجاتها بعالم السوق دون الخضوع قطاع التعليم للإرادة الحكومية الداخلية فقط، وإضفاء المزيد من الخصخصة والمرونة على صعيد العمل، وتعزيز قدراتها التنافسية وربحياتها.
- الاتجاه نحو خصخصة التعليم.
- الاهتمام المتزايد بمؤسسات ومختبرات البحث العلمي، وربط نتائج البحث العلمي باحتياجات المجتمع والتنمية والسوق، والسرعة في تحويل الابتكارات والإبداعات العلمية إلى تطبيقات عملية.
- اعتماد معايير متقدمة لضبط الجودة في التعليم العالي، ليس على المستوى القومي فحسب، بل توطین ذلك على المستويات المحلية وفي المؤسسات التعليمية ذاتها.
- إسهام كافة أطراف العملية التعليمية وأصحاب المصلحة والمستفيدين من التعليم العالي في تمويل التعليم والمؤسسات التعليمية.
- تنويع مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الإدارية والأكاديمية، وظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية.
- سعي التعليم الحكومي لنيل حصة في الأسواق العالمية للتعليم.
- تغيير المناخ الثقافي للسياسات التعليمية لمواكبة التقانة المعلوماتية الحديثة، وبالتالي تغيير في مناهج وأساليب وطرائق التعليم، وإيلاء أهمية أكبر للصحة النفسية والذهنية للطلاب وثقافته،



وخلق أجيال شابة متسلحة بالعلم متشربة للعقلانية وملمة بطرائق التفكير النقدية ومهارات الاتصال والتفاوض والذكاء الاجتماعي.

• وإيلاء أهمية أكبر للتعليم والتدريب التقني والمهني، وتحويل مؤسسات التعليم العالي ليس كمانحة للدرجات التعليمية والعلمية فحسب، بل وكمراكز للتعليم المستمر.

في ضوء ما تقدم يتضح أن استقلالية مؤسسات التعليم العالي، هي ركن أساسي وبعد جوهري من أبعاد حوكمة وإصلاح قطاع التعليم، وأنه دونها تبقى تلك المؤسسات عالية على الدولة وتحت إمرة وسيطرة إدارات مستبدة، تتحكم بعملها التعليمي والتكويني، غير آبهة بدورها في البحث العلمي وتنمية المجتمع، أو تحولها إلى شركات ربحية خالصة بغض النظر عن جودة نوعية عملها ونشاطها. ولقد قطعت دول العالم المتقدمة شوطا كبيرا على هذا الصعيد، حقق في ذات الآن استقلالية الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وساهم في رفع مستواها وجودة مدخلاتها ومخرجاتها وقدرتها على المنافسة ومواكبة مستجدات العلم والتكنولوجيا والتكيف مع تدويل وعولمة التعليم العالي. ويبدو للباحث، ان هذه العملية تسير في البلدان النامية والمتحولة بوجود العديد من الصعوبات والتعقيدات، الناتجة عن سيادة الأنماط الشمولية والبيروقراطية في الحكم والإدارة، وضعف ثقافة وقيم الديمقراطية والحكم الرشيد، إلى جانب التخلف عن اللحاق بركب التحولات الثورية في المعرفة والمعلوماتية والاتصالات والحقول العلمية الرائدة.

## واقع وإشكاليات حوكمة واستقلالية مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

### أولا. لمحة تاريخية

ارتبط التعليم العالي بفلسطين بالظروف السياسية التي مر بها الشعب الفلسطيني تاريخيا منذ الانتداب البريطاني على فلسطين بعد الحرب العالمية الأولى وحتى اليوم. وعلى الرغم من أن فلسطين كانت تتميز بكونها مركزا حضاريا في منطقة الشرق العربي، إلى أن الانتداب البريطاني ساهم في كبح تطور التعليم فيها لصالح تشجيع التعليم العبري وإعطاء امتيازات للمستوطنين الصهاينة لبناء دولتهم على حساب استقلال الشعب الفلسطيني (برامكة، ٢٠٠٠). ولم تتح تلك الظروف للشعب الفلسطيني أن ينشئ مؤسسات تعليم عالي خاصة به، فيما ساهم الانتداب البريطاني ببناء الجامعة العبرية. ولبى الشعب الفلسطيني احتياجاته المتواضعة على هذا الصعيد عبر مؤسسات التعليم العالي المصرية واللبنانية والسورية، والأجنبية. وبعد نكبة عام ١٩٤٨، أخذت تنشأ بعض مؤسسات التعليم العالي المهنية والمتوسطة في ظل الحكم الأردني للضفة الغربية والإدارة المصرية لقطاع غزة، بعد أن دمرت مؤسسات الكيان الوطني الفلسطيني وتشنت الشعب الفلسطيني وضربت وحدة نسيجه الاجتماعي.

وبينما ساهمت الكفاءات العلمية والتربوية الفلسطينية في إنشاء وتطوير الكثير من مؤسسات التعليم العالي في دول المشرق العربي، وغيرها من الأقطار العربية التي لجأ إليها من هجر من الفلسطينيين أو من اضطرتهم ظروف ما بعد النكبة للعمل فيها، حرم الشعب الفلسطيني الباقي على أرضه من بناء جامعات فلسطينية على أرضه. وبعد احتلال الضفة الفلسطينية وقطاع غزة من قبل إسرائيل عام ١٩٦٧، وفي ظل احتدام الصراع الحضاري مع المحتل وتحول التعليم لدى الفلسطينيين إلى إستراتيجية بقاء ونوع من الكفاح ومصدرا للرزق والتوظيف وتعويض عن المكانة المهذورة جرّاء النكبة والتشرد والتشتت، نشأت بعض مؤسسات التعليم العالي بمبادرات أهلية وبدعم من منظمة التحرير الفلسطينية. وبلغ عدد الجامعات العاملة في الأرض الفلسطينية المحتلة قبل التوقيع على اتفاقية أوسلو التي بموجبها تشكلت السلطة الوطنية الفلسطينية الانتقالية، إلى "٦" جامعات، وعدد الكليات الجامعية المتوسطة إلى "٣"، بينما وصل عدد كليات المجتمع إلى "٩" كليات. واستطاعت مؤسسات التعليم العالي أن تدير نفسها باستقلالية، وقام القائمون عليها بإنشاء ما سمي بـ "مجلس التعليم العالي" في أواخر السبعينات للإشراف على مؤسسات التعليم العالي والتنسيق فيما بينها ودعمها في تحقيق أهدافها الرئيسية في حينه وهي التدريس وتوفير فرص الالتحاق بالتعليم العالي للشباب الفلسطيني للحد من هجرته إلى الخارج. وفي عهد السلطة الوطنية الفلسطينية تم إنشاء وزارة التربية والتعليم العالي عام ١٩٩٤ وصدر مرسوم رئاسي باستمرار قيام مجلس التعليم العالي بمهمة الإشراف على التعليم بالتنسيق مع الوزارة التي أنيطت بها مهمة رعاية التعليم جميعه في مناطق السلطة الوطنية (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠١٥). وفي ظل الاحتلال اتسمت مؤسسات التعليم العالي "بعدم قدرتها على النمو الشامل ضمن تخطيط استراتيجي وعاشت مشكلات تاريخية مختلفة الأوجه، إلى جانب تدخل فئات المجتمع بكافة أطيافه السياسية والاجتماعية، وأما الأبرز فكان تدخل الاحتلال الإسرائيلي الذي منع تطورها وتوسعها سواء من حيث الأبنية أو التخصصات والبطش بها وإغلاقها أشهراً وسنوات طويلة ومهاجمتها واعتقال المدرسين والطلبة على حد سواء (بكدار، ٢٠٠٩: ٧)

شهدت مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تطورا كميًا ونوعيًا ملحوظًا في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث توسعت الجامعات القائمة من حيث الكليات والبرامج والتخصصات، وأنشئت جامعات في مختلف مجالات العلوم، واخذ بعضها يمنح درجات تعليمية عليا وصلت الى درجة الدكتوراه في بعض التخصصات. كما ازدادت وتطورت الكليات الجامعية وكليات المجتمع. وحسب معطيات وإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، فقد وصل عدد الجامعات الفلسطينية حتى عام ٢٠١٥ إلى "١٥" جامعة، والكليات الجامعة إلى "١٦" وكليات المجتمع إلى "١٨" كلية. أي أن مجموع مؤسسات التعليم العالي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية يصل إلى "٤٩" مؤسسة. وهو عدد ليس بقليل مقارنة مع حجم التعداد السكاني، والذي بلغ حسب تقديرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حتى منتصف عام ٢٠١٥ ما مجموعه ٤,٦٨ مليون نسمة، منهم ٢,٨٦ مليون يعيشون في الضفة الغربية، و١,٨٢ يعيشون في قطاع غزة (موقع جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، بيان بمناسبة يوم الإسكان العربي، ٢٠١٥/١٠/٠٥)

## ثانياً. في حوكمة واستقلالية مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤، أنشئت وزارة للتربية والتعليم العالي، وحتى صدور قانون للتعليم العالي عام ١٩٩٨ (قانون رقم ١١ لعام ١٩٨٨ بشأن التعليم العالي)، استمرت مؤسسات التعليم العالي تعمل بإشراف مجلس التعليم العالي، الذي تشكل عام ١٩٧٧ في ظل الاحتلال، واحتكمت مؤسسات التعليم العالي للتشريعات الأردنية في الضفة الغربية، وللتشريعات المصرية في قطاع غزة.

وشرعت وزارة التربية والتعليم العالي منذ بدء تشكيلها بتنظيم التعليم العالي في فلسطين عبر اتخاذ مجموعة من القرارات التنظيمية، تم بموجبها الاعتراف بالمؤسسات الموجودة واعتماد شهاداتها وبرامجها ومعادلة الشهادات الصادرة عن دول أخرى (بكدار، ٢٠٠٩). وجاء القانون رقم ١١ لينظم كافة الأحكام المتعلقة بالتعليم العالي، حيث صنف الجامعات إلى حكومية وعامة وخاصة، فقد اعتبر أن الجامعات التي نشأت في ظل الاحتلال هي جامعات عامة (رغم أنها كانت مرخصة كجمعيات خيرية) لأنها لا تمثل مؤسسات ربحية، وأكد القانون على استقلالية مؤسسات التعليم العالي وشخصيتها الاعتبارية وحصانة حرمها، وأعطاهم الحق بتنظيم شؤونها وأسلوب عملها بأنظمة تصادق عليها الوزارة، موضحاً كيفية إدارتها ورئاستها (موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، قانون رقم ١١ لعام ١٩٨٨ بشأن التعليم العالي، ٢٠١٥). ولا شك أن هذا القانون قد أرسى أسس لحوكمة التعليم العالي على المستوى الوطني العام والمستوى الداخلي لكل مؤسسة تعليم عالي. ولكن وبسبب حداثة التجربة الفلسطينية في إدارة التعليم العالي، لم يخل الأمر من تجريبية ومن بروز تطرفات ونزعات أعاقَت الحوكمة الرشيدة، مثل نزعة الهيمنة الحكومية أو نزعة الخصخصة الكلية، ويبدو أن غياب خطة وطنية عامة أو تنمية واضحة المعالم مع بدايات تأسيس السلطة قد ساهم في مثل هذه المشكلات (شؤون فلسطينية، ٢٥٠، ٢٠١٢). وقد اتضحت التجريبية في تكرار دمج وفصل وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي وتسمية الأخيرة مرة باسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومرة باسم وزارة التعليم العالي فقط. ولئن كانت فعلاً نصوص القانون تؤكد على استقلالية الجامعات الأكاديمية والعلمية والإدارية، إلا أنه يلاحظ أن الصلاحيات التي أعطيت للوزارة واسعة وكبيرة، وزادت هذه الصلاحيات بإصدار مجموعة من اللوائح وإنشاء عدة هيئات حكومية شكلت أدوات للوزارة في التحكم والإشراف على التعليم العالي، مثل الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية عام ٢٠٠٢، ومجلس البحث العلمي عام ٢٠٠٣، والمجلس الأعلى للتدريب التقني والمهني عام ٢٠٠٤ وصندوق الطالب، والعديد من الإدارات العامة التابعة للوزارة في شتى المجالات: المنح والبعثات الدراسية ومعادلة الشهادات والتطوير والتمويل وغيرها.

وعليه فإننا نتفق مع ما أكدته الدكتورة خليل نخلة، من أنه رغم أن القانون يحدد حكم قطاع التعليم بمركزية التوجيه والإشراف من جهة وذاتية المراقبة والتحكم من جهة أخرى، إلا أنه هذا الحكم منحاز بشكل واضح لمركزية التوجيه والإشراف الحكومي، حيث أعطى الوزارة صلاحيات واسعة وعديدة (نخلة وآخرون، ٢٠٠٥).

ورغم هذه الصلاحيات الواسعة للوزارة ورغم وضع أكثر من خطة استراتيجية للتعليم العالي (خطة عشرية عام ٢٠٠١؛ خطة تنفيذية عام ٢٠٠٥، الخطة الخمسية لقطاع التعليم العالي ٢٠٠٧-٢٠١٢؛ الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب التقني والمهني لعام ٢٠٠٩ والمحدثة عام ٢٠١٠؛ وإستراتيجية قطاع التعليم العالي متوسطة المدى ٢٠١٠/٢٠١١ - ٢٠١٣)، إلا أن الممارسة دلت، على غياب توافق وطني فلسطيني على ماهية التعليم العالي، وانعدام الأولوية السياسية والتمويلية للتعليم العالي والبحث العلمي، وأن المجالس والهيئات والإدارات التي تشكلت لإدارة التعليم العالي، إما انشغلت بالتعليم العام على حساب التعليم العالي والتقني والمهني كما هو حال الوزارة، أو انشغلت بجلب التمويل والقضايا الإدارية، واتسمت عضويتها بضعف الاستقلالية المهنية ووجود تضارب في المصالح، وبالتالي لم تول الأهمية المطلوبة لحوكمة التعليم العالي والارتقاء به لمواكبة معايير اقتصاد المعرفة، ناهيك عن أن المجتمع، ولأسباب عديدة ظل بعيدا عن بنائه كمجتمع للمعرفة.

لقد تولت مؤسسات التعليم العالي بنفسها مهمة الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، لكنها انساقت أيضا وراء إغراءات المنافسة وجلب التمويل الخارجي، وضعف التنسيق بينها، بل ويكاد انعدم، وتدخلت في شؤونها الحكومة والتنظيمات السياسية، وتأثرت بنزعة الجهوية والعشائرية (هندي، ٢٠١٣). ومنذ عام ٢٠٠٧، بعد استيلاء حركة المقاومة الإسلامية حماس على السلطة في غزة، ورغم بقاء وزارة التربية والتعليم العالي موحدة بين الضفة وغزة، يشهد قطاع التعليم العالي استقطابا وتنازعا سياسيا وحزبيا، وبات اعتماد الكثير من مؤسسات التعليم العالي، والتوظيف فيها وترقية وترقيع أعضاء هيئة التدريس والكادر والمنح والبعثات الخارجية، والعمل النقابي للموظفين فيها وللطلبة، عرضة للصراع والتدخل الحزبي الفصائلي الفئوي. ومن المفيد الإشارة، إلى أن عمل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين حتى بوجود السلطة الوطنية الفلسطينية لم يكن بمنأى عن تدخلات الاحتلال وإجراءاته لإعاقة العملية التعليمية، بل إن الاحتلال الإسرائيلي قام بوضع موانع كثيرة بوجه تطوير التعليم العالي من خلال التحكم بالتنقل بين الضفة وغزة، والتحكم بالحدود والمعابر ورفض إعطاء تصاريح دخول للكفاءات العلمية المستقطبة من الخارج لصالح الجامعات الفلسطينية، وبشن الحروب ضد الشعب الفلسطيني، التي وصلت إلى تدمير جزء كبير من البنية التحتية للتعليم والتعليم العالي وبقية القطاعات الحيوية، كما وتعرض طلبة الجامعات وأساتذتها للاعتقال وأعمال البطش والقتل على يد جيش الاحتلال. وقامت سلطات الاحتلال أيضا بالاستيلاء على أموال الضرائب العائدة للسلطة ومنع وصول أموال من الخارج تعود لصالح مؤسسات التعليم العالي ومنع وصول معدات تقنية حديثة للمختبرات، وغيرها من الأعمال التي أضعفت استقلالية الجامعات وتنمية وتطوير قطاع التعليم العالي في فلسطين وساهم في مفاقمة أزمتها المالية، والتي تولدت عن تعاضم تكاليف التعليم العالي وشح الموارد وغياب الوقيات المالية والصناديق الوطنية التي تؤمن الدعم المالي لمؤسسات التعليم العالي. وقد ازداد الأمر تفاقمًا في الآونة الأخيرة، وخاصة مع تزايد مطالب العاملين في الجامعات برفع رواتبهم ومكافأتهم في ظل الغلاء المتزايد للمعيشة. ورغم محاولات السلطة الفلسطينية تأمين ما يمكنها تأمينه من دعم مالي للجامعات من خلال الممولين الأجانب والصناديق العربية والإسلامية، إلا أنها باتت عاجزة عن تأمين كامل المخصصات المالية المقررة للجامعات.

ولهذه الأسباب فإن الاستقلالية المالية للجامعات منقوصة تماما وتمويلها يشكل نمودجا غير مستدام، وان تفاقم أزمتها المالية قد يؤدي إلى إفلاسها (هندي، ٢٠١٣؛ بكار، ٢٠٠٩)

إن مسألة إمكانية تطوير التعليم والتنمية في ظل الاحتلال، هي مسألة شائكة، اختلف عليها القائمون على إدارة التعليم العالي في فلسطين كما اختلفت عليها القوى السياسية أيضا (هندي، ٢٠١٣). وقد دلت التجربة الفلسطينية الفريدة، بأنه يمكن القيام بالتنمية في ظل الاحتلال وانه من الواجب الوطني القيام ببناء مؤسسات الدولة الفلسطينية العصرية، وهو ما لاحظه برنامج الحكومة الثالثة عشرة المعنون ب" فلسطين: إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة"، والذي بموجب تطبيقه، شهدت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وخاصة في الضفة الغربية عملية إصلاح واسعة، عززت الحكم الرشيد ومبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، مما حدى بالأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي والكثير من الممولين لتتضمن هذه النتائج والقول بان الفلسطينيين باتوا جاهزين لمهمة إدارة دولة عصرية.

وحيث حصلت فلسطين على عضوية دولة مراقب في الأمم المتحدة عام ٢٠١٢، وبات على جدول أعمال منظمة التحرير الفلسطينية استكمال الكفاح لنيل العضوية الكاملة وإقامة الدولة الفلسطينية على الأرض، فإن تحديات حوكمة مؤسسات الدولة بما فيها مؤسسات التعليم العالي وتطوير التشريعات الوطنية باتت أعلى من أي وقت مضى.

ويتضح من خلال الدراسة التي قمنا بها حول واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، أنه ورغم وجود قوانين وأنظمة ولوائح مطبقة في الجامعات، إلا أن نسبة عالية من العمداء والإدارات العليا يعتقدون بأنها لم تحقق المطلوب منها لحوكمة رشيدة، وإنها تصب في صالح إدارة الجامعة، ويعود ذلك إلى أن هيئات الرقابة الموجودة تعمل بمعظمها تحت إمرة السلطات التنفيذية الحكومية او الجامعية، وبالتالي فإنه يشوب العمل على هذا الصعيد ضعف في العدالة والنزاهة، ولا تؤدي المساءلة والمحاسبة الدور المطلوب منها في تصحيح المسار الخاطى. وفي البحث عن حلول لهذه المعضلات ترى أغلبية عالية من العمداء والإدارات العليا، أن الحل يكمن أساسا في تطوير القوانين والأنظمة المعمول بها، وضرورة وجود رقابة على رؤساء الجامعات، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، وضرورة إعطاء صلاحيات أكبر وحصانة لأعضاء الهيئات الرقابية حتى يقوموا بدورهم على أكمل وجه (انظر جدول رقم "١")

مؤشرات على حوكمة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء والادارات العليا					
المجال	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا
تطبيق القوانين والانظمة والتعليمات واللوائح					
مدى اعتماد النزاهة في ادارة الجامعة	١٧,٣	٣٣,٧	٤٢,٤	٤,٨	١,٨
آليات الحوكمة المعمول	٣٤,٧	٥٠,٦	١٤,٧		

					بها تصب في صالح ادارة الجامعة
مدى فاعلية الحوكمة					
٤,٥	١٢,٤	٣٩,٥	٢٣,٧	١٩,٩	في مكافحة الفساد
٨,٨	١٤,٤	٣٢,٤	٢٢,٨	٢١,٦	في المحاسبة على الأخطاء والتجاوزات
متطلبات تعزيز الحوكمة					
١,٢	٤,٥	٧,٨	٥٠,٦	٣٥,٩	تعزيز المشاركة في القرار
٢,١	٢,٥	١٤,٥	٣٨,٦	٤٢,٣	تطوير القوانين والأنظمة المعمول بها
١,٢	٢,٥	١٤,١	٥٠,٦	٣١,١٦	ضرورة وجود رقابة على رئاسة الجامعة
١,٢	٢,٥	٢٣,١	٤٦,١	٢٧,١	منح صلاحيات أعلى وتوفير حصانه لهيئات الرقابة

جدول رقم "١": بعض مؤشرات الحوكمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء والإدارات العليا

## خلاصات واستنتاجات

إن ما تقدم من دراسة وتحليل ومعطيات، يوضح مدى ارتباط استقلالية مؤسسات التعليم العالي بحكومتها. وهذه علاقة متبادلة، حيث أن الحوكمة لا تستقيم مع الظروف الدولية ومتطلبات التحول الى الديمقراطية ونموذج التعليم العالي العصري دون استقلالية مؤسسات التعليم العالي. لكن هذه الاستقلالية لا تعني خروج هذه المؤسسات من سلطة الرقابة والمساءلة، بل إنها تتطلبها عبر ممثلي الجهات صاحبة المصلحة والمستفيدين من التعليم العالي وممثلي المساهمين فيه، وكذلك رقابة الهيئات التشريعية في الدولة والمجتمع المدني. أي إن التحول يستدعي حوكمة الإدارة العامة في البلاد ككل وحوكمة المؤسسات التعليمية نفسها، وأنها لا بد وان تبقى مؤسسات التعليم العالي بمنأى عن تدخلات السياسيين والصراعات الحزبية.

إن حوكمة واستقلالية التعليم العالي في فلسطين مثلومة وناقصة، وهي في الظروف المستجدة للتحوّل من الولاية الإدارية القانونية للسلطة منقوصة السيادة إلى الدولة ذات السيادة، والديمقراطية والعصرية، تستوجب العمل من كافة المعنيين بالتعليم العالي (الحكومة والقطاع الخاص والتعاوني والمجتمع المدني) لبذل المزيد من الجهود لتعزيز الحوكمة الخارجية والداخلية، وتوفير الحلول اللازمة للآزمة المالية المستفحلة في قطاع التعليم العالي.

وفي الختام نرى أهمية تسجيل التوصيات التالية لذوي العلاقة في فلسطين:

- إعادة النظر بقوانين التعليم العالي الفلسطيني بشكل عام، وبشكل خاص لجهة إعادة تصنيف الجامعات الفلسطينية كعامة وخاصة، وإعطاء المزيد من الاستقلالية للجامعات وإعادة النظر بوجود وزارة التعليم العالي وفي الحد الأدنى بتخفيف صلاحياتها إلى أقصى حدود، مع إعطاء دور أكبر لمجلس التعليم العالي وللهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية باعتبارهما الجهة التي تضع سياسات واستراتيجيات التعليم العالي الوطنية وتحددان معايير الحوكمة اللازمة للمؤسسات.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار ضرورة إعادة النظر بهيكلية الجامعات وأنظمتها ولوائحها الداخلية لجهة تعزيز اعتماد مبدأ انتخاب رئيسها ونوابه ومساعديه والعمداء ورؤساء الأقسام بشكل ديمقراطي نزيه بعيداً عن المحسوبية والولاءات الحزبية وتنسيبات الجهات العليا، وضرورة تعزيز العمل بمبدأ الشفافية والعدالة والنزاهة في عملها وقراراتها وإجراءاتها وموازنتها، وإخضاع كل هيئات الجامعة للمساءلة ولرقابة خارجية بمشاركة ممثلين عن المجتمع المدني وأصحاب المصلحة وليس الهيئات الحكومية فقط، وكذلك الاهتمام باستقطاب الكفاءات العلمية الفلسطينية من الخارج ورفع مستوى معيشة الكادر الأكاديمي والإداري العامل في مؤسسات التعليم العالي .
- أن تكفل دولة فلسطين استقلال الجامعات أكاديمياً ومالياً وإدارياً وتطبيق الحوكمة الرشيدة فيها بما يكفل الحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي وجودة ونوعية التعليم وتحقيق أهدافه، وارتباط مخرجاته باحتياجات المجتمع وخطط التنمية وسوق العمل، والسعي لتطويرها وتعزيز قدرتها على المنافسة والتميز عبر المزيد من التنسيق بينها وخلق شراكات وطنية والعمل وفقاً لمعايير الجودة العالمية.
- أن تولي الجهات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والجامعات مسألة البحث العلمي أهمية أكبر وان تخصص له الميزانيات الكافية.
- الاهتمام بالحفاظ على الكليات الجامعية ومعاهد ومراكز التدريب الفني والتقني والمهني وتوفير مستلزماتها من التقنيات الحديثة لرفع مستوى خريجها ومواكبة المستجدات على هذا الصعيد في كافة الحقول.

- إيلاء أهمية أكبر لتوسيع وتعميق ثقافة الطلبة وتمليكهم لمهارات التفكير الناقد من أجل الإسهام في تطوير المواطنة النقدية الديمقراطية المنتجة، وإبعاد العمل الطلابي النقابي ومختلف أنشطتهم عن الصراعات والتدخلات الحزبية والفئوية الضيقة، وإعطائهم الحيز الكافي لاستقلاليتهم والتعبير عن آرائهم ومعتقداتهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار في المؤسسة التعليمية.
- إيلاء الاستقلالية والاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي بعامة والجامعات بخاصة والعمل على إنشاء مفوضية وصناديق خاصة للتمويل والاهتمام بتوفير وقياسات مؤسسات التعليم العالي، على أن تلتزم دولة فلسطين بتخصيص نسبة من الناتج القومي الإجمالي للإنفاق الحكومي على التعليم تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية.

## المراجع

١. بدران، عدنان وآخرون (٢٠٠٠) "التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالثة". مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
٢. برامكي، جابر (٢٠٠٠) "مشكلات التعليم العالي في فلسطين. السياسة الفلسطينية". مركز البحوث والدراسات الفلسطينية. ع ٢٦ / السنة السابعة - ربيع ٢٠٠٠، ٦ - ١٤.
٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٣). "تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ نحو مجتمع المعرفة"، المطبعة الوطنية، عمان، الأردن.
٤. بوحنية، قوي (٢٠٠٩). "إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي، مقارنة معاصرة"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
٥. جراد، نايف ومرعي، زياد (٢٠١٥). "واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء والإدارات العليا". دراسة قيد النشر.
٦. سبابا، الياس (٢٠١١). "دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد"، المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية، رام الله، فلسطين.
٧. السيد، لمياء محمد أحمد (٢٠٠٢). "العولمة ورسالة الجامعة: رؤية مستقبلية". الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
٨. السيف، توفيق (٢٠١١). "رجل السياسة، دليل في الحكم الرشيد"، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط١.
٩. شرف، سلوى (٢٠١٠). "التعليم العالي في فلسطين". مؤسسة القدس للثقافة والتراث.
١٠. الشطي، إسماعيل (٢٠٠٦). "الفساد والحكم الصالح في البلدان العربية"، مركز دراسات الوحدة العربية، ط١، بيروت، لبنان.



١١. طالب، علاء (٢٠١١). "الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. الطريفي، محمد (٢٠٠٥). "الحكم الرشيد والمواطنة الصالحة"، دار العلم للصحافة والنشر، ط٢، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٣. العبادي، هاشم وآخرون (٢٠٠٩). "إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر". مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. العبود، فهد (٢٠٠٥). "الحكومة الاليكترونية بين التخطيط والتنفيذ". مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٥. قانون رقم (١١) لعام ١٩٨٨ بشأن التعليم العالي الفلسطيني. موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
١٦. لفتة، جواد كاظم (٢٠١١). "الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. لفتة، جواد كاظم (٢٠١٣). " الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. محجوب، سليمان (٢٠٠٧). "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية". المنظمة العربية للتربية الإدارية، القاهرة، مصر.
١٩. نخلة، خليل وآخرون (٢٠٠٥) " خطة عمل استراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين". رام الله، فلسطين.
٢٠. نسيمان، إبراهيم (٢٠١٢). " دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، دار عكاشة للنشر. القاهرة، مصر.
٢١. يسن، السيد (٢٠٠٢). " العالمية والعولمة". دار نهضة مصر، القاهرة، مصر.
٢٢. يوسف، محمد (٢٠٠٢). " محددات الحوكمة ومعاييرها". جامعة الجنان، طرابلس، ليبيا.

## مراجع اليكترونية

٢٣. البنك الدولي: خارطة طريق لتحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا.  
[www.albankaldawli.org/ar/.../universities-through-the-looking-glass](http://www.albankaldawli.org/ar/.../universities-through-the-looking-glass)
٢٤. الشیخة، عدنان (٢٠١٢). "حوكمة الجامعات وتحويلها إلى مؤسسات لا تهدف للربحية". الاقتصادية.  
[www.aleqt.com/2012/04/07/article\\_644180.html](http://www.aleqt.com/2012/04/07/article_644180.html)

عزت، أحمد (). "بحث قانوني حول مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل".

[ld.qadaya.net/node/30680](http://ld.qadaya.net/node/30680)

٢٥. ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٠). "إطار مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء الجودة الشاملة". جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

[www.yacoubnasereddin.com/site\\_media/.../10.pdf](http://www.yacoubnasereddin.com/site_media/.../10.pdf)

٢٦. المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار "بكدار" (٢٠٠٩). "تطوير وإصلاح التعليم العالي الفلسطيني: الأشكال والآثار المستقبلية".

[www.pecdar.ps/userfiles/file/.../العلي%20التعليم.pdf](http://www.pecdar.ps/userfiles/file/.../العلي%20التعليم.pdf)

٢٧. Palestinian Central Bureau of Statistics - State of Palestine. بيان بمناسبة يوم الإسكان العربي ٢٠١٥/١٠/٠٥

٢٨. فلسطين: إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، موقع الدكتور سلام فياض [www.pcbs.gov.ps](http://www.pcbs.gov.ps)

<https://salamfayyad.wordpress.com>

### مراجع أجنبية

٢٩. Junston, Micheal (2008). "corruption, wealth, authority and democracy. Ibeekan Distribution.

30. Sharkios, Gerard, (2006) "National System Theories". Arafa distribution.

31. Wheelen, T. L. & Hunger, G.D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (13<sup>th</sup> ed.). Prentis Hall.

32. Adriana Jaramillo. (2012). "Binchmarking University Governance".

The World Bank MENA Region. OECD-IMHE General Conference,

Paris.