

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجا

د. خيرية يحيى

أستاذة مساعدة في الإدارة العامة/ السياسات العامة، جامعة الاستقلال- أريحا، دولة فلسطين
khaireyay@hotmail.com

د. بهاء يحيى

أستاذ مساعد في نظم المعلومات الإدارية، جامعة الاستقلال- أريحا، دولة فلسطين
dr.baha@pass.ps

الملخص

هدفت الدراسة لبيان دور موظفي القطاع العام الفلسطيني من خريجي جامعة الاستقلال (الأكاديمية العسكرية للعلوم الأمنية) في حوكمة المؤسسات التي عينوا بها، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان ذا الأسئلة المفتوحة كأداة للدراسة، وكانت أبرز النتائج: يعد دور الجامعات ممثلا بجامعة الاستقلال كحالة دراسية دور متواضع في حوكمة القطاع العام الفلسطيني، ويعود هذا لطبيعة المؤسسات العامة التي يعمل فيها خريجي الجامعة والتي في غالبها مؤسسات عسكرية أو أمنية أو ذات صبغة من هذا القبيل، وهذه المؤسسات تعتمد في إدارتها على البيروقراطية الشديدة، غير السامحة للاجتهد والإشراك الفعلي كونها مركزية القرار، كما ولا تسمح لوجود تنظيمات غير رسمية إلى جانب الرسمية منها. ومع ذلك هناك محاولات من قبل الموظفين الجدد على تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام لكنها منقوصة لذات النتيجة أعلاه ولعدم تلقي كافة أعضاء العينة مساق جامعي حول الحوكمة أو الاشتراك بندوة ذات صلة.

فيما أوصت الدراسة بفرض مساق الحوكمة أو مكافحة الفساد كمساق اجباري

على كافة طلبة الجامعة، وإن لم يكن ذلك ممكناً فعقد ندوات تعليمية إجبارية لكافة الطلبة تختص بالحوكمة وأهمية تطبيق معاييرها في القطاع العام، واتخاذ المؤسسات المشغلة على عاتقها إشراك هؤلاء الموظفين بالاجتهاد وبتثاقفة الحكم الرشيد من خلال تطبيق معايير الحوكمة ومن ثم تنفيذها.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة، مؤسسات التعليم العالي، القطاع العام الفلسطيني، جامعة الاستقلال، موظفي القطاع العام من خريجي جامعة الاستقلال.

Abstract

The study aimed to demonstrate the role of Palestinian public sector employees who are graduates of Al-Istiqlal University (Military Academy for Security Sciences) in the governance of the institutions in which they were appointed. The researchers followed the descriptive analytical approach, using the questionnaire with open questions as a tool for the study. Academics play a modest role in the governance of the Palestinian public sector. This is due to the nature of public institutions in which university graduates work, which are mostly military or security institutions or of a similar nature. It also does not allow the existence of informal organizations alongside the official ones. However, there are attempts by the new employees to apply the standards of governance in the public sector, but they are incomplete due to the same result above, and because not all sample members received a university course on governance or participated in a related seminar.

While the study recommended imposing the course of governance or combating corruption as a compulsory course for all university students, and if this is not possible, holding compulsory educational seminars for all students related to governance and the importance of applying its standards in the public sector, and the operating institutions taking it upon themselves to involve these employees with diligence and spread the culture of good governance through By applying governance standards and then implementing them.

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجا.

Keywords

Governance, institutions of higher education, the Palestinian public sector, Al-Istiqlal University, public sector employees from Al-Istiqlal University graduates.

1. المقدمة

مما لا شك فيه تعمل مؤسسات التعليم العالي ممثلة في الجامعات والكليات كشریک أساسي وهام على تعليم وتنفيذ مبادئ الحوكمة/ وهذا من خلال الخدمة التي تقدمها الجامعات والمتمثلة بالطالب الجامعي الخريج والذي حتما سيخرج لسوق العمل في المؤسسات العامة أو الخاصة أو مؤسسات المجتمع المدني.

وتعد الخدمة التي تقدمها جامعة الإستقلال خدمة حصرا للقطاع العام، فلا بد لكل خريج من خريجي الجامعة من نيل وظيفة حكومية في القطاع الأمني أو في بعض الوزارات الحكومية، وبناء عليه تعد جامعة الإستقلال كما الجامعات الفلسطينية الأخرى شريك بتعليم طلابها على معايير الحوكمة كسيادة القانون والمسائلة والمشاركة.... وغيرها من المعايير والتي تعد معايير لمكافحة الفساد، وتنمية العمل بروح الفريق وفق تأطير حكومي كل يعي ما له وما عليه، متحسبا من المسائلة حال الإخفاق والتي تؤدي حتما للمسائلة. ويكون هذا من خلال المساقات الدراسية والتدريبات العملية والاشتراك في ندوات ومحاضرات والمساهمات العلمية المقدمة من الطلبة، إضافة لوجود قذوات إدارية من الإدارة العليا تعمل على تشجيع الحوكمة في عملها، مسهما هذا في جعل جيل الخريجين شريك يعمل على تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع العام.

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود مساق الحوكمة إضافة إلى مساق مكافحة الفساد التي تدرس للطلاب الفلسطيني، إلا أن المؤسسات العامة الفلسطينية ما زالت بحاجة لمزيد من تطبيق مبادئ الحوكمة فيها برغم ضخ دم جديد من الخريجين من تلقى ومتعلمي مساق الحوكمة نظرياً، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية بالتساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى ساهمت جامعة الإستقلال في تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة الفلسطينية من خلال خريجها عمليا "المطوفين في ذات القطاع"؟

3. تساؤلات الدراسة

بالإضافة إلى التساؤل الرئيسي في مشكلة الدراسة، هناك عدد من التساؤلات البحثية وهي:-

- إلى أي مدى تحتاج فعلاً المؤسسات العامة الفلسطينية لتطبيق معايير الحوكمة؟ وما الدلائل؟

- هل لدى الموظف الجديد رغبة في التغيير والحكومة عملياً في المؤسسة التي عمل بها؟

- إلى أي مدى يواجه الموظف- خريج جامعة الإستقلال- معوقات أمام رغبته بالحوكمة "إن وجدت"؟

- إلى أي مدى تحفز وتشجع الإدارة العليا موظفيها الجدد وتستقبل أفكارهم بالتنفيذ والمشاركة؟

4. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة لما يلي:-

1. بيان مدى مساهمة خريجي جامعة الإستقلال في تطبيق معايير حوكمة المؤسسات العامة الفلسطينية؛

2. توضيح مدى حاجة المؤسسات العامة الفلسطينية الفعلية لتطبيق معايير الحوكمة، مع بيان الدلائل؛

3. بيان مدى رغبة الموظف-خريج جامعة الإستقلال- في التغيير وتطبيق معايير الحوكمة في مؤسسته التي يعمل بها؛

4. توضيح المعوقات التي تعترض الموظف- خريج جامعة الإستقلال- في المؤسسة التي يعمل بها؛

5. بيان مدى تحفيز وتشجيع الإدارة العليا لموظفيها الجدد في استقبال أفكارهم وتنفيذها والمشاركة بها.

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجا.

5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الأهميتين العلمية والعملية:-

الأهمية العلمية:- كأي من الدراسات ستكون هذه الدراسة إضافة للرصد العلمي في هذا المجال.

الأهمية العملية:- تكمن الأهمية العملية في التطبيق على خريجي جامعة الاستقلال الموظفين في القطاع العام الفلسطيني- علما أن كل طالب خريج من الاكاديمية الأمنية للعلوم العسكرية-الاستقلال سواء أمان خريج في درجة البكالوريوس أو الدبلوم ويحمل رتبة ملازم أ و ملازم أول سيمنح وظيفته في القطاع العام بمجرد تخرجه- سواء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية أو في بعض المؤسسات العامة الأخرى، وعليه لا بد وأن يكون شريك في منظومة منظمته.

6. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

7. أدوات الدراسة

استخدم في هذه الدراسة الإستبيان بطريقة الأسئلة الموجهة لعينة ميسرة من موظفي القطاع العام والحاصلين على درجة البكالوريوس من جامعة الاستقلال وذلك للإجابة على التساؤلات البحثية.

8. مجتمع الدراسة

بعض خريجي جامعة الاستقلال- ممن يحملون درجة البكالوريوس وبرتبة ضابط- الموظفين في وزارة الداخلية والأجهزة الأمنية الفلسطينية (مخابرات، استخبارات، أمن وقائي) وأيضا في الضابطة الجمركية الفلسطينية وبلغ عددهم 30 شخص.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الحوكمة

الحوكمة هي مجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعالة من أجل إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها.

باختصار، الحوكمة هي اتباع نظام معين للتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمات، مما يساعد على تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لتحقيق الأهداف على المدى الطويل (<https://bakkah.net.sa/ar/>) (consulting-insights)

ومن حيث التمييز بين الحوكمة والحكومة - «الحوكمة» هي ما تقوم به «الحكومة» من أنشطة. وقد تكون حكومة جغرافية - سياسية (دولة قومية)، أو شركات حكومية (كيان تجاري)، أو حكومة اجتماعية - سياسية (قبيلة، أسرة، الخ)، أو أي عدد من أنواع مختلفة من الحكومات. لكن الحوكمة هي الممارسة الحركية لسلطة الإدارة والسياسة، بالرغم أن الحكومة هي الأداة (بشكل إجمالي) التي تقوم بهذه الممارسة. كما يستخدم تجديداً مصطلح الحكومة كمرادف لمصطلح الحوكمة، كما هو الحال في الشعار الكندي، «السلام والنظام والحكومة الجيدة» (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

ثانياً: أهداف الحوكمة

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها في المنظمات عند تطبيق الحوكمة فيها، مثل:

- وضع قواعد ومبادئ لإدارة المنظمات والمؤسسات والرقابة عليها؛
- تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة؛
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في المنظمات؛
- توزيع الأدوار والمسؤوليات عبر هياكل تنظيمية محكمة.

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجاً.

ثالثاً: مبادئ الحوكمة

تعددت الدراسات التي تناولت معايير الحكم الرشيد، ولكن دراست برنامج الأمم المتحدة كانت أكثر شمولاً وتضمنت تسعة معايير للحكم الرشيد وهي (https://www.starshams.com):

حكم القانون، المشاركة، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة وخاصة تكافؤ الفرص، الفعالية، المحاسبة، الرؤية الاستراتيجية.

في حين أن الثقافة الغربية ترى بأن المعايير الممثلة للحوكمة هي:-

1. الشرعية المؤسساتية.
2. الانتخابات الديمقراطية.
3. احترام حقوق الانسان.
4. الانفتاح السياسي.
5. استقلالية القوانين.
6. المساواة.
7. المشاركة.
8. الشفافية.
9. الانفاق الحكومي للأغراض العامة.
10. صحافة وإعلام مستقل وفعال.
11. الكفاءة الإدارية.
12. حرية تدفق المعلومات (يولصيف الطيب، 2005)

ويمكن إجمال بعض مبادئ أو مؤشرات الحوكمة وفق مصدرها في الجدول التالي:-

المبادئ أو المؤشرات للحوكمة	المؤسسة
المشاركة، الشفافية، العدالة، المساواة، المسائلة، تعزيز سلطة القانون، الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد، حسن الاستجابة، بناء توافق الآراء، الرؤيا الاستراتيجية (UNDP 1997, Governance for sustainable human development. USA, New York: United Nations Development Program. p.3)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)
المشاركة، حرية التعبير، المساءلة، الاستقرار السياسي، غياب العنف، فعالية الحكومة، جودة التشريع، سيادة القانون، السيطرة على الفساد (https://www.unodc.org)	البنك الدولي Word Bank
الإفصاح، المشاركة، الفاعلية، التماسك، المسائلة (خليل رامي، 2017، ص. 22)	المفوضية الأوروبية
اللامركزية، سيادة القانون، ترشيد عملية اتخاذ القرارات، الشفافية، المساءلة، التكافؤ، الرؤيا الاستراتيجية (العراجنة محمد، 2018)	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE
سيادة القانون، الشفافية، المسائلة، النزاهة والأخلاق، القيادة والاستخلاف (الكبيجي رولا، 2019، ص. 37)	منتدى التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهندي

والرسم التالي يبين معايير الحوكمة بشكل مختصر وكاف:-



دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجاً.

إذا الحوكمة مصطلح سهل ومعقد في ذات الوقت، فكما الدين لا يمكن حصره بتعريف أو معايير أو مبادئ أو مؤشرات محددة، فلكل من جهات الاختصاص والباحثين متنوع للاجتهاد في خضم البحث عن البحث أو السعي لدولة مثالية وافلاطونية بكافة أركانها، إلا أن هناك إجماع على ضرورة وجود المعايير الأساسية من سيادة وتنفيذ القانون بعدل، والمساواة، والمشاركة، والمساءلة التي تتبعها المحاسبة، إضافة لاحترام حقوق الانسان وحرية الرأي والتعبير.

رابعاً: الحكم الرشيد والمجتمع

ينعكس ويؤثر تطبيق وتبني معايير الحكم الرشيد في مؤسسات القطاع العام على وجه الخصوص ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص على وجه العموم على المجتمعات في رفع الروح المعنوية للمواطنين عموماً، ولتنفيذ السياسات العامة خصوصاً، فكل يعي أنه سيحصل مقابل ما قدم بمساواة والجميع أمام القانون سواء.

هذا وتعزز الحوكمة لدى أفراد المجتمع الولاء والانتماء والإبداع والرقابة الذاتية والمرونة (<https://www.unodc.org>)، أي أن الهدف الأسمى لحوكمة المؤسسات العامة وضرورة اشراك الموظفين من خريجي الجامعات الفلسطينية في سبيل الإيمان بضرورة حوكمة مؤسسات الدولة يكمن في خدمة أفراد المجتمع بشكل كامل كنتاج لما قدمه منفذو السياسات العامة وشركاء الصنع والتنفيذ لتلحق الدول النامية بركب الدول السابقة لها في هذا المجال، واتخاذ الدول المتقدمة قدوة للنامية منها.

خامساً: حوكمة القطاع العام

يمكن أن تعرف حوكمة القطاع العام بأنها كل التنظيمات والتشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والأدلة والإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في مؤسسات القطاع العام، وتساعد على تحقيق مستهدفاتها من خلال آليات عمل مهنية وأخلاقية، تعتمد على النزاهة والشفافية وتخضع لآليات المتابعة والرقابة والتقييم، مع توفير أدوات المساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة. وتتمثل المبادئ العامة لحوكمة القطاع العام في (الحسيني عامر، 2021)

1- حماية حقوق المستفيدين. 2- ضمان المعاملة العادلة لجميع المستفيدين وأصحاب المصالح. 3- توفير الحماية للأدوار التي يقوم بها أصحاب المصالح.

4- السعي لتحقيق الإفصاح والشفافية الكاملة. 5- ضمان تحقيق وعدالة مسؤوليات المجالس العليا وعدم تضارب المصالح.

سادساً: حاجة المؤسسات الفلسطينية العامة للحوكمة

بدأ تطبيق الحوكمة في المؤسسات الخاصة أي في قطاع الأعمال نظراً للحاجة الملحة لتطبيق مبادئها في العمل، والذي يسهم في نجاح واستمرارية هذه المؤسسات بل وتقدمها لتدخل العالمية في منتجاتها وتحافظ على تنافسيتها، ولا تقل الحاجة لذلك في القطاع العام، فنظراً لانتساع وكبر حجم مؤسسات القطاع العام وعدد موظفيها ومقدمي الخدمات التي يستفيد منها كافة أبناء الشعب، فقد تبين أنه لا بد من تطبيق الحوكمة ومبادئها في المؤسسات العامة لعدد من الأسباب ومنها:

1. حجم مؤسسات القطاع العام واتساعها.
2. عدد موظفيها الكبير في كثير من الأحيان.
3. عمومية الخدمات التي تقدمها.
4. الرغبة في اللحاق بركب الدول المتقدمة.
5. العولمة.
6. التقدم التكنولوجي المتسارع.
7. الرغبة في التنافسية.
8. عالمية النظرة.
9. وجود الأزمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في كثير من الدول.
10. انتشار بعض مظاهر الفساد في مؤسسات القطاع العام.
11. عدم الفصل الكلي ما بين السلطات الثلاث التشريعية-وهي غائبة لسنوات- القضائية-التنفيذية.
12. وجود الاحتلال.

هذه الأسباب وغيرها كانت وراء الحاجة الملحة لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في غالبية دول العالم ومنها فلسطين، إضافة إلى أن القوانين الناظمة لم تعد في كثير منها محلية بل عالمية وخاصة المطالبة بالمساواة بالحقوق والعدالة

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجاً.

أو مكافحة الفساد والرشوة أو حقوق المرأة أو الطفل، وغيرها من القوانين التي باتت تنفيذها مطلب ملزم للدول وفق معايير محكمة تشكل في جوهرها معايير الحوكمة من نزاهة وشفافية وسيادة للقانون وغير ذلك، فلتقدم القطاعات العامة خدمات مرضية للمواطنين لا بد من نزاهة التقديم والعمل والشفافية وإعلان ما يقدم ويتخذ وما ينفق ويجلب من الأموال، في ظل تأطير قانوني وسيادة له مع مساواة في الحقوق، لإضافة لمساءلة المخل ومن ثم محاسبته حال ثبت تورطه في ارتكاب خلل أو جرم ما، ولا يفوتنا أن تنفيذ هذه المبادئ لا بد وأن يوازي تبني استراتيجيات طويلة الأمد برؤية واضحة ورسالة وأهداف وغايات بعيدة الأمد، وبمتمتها خطط تكتيكية حال وجود أزمات غير متوقعة منعا للفشل برصد للإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية المناسبة.

وعليه تعد حوكمة المؤسسات أمر ملح يتوافق مع يعيشه العالم بأسره من تسارع في الصناعات والتكنولوجيا وانفتاح عالمي وتبادل للثقافات وسيطرة للقوى العظمى التي باتت تسن قوانين ورؤى ملزمة للدول الأخرى، كما ولا يمكن تجاهل أن هذه الحاجة تفوقها في الدول النامية عنها في المتقدمة وفي فلسطين التي تعد في مرحلة انتقالية عن باقي الدول النامية الأخرى عليها تتمكن من إرضاء المواطن بتقديم الخدمات التي تلبي حاجاته المتجددة وهو الهدف وراء وجود الحكومات. إرضاء الشعوب بتقديم الخدمات المناسبة لهم.

سابعاً: معيقات الحوكمة في القطاع العام

تواجه الحوكمة عدداً من المعوقات التي تعترض تحقيقها على أرض الواقع منها ما يختص بالبيئة الداخلية للمؤسسة ومنها ما يختص بالبيئة الخارجية والمحيطية، ومن هذه المعوقات:

1. الثقافة السائدة في المجتمع: والمتمثلة في غياب أسلوب المشاركة والحوار وضعف الشفافية والمسائلة كنتيجة لما اكتسبه الفرد من بيئته المجتمعية ووصولاً إلى البيئة الجامعية ومن ثم إلى سوق العمل، مولدة ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير (عبد الرحمن عامر، 199-197)

2. تسييس إصلاحات التعليم العالي، ويبرز ذلك من خلال بيروقراطية الإدارات العليا في عملية صنع القرار وكذلك الإصلاحات التي تخص شؤونهم وتؤثر فيها بالدرجة الأولى، وهذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق ما تقتضيه تطبيقات

الحوكمة فيها (نعمة نغم، 2020) ، ولعل ذلك معيق هام جدا، فإذا ما كان هذا نهج مؤسسات التعليم العالي والتي تعد اللبنة الأخيرة لإعداد الخريج الجامعي قبل خروجه لسوق العمل، وهي الدرس والمدرسة التي سيقولها في نهجه المستقبلي، فإذا سيبقى يعيش شخصيتين في واحدة، وتزداد لدية فجوة الحوكمة بين النظرية والتطبيق.

3. البيئة السياسية: تولد البيئة السياسية وخاصة غير المستقرة والمتذبذبة شعور بعدم الاستقرار والعجز أما تبني مبادئ الحوكمة، إضافة لعدم ثقة الموظف في أداء مؤسسته وقد يصل الأمر لشكك في قدراته على الانخراط الفعلي والأداء المستقبلي المستقر الذي يحسب في ميزان إنجازاته، كما الحال في فلسطين والتي تعد منذ عام 1994 دولة في مرحلة انتقالية، فبرغم طول الفترة إلا أن البيئة السياسية المتذبذبة وعدم الفصل الكلي ما بين فلسطين والاحتلال وتحكمهم بسيادة الدولة وامكانياتها جعلها تستقر في مرحلة انتقالية متذبذبة.

4. النهج الإداري في المؤسسات العامة: الأسلوب البيروقراطي في كثير من الأحيان والمركزية في اتخاذ القرارات الحاسمة وضعف اشراك الموظفين كلها تعد معوقات في سبيل حوكمة المؤسسات العامة.

5. ضعف الاستراتيجيات والخطط المستقبلية، ففكرة الاستراتيجية المستقبلية ذات الأمد الطويل والذي يصل لعشر سنوات وأكثر فكرة غير مطبقة فعلا وخاصة في فلسطين، فكل ما هو موجود ما هي إلا خطط تكتيكية أو متوسطة الأمد، فهذا مأخذ على مؤسسات القطاع العام برغم أن الحائل المهم وراء هذا هو التذبذب السياسي، ولكن وجدت الاستراتيجيات لتجد حلول لأي أزمات مستقبلية وبدائل تتناسب وامكانيات المؤسسات.

6. الأزمات المالية المتلاحقة، فعل الضائقات المالية هي متلازمات بات من الصعب الشفاء منها في فلسطين، فهي دولة وإن كانت لديها مؤسساتها إلا أنها ما زالت تترجح تحت الاحتلال الذي يتحكم باقتصادها جملة وتفصيلا، وكل إيراداتها إما من الضرائب أو من المساعدات الخارجية والتي أيضا تقلصت بنسبة كبيرة جدا سواء عربيا أو عالميا، أما العائد الضريبي أو المقاصة ما بين السلطة الفلسطينية والاحتلال فأیضا تستخدمه إسرائيل كورقة ضغط لصالح انتزاع مواقف سياسية، وبهذا يكون العائق المالي حائل أصيل أما حوكمة المؤسسات لما يحتاج من تكلفة وامكانيات وتمكين.

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجاً.

7. إضافة إلى الحزبية في كثير من الجامعات والعاكسة لطبيعة الحكومات، ولا يفوتنا الحكم الفردي أو شبه الفردي وعدم تقبل وجهات النظر المختلفة، وهذا في ظل الثبات لمدد طويلة على كرسي الإدارة ومقاومة التغيير، وأحياناً عدم الاعتراف بالفشل الإداري أو تعيين ذوي الشخصيات الضعيفة في الإدارة كي لا تتمكن من منافسة متخذي القرار أو محاورتهم.

8. ضعف التنسيق ما بين مؤسسات الدولة المختلفة من خلال تداخل الصلاحيات والمسؤوليات (https://www.starshams.com/2021/06/1.html).

نهاية: وبالنظر إلى تعريف الحوكمة بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، فإن التشريعات والقوانين، والأنظمة الضعيفة أو قليلة التنفيذ، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي ومشاكل التمويل والإدارة التي تتعلق بها، والفساد وضعف الرقابة وعدم التعامل من قبل البعض بأخلاقيات المهنة بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات، والتحايل على الشفافية، كلها أسباب تمثل عوائق حقيقية أمام تطبيق الحوكمة بمعناها الحقيقي (الكبيجي رولا، 2019).

ثامناً: مفهوم حوكمة الجامعات من أجل حوكمة القطاع العام

تواجه أنظمة التعليم العالي في البلدان العربية ضغوطاً بسبب وجود فجوة ما بين المهارات التي تسعى إليها أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجو الجامعات. اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة في الجامعات، نظراً لاختلاف التوجهات الفكرية المستندة إليها هذه التعريفات، فحوكمة الجامعات من الموضوعات التي استنقت مبادئها وأسسها من فرع حوكمة المؤسسات الخدمية العامة، والتي بنيت أصلاً من حوكمة الشركات، و تعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي حاولت تطبيق الحوكمة في الجامعات. حيث قامت بتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية، والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية .

وقد عرفت الوكالة الكندية للتطوير الدولي (CIDA) The Canadian Development Agency حوكمة الجامعة على أنها " إعادة هيكلة الجامعات الذي

يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي (<https://portal.arid>).

و تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسيا في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبيا طوره كلارك عام 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها .

لقد تسببت العولمة وحرية انتقال الطلبة لخلق تحديات جسيمة للجامعات في أرجاء العالم كافة، فخلال العقدين الماضيين لوحظ وجود إصلاحات طالت الجامعات في معظم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتبرز أهمية حوكمة الجامعات فيما يأتي :

1. تحسين وتطوير الأداء الجامعي .
2. رسم استراتيجية سليمة , وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء .
3. تجنب حدوث أية مخاطرة أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء .
4. تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع المحلي وخارجيا .
5. تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات والمعاملات الجامعية .
6. الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء .
7. توفير الارشادات للجامعات لتحقيق أفضل المعايير والممارسات القياسية .

تاسعاً: دور خريجي الجامعات في حوكمة القطاع العام

كي يكون لخريج الجامعة دور في حوكمة القطاع العام، لا بد من تخرجه من بيئة مؤسسية محوكة ورشيده الحكم أصلا، ومن ثم غرس فكرة الحوكمة وضرورتها في عقل الخريج أي إدارة شئون الدولة والمجتمع أو الحكم الرشيد، ليعي أنها المؤسسات التي يسودها العمل بروح الفريق والتعاون وتكامل الجهود والتنسيق،

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجاً.

في ظل تدوير وتمكين صحي وصحيح وفق اختصاص الموظفين لتطوير ومواكبة قدراتهم مع التغيير السريع في العالم والتكنولوجيا، ولا يقل أهمية مكافحة الفساد في المؤسسات العامة فحال انتشاره لن تستطع المؤسسات من تغيير أي خلل أو المساءلة عن أي مخالفات، وبالتالي سنترام التجاوزات حد الحول بين المؤسسة والتطوير بحوكمة معتنقة العدالة المساواة والسير في ظل سيادة القوانين وعدم ازدواجية الصلاحيات. وعليه كثير من الجامعات فرضت مساقات تعليمية إجبارية واختيارية تعني بالحوكمة، أو بمكافحة الفساد من منظور إداري وقانوني أو المساقين معاً، مع عقد ورشات عمل وندوات منسقة مع جهات الاختصاص خارج الجامعة والتي تعرض الإنجازات لهذه الجهات والخطط المستقبلية مع عرض حالات دراسية ترسخ في ذهن الطالب، فحال تخرجه بشخصية صقلت على حب العدل والعدالة والانضباط واحترام الوقت والنزاهة والشفافية وعدم هدر الوقت والمال سيكون رسول هذه الجامعات في المؤسسات العامة حال توظيفه، فيعمل بأخلاقيات المهنة ووفق ما تعلم ويسهم في الإصلاح والتغيير وأحياناً الهندرة للمؤسسة التي يعمل بها إذا ما سنحت له الفرصة وشجع على ذلك ووجد إرادة ومشاركة له في ذلك، طبعاً إذا ما استدعت المؤسسة لذلك، وغالبية المؤسسات العامة الدول النامية تحتاج جزماً للحوكمة إما البدء بتنفيذ مبادئها أو الاستمرار إذا ما كانت على طريق الحوكمة أو الحفاظ على ما هي عليه إذا ما كانت محكومة أصلاً.

عاشراً: المعوقات التي يواجهها خريجي الجامعات في حوكمة القطاع العام

حسب رأي الباحثين ومن خلال إطلاعهم المتواضع على واقع مؤسسات القطاع العام الفلسطيني نرى أن بعض المعوقات التي يواجهها خريجي الجامعات والموظفين الجدد ومنهم خريجي جامعة الاستقلال ما يلي:-

1. مقاومة التغيير.
2. عدم الرغبة من قبل الموظفين القدامى في تميز الموظفين الجدد.
3. سوء تنفيذ البيروقراطية.
4. ضعف الإرادة من قبل المستفيدين الحاليين من الضبابية الإدارية الموجودة.
5. ارتباط نهج الإدارة في المؤسسات العامة بنهج الحزب الحاكم.

6. رفض التشاركية الإدارية.
7. قلة تحفيز أصحاب المبادرات والمجتهدين.
8. كثرة الاشاعات الهدامة والمحبطة في كثير من مؤسسات القطاع العام.
9. انتشار كثير من أشكال الفساد وعلى وجه الخصوص الوساطة.
10. تدني الرواتب في كثير من مؤسسات القطاع العام.
11. البطالة المقنعة في مؤسسات الدولة.
12. استخفاف الإدارة العليا في كثير من الأحيان بقدرات الخريجين الجدد.
13. بطئ استيعاب الموظفين الجدد في أسرة عمل المؤسسة خوفا من التنافس المستقبلي.
14. ضبابية الخطط الاستراتيجية، والتعامل معها كمكمل للعملية الإدارية لا كأساس للعمل المستقبلي، وأحيانا وضع خطط تكتيكية قصيرة الأمد بمسمى استراتيجية مما يحد من القدرة على التشارك والشفافية والاجتهاد.
15. الفجوة بين النظرية والتطبيق فما يدرس هو علوم مثالية تصطم بصخرة التنفيذ في كثير من الاحيان.
16. البيروقراطية الشديدة في المؤسسات الأمنية، وعدم إمكانية وجود تنظيمات غير رسمية إلى جانب الرسمية وبالتالي صعوبة في تسويق الرأي أو فرضه- معيق خاص بموظفي الأجهزة الأمنية والمؤسسات العسكرية ومنهم من كان خريج جامعة الاستقلال ومن ثم موظف في أحد هذه المؤسسات-.

الحادية عشر: ماهية جامعة الاستقلال

<https://alistiqlal.edu.ps/360> يعرض هذا اللينك جولة افتراضية عن مبين مساحتها وما تحتوي من مرفقات عدة إذ أقيمت على أكثر من أربعمئة دونم من الأرض وما زال الكثير من المرفقات والمباني قيد الإنشاء، فانساعها مستمر ويتوافق مع حاجيات الطلبة الأكاديمية والتدريبية في المجال العسكري ومناماتهم، والمطبخ أو المطعم المخصص لوجبات الطعام الثلاث وغير هذا الكثير.

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجاً.

فقد تأسست جامعة الاستقلال عام 1998 تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية وافتتحها الرئيس محمود عباس عام 2007 قبل أن يتم تحويلها إلى جامعة الاستقلال في العام 2011.

حيث تعتبر الجامعة الأحدث والأولى التي تختص دون غيرها من المؤسسات الجامعية في فلسطين بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية إلى جانب التخصصات الأكاديمية المتعددة، لتكون بذلك رافداً أساسياً للمؤسسة الأمنية الفلسطينية.

وللجامعة رسالة مفادها: تعمل الجامعة على توفير تعليم عالٍ ونوعي في التخصصات ذات العلاقة بالعلوم الأمنية، يستند إلى رؤية شاملة للتطور النوعي للموارد البشرية وتوظيفها في مختلف المجالات، لإعداد ضباط وقادة مؤهلين مهنيًا، وتهدف الجامعة إلى إعداد قيادات المستقبل المسلحة بروح الانتماء و علمياً والالتزام والعمل الجماعي، والقيم الوطنية والحضارية، ساعية للإسهام الفعال في إجراء البحوث والدراسات الأكاديمية والتطبيقية المتميزة في مجال الأمن بمفهومه الشامل كتنمية وأمن وعلاقات إنسانية، ونشر المعرفة والتقدم الفكري، وتطوير المجتمع الفلسطيني بصورة عامة والأجهزة الأمنية بصورة خاصة، في إطار من التنمية المستدامة في مختلف المجالات.

أما غاياتها فهي: تهدف إلى تعليم وتدريب وتأهيل ضباط الأجهزة الأمنية ورفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم، وكذلك توفير فرص التعليم العالي لخريجي الثانوية العامة في المجالات المتخصصة اللازمة لرفد المؤسسة الأمنية والمؤسسات الوطنية بكوادر مهنية مؤهلة أمنياً وعملياً وعلمياً، قادرة على تحمل المسؤولية الوطنية وإجادة التعامل مع المواطنين وأداء وظيفة الأمن كخدمة وطنية واجتماعية بمهنية واحتراف، والمساهمة في تحقيق احتياجات المجتمع الفلسطيني وتنميته الشاملة، من أجل الحفاظ على أمن الوطن والمواطن وتحقيق الاستقرار والازدهار (<https://alistiqlal.edu.ps>)

هذا وتقدم الجامعة خدمة التعليم الجامعي بتخريج طلبة بكالوريوس برتبة ملازم ودبلوم برتبة نقيب وخريجي هاتين المرحلتين يحصلون على وظائف في الدولة، إضافة إلى عدد من برامج التعليم العالي فتمنح درجة الماجستير في الإدارة العامة

إدارة الازمات والسياسة والقانون وعلم النفس الدراسات الفلسطينية وغيرها، كما ولها عدد من النشاطات من خلال مراكزها سواء مركز الخرائط ومركز الخدمة المجتمعية والقياس والتقويم والدراسات، المركز الروسي، مركز الدراسات الاستراتيجية، مركز الحاسوب. وما زالت الجامعة في طور التطوير المستمر ولديها من الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الكفيلة بريادتها على مستوى عربي إذا ما تكاتفت الجهود الرسمية وقلت قيود الاحتلال.

النتائج

مع ملاحظة أن الموظفين الخريجين من الجامعة ذوي معرفة منخفضة بمعايير الحوكمة وذلك لعدم تلقي الجميع مساقات أو ندوات أو محاضرات بهذا الشأن فقلة من تلقوا، ولكن شرحت لهم اثناء مقابلتهم.

1. هل فعلا تحتاج مؤسسات القاع العام الفلسطيني إلى تطبيق معايير الحوكمة؟ لتكون الإجابة بالإجماع نعم تحتاج هذه المؤسسات لمزيد من تطبيق معايير الحوكمة، بل وتخصيص

2. إلى مدى تحتاج فعلا المؤسسات العامة الفلسطينية لتطبيق معايير الحوكمة؟ وما الدلائل؟

يرى العدد الأكبر من العينة التي وجهت لهم الأسئلة بواقع 27 من 30 أن المؤسسات العامة الفلسطينية بحاجة لتطبيق معايير الحوكمة بشكل أفضل مما هو موجود، فهناك تطبيق لكنه ضعيف ويحتاج لمزيد من الجهد، والدليل على ذلك ضعف القضاء، وضعف العدالة الناجزة، إضافة لغياب الشفافية في معظم المعاملات وخاصة المالية والمعايير الإدارية الخاصة بالترقية والعقوبات، وغيرها كضعف المسائلة والمحاسبة أو بطئها.

3. هل لدى الموظف الجديد رغبة في التغيير والحكومة عمليا في المؤسسة التي عمل بها؟

لدى الموظفين رغبة في التغيير والحوكمة، ومحاولات فعلية للتطبيق العملي وأجاب بهذا كافة الموظفين الجدد من خريجي جامعة الاستقلال، فكل يخرج لسوق العمل متحمسا للأداء وإثبات الذات.

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجا.

4. إلى أي مدى يواجه الموظف المتخرج من جامعة الاستقلال معيقات أمام رغبته بالحوكمة "إن وجدت"؟

برغم رغبة الموظفين الجدد "خريجي جامعة الاستقلال" بالحوكمة لكن هناك ما يحول دون ذلك هذا رأي 25 شخص، وهو ضعف رغبة الموظفين القدم كما الإدارات بالتغيير الفعلي، وعلى هذا يعود على الرغبة في المحافظة على المواقع التي يشغلونها من جانب، والمحافظة على الحالة العامة من جانب آخر، والتزم شخص من العينة حياد الرأي أو عدم الإجابة في حين عارض ما سبق أربعة أشخاص.

5. إلى أي مدى تحفز وتشجع الإدارة العليا موظفيها الجدد وتستقبل أفكارهم بالتنفيذ والمشاركة؟

التحفيز النظري موجود، برأي 26 شخص من العينة، ويرون أن الإدارة العليا تدعو له لكن حال الرغبة الفعلية بالإجراءات العملية والبدء بتطبيق معايير الحوكمة بشكل فعلي لا يجد الموظف تحفيز عملي وفعلي بل غالبا ما تواجه الإدارة الراغبين بذلك بفتور يقتل روح الإبداع. في حين أجاب 4 أشخاص ممن سئلوا أن الإدارة محفزة عمليا ونظريا. وبرأي الباحثان قد يكون هؤلاء الأربعة تنصبوا مواقع صنع قرار في مؤسساتهم، أو أن طبيعة إدارة هذه المؤسسات تختلف بعض الشيء وتستجيب للشراكة ما بين فريق العمل وتحفز ذلك.

التوصيات

بناء على النتائج أعلاه يوصي الباحثان بما يلي :

1. تحفيز صانع القرار والإدارات العليا لتنفيذ معايير الحوكمة في المؤسسات العامة.

2. ضرورة تبني الإدارات العليا لمبدأ قبول الرأي الآخر حال ثبت صوابه بصرف النظر عن المستويات الإدارية.

3. فرض مساق الحوكمة أو مكافحة الفساد على كافة طلبة الجامعة في كافة التخصصات.

4. عقد ندوات ودورات للطلبة وللجهات المشغلة في مجال الحكومة لبيان أهمية تطبيق معاييرها كما يجب.

5. تحفيز الموظف الجديد على المحاولة مرة تلو الأخرى باستيعاب أو برفض رأيه ووجهة نظره حول ضرورة حوكمة مؤسسات القطاع العام.

6. تثقيف المجتمع بأسره حول الحوكمة بدءاً من الأسرة لرياض الأطفال تسلسلاً للموظف العام وأيضاً الخاص.

المراجع

- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9>

<https://www.unodc.org/e4j/ar/anti-corruption/module-2/key-issues/what-is-good-governance.html>

- UNDP 1997, Governance for sustainable human development. USA, New York: United Nations Development Program. P3.

- أ. د نغم حسين نعمة: *لماذا حوكمة الجامعات وما هي المعوقات التي تواجهها*

[https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%D9%88%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A7](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A-](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87-](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

[%D9%87%D8%A7](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9f82bd5c-07f2-4c83-942a-93d50a4bead6?t=-)

- <https://www.starshams.com/2021/06/1.html> - الحكم الرشيد: تعريفه، أهميته، معايير، مكوناته ومعوقاته.

[starshams.com/2021/06/1.html](https://www.starshams.com/2021/06/1.html)

- <https://www.starshams.com/2021/06/1.html> - الحوكمة،

- رامي نجيب محمود خليل. *واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى*

الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين. رسالة ماجستير

دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال. الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجا.

غير منشورة، جامعة القدس/ فلسطين، 2017م.

- راندا عبد الحميد. الحوكمة في القطاع الحكومي تمت الكتابة بواسطة: آخر تحديث: مايو 31, 2022

/https://mqaall.com/governance-government-sector :

- رولا وائل الكبيجي. دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. رسالة ماجستير، الناشر هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، 2019.

- الطيب يولصيف. الحكم الراشد المفهوم والمكونات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ملتقى الديمقراطيات الصاعدة، 2005. <https://guelma.yoo7.com/t2121-topic>

- عامر بن محمد الحسيني. حوكمة القطاع العام. فاعلية وكفاءة، <https://www.alarabiya.net/saudi-today/views/2021/09/01/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85-%D9%81%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9>

- ما هي الحوكمة وما هي أهدافها وكيف يمكن تطبيقها؟ - <https://bak-kah.net.sa/ar/consulting-insights/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9>

- محمد خلف محمد العراجنة. أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية. رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2018.

- موقع جامعة الاستقلال، 15/9/2022، س 11 م، <https://alistiqlal.edu.ps/page-3288-ar.html>

- ياسر عبد الرحمن. الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (8) العدد (2)، ص 199-197.

