



## مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: درجة تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها

اسم الكاتب: شاهر محمد عبيد، سائد محمد رباعة

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1742>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 22:47 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



# درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها

## The Degree of Implementing Governance Rules in the Public Sector Institutions in the West Bank

**Shaher Mohammad Obaid**

Associate Professor/ Al - Quds Open University/ Palestine

sobaid@qou.edu

**شاهر محمد عبید**

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

**Saed Mohammad Rabayaa**

Associate Professor/ Al - Quds Open University/ Palestine

srabaia@qou.edu

**سائد محمد ربياعة**

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

**Received:** 19/ 3/ 2019, **Accepted:** 2/ 7/ 2019.

تاريخ الاستلام: 19/ 3/ 2019م، تاريخ القبول: 2/ 7/ 2019م.

**DOI:** 10.33977/1760-005-013-002

**E-ISSN:** 2410-3349

**https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia**

**P-ISSN:** 2313-7592

## مقدمة:

تعد الحكومة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تبنيها في الكثير من مؤسسات القطاعات العام والخاص، ومؤسسات المجتمع المدني كافة على حد سواء؛ ذلك طبعاً في تحقيق التميز في الأداء، إذ يمكن القول بأن نظام الحكومة قد تبلور خلال السنوات الماضية من خلال التجارب التي مرت بها الدول المتقدمة، والتي امتد أثرها إلى كثير من الدول النامية بما فيها الدول العربية، حيث زاد الاهتمام بالحكومة كأداة فعالة لإدارة شؤون الدول، وطبعاً في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل، وتحقيق المزيد من الديمقراطية إذ يمكن أن تسهم الحكومة بدعم حق الأقليات على اختلافها في المشاركة بإدارة شؤون الدولة (البسام، 2014).

وتتركز الحكومة وتطبيقها على ركائز رئيسة ثلاث هي: الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، مما يؤسس لصيغة عمل تشاركية بين هذه القطاعات الثلاثة، ويسمن إعادة توزيع الأدوار بينها، الأمر الذي يحول دون استفراد الحكومة وأجهزتها بإدارة الشأن العام بشكل منفرد، مع التأكيد على الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كل قطاع من القطاعات الثلاثة في تحقيق التنمية لتصبح موزعة على أكثر من جهة؛ ذلك في ظل الاقتصاد التناصفي القائم على مبدأ الحرية الاقتصادية؛ فالحكومة تسهم إيجاباً في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للأجهزة المختلفة من خلال تعزيز مبادئ عدة كالمسائلة، والشفافية، وتطوير إدارة الموارد البشرية (الدواني، 2009).

ومن خلال ما تقدم يتبين أن الحكومة تضمن وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تتضمن مقومات تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وتقويتها، وتتسنم في تحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية الخاطئة، مع تحمل المسؤولية لكل من الحق ضرراً بالمصلحة العامة (غادر، 2012). فالحاكمية الرشيدة تعد ضرورة ملحة لبناء الثقة بمؤسسات القطاع العام، وتعد المخرج المناسب حال أرادت مؤسسات هذا القطاع أن تتسنم بالكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها، وتحقيق أهداف المواطنين وتطلعاتهم (النجداوي، 2013). حيث أشار توق (2014) إلى أن الحكومة تشكل استجابة ملائمة من قبل المجتمعات على التحديات التي تواجهها، إذ أصبحت الحكومة تأخذ بعداً آخر يتجاوز كفاءة الحكومة وفعاليتها على المستوى الوطني ليتعاده إلى المستوى العالمي مما يمكن الدولة من التفاعل بشكل مناسب مع التطورات الاقتصادية العالمية، وتضمن حضورها في المحافل والمنظمات الدولية.

إضافة إلى ما تقدم من أدوار مركزية للحكومة وأهميتها الإدارية شؤون الدول على المستويين الدولي والم المحلي، فإن هناك متغيراً آخر يدفع باتجاه توظيفها وتطبيق مبادئها في الدول النامية والدول العربية والمتمثل بأن تطبقها - ولو جزئياً - يعد مطلبًا شعبياً دولياً، إذ أن المؤسسات الدولية المانحة؛ كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها تشرط توافر مستوى من جودة الحكم لدى الدول المستفيدة كي تستطيع الحصول على المساعدات المالية وغير المالية، وذلك بحسب ما أورد البسام (2014)، ولعل السلطة الوطنية

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معوقاتها من وجهة نظر موظفيها، واتبع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة حجمها (397) موظفاً وموظفة، فبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين بدلالة إحصائية وبدرجة متوسطة، كما تبين أن ضعف التنسيق بين مؤسسات القطاعين العام والخاص، وضعف دور وسائل الإعلام، وسيطرة شخصية الرجل الواحد في مؤسسات القطاع العام تعد من أهم معوقات تطبيق الحوكمة، كذلك تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الموظفين فيما يتعلق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، في حين تبين عدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف. وقد تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة بذل السلطة الوطنية الفلسطينية لجهود إضافية باتجاه تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، وتوفير المناخ الملائم لتطبيقها.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، القطاع العام، قواعد الحوكمة.

## Abstract:

The study aimed at identifying the degree of implementing governance rules in the public sector institutions in the West Bank and the most important obstacles from the perspective of its employees. The descriptive approach was followed by applying a questionnaire for a sample of 397 employees. After the data collection and analysis, the results showed that the degree of implementation of the governance rules in the public sector institutions in the West Bank from the perspective of the employees was medium. The weakness of the role of the media and the dominance of one man in the public sector institutions is one of the most important obstacles of implementation governance. There were statistically significant differences in the responses of employees with regards to the degree of application of the rules of governance in public sector institutions according to the variables of gender, position and qualification, while there were no significant differences according to the variable experience of the employee. The researchers recommended that the Palestinian National Authority should make additional efforts to implement the rules of governance in the public sector institutions and provide the appropriate environment for their application.

**Keywords:** Governance, Public Sector, Governance Rules.

3. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\leq 0.05$  في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف.

4. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\leq 0.05$  في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة بحسب متغير المنصب الوظيفي للموظف.

5. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\leq 0.05$  في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق) في أعمالها وأنشطتها المختلفة.

2. معرفة فيما إذا اختلفت درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق) باختلاف كل من متغير الجنس وسنوات الخبرة والمنصب الوظيفي والمؤهل العلمي للموظف.

3. التعرف إلى أهم معيقات تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام.

### أهمية الدراسة ومبرراتها:

تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها لمفهوم حديث (الحكومة)، والذي زاد التركيز عليه في نهايات القرن الحادي والعشرين لمواجهة التحديات التي فرضتها الأزمة المالية العالمية، ولتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل، إضافة إلى أنها تبحث في درجة تطبيق الحكومة في القطاع العام الذي لم يحظ باهتمام الباحثين والأكاديميين مثل اهتمامهم بدراسة الحكومة في القطاع الخاص وفي الشركات على وجه التحديد، كما تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تبيان مستوى تطبيق مبادئ الحكومة في القطاع العام لتتمكن الجهات المعنية من تعزيز المبادئ المطبقة، والدفع باتجاه تطبيق المبادئ التي يلحظ تدني مستوى تطبيقها في حال أخذها بخصوصيات الدراسة، إضافة إلى تقديم رؤى ووصيات يمكنها الإسهام في تذليل الصعوبات والمعيقات التي تواجه تطبيق الحكومة في القطاع العام والتغلب عليها في حال تم الأخذ بهذه التوصيات.

### محددات الدراسة:

- محدد بشري: موظفو مؤسسات القطاع العام.
- محدد مكاني: محافظات الضفة الغربية / فلسطين.
- محدد زمني: العام (2018/2019).
- المحدد الموضوعي: المتمثل في قواعد الحكومة.

الفلسطينية بوصفها تسير باتجاه بناء مؤسسات تشكل ركائز للدولة الفلسطينية المستقلة مطالبّة بتطبيق مبادئ الحكومة وقواعدها بقوة لتستطيع إقناع هذه المؤسسات بدعم مشاريعها ومؤسساتها.

### مشكلة الدراسة:

تسعى السلطة الوطنية الفلسطينية نحو إرساء قواعد الدولة الفلسطينية، وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد ولو نسبياً؛ وذلك استجابةً لمطالب الجمهور الفلسطيني من جهة، ولkses ثقة المؤسسات الدولية المانحة من جهة أخرى، إذ إن تطبيق الحكومة في القطاع العام يدفع باتجاه تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، ويشركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة شؤون حياتهم، إضافة إلى إسهامه في إقناع القائمين على المؤسسات الدولية المانحة بتقديم الدعم المالي وغير المالي للسلطة الفلسطينية. لكن وبالرغم من الجهود المبذولة في هذا الاتجاه فإن هناك انتقادات وشكوى عدّة تصدر عن جهات مختلفة بين الحين والآخر تتعلق بغياب العدالة، وشيوع مظاهر تدلّ على وجود مستويات مختلفة من الفساد سواء على الصعيد الإداري أو المالي، الأمر الذي يجب على الأكاديميين والمهتمين متابعة ودراسة هذا الأمر والتحقق من واقعه.

وتأسيساً على ما تقدم اتجهت هذه الدراسة للبحث في مستوى تطبيق قواعد الحكومة في القطاع العام في الضفة الغربية، واستكشاف أهم المعوقات التي تحول دون ذلك، حيث يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة؟ وما هي أهم معيقات تطبيقها؟

### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى إجابة جملة من الأسئلة هي:

1. ما درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق) في أعمالها وأنشطتها المختلفة؟

2. ما أهم معيقات تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية؟

3. هل تختلف درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق) باختلاف كل من متغير الجنس وسنوات الخبرة و المنصب الوظيفي والمؤهل العلمي للموظف؟

### فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى فحص جملة من الفرضيات هي:

1. هناك تطبيق لقواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\leq 0.05$ .

2. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\leq 0.05$  في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة بحسب متغير الجنس للموظف.

## أهمية الحكومة وقواعدها:

للحكومة في القطاع العام أهمية كبرى ذلك لأنها تهدف إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، و تعمل على تفعيل المسائلة من خلال وضع معايير للحكم الرشيد في القطاع العام، الذي يمتلك نظاماً رقابياً يعمل على تعزيز أداء القطاع العام ومحاربة السلوك غير السليم، مما يؤدي إلى تحسين هذه المبادئ على أرض الواقع، ويدفع وبالتالي نحو تقديم خدمات أفضل (IFAC, 2013) حيث أكد (Khalid, Alam, & Said, 2016) على أن تطبيق الحكومة في القطاع العام من شأنه تحسين الجودة في تسع مجالات هي: التحالف الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والتدقيق، ومكافحة الغش والاحتيال، وجودة الأداء، والموارد المالية، وإدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية والمرافق. كذلك أكد (Mutahaba, 2014) بأن الحكومة وتطبيق قواعدها تشجع مدريبي مؤسسات القطاع العام على اتخاذ القرارات بصورة أفضل، وتوجههم نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، و تعمل على ترسیخ مفهوم المسائلة عن إدارة الموارد، فتطبق مبادئ الحكومة الجديدة المتمثلة بالمشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة عادة ما تمكن الموظفين من تقديم خدمات عالية الجودة (Alaaraj & Ibrahim, 2014).

كما أن للحكومة في القطاع العام أهداف عدة لعل أهمها دليل تقييم وتحسين ممارسات الحكومة في القطاع العام في الأردن، ص(4)، 2017:

1. تعزيز ثقة المواطنين والقطاع الخاص وأصحاب العلاقة بمؤسسات الدولة، وتحقيق مبادئ عدة منها: النزاهة والعدالة والشفافية في السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، ومحاربة استغلال السلطة العامة لمكاسب شخصية.
2. تفعيل مبدأ المحاسبة والمساءلة في الدوائر والمؤسسات الحكومية، والالتزام بالأنظمة والقوانين، والدفع باتجاه تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين وغيرهم من ذوي العلاقة والمتأثرين من السياسات والإجراءات الحكومية.
3. تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع، وزيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
4. رفع مستوى القدرات التنافسية، والحصول على مصادر تمويل تساهم في جهود التوسيع والنمو وتوفير فرص عمل، وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية، والمساعدة في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

## قواعد الحكومة:

تسعي الدول المختلفة لتحقيق مصالح مواطنيها من خلال تقديم خدمات متميزة لكافة شرائح المجتمع وبذل الجهود لتحقيق مزيد من الديمقراطية لترسيخ مبادئ الحكم الرشيد، وتطبيق قواعد الحكومة كمنهج إداري حديث، إذ إن قواعد الحكومة التي تؤسس ككم راشد كما حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (-UNESCAP, 2009) تمثل الآتي:

## الإطار النظري

### مفهوم الحكومة:

تعرف الحكومة بأنها عبارة عن مجموعة الإجراءات المتمثلة بتسهيل القوانين والأنظمة وتفعيلها التي تهدف إلى تسهيل اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لضمان وصول المنظمة إلى أهدافها، واتخاذ القرارات التي تحقق التميز في الأداء، (Williamson, 2009)، بمعنى أن الحكومة تعد تعبيراً عن مجموعة إجراءات تهدف إلى تسهيل وتفعيل القوانين والأنظمة التي تهدف إلى تسهيل اختيار الأساليب المناسبة والفعالة التي تضمن وصول المنظمة إلى أهدافها، مع اتخاذ القرارات التي تحقق التميز بالأداء (عطوة وعلي، 2012)، كذلك فقد ورد في (Demirag, et al 2000) بأن الحكومة تعبر عن مجموعة القرارات والأساليب الحديثة، والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ تتمثل بالمشاركة والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة المؤسسات تجاه هذه المبادئ، واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وبما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافية الأطراف بما يضمن تحقيق العدالة (الخطيب، 2009).

فالحكومة تتمثل بمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار أنساب الأساليب والأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عبارة عن نظام واسع ومتكملاً لعمليات إدارة المؤسسة بكافة مستوياتها وبشكل استراتيجي يشمل كافة القطاعات بهدف توفير العيش الكريم والرفاهية لمختلف أفراد المجتمع، وتوسيع خبراتهم ورفع مستوى قدراتهم (نجار، 2006)، أما الحكومة بحسب ما ورد في دليل تقييم وتحسين ممارسات الحكومة في القطاع العام في الأردن للعام (2017، ص4) فتتمثل بـ "مجموعة التشريعات والسياسات والهيئات التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتنذر فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية، وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفاعلية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدلة من جانب آخر".

كما عرفها مارويس وبومبوينت (Marois & Bompoin, 2004)، بحسب ما ورد في بركات وزايد (2012) بأنها تتمثل بكيفية ممارسة السلطة من قبل الدولة بهدف تسيير جيد للأعمال الحكومية سواء على الصعيد السياسي أم الاقتصادي أم الإداري، بوصفها تعنى بدراسة مؤسسات الدولة وعلاقتها مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، في حين عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحكومة في القطاع العام بأنها العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات العامة على تنظيم الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الحكومة تتمثل بجملة من القرارات والإجراءات بهدف تسهيل سير العمل في المؤسسة من خلال تحسين مبادئ عدة أهمها النزاهة والشفافية وضمان المشاركة والمساءلة وتحقيق العدالة وكل ذلك بهدف ضمان جودة الأداء، وتحقيق المؤسسة لأهدافها.

وزعنا على عينة تكونت من (297) عضو هيئة تدريس. بینت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى تطبيق مبادئ الحكومة كانت كبيرة، وكان مجال الكفاءة والفعالية في المرتبة الأولى، أما مجال المساءلة والشفافية فحصل على المرتبة الأخيرة.

كذلك أجرى غوانمة (2018) دراسة بهدف التعرف إلى واقع تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية الحكومية، والتحديات التي تواجهها. ووظف الباحث المنهج الوصفي من خلال عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بلغ حجمها (1344) عضواً، وزع عليهم استبيانة تكونت من (40) فقرة. بینت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق في الواقع تطبيق الحكومة تعزى لمتغيرات: الجنس، والكلية، في حين وجدت فروق تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، كما بینت الدراسة أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة هي: الهياكل الإدارية المتشعبة والهرمية، والفساد الإداري، وغياب الرقابة والمساءلة. كما أجرى الدهدار وبين كحلة والفرا (2017) دراسة وصفية بهدف التعرف على الواقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، من خلال توزيع (197) استبيان على أعضاء الهيئة التدريسية، إضافة إلى تنظيم ورشة عمل لمجموعة من الخبراء، ومقابلة ثمانية أفراد من ذوي العلاقة من أربع جامعات. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تطبق مبادئ الحكومة بدرجة متوسطة، ووجود ضعف في دور وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، وعدم وجود معايير أو دليل للحكومة الجامعية، وجود نزعات حزبية واذدواجية في اتخاذ القرارات.

في حين أجرى الأقرع (2017) دراسة وصفية ارتباطية بهدف معرفة أثر تطبيق معايير الحكومة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية من وجهة نظر الموظفين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان وزع على عينة بلغ حجمها (63) موظفاً. بینت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المعايير في الهيئات كان مرتفعاً. وأجرى عزام والجابري (2017) كذلك دراسة وصفية هدفت التعرف إلى الواقع تطبيق الحكومة المؤسسية بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات في سلطنة عمان، من خلال تطبيق استبيان على عينة بلغ حجمها (53) موظفاً وموظفة في المديرية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحكومة المؤسسية في المديرية العامة للكشافة والمرشدات كانت بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق في مستوى تطبيق الحكومة حسب متغير الجنس، وعدم وجود فروق حسب متغير الخبرة للموظف.

أما براتوي وساري (Pratiwi & Sari, 2017) فقد أجريا دراسة بهدف معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد (المشاركة، المساءلة، الشفافية، الاستجابة، المساواة) في قطاع الخدمات العامة في مدينة باتام من خلال اتباع المنهج النوعي. بینت نتائج الدراسة وجود مؤشرات على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد إلا أنها لم تتبلور بشكل مثالي في هذا القطاع، ولا تلبى احتياجات أفراد المجتمع المحلي بالشكل المطلوب، أما (Ali, 2017) فقد أجرت دراسة بهدف تقييم دور ممارسات الحكم الرشيد في تعزيز تقديم الخدمات في المؤسسات العامة في تنزانيا: دراسة حالة لشركة تانزانيا لتوريد الكهرباء، من خلال استخدام المنهج الوصفي فقامت بتوزيع

● أولاً) المشاركة: وتتضمن إشراك أفراد المجتمع في عملية اتخاذ القرار؛ وذلك من خلال تفعيل قنوات مؤسسية تمكّنهم من إبداعرأيهم بصورة تضمن حرية التعبير.

● ثانياً) سيادة القانون: أي خضوع جميع أفراد المجتمع لأحكام القانون بصرف النظر عن مناصبهم و مواقعهم، وضمان تطبيق الأحكام والمبادئ القانونية بكل عدالة دون تمييز، مع الحرص على انسجام هذه القوانين مع نصوص كافة الاتفاقيات والمنظمات الدولية.

● ثالثاً) الشفافية: بمعنى حرية تدفق المعلومات والبيانات وجوانبها المعرفية، والعمل على إيصال ما هو لازم وضروري منها بكل وضوح وأريحية إلى متذبذبي القرارات وأصحاب الشأن، لاتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء والعمل على معالجتها.

● رابعاً) الاستجابة والتوافق: أي تقديم الخدمة للجميع دون استثناءات ضمن إطار زمنية محددة، بما يتوافق مع حاجات المواطنين وردود أفعالهم، وتعديل إطار القرارات بناء على ذلك، مع تحديد الفرص والأدوار المناسبة لكافة أفراد المجتمع لضمان عدم تضارب المصالح.

● خامساً) المساواة: بمعنى الحصول على فرص متساوية بين أفراد المجتمع.

● سادساً) المساءلة: بمعنى إمكانية استبدال ومحاسبة الأفراد عندما يخطئون، أو عندما لا يتمكنون من تلبية توقعات وأهداف قواعدهم المجتمعية، إذ تطال المساءلة طبيعة الأداء في الخدمة، وتكليف الخدمة العامة، والمنتج.

● سابعاً) الكفاءة والفعالية: وتمثل بالقدرة على استخدام الموارد بطريقة مثلى دون التأثير على الأهداف، في حين تتمثل الكفاءة بمدى تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة بين الأهداف الموضوعة والنتائج التي تم تحقيقها. وفي حقيقة الأمر فإنَّ الفاعلية والكفاءة وجهان مكملان لبعضهما البعض تحديداً في مجال قياس الإنجازات.

## الدراسات السابقة

أجرت الزامل (2018) دراسة بهدف التعرف إلى الواقع الأداء الإداري للأقسام الأكademie والإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحكومة من وجهة نظر القيادات الإدارية، ووظفت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان على (74) عضو هيئة تدريس ورئيس قسم في الأقسام الأكademie الإدارية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على الواقع الأداء الإداري في ضوء مبادئ الحكومة من وجهة نظر القيادات الإدارية كانت كبيرة، حيث حصل مجال المشاركة على المرتبة الأولى، تلاه مجال الشفافية، فمجال الفعالية والكافاءة، ومن ثم مجال صنع القرار الرشيد، فمجال التنافسية، وتبيّن وجود فروق في الواقع الأداء الإداري للأقسام الأكademie والإدارية من وجهة نظر القيادات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وفي السياق نفسه أجرى عساف (2018) دراسة بهدف التعرف إلى درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحكومة فيها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيانتين

الفلسطينية، من خلال اتباع المنهج الوصفي وتوزيع استبيانه على عينة بلغ حجمها (234) موظفاً وموظفة. توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد كان بدرجة متوسطة.

#### بينما أجرى الطراونة والعايلة (2010) دراسة وصفية

هدفت التعرف إلى أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وذلك من خلال توزيع استبيانة على عينة تكونت من (661) موظفاً. بينت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات كانت متوسطة، وتبين وجود أثر لدرجة تطبيق الشفافية في مجالاتها المختلفة في مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات، وتبين أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات كانت أقل تلك المجالات تأثيراً، وتبين وجود فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والعمن، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وكذلك وجود فروق لمستوى المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والعمن، والمستوى الإداري.

في حين أجرى الداعور (2008) دراسة بهدف قياس مدى تطبيق معايير الحكومة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أصحابها، في ضوء متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع البلدية وتصنيفها، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي وتوزيع استبيانة معايير الحكومة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وزعت على (276) عضواً. بينت النتائج أن درجة تطبيق معايير الحكومة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أصحابها كانت متوسطة، وترتبط المعايير تصاعدياً حسب درجة تطبيقها بحيث كان مجال الاستجابة في المقدمة، تلاه مجال التوجّه نحو بناء توافق الآراء، فالمشاركة، ومن ثم المساءلة، فتعزيز سلطة القانون، فالعدالة والمساوة، والكافأة والفعالية في استخدام الموارد، والرؤية الاستراتيجية، فالشفافية. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في مدى تطبيق معايير الحكومة الجيدة حسب المتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة في العمل، في حين تبين فروق على مستوى المتغيرات: المؤهل العلمي، والعمن، وموقع البلدية، وتصنيف البلدية.

أما دراسة مارتل (Martell, 2007) فقد هدفت إلى فحص الاستراتيجيات والترتيبيات الرسمية المتبعه من قبل المسؤولين في الحكومة المحلية لتحسين الشفافية والمساءلة في الحكم المحلي في البرازيل، حيث بينت نتائج الدراسة أن الترتيبات اللامركزية في الحكومات المحلية أتاحت استجابة الحكومة بدرجة أفضل للمطالب المحلية للمواطنين على اختلاف توجهاتهم، كما أن الترتيبات اللامركزية عززت مستوى المشاركة السياسية، وعملت على تقوية الهيأكل والبني الديمقراطي، ولكن نبهت الدراسة إلى عدة محاذير لابد من مراعاتها بشأن اللامركزية، كضرورة إبراز أهمية مفهوم الحكومة المؤسسة على المستوى المحلي، إذ إن المسألة المركزية تمثلت بمدى قدرة هذه الحكومات المحلية على إدارة مواردها الخاصة بمسؤولية ومسئولة لتكون أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين المتزايدة مستقبلاً، والأخذ بمبدأ التكاملية في الجهود الرامية إلى زيادة المساءلة بمختلف أشكالها سواء كانت

استبيانه على عينة عشوائية تكونت من (75) موظفاً. بينت نتائج الدراسة بأن هناك التزام بمبادئ الحكم الرشيد بدرجة جيدة، كما تبين وجود معوقات تحد من تطبيق قواعد الحكمية أهمها البيروقراطية والفساد والمماطلة.

في حين قامت نجم (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحكمية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين، والتعرف إلى سبل تطويرها، ووظف الباحث المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيانه على عينة بلغ حجمها (162) موظفاً. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحكمية في الكلية كانت كبيرة، كما تبين وجود فروق دالة في درجة ممارسة الشفافية والنزاهة كمجالين من مجالات الحكومة من وجهة نظر الموظفين بحسب متغير الجنس لصالح الذكور، في حين تبين عدم وجود فروق على مستوى مجال المساءلة، وعدم وجود فروق بحسب متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة للموظف.

بينما أجرى (Adisalem, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى تقييم الحكم الرشيد في إدارة الحكم المحلي كدراسة حالة في (ونايدر أديت وريدا) في منطقة تيجري الإثيوبية، ومدى تطبيق الشفافية والمساءلة والاستجابة كأبعاد لها، وذلك باتباع المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيانه على (182) مواطناً. بينت نتائج الدراسة أن الحكومات المحلية التي لديها شفافية وتعتمد المساءلة والاستجابة تكون مؤهلة للتطور والنمو بدرجة أكبر من نظيراتها، كذلك أجرى مطير (2013) دراسة وصفية بهدف التعرف إلى مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لمعايير الحكم الرشيد داخل مؤسساتها، وأثر ذلك على الأداء الإداري فيها، من خلال توزيع استبيانه على عينة بلغ حجمها (376) موظفاً من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في هذه الوزارات. بينت نتائج الدراسة وجود تطبيق لمعايير الحكم الرشيد في الوزارات بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في مدى تطبيق الحكم الرشيد بحسب متغير الجنس، والعمن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، في حين تبين وجود فروق بحسب المسمى الوظيفي للموظف.

كما أجرى الزايدي (2013) دراسة هدفت التعرف إلى دور تطبيق قواعد الحكمية في الحد من الفساد في شركات الاتصالات بالملكة العربية السعودية باتباع المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أكبر شركات الاتصالات السعودية المسجلة في السوق المالية السعودية. بينت النتائج أن درجة تطبيق شركات الاتصالات لقواعد الحكمية كانت بدرجة مرتفعة، وتبين أن هناك فروق في درجة تطبيق شركات الاتصالات لقواعد الحكمية بحسب متغير موقع العمل الوظيفي.

في حين قام داياناندان (Dayanandan, 2013) بدراسة هدفت لتقييم ممارسة الحكم الرشيد وأثره في أداء منظمات المجتمع (التعاونيات) في إثيوبيا، من خلال المنهج الوصفي بتوزيع استبيانه على عينة عشوائية تكونت من (125) عضواً من ثمانين تعاونيات. بينت نتائج الدراسة وجود أربعة عوامل يمكنها التنبؤ بأداء التعاونيات وتحسين أدائها، وهي: المشاركة والمساءلة والشفافية وسيادة القانون، الأمر الذي يستدعي اهتمام أرباب العمل المعنيين بتطبيق ممارسات الحكم الرشيد، كما أجرى الخلبي (2010) دراسة بهدف التعرف إلى واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية

في الضفة الغربية، وتم استرجاع (426) استبيانة تبين أن منها (397) استبيانة كانت صالحة للتحليل، وهذا الحجم للعينة يتفق مع المعايير الإحصائية لاختيار حجم العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي وذلك بحسب ما ورد في (Krejcie & Morgan 1970)، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسة:

**جدول (1) :**

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي للموظف

| النسبة المئوية | العدد | مستويات المتغير  | المتغير        |
|----------------|-------|------------------|----------------|
| 42.1%          | 167   | أنثى             | الجنس          |
| 57.9%          | 230   | ذكر              |                |
| 20.7%          | 82    | أقل من 7 سنوات   | سنوات الخبرة   |
| 46.1%          | 183   | من 7 - 15 سنة    |                |
| 33.2%          | 132   | أكثر من (15) سنة | المنصب الوظيفي |
| 8.6%           | 34    | مدير             |                |
| 11.8%          | 47    | نائب مدير        | رئيس قسم       |
| 12.8%          | 51    | رئيس قسم         |                |
| 66.8%          | 265   | موظف             | المؤهل العلمي  |
| 21.9%          | 87    | دبلوم فأقل       |                |
| 65.0%          | 258   | بكالوريوس        | ماجستير فأكثر  |
| 13.1%          | 52    | ماجستير فأكثر    |                |

#### أداة الدراسة:

بهدف التعرف إلى درجة تطبيق قواعد الحكومة وأهم معيقات توظيفها في المؤسسات العامة في الضفة الغربية تم تطوير استبيانة ضمت في صورتها المبدئية (57) فقرة، وزعت على (6) مجالات هي: سيادة القانون، المساءلة، الإنفصال والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتواافق، كما ذيلت الأداة بأهم المعيقات التي تواجه تطبيق الحكومة شملت (17)، وذلك من خلال مراجعة الباحثين للأدب، والدراسات السابقة ذات الصلة، تم بعد ذلك التحقق من صدق وثبات الأداة حسب الآتي:

#### ◀ صدق الأداة:

للتتحقق من صدق أداة الدراسة بصورتها المبدئية اتبعت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وطلب منهم الحكم على صلاحية الفقرات، ومدى ملاءمتها لموضوعها ومجالها، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، و إضافة أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وبناء على توصية المحكمين تم حذف ثلاث فقرات، وتم تعديل صياغة قسم آخر، ليستقر عدد فقرات الأداة المتعلقة بقياس درجة تطبيق الحكومة على (54) فقرة، موزعة على ستة مجالات، وذلك في نهاية مرحلة الصدق الظاهري، في حين لم يجر أي تعديل على معيقات الحكومة، تم بعد

إدارية، أو اقتصادية، أو سياسية.

كما أجرى البنك الدولي (World Bank, 2004) دراسة مسحية لاستقصاء التحديات التي تواجه الحكومة الوطنية الزامبية في تطبيق الحكومة، وذلك من خلال اعتماد المقابلة كأدلة لجمع البيانات. بينت النتائج أن المؤسسات الحكومية في زامبيا تواجه عدداً من التحديات لا يمكن معالجتها إلا من خلال تطبيق سلسلة من الإصلاحات المؤسسية في المجالات الرئيسية لتحسين الشفافية والمساءلة، حيث كان مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ضعيفاً، مع انتشار ظواهر للفساد كتعيين الموظفين العموميين على أساس المحسوبية والواسطة لا على أساس الجودة والشفافية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبيّن من خلال مراجعة الدراسات السابقة بأنها بحثت في تطبيق الحكومة وقواعدها في قطاعات عدّة، إذ تناولت هذه الدراسات درجة تطبيق الحكومة أو قسمها من أبعادها وفائدة تطبيقها؛ ومن الدراسات التي تناولت الحكومة ودرجة تطبيقها في الجامعات: دراسة الزامل (2018)، ودراسة عساف (2018)، ودراسة غوانمة (2018)، ودراسة الدهدار وبن كحالة والفرا (2017)، ودراسة نجم (2017). أما الدراسات التي درست تطبيق الحكومة في الهيئات المحلية فهي: دراسة الأقرع (2017)، (Adisalem, 2015)، الداعر (2008)، مارتل (Martell, 2007). أما الدراسات التي تناولت الحكومة في قطاع الخدمات العامة فمنها: دراسة براتوبي وساربي (Pratiwi & Sari, 2017)، ودراسة (Ali, 2017)، ودراسة مطير (2013)، ودراسة الحلبي (2010)، ودراسة الطراونة والعضاضية (2010)، ودراسة البنك الدولي (2004).

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجها، كما استفاد الباحثان منها في إعداد أداة الدراسة. وبعض المتغيرات التي تناولتها، إلا أنها تمتاز عنها بأنها تناولت درجة تطبيق قواعد الحكومة في القطاع العام في الضفة، وأهم معيقات تطبيقها في ظل ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق الحكومة في القطاع العام.

#### إجراءات الدراسة ومنهجها

##### منهج الدراسة

وظف الباحثان المنهج الوصفي؛ لأنّه المنهج المناسب في مثل هذه الدراسات، إذ أنه يتناول دراسة أحداث وظواهر ومارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة وقياسها كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها.

##### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي مؤسسات القطاع العام المدني في الضفة الغربية دون الموظفين في القطاع العسكري، خلال العام 2018/2019، وبالنوع عددهم (60430) موظفاً وموظفة بحسب دائرة الإحصاء الفلسطيني للعام 2018 ميلادية.

##### عينة الدراسة

بهدف جمع البيانات لإجراء الدراسة تم توزيع (500) استبيانة على عينة عرضية - متيسرة - من موظفي الوزارات المختلفة

ذلك التتحقق من صدق البناء للأداة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (33) موظفاً وموظفة من خارج عينة الدراسة وزُرعت الاستبانة عليهم، تم بعد ذلك حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقراتها مع المتوسط الكلي لها، وفحص مستوى دلالته، عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ تبين أن هناك ثلاثة فقرات لم يكن لمعامل ارتباطها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تم حذفها من الأداة ليستقر عدد فقرات الأداة المتعلقة بقياس درجة تطبيق قواعد الحكومة بعد إجراء صدق البناء على (51) فقرة، موزعة على ستة مجالات، والجدول (2) يوضح قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والمتوسط الكلي له.

جدول رقم (2) :

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس درجة تطبيق قواعد الحكومة والمتوسط الكلي للمقياس

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الرقم | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الرقم | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الرقم |
|---------------|----------------|-------|---------------|----------------|-------|---------------|----------------|-------|
| .000          | .209**         | 35    | .000          | .601**         | 18    | .000          | .448**         | 1     |
| .000          | .332**         | 36    | .000          | .411**         | 19    | .000          | .559**         | 2     |
| .000          | .275**         | 37    | .000          | .444**         | 20    | .000          | .559**         | 3     |
| .000          | .237**         | 38    | .000          | .586**         | 21    | .000          | .590**         | 4     |
| .000          | .553**         | 39    | .000          | .508**         | 22    | .000          | .577**         | 5     |
| .000          | .209**         | 40    | .000          | .362**         | 23    | .000          | .648**         | 6     |
| .000          | .332**         | 41    | .000          | .330**         | 24    | .000          | .508**         | 7     |
| .000          | .519**         | 42    | .000          | .471**         | 25    | .000          | .577**         | 8     |
| .000          | .602**         | 43    | .000          | .525**         | 26    | .000          | .611**         | 9     |
| .000          | .670**         | 44    | .000          | .605**         | 27    | .000          | .427**         | 10    |
| .000          | .543**         | 45    | .000          | .654**         | 28    | .000          | .490**         | 11    |
| .000          | .499**         | 46    | .000          | .602**         | 29    | .000          | .493**         | 12    |
| .000          | .611**         | 47    | .000          | .675**         | 30    | .000          | .598**         | 13    |
| .000          | .445**         | 48    | .000          | .728**         | 31    | .000          | .500**         | 14    |
| .000          | .455**         | 49    | .000          | .435**         | 32    | .000          | .519**         | 15    |
| .000          | .401**         | 50    | .000          | .257**         | 33    | .000          | .519**         | 16    |
| .000          | .453**         | 51    | .000          | .525**         | 34    | .000          | .602**         | 17    |

\* قيمة معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\*\* قيمة معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

#### تفسير النتائج:

لتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على أدلة الدراسة (الاستبانة) استخدم المعيار النسبي الآتي:

$$\text{الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى} \div \text{عدد الدرجات} = 80 = 5 \div 4 = 5 \div (1 - 5) = 5 \div 4 = 1.25$$

وعليه يصبح تقدير توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي حسب ما يتضمنه الجدول (3) :

جدول (3) :

توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة       | كبيرة جداً | كبيرة      | متوسطة     | قليلة      | قليلة جداً |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| المدى للدرجة | 5 - 4.21   | 4.2 - 3.41 | 3.4 - 2.61 | 2.6 - 1.81 | 1.8 - 1    |

#### ◀ ثبات الأداء:

أختبر ثبات أدلة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، إذ استخدم معامل كرونباخ - ألفا لحساب معامل الثبات للفقرات الفردية حيث بلغ (0.82)، في حين بلغ معامل كرونباخ - ألفا للفقرات الزوجية (0.86)، وبعد ذلك حسب معامل الارتباط بينهما فكان يساوي (0.844)، ثم تم استخدام معادلة سبيرمان - براون:

$$Reliability Coefficient = \frac{2 r}{1 + r}$$

حيث ( $r$ ) هو معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية، وعليه بلغ معامل الثبات الكلي (91.6%)، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة، وتعطي دلالة على أن القياس يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

يتضح من خلال الجدول (4) أنَّ بُعد الاستجابة والتواافق، قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الموظفين، إذنحصل على متوسط حسابي قدره (3.48)، تلاه - في ذلك - بعد المشاركة، بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، ومن ثمَّ بُعد الكفاءة والفعالية، بمتوسط حسابي قدره (3.30)، تلاه بعد سيادة القانون، بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، ومن ثم بعد المساءلة، بمتوسط حسابي قدره (3.04)، وأخيراً بعد الإفصاح والشفافية، بمتوسط حسابي قدره (3.03)، وبوجه عام فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.03 - 3.48)، وكان المتوسط العام لدرجة تطبيق قواعد الحكومة ككل هو (3.22)، أي بدرجة تقدير متوسطة.

وقد تفسر النتيجة المتمثلة في أن درجة تطبيق قواعد الحكومة كلَّ كانت بدرجة تقدير متوسطة وفي الحدود المقبولة حيث تبذل السلطة الوطنية الفلسطينية جهوداً باتجاه تطبيق الحكومة، فقامت بإجراء بعض الإصلاحات في القطاع العام وخدماته، كما صدر عن ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني مدونة خاصة بقواعد الحكومة وتطبيقاتها في القطاع العام، وذلك تماشياً مع متطلبات المؤسسات الدولية المانحة؛ كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غوانمة (2018) التي بيَّنت أنَّ واقع تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، ونتائج دراسة الدهدار وبن كحلة والفرا (2017) التي بيَّنت أنَّ الجامعات في قطاع غزة تطبق مبادئ الحكومة بدرجة متوسطة، كما اتفقت ونتائج دراسة عزام والجابرية (2017) التي بيَّنت أنَّ تطبيق الحكومة المؤسسية في المديرية العامة للكشافة والمرشدات في سلطنة عمان كانت بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة مطير (2013) التي بيَّنت أنَّ تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة كان بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة الداعور (2008) التي بيَّنت أنَّ درجة تطبيق معايير الحكومة الجيدة في بلدان الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها كانت متوسطة.

بينما تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الزامل (2018) التي بيَّنت موافقة القيادات الإدارية على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكademية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحكومة بدرجة كبيرة، ونتيجة دراسة عساف (2018) التي بيَّنت أنَّ درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحكومة فيها كانت كبيرة، كما اختلفت ونتائج دراسة الأقرع (2017) التي بيَّنت أنَّ درجة تطبيق معايير الحكومة في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية من وجهة نظر الموظفين كان مرتفعاً، ونتائج دراسة (Ali, 2017) التي بيَّنت وجود التزام بمبادئ الحكم الرشيد في المؤسسات العامة في تنزيانيا بدرجة جيدة، ودراسة الزايدي (2013) التي بيَّنت أنَّ درجة تطبيق شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية لقواعد الحكومة كانت مرتفعة.

◀ ثانياً) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو: « ما أهم معيقات تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في

## متغيرات الدراسة

تتمثل المتغيرات المستقلة فيما يلي:

1. الجنس: (ذكر، أنثى).

2. سنوات الخبرة: (أقل من 7 سنوات، من 7 - 15 سنة، أكثر من 15 سنة)

3. المنصب الوظيفي: (مدین، نائب مدین، رئيس قسم، موظف).

4. المؤهل العلمي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

المتغير التابع؛ ويتمثل بدرجة تطبيق قواعد الحكومة، وتمثله (51) فقرة، موزعة على ستة أبعاد.

## المعالجات الإحصائية للبيانات

1. حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2. اختبار (t) لعينتين مستقلتين: (Independent Samples t - test).

3. اختبار تحليل التباين الأحادي: (One Way ANOVA).

4. اختبار أقل فرق دال إحصائياً للمقارنات البعدية: (LSD).

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

### النتائج المتعلقة بإيجابية أسئلة الدراسة:

◀ أولاً) النتائج المتعلقة بإيجابية السؤال الأول وهو: « ما درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتواافق) في أعمالها وأنشطتها المختلفة؟ »

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة وكل بعد من أبعاد تطبيق قواعد الحكومة، وللأبعاد مجتمعة (تطبيق قواعد الحكومة بشكل عام)، انظر ملحق رقم 1 والجدول رقم 1 والذي يبيَّن نتائج ذلك:

### جدول (4) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد تطبيق قواعد الحكومة على حدة، ومتوسط الأبعاد مجتمعة (قواعد الحكومة بشكل عام) مرتبة ترتيباً تنازلياً

| الرقم | البعد                   | درجة التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|-------------------------|--------------|-------------------|-----------------|
| 1     | الاستجابة والتواافق     | 3.48         | .882              | كبيرة           |
| 2     | المشاركة                | 3.35         | 1.010             | كبيرة           |
| 3     | الكفاءة والفعالية       | 3.30         | 1.047             | متوسطة          |
| 4     | سيادة القانون           | 3.10         | 1.159             | متوسطة          |
| 5     | المساءلة                | 3.04         | 1.177             | متوسطة          |
| 6     | الإفصاح والشفافية       | 3.03         | 1.176             | متوسطة          |
|       | تطبيق قواعد الحكومة ككل | 3.22         | .9840             | متوسطة          |

المؤسسات العامة” بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه المعيق “تدني مواكبة القوانين للمستجدات في مكافحة الفساد” بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم المعيق “غياب الإصلاحات التشريعية وسن القوانين العصرية الفعالة” بمتوسط حسابي قدره (3.73)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه المعيق “ضعف استقلالية القضاء” بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم المعيق ”القيود القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين الحكومية” بمتوسط حسابي قدره (3.65)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه المعيق ”القيود التي يفرضها الاحتلال” بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم المعيق ”ضعف أجهزة الرقابة واستقلاليتها” بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه المعيق ”ضعف العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية” بمتوسط حسابي قدره (3.61).

وقد يفسر حصول المعيق المتمثل بضعف التنسيق بين القطاعين الخاص والعام على أعلى التقديرات بسبب ضعف العمل النقابي وغياب الأطر المنظمة التي يمكنها ضمان حصول التنسيق والعمل والتوجهات المشتركة، مما قد يؤدي إلى تداخل الأدوار وتضارب في المصالح وتدني مستوى قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التوافق ومن ثم ضعف الفاعالية في الأداء، كما يمكن أن يكون سبب المعيق المتمثل بضعف دور وسائل الإعلام بسبب أن غالبية وسائل الإعلام الفلسطينية عادة ما تتبع لتوجيهات سياسية وحزبية، وأن غالبيتها حديثة العهد في الميدان الإعلامي ولا تمتلك الطواقم التي تؤهلها لتكون بمثابة سلطة رابعة، مما سيتيح الفرصة أمام المخالفين للأنظمة والقوانين، والمتهمين بممارسة الفساد بحل مشكلاتهم من خلال الواسطة والمحسوبية واستغلال النفوذ بعيداً عن الرأي العام، أما سبب المعيق المتمثل بسيطرة شخصية الرجل الواحد في مؤسسات القطاع العام فقد يكون بسبب غياب المأسسة وإيمان المجتمعات العربية والنامية عموماً بشخص القائد الملهم، الأمر الذي سيؤدي إلى حصر الصالحيات في أيدي فئة بعينها دون مشاركة الجميع في عملية الإصلاح المنشود.

وتتفق هذه النتيجة في إطارها العام مع نتيجة دراسة غوانمة (2018) التي بينت أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية الحكومية هي: الهياكل الإدارية المتشعبة والهرمية، والفساد الإداري، وغياب الرقابة والمساءلة، ونتيجة دراسة الدهدار وبن كحلة والفرا (2017) التي بينت أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة في جامعات قطاع غزة تتمثل بضعف دور وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، وعدم وجود معايير أو دليل للحكومة الجامعية، ووجود نزاعات حزبية وازدواجية اتخاذ القرارات، ونتائج دراسة (Ali, 2017) التي بينت أن البيروقراطية والفساد والمماطلة تعد من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة في المؤسسات العامة في تنزانيا، ونتائج دراسة البنك الدولي (2004) التي بينت أن انتشار مظاهر للفساد كتعيين الموظفين العموميين على أساس المحسوبية والواسطة لا على أساس الجودة والشفافية تعد من أهم التحديات التي تواجه الحكومة الوطنية الزامية في تطبيق الحكومة.

## الضفة الغربية؟ ”

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيق من معوقات الحكومة، وللمعوقات مجتمعة، (معيقات تطبيق قواعد الحكومة بشكل عام)، والجدول (5) يبين نتائج ذلك:

| الرقم | الفقرة<br>(المعيق)  | المتوسط الانحراف<br>الحسابي المعياري | درجة التقدير |
|-------|---|--------------------------------------|--------------|
| 1     | ضعف التنسيق بين القطاعين الخاص والعام.                            | .900                                 | كبيرة        |
| 2     | ضعف دور وسائل الإعلام.  | 1.040                                | كبيرة        |
| 3     | سيطرة شخصية الرجل الواحد في المؤسسات العامة.                      | .611                                 | كبيرة        |
| 4     | تدني مواكبة القوانين للمستجدات في مكافحة الفساد                   | 1.035                                | كبيرة        |
| 5     | غياب الإصلاحات التشريعية وسن القوانين العصرية الفعالة.            | .770                                 | كبيرة        |
| 6     | ضعف استقلالية القضاء.   | .852                                 | كبيرة        |
| 7     | القيود القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين الحكومية.        | .782                                 | كبيرة        |
| 8     | القيود التي يفرضها الاحتلال.                                      | .976                                 | كبيرة        |
| 9     | ضعف أجهزة الرقابة واستقلاليتها.                                   | .852                                 | كبيرة        |
| 10    | ضعف العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية.         | .888                                 | كبيرة        |
| 11    | الخوف الدائم من عملية التغيير في الوزارات.                        | .809                                 | كبيرة        |
| 12    | الخلل في تحديد الأولويات من قبل الإدارة.                          | 1.145                                | كبيرة        |
| 13    | تدني مستوى الديمقراطية ومارستها.                                  | 1.003                                | متوسطة       |
| 14    | محدودية المهارات والكفايات الازمة لتطبيق الحكومة لدى الموظفين.    | 994.                                 | متوسطة       |
| 15    | صعوبة تغيير تركيبة بعض المؤسسات الحكومية لتتناسب ومعايير الحكومة. | 1.081                                | متوسطة       |
| 16    | ضعف وعي موظفي مؤسسات القطاع العام بقواعد ومبادئ الحكومة ومعايرها. | 1.101                                | متوسطة       |
| 17    | محدودية الموارد المتاحة.  | 1.106                                | متوسطة       |
|       | معيقات تطبيق الحكومة مجتمعة                                       | .411                                 | كبيرة        |

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن المتوسط الكلي لإجابات أفراد العينة على معيقات تطبيق الحكومة في مؤسسات القطاع العام التي تضمنتها أداة الدراسة قد بلغ (3.60)، وانحراف معياري (4.11)، أي بدرجة تقدير كبيرة، أما بالنسبة لأهم المعيقات في مؤسسات القطاع العام لقواعد الحكومة فقد حصل المعيق ”ضعف التنسيق بين القطاعين الخاص والعام” على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط قدره (4.20)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه المعيق ”ضعف دور وسائل الإعلام” بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم المعيق ”سيطرة شخصية الرجل الواحد في

جدول (7)

نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس للموظف

|      |           |     | المجال/ البعد                          | الجنس | الانحراف المعياري الحرية | الانحراف المعياري الحرية | المتوسط الانحراف المعياري الحرية | قيمة "t" مسوى الدلالة |
|------|-----------|-----|--|-------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| .031 | - 2.159 - | 395 | سيادة القانون                          | أنثى  | 1.150                    | 2.96                     | 1.157                            | -.031                 |
|      |           |     |  | ذكر   | 1.157                    | 3.21                     | 1.179                            | - 2.677 -             |
| .008 | - 2.677 - | 395 | المساءلة                               | أنثى  | 1.153                    | 2.86                     | 1.179                            | .008                  |
|      |           |     |  | ذكر   | 1.179                    | 3.18                     | 1.180                            | - 2.763 -             |
| .006 | - 2.763 - | 395 | الإفصاح والشفافية                      | أنثى  | 1.146                    | 2.85                     | 1.180                            | .006                  |
|      |           |     |  | ذكر   | 1.180                    | 3.17                     | 1.032                            | .015                  |
| .015 | - 2.437 - | 395 | المشاركة                               | أنثى  | .964                     | 3.21                     | .977                             | .012                  |
|      |           |     |  | ذكر   | 1.032                    | 3.46                     | 1.083                            | - 2.535 -             |
| .000 | - 4.901 - | 395 | الاستجابة والتواافق                    | أنثى  | .796                     | 3.24                     | .899                             | .000                  |
|      |           |     |  | ذكر   | .899                     | 3.66                     | .910                             | - 3.115 -             |
| .002 | - 3.115 - | 395 | درجة تطبيق الحكومة ككل (الأداة الكلية) | أنثى  | .910                     | 3.05                     | 1.017                            | .002                  |
|      |           |     |  | ذكر   | 1.017                    | 3.35                     |                                  |                       |

يتضح من خلال الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ), في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة تبعاً لمتغير الجنس للموظف، وذلك على مستوى درجة تطبيق الحكومة ككل (الأداة الكلية)، وكل بعده من أبعادها المتمثلة بعد سيادة القانون، وبعد المساءلة، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الاستجابة والتواافق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.002, 0.031, 0.008, 0.006, 0.015, 0.000). وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أن درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة تختلف لدى الموظفين باختلاف جنسهم، ويتحقق أن الفروق على جميع الأبعاد كانت لصالح الذكور بمتوسط حسابي أعلى من متوسط الإناث، إذ بلغ متوسط الذكور لدرجة تطبيق الحكومة ككل (الأداة الكلية) (3.35), مقابل متوسط الإناث قدره (3.05)، وقد يكون سبب ذلك متمثلاً في أن الموظفين الذكور عادة ما يشغلون مناصب أعلى من الإناث عموماً، وبالتالي هم الأقرب إلى صناعة القرار الأمر الذي دفعهم باتجاه الإقرار بتطبيق قواعد الحكومة بدرجة أكبر.

وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة عزام والجابرية (2017) التي بينت وجود فروق في مستوى تطبيق الحكومة المؤسسية بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات في سلطنة عمان حسب متغير الجنس، ونتيجة دراسة نجم (2017) التي بينت وجود فروق دلالة في درجة ممارسة الشفافية والنزاهة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير الجنس

### النتائج المتعلقة بفحص فرضيات دراسة:

- أولاً) الفرضية الأولى: هناك تطبيق لقواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لفحص هذه الفرضية، أجري اختبار (t) لعينة واحدة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6)

نتائج اختبار (t) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق لنسبة تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية (Test Value = 3)

|                   |  | المجال/ البعد       | الجنس | الانحراف المعياري الحرية | الانحراف المعياري الحرية | المتوسط الانحراف المعياري الحرية | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|-------------------|--|---------------------|-------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------|---------------|
| سيادة القانون     |  | المساءلة            | أنثى  | 1.764                    | 396                      | 1.15968                          | 3.1026   | .079          |
|                   |  |                     | ذكر   | .716                     | 396                      | 1.17749                          | 3.0423   | .474          |
| الإفصاح والشفافية |  | المشاركة            | أنثى  | .592                     | 396                      | 1.17556                          | 3.0349   | .554          |
|                   |  |                     | ذكر   | 6.949                    | 396                      | 1.01027                          | 3.3524   | .000          |
| الكفاءة والفعالية |  | الاستجابة والتواافق | أنثى  | 5.790                    | 396                      | 1.04668                          | 3.3042   | .000          |
|                   |  |                     | ذكر   | 10.928                   | 396                      | 0.88175                          | 3.4836   | .000          |
| الأداة الكلية     |  | (الأداة الكلية)     | أنثى  | 4.543                    | 396                      | 0.98421                          | 3.2244   | .000          |
|                   |  |                     | ذكر   |                          |                          |                                  |          |               |

يتضح من خلال الجدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ), في درجة تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، وذلك على مستوى الدرجة الكلية لقواعد الحكومة، وكل من مجال المشاركة، والكفاءة والفعالية، والاستجابة والتواافق إذ كانت قيم مستوى الدلالة لها (0.00). وهي أقل من (0.05). مما يعني وجود الفروق وعند النظر إلى قيم المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لهذه المجالات الثلاثة يتضح بأنها أكبر من (3)، بمعنى أن هناك تطبيق لقواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية في هذه المجالات، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). في درجة تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وذلك على مستوى مجال سيادة القانون، ومجال المساءلة، ومجال الإفصاح والشفافية إذ كانت قيم مستوى الدلالة لها على التوالي (0.079, 0.474, 0.554). وجميع هذه القيم أكبر من (0.05). مما يعني عدم وجود تطبيق لهذه المجالات أو الأبعاد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية.

- ثانياً) الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتواافق)، تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص هذه الفرضية، أجري اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

| الرتبة | الرتبة | متوسط المربعات المحسوبة الدالة | متوسط المربعات المحسوبة الدالة | متوسط قيمة "ف" مستوى | المجال/ البعد  | مصدر التباین  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط درجات الحرية |
|--------|--------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|----------------|---------------|----------------|--------------|--------------------|
| .741   | .300   | .291                           | .583                           | .291                 | الإجمالي       | بين المجموعات | .583           | 2            | .291               |
| .972   | 394    | 383.010                        | .972                           | 394                  | داخل المجموعات | الإجمالي      | 383.010        | 394          | .972               |
|        |        |                                |                                |                      |                |               |                |              |                    |

يتضح من خلال الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ), في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك على مستوى درجة تطبيق الحكومة ككل (الأداة الكلية)، وكل بعده من أبعادها المتمثلة ببعد سيادة القانون، وبعد المسائلة، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الاستجابة والتواافق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (1.741, .735, .810, .844, .735, .299, .498, .299)، وهذه القيم أكبر من (.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية: أي إن درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة لا تختلف لدى الموظفين باختلاف سنوات خبرتهم. وقد يكون سبب ذلك أن معايير الحكومة واضحة ومألوفة لجميع فئات الموظفين ولأفراد المجتمع عموماً، ولا تحتاج إلى خبرات طويلة في العمل لإدراك طبيعتها، الأمر الذي قارب بين معرفة المستجيبين فيما يتعلق بدرجة تطبيق قواعد الحكومة، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة عزام والجابرية (2017) التي بينت عدم وجود فروق في الواقع تطبيق الحكومة المؤسسية بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات في سلطنة عمان حسب متغير الخبرة للموظف، ونتيجة دراسة نجم (2017) التي بينت عدم وجود فروق في درجة ممارسة مبادئ الحكومة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها بحسب سنوات الخدمة، ونتائج دراسة مطير (2013) التي بينت عدم وجود فروق في مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لمعايير الحكم الرشيد داخل مؤسساتها بحسب متغير سنوات الخدمة للموظف، ونتائج دراسة الداعور (2008) التي بينت عدم وجود فروق في مدى تطبيق معايير الحكومة الجيدة في بلدان الضفة الغربية من وجهة نظر أصحابها حسب متغير سنوات الخبرة في العمل.

بينما تختلف عن نتيجة دراسة الزامل (2018) التي بينت وجود فروق واقع الأداء الإداري للأقسام الأكademie والإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحكومة من وجهة نظر القيادات الإدارية تعزيز لمتغير سنوات الخبرة، ونتيجة دراسة غوانمة (2018) التي بينت وجود فروق في الواقع تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بحسب سنوات الخدمة، ونتائج دراسة الطراونة والعضايلة (2010) التي بينت وجود فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات الأردنية تعزيز لمتغير عدد سنوات الخبرة.

● رابعاً: الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المسائلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتواافق)، بحسب متغير المنصب الوظيفي للموظف.

لصالح الذكور، ونتائج دراسة الطراونة والعضايلة (2010) التي بينت وجود فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات الأردنية تعزيز لمتغير النوع الاجتماعي.

بينما تختلف نتيجة دراسة غوانمة (2018) التي بينت عدم وجود فروق في الواقع تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزيز لمتغير الجنس، ونتائج دراسة مطير (2013) التي بينت عدم وجود فروق في مدى تطبيق الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بحسب متغير الجنس، ونتائج دراسة الداعور (2008) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحكومة الجيدة في بلدان الضفة الغربية من وجهة نظر أصحابها حسب متغير الجنس.

● ثالثاً: الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المسائلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتواافق) بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف.

لفحص هذه الفرضية أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تم الحصول عليها كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (8) :

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف

| الرتبة | الرتبة | متوسط المربعات المحسوبة الدالة | متوسط قيمة "ف" مستوى | المجال/ البعد  | مصدر التباین  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | متوسط درجات الحرية |
|--------|--------|--------------------------------|----------------------|----------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------------|
| .735   | .308   | .416                           | .832                 | الإجمالي       | بين المجموعات | .832           | 2            | .416           | .308               |
| .844   | .170   | 1.350                          | 531.735              | داخل المجموعات | الإجمالي      | 531.735        | 394          | 1.350          | .844               |
| .488   | .718   | .236                           | .472                 | الإجمالي       | بين المجموعات | .472           | 2            | .236           | .718               |
| .810   | .211   | 1.392                          | 548.577              | داخل المجموعات | الإجمالي      | 548.577        | 394          | 1.392          | .810               |
| .498   | .699   | .994                           | 1.988                | الإجمالي       | بين المجموعات | 1.988          | 2            | .994           | .498               |
| .299   | 1.213  | 1.384                          | 545.263              | داخل المجموعات | الإجمالي      | 545.263        | 394          | 1.384          | .299               |
|        |        | .216                           | .432                 | الإجمالي       | بين المجموعات | .432           | 2            | .216           | .299               |
|        |        | 1.025                          | 403.745              | داخل المجموعات | الإجمالي      | 403.745        | 394          | 1.025          | .299               |
|        |        | .767                           | 1.534                | الإجمالي       | بين المجموعات | 1.534          | 2            | .767           | .299               |
|        |        | 1.097                          | 432.302              | داخل المجموعات | الإجمالي      | 432.302        | 394          | 1.097          | .299               |
|        |        | .942                           | 1.883                | الإجمالي       | بين المجموعات | 1.883          | 2            | .942           | .299               |
|        |        | .777                           | 306.001              | داخل المجموعات | الإجمالي      | 306.001        | 394          | .777           | .299               |

ووجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعيدة، إذ كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول (10) :

الاختبار أقل فرق دال إحصانياً (LSD) للمقارنات البعدية لتطبيق قواعد الحكومة (الأداة الكلية)  
تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي

| نائب مدير         | رئيس قسم          | موظف              | مدير              | المنصب                           |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|
| المتوسط<br>(3.54) | المتوسط<br>(3.38) | المتوسط<br>(3.07) | المتوسط<br>(3.78) | الوظيفي                          |
| .24525            | .40350            | .71503*           | _____             | مدير<br>المتوسط<br>(3.78)        |
| - .46978 - *      | - .31153 - *      | _____             | _____             | موظف<br>المتوسط<br>(3.07)        |
| - .15825 -        | _____             | _____             | _____             | رئيس<br>قسم<br>المتوسط<br>(3.38) |
| _____             | _____             | _____             | _____             | نائب مدير<br>المتوسط<br>(3.54)   |

يشير الجدول (10) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطبيق قواعد الحكومة (الأداة الكلية)، حسب متغير المنصب الوظيفي، كانت بين الموظف في جهة، والمدير ورئيس القسم ونائب المدير في جهة أخرى، وذلك لصالح المدير ورئيس القسم ونائب المدير بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (3.78)، (3.38)، (3.54)، مقابل متوسط الموظف البالغ (3.07). وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة الطراونة والعاشرة (2010). التي بيّنت وجود فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة من الموظفين في الوزارات الأردنية لدرجة تطبيق الشفافية تعزى لمتغير المستوى الإداري.

وبشكل عام يلاحظ أنه كلما ارتفع الموظف في منصبه الإداري زادت درجة تقديره لدرجة تطبيق قواعد الحكومة، وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أنه كلما زاد المنصب الوظيفي للموظف كان أقرب لصنع القرار وبالتالي تحمله لمسؤولية تطبيق أو عدم تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسته ولو جزئياً، الأمر الذي دفع إجاباته تكون بدقة أكبر مما هو لدى الموظفين في المناصب الدنيا.

وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مطير (2013) التي  
بيّنت وجود فروق في مدى تطبيق الحكم الرشيد في الوزارات  
الفلسطينية في قطاع غزة بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف،  
ونتائج دراسة الزايد (2013) التي بيّنت وجود فروق في مدى  
تطبيق شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية لقواعد  
الحكم بحسب متغير المستوي الوظيفي.

- خامساً: الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة (سيادة القانون، المساءلة، الإنصاف والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق)، بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.
  - لفχض هذه الفرضية أخرى اختبار تحليل التباين الأحادي،

لفحص هذه الفرضية أخرى اختيار تحليل التباين الأحادي،

لفحص هذه الفرضية أجري اختبار تحليل التباين الأحادي،  
فكانت النتائج التي تم الحصول عليها كما مبين في الجدول الآتي:

## جدول (9) :

## **نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير المنصب الوظيفي للموظف**

| البعض | المجال /           | المصدر         | البيان | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" مسوى الدلالة |
|-------|--------------------|----------------|--------|----------------|--------------|----------------|-----------------------|
| .001  | تبليدة القانون     | بين المجموعات  |        | 20.569         | 3            | 6.856          | .5.263                |
|       |                    | داخل المجموعات |        | 511.998        | 393          | 1.303          |                       |
| .001  | المساءلة           | بين المجموعات  |        | 22.739         | 3            | 7.580          | .5.660                |
|       |                    | داخل المجموعات |        | 526.310        | 393          | 1.339          |                       |
| .004  | الافتراض والشأن    | بين المجموعات  |        | 18.013         | 3            | 6.004          | .4.459                |
|       |                    | داخل المجموعات |        | 529.238        | 393          | 1.347          |                       |
| .000  | المشاركة           | بين المجموعات  |        | 18.909         | 3            | 6.303          | .6.429                |
|       |                    | داخل المجموعات |        | 385.268        | 393          | .980           |                       |
| .000  | الكافأة والفعالية  | بين المجموعات  |        | 28.263         | 3            | 9.421          | .9.129                |
|       |                    | داخل المجموعات |        | 405.573        | 393          | 1.032          |                       |
| .000  | الاستجابة والتواتر | بين المجموعات  |        | 31.818         | 3            | 10.606         | .15.098               |
|       |                    | داخل المجموعات |        | 276.066        | 393          | .702           |                       |
| .000  | كل الأدلة الكلية   | بين المجموعات  |        | 22.936         | 3            | 7.645          | .8.331                |
|       |                    | داخل المجموعات |        | 360.657        | 393          | .918           |                       |

ولتتعرف إلى مواطن الفروق في تطبيق قواعد الحكومة (الأداء الكلية) بين مستويات متغير المنصب الوظيفي للموظف، وتحديد

الضفة الغربية لقواعد الحكومة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على مستوى تطبيق قواعد الحكومة ككل (الأداة الكلية)، إذ بلغ مستوى الدلالة لها (0.05)، وهذه القيمة تساوي (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذا البعد، أي إن درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة تختلف لدى الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على مستوى تطبيق قواعد الحكومة ككل (الأداة الكلية).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غوانمة (2018) التي بيّنت وجود فروق في الواقع تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ونتيجة دراسة الطراونة والعاشلة (2010) التي بيّنت وجود فروق في درجة تطبيق الشفافية في الوزارات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونتيجة دراسة الداعور (2008) التي بيّنت وجود فروق في مدى تطبيق معايير الحكومة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أصحابها بحسب متغير المؤهل العلمي.

بينما تختلف نتيجة دراسة نجم (2017) التي بيّنت عدم وجود فروق في درجة ممارسة مبادئ الحكومة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها على مستوى مجال المسائلة بحسب متغير المؤهل العلمي، ونتيجة دراسة مطير (2013) التي بيّنت عدم وجود فروق في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بحسب متغير المؤهل العلمي.

وللتعرف إلى مواطن الفروق في تطبيق قواعد الحكومة (الأداة الكلية) بين مستويات متغير المؤهل العلمي للموظف، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (12) :

اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمقارنات البعدية لتطبيق قواعد الحكومة (الأداة الكلية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | المتوسط (3.09) | المتوسط (3.22) | المتوسط (3.47) | ماجстير فأعلى | بكالوريوس  | دبلوم فأقل |
|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------|------------|
| - .37779 *    | - .13221       | -              | (3.09)         | (3.09)        | (3.22)     | (3.47)     |
| - .24558 -    | -              | -              | المتوسط (3.22) | بكالوريوس     | دبلوم فأقل |            |
|               |                |                |                |               |            |            |

يشير الجدول (11) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطبيق قواعد الحكومة (الأداة الكلية)، حسب متغير المؤهل العلمي، كانت بين الدبلوم فأقل وماجستير فأكثر فقط، وذلك لصالح الماجستير فأكثر بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، مقابل متوسط الدبلوم فأقل البالغ (3.09).

يعنى أنه كلما ارتقى المؤهل العلمي للموظف زادت درجة تقديره لدرجة تطبيق قواعد الحكومة، وقد يكون سبب ذلك متمثلاً في الحصيلة المعرفية التي تلقوها في الجامعات وما درسه من مواد تتعلق بالحكومة والنزاهة المسائلة والشفافية التي أصبحت متوفرة في محتوى المواد الدراسية في معظم الجامعات الفلسطينية.

فكانت النتائج التي تم الحصول عليها كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (11) :

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف

| المجال /<br>البعد | المجال /<br>البعد | المجموع | درجات الحرية | متعدد المربيات المحسوبة | قيمة "F" مستوى | المجموعات |
|-------------------|-------------------|---------|--------------|-------------------------|----------------|-----------|
| .188              | 1.677             | 4.496   | 2            | 2.248                   | بين المجموعات  | الكلية    |
| .194              | 1.645             | 528.071 | 394          | 1.340                   | داخل المجموعات | الكلية    |
| .154              | 1.877             | 544.502 | 2            | 2.274                   | بين المجموعات  | الكلية    |
| .072              | 2.644             | 542.086 | 394          | 1.382                   | داخل المجموعات | الكلية    |
| .059              | 2.856             | 398.825 | 2            | 2.582                   | بين المجموعات  | الكلية    |
| .131              | 2.044             | 427.636 | 394          | 1.012                   | داخل المجموعات | الكلية    |
| .050              | 2.86              | 304.723 | 2            | 3.100                   | بين المجموعات  | الكلية    |
|                   |                   | 6.2     | 2            | 2.676                   | داخل المجموعات | الكلية    |
|                   |                   | 427.64  | 394          | 1.09                    | بين المجموعات  | الكلية    |

يتضح من خلال الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على كل من بعد سيادة القانون، وبعد المسائلة، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الاستجابة والتوافق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (188، 194، 154، 059، 072، 131). وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد، أي إن درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحكومة لا تختلف لدى الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على كل من بعد سيادة القانون، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الاستجابة والتوافق.

في حين يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في

عمان.

## التصنيفات:

- ◆ أولاً) أن تبذل السلطة الوطنية الفلسطينية جهوداً إضافية باتجاه تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، وتوفير المناخ الملائم لتطبيقها.
  - ◆ ثانياً) تفعيل دور وسائل الإعلام والجامعات والمدارس والمساجد باتجاه التأكيد على القيم الدينية والأخلاقية والتربوية ونشر ثقافة قواعد الحوكمة: الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون، وأهميتها في التوجهات الديمقراطية والحكم الرشيد.
  - ◆ ثالثاً) تشكيل هيئة وطنية مستقلة لمراجعة ومناقشة وتحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بالحكومة، ومتابعة شؤونها وضمان تطبيق معاييرها.
  - ◆ رابعاً) أن تسعى السلطة الوطنية الفلسطينية باتجاه زيادة التنسيق والتшибيك مع مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دور الأطر والهيئات الخامنة لتطبيق الحكومة.
  - ◆ خامساً) إجراء دراسات تتعلق بقواعد الحكومة والعوامل المؤثرة فيها في قطاعات أخرى.
  - ◆ سادساً) إجراء دراسة للبحث في أسباب اختلاف إدراك الموظفين لدرجة تطبيق قواعد الحكومة في ضوء الجنس والمنصب الوظيفي والمؤهل العلمي.
- المراجع العربية**
- غوانمة، فادي. (2018). واقع تطبيق الحكومة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9 (26).
  - مطير، سمير. (2013). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
  - الدهدار، مروان وبن كحلة، كريم والfra، ماجد. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25 (1).
  - الأقرع، نور. (2017). أثر تطبيق معايير الحكومة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 5 (1).
  - بركات، سارة وزايدى، حسيبة. (2012). الحكومة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد الخامس بسكرة، الجزائر.
  - البسام، بسام. (2014) الحكومة الرشيدة: المملكة العربية السعودية، حالة دراسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية / أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية (11).
  - توق، محي الدين. (2014). الحكومة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (ط 2). دار الشروق للنشر والتوزيع،
- المراجع المترجمة:**
- Translated references:**
- Al - Agra', N. (2017). *The impact of applying governance*

*Thesis, Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Gaza.*

- Najem, N. (2017). *The degree of practicing the principles of governance at the University College of Applied Sciences in Gaza from the viewpoint of its employees and ways to develop it.* Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Tarawneh, R. and Al - Adayleh, A. (2010). *The effect of applying transparency on the level of administrative accountability in Jordanian ministries.* Jordanian Journal of Business Administration, 6 (1).
- Toaq, M. (2014). *Good Governance and Anti - Corruption Perspective of the United Nations Convention against Corruption (2nd edition).* Dar Al - Shorrog for Publishing and Distribution, Amman.
- Zamil, M. (2018). *The reality of administrative performance of academic and administrative departments in Saudi universities in the light of the principles of governance and the vision of 2030 AD.* Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies, 26 (4).

### المراجع الأجنبية

- Alaaraj, H. & Ibrahim, W. (2014). *The Influence of E - government Practices on good governance from the perspective of Public in Lebanon.* Journal of Public Administration and Governance, 4 (3).
- Adisalem, M. (2015). *The Performance of Good Governance on Land Administration at Local/ Woreda Level: The Case of Naeder Adet Woreda, Tigray Region, Ethiopia.* Inter. J. Polit. Sci. Develop. 3 (8).
- Ali, S. A. (2017). *The Role of Good Governance Practices in Enhancing Service Delivery in Public Institutions in Tanzania: The Case Study of the Tanzania Electric Supply Company Ltd. (Doctoral dissertation) , The Open University of Tanzania.*
- Dayanandan, R. (2013). *Good Governance Practice for Better Performance of Community Organizations. Myth and realistic Journal of power, politics and governance, 1 (1) , 25 – 40.*
- Demirag, I. , Sudarsanam, S. , & Wright, M. (2000). *Corporate governance: overview and research agenda.* The British Accounting Review, 32 (4).
- Khalid, A. , Alam, M. , Said, J. (2016) , *Empirical Assessment of Good Governance in the Public Sector of Malaysia.* Economics and Sociology, 9 (4) , 289 - 304.
- Krejcie, V. & Morgan, W. (1970). *Determining sample size for research activities.* Educational and Psychological Measurement, (30) , 607 - 610.
- Martell, C. R. (2007). *Municipal government accountability in Brazil.* Intl Journal of Public Administration, 30 (12 - 14) , 1591 - 1619.
- Mutahaba, G. (2014). *Achieving good governance and development in Tanzania: is leadership the missing link?.* Journal of Public Administration, 49 (Special issue 1).
- Pratiwi, D. A. , & Sari, M. E. P. (2017). *An analyses of good governance in the public services sector of Batam.* Journal of Techno Social, 9 (1).
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). (2009). *What is Governance?* Retrieved 022011/ 10/ from <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.pdf>.
- Williamson, Q. E. (2009). *The Mechanism of Governance.* Oxford University Press.
- World Bank. 2003. *The World Bank Annual Report 2003: Volume 1. Year in Review.* Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13929> License: CC BY 3. 0 IGO. ”
- standards on human resource development in the major local bodies in Qalqilya Governorate, Palestine Technical University for Research Journal, 5 (1).
- Al - Najjar, A. (2006). *The banking dimension in corporate governance.* Banks Magazine, (45).
- Al - Odwani, E. (2009). *Governance and its role in improving the institutional performance of the administrative apparatus and application requirements in the State of Kuwait.* Al - Nahda Magazine, (4).
- Al - Bassam, B. (2014) *Good Governance: The Kingdom of Saudi Arabia, Case Study, Academy for Social and Human Studies. Department of Economic and Legal Sciences* (11).
- Al - Dahdar, M. , Bin Kahlah, Karim and Al - Fara, Majed. (2017). *The reality of Palestinian university governance.* Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, 25 (1).
- Al - Daour, I. (2008). *The extent to which good governance standards are applied in West Bank municipalities.* Unpublished Master Thesis, University of Hebron, Palestine.
- Al - Najdawi, A. (2013). *Towards a more governing public sector: the Jordanian case.* Al - Rai Center for Studies, Jordan.
- Al - Zaidi, A. (2013). *The role of applying governance rules in reducing corruption in telecommunications companies in the Kingdom of Saudi Arabia.* PhD thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Department of Administrative Sciences.
- Assaf, M. (2018). *The extent of applying the principles of governance in Palestinian universities and its relationship to its social responsibility in anti - corruption.* The Arab Journal of Quality Assurance in Higher Education, 11 (37).
- Atwa, M. and Ali, F. (2012). *Governance of the educational system, an introduction to achieving quality in education,* Journal of the Faculty of Education in Mansoura, 79 (2).
- Azzam, M. and Jabriya, B. (2017). *Corporate Governance: An Introduction to Quality Achievement at the General Directorate of Scouts and Girl Guides in the Sultanate of Oman: A proposed vision.* International Specialist Educational Journal, 6 (10).
- Barakat, S. and Zaidi, H. (2012). *Good governance, anti - corruption and bribery are prerequisites for development in the Middle East and North Africa.* The National Forum on: Corporate Governance as a Mechanism to Reduce Financial and Administrative Corruption, University of Mohamed Khader, Biskra, Algeria.
- Ghader, M. (2012). *Governance determinants and standards.* Paper presented to the scientific conference: Globalization of Management in the Age of Knowledge, Jinan University, Tripoli, Lebanon.
- Ghwnama, F. (2018). *The reality of applying governance in Jordanian public universities and the challenges they face,* Al - Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, 9 (26).
- Halabya, M. (2010). *The reality of applying the principles of good governance in the Palestinian Ministry of Finance and its relationship to performance effectiveness from the employees' point of view.* Unpublished Master Thesis, Al - Quds University, Palestine.
- Khatib, K. (2009). *The impact of corporate governance principles on family businesses.* Business Organization Management Conference: Contemporary Scientific Challenges, University of Applied Sciences, Jordan.
- Ministry of Public Sector Development. (2017). *A guide for evaluating and improving corporate governance practices in the sector for the year.* Directorate of Innovation and Governmental Excellence Support, Hashemite Kingdom of Jordan.
- Mutair, S. (2013). *The reality of applying good governance standards and their relationship to the administrative performance of Palestinian ministries,* unpublished Master