مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها
اسم الكاتب: شاهر محمد عبيد، سائد محمد ربايعة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1742
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:27 +03

الموسوعة السياسيّة 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 السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع 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 السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة 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

شاهر محمد عبيد
أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

سائد محمد ربايعة
أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Shaher Mohammad Obaid
Associate Professor/ Al - Quds Open University/ Palestine
sobaid@qou.edu

Saed Mohammad Rabayaa
Associate Professor/ Al - Quds Open University/ Palestine
srabaia@qou.edu

تاريخ الاستلام: 19/ 3/ 2019م، **تاريخ القبول:** 2/ 7/ 2019م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

Received: 19/ 3/ 2019, **Accepted:** 2/ 7/ 2019.
DOI: 10.33977/1760-005-013-002
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها من وجهة نظر موظفيها، واتبع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة حجمها (397) موظفا 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 ا الإعلام، وسيطرة شخصية الرجل الواحد في مؤسسات القطاع العام تعد من أهم معيقات تطبيق الحوكمة، كذلك تبين وجود فروق دالة إحصائيا بين إجابات الموظفين فيما يتعلق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام تبعا لمتغيرات: الجنس، والمنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، في حين تبين عدم وجود فروق دالة تبعًا 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.*

مقدمة:

تعد الحوكمة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تبنيها في الكثير من مؤسسات القطاعات العام والخاص، ومؤسسات المجتمع المدني كافة على حد السواء؛ ذلك طمعًا في تحقيق التميز في الأداء، إذ يمكن القول بأن نظام الحوكمة 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 بالحوكمة كأداة فعالة لإدارة شؤون الدُول، وطمعًا في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل، وتحقيق المزيد من الديمقراطية إذ يمكن أن تسهم الحوكمة بدعم حق الأقليات على اختلافها في المشاركة بإدارة شؤون الدولة (البسام، 2014).

وترتكز الحوكمة وتطبيقها على ركائز رئيسة ثلاث هي: الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، مما يؤسس لصيغة عمل تشاركية بين هذه القطاعات الثلاثة، ويضمن 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 التنافسي القائم على مبدأ الحرية الاقتصادية؛ فالحوكمة تسهم إيجابًا في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للأجهزة المختلفة من خلال تعزيز مبادئ عدة كالمسائلة، والشفافية، وتطوير إدارة الموارد البشرية (العدواني، 2009).

ومن خلال ما تقدم يتبين أن الحوكمة تضمن وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تتضمن مقومات تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وتقويتها، وتسهم في تحديد المسئول عن التصرفات الإدارية والمالية الخاطئة، مع تحميل المسؤولية لكل من ألحق ضررًا بالمصلحة العامة (غادر، 2012). فالحاكمية الرشيدة تعد ضرورة ملحة لبناء الثقة بمؤسسات القطاع العام، وتعد المخرج المناسب حال أرادت مؤسسات هذا القطاع أن تتسم بالكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها، وتحقيق أهداف المواطنين وتطلعاتهم (النجداوي، 2013). حيث أشار توق (2014) إلى أن الحوكمة تشكل استجابة ملائمة من قبل المجتمعات على التحديات التي تواجهها، إذ أصبحت الحوكمة تأخذ بعدًا آخر يتجاوز كفاءة الحكومة وفاعليتها على المستوى الوطني ليتعداه 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 للحوكمة وأهميتها لإدارة شؤون الدول على المستويين الدولي والمحلي، فإنّ هناك متغيرًا آخر يدفع باتجاه توظيفها وتطبيق مبادئها في الدول النامية والدول العربية والمتمثل بأن تطبيقها – ولو جزئياً – يعد مطلبًا شعبيًا ودوليًا، إذ أن المؤسسات الدولية المانحة؛ كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها تشترط 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

الفلسطينية بوصفها تسير باتجاه بناء مؤسسات تشكل ركائز للدولة الفلسطينية المستقلة مطالبةً بتطبيق مبادئ الحوكمة 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 نسبيًا؛ وذلك استجابةً لمطالب الجمهور الفلسطيني من جهة، ولكسب ثقة المؤسسات الدولية المانحة من جهة أخرى، إذ إن تطبيق الحوكمة 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 فإنّ هناك انتقادات وشكاوى عدة تصدر عن جهات مختلفة بين الحين والآخر تتعلق بغياب العدالة، وشيوع مظاهر تدلل على وجود مستويات مختلفة من الفساد سواء على الصعيد الإداري أو المالي، الأمر الذي يوجب على الأكاديميين والمهتمين متابعة ودراسة هذا الأمر والتحقق من واقعه.

وتأسيسا على ما تقدم اتجهت هذه الدراسة للبحث في مستوى تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع العام في الضفة الغربية، واستكشاف أهم المعيقات التي تحول دون ذلك، حيث يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة؟ 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 الحوكمة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق) في أعمالها وأنشطتها المختلفة؟

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

3. هل تختلف درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة (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 الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$).

2. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة بحسب متغير الجنس للموظف.

3. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة بحسب سنوات الخبرة للموظف.

4. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة بحسب متغير المنصب الوظيفي للموظف.

5. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة (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 الحوكمة (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 الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

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

محددات الدراسة:

- محدّد بشريّ: موظفو مؤسسات القطاع العام.
- محدّد مكانيّ: محافظات الضفة الغربية/ فلسطين.
- محدّد زمانيّ: العام (2018/ 2019).
- المحدد الموضوعي: المتمثل في قواعد الحوكمة.

الإطار النظري

مفهوم الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها عبارة عن مجموع الإجراءات المتمثلة بتسهيل القوانين والأنظمة و تفعيلها التي تهدف إلى تسهيل اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لضمان وصول المنظمة إلى أهدافها، واتخاذ القرارات التي تحقق التميز في الأداء ،(Williamson, 2009) بمعنى أن الحوكمة تعد تعبيرًا 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 الحوكمة تعبر عن مجموعة القرارات والأساليب الحديثة، والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ عدة 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 لكافة الأطراف بما يضمن تحقيق العدالة (الخطيب، 2009).

فالحوكمة تتمثل بمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار أنسب الأساليب والأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عبارة عن نظام واسع ومتكامل 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 الحوكمة بحسب ما ورد في دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع (العام) في الأردن للعام (2017، ص4) فتتمثل بـــ "مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتُدار 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 بعدالة من جانب آخر".

كما عرفها ماروريس وبومبوينت (Marois & Bompoint 2004,بحسب ما ورد في بركات وزايدي (2012) بأنها تتمثل بكيفية ممارسة السلطة من قبل الدولة بهدف تسيير جيد للأعمال الحكومية سواء على الصعيد السياسي أم الاقتصادي ام الإداري، بوصفها تعنى بدراسة مؤسسات الدولة وعلاقتها مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، في حين عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة 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 الحوكمة تتمثل بجملة من القرارات والإجراءات بهدف تسهيل سير العمل في المؤسسة من خلال تجسيد مبادئ عدة أهمها النزاهة والشفافية وضمان المشاركة والمسائلة وتحقيق العدالة وكل ذلك بهدف ضمان جودة الأداء، وتحقيق المؤسسة لأهدافها.

أهمية الحوكمة وفوائدها:

للحوكمة في القطاع العام أهمية كبرى ذلك لأنها تهدف إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعمل على تفعيل المساءلة من خلال وضع معايير للحكم الرشيد في القطاع العام، الذي يمتلك نظاما رقابيا يعمل على تعزيز أداء القطاع العام ومحاربة السلوك غير السليم، مما يؤدي إلى تجسيد هذه المبادئ على أرض الواقع، ويدفع بالتالي نحو تقديم خدمات أفضل (IFAC, 2013)، حيث أكد (Khalid. , Alam. , & Said, 2016) على أن تطبيق الحوكمة 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 الحوكمة وتطبيق قواعدها تشجع مديري مؤسسات القطاع العام على اتخاذ القرارات بصورة أفضل، وتوجههم نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتعمل على ترسيخ مفهوم المساءلة عن إدارة الموارد، فتطبق مبادئ الحوكمة الجيدة المتمثلة بالمشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة عادة ما تمكّن الموظفين من تقديم خدمات عالية الجودة .(Alaaraj & Ibrahim, 2014)

كما أن للحوكمة في القطاع العام أهداف عدة لعل أهمها (دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام في الأردن، 2017، ص4) :

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 مبدأي 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 التوسع والنمو وتوفير فرص عمل، وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية، والمساعدة في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

قواعد الحوكمة:

تسعى 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 الحوكمة كمنهج إداري حديث، إذ إنّ **قواعد الحوكمة التي تؤسس ككم راشد كما حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNES-CAP, 2009) تتمثل بالآتي**:

- أولا) المشاركة: وتتضمن إشراك أفراد المجتمع في عملية اتخاذ القرار؛ وذلك من خلال تفعيل قنوات مؤسسية تمكنهم من إبداءرأيهم بصورة تضمن حرية التعبير.

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

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

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

- خامسا) المساواة: بمعنى الحصول على فرص متساوية بين أفراد المجتمع.

- سادسا) 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، وتكاليف الخدمة العامة، والمنتج.

- سابعاً) الكفاءة والفاعلية: وتتمثل 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 فإنّ الفاعلية والكفاءة وجهان مكملان لبعضهما البعض تحديداً في مجال قياس الإنجازات.

الدراسات السابقة

أجرت الزامل (2018) دراسة بهدف التعرف إلى واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية، ووظفت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على (74) عضو هيئة تدريس ورئيس قسم في الأقسام الأكاديمية الإدارية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية كانت كبيرة، حيث حصل مجال المشاركة على المرتبة الأولى، تلاه مجال الشفافية، فمجال الفعالية والكفاءة، ومن ثم مجال صنع القرار الرشيد، فمجال التنافسية، وتبين وجود فروق في واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية من وجهة نظـــر القيـــادات 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 الحوكمة فيها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانتين وزعتا على عينة تكونت من (297) عضو هيئة تدريس. بينت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة 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 الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، والتحديات التي تواجهها. ووظف الباحث المنهج الوصفي من خلال عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بلغ حجمها (1344) عضوًا، وزع عليهم استبانة تكونت من (40) فقرة. بينت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق في واقع تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيرات: الجنس، والكلية، في حين وجدت فروق تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، كما بينت الدراسة أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة هي: الهياكل الإدارية المتشعبة والهرمية، والفساد الإداري، وغياب الرقابة والمساءلة. كما أجرى الدهدار وبن كحلة والفرا (2017) دراسة وصفية بهدف التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، من خلال توزيع (197) استبانة 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 الحوكمة بدرجة متوسطة، و وجود ضعف في دور وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، وعدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، ووجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات.

في حين أجرى الأقرع (2017) دراسة وصفية ارتباطية بهدف معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية من وجهة نظر الموظفين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (63) موظفا. بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المعايير في الهيئات كان مرتفعًا. وأجرى عزام والجابرية (2017) كذلك دراسة وصفية هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات في سلطنة عمان، من خلال تطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها (53) موظفا وموظفة في المديرية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المديرية العامة للكشافة والمرشدات كانت بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق في مستوى تطبيق الحوكمة 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 اتّباع المنهج النوعي. بينت نتائج الدراسة وجود مؤشرات على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد إلا أنها لم تتبلور بشكل مثالي في هذا القطاع، ولا تلبي 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

استبانة على عينة عشوائية تكونت من (75) موظفًا. بينت نتائج الدراسة بأنّ هناك التزام بمبادئ الحكم الرشيد بدرجة جيدة، كما تبين وجود معيقات تحد من تطبيق قواعد الحوكمة أهمها البيروقراطية والفساد والمماطلة.

في حين قامت نجم (2017) بدراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين، والتعرف إلى سبل تطويرها، ووظف الباحث المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة بلغ حجمها (162) موظفا. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية كانت كبيرة، كما تبين وجود فروق دالة في درجة ممارسة الشفافية والنزاهة كمجالين من مجالات الحوكمة من وجهة نظر الموظفين تبعا لمتغير 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 الأثيوبية، ومدى تطبيق الشفافية والمساءلة والاستجابة كأبعاد لها، وذلك باتّباع المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانه على (182) مواطنًا. بينت نتائج الدراسة أن الحكومات المحلية التي لديها شفافية وتعتمد المسائلة 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 استبانة 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، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، في حين تبين وجود فروق بحسب المسمى الوظيفي للموظف.

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

في حين قام دايانادان (Dayanandan, 2013) بدراسة هدفت لتقييم ممارسة الحكم الرشيد وأثره في أداء منظمات المجتمع (التعاونيات) في إثيوبيا، من خلال المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على عينة عشوائية تكونت من (125) عضوًا من ثماني 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 الحلبية (2010) دراسة بهدف التعرف إلى واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية، من خلال اتّباع المنهج الوصفي وتوزيع استبانة على عينة بلغ حجمها (234) موظفا وموظفة. توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد كان بدرجة متوسطة.

بينما أجرى الطراونة والعضايلة (2010) دراسة وصفية هدفت التعرف إلى أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة تكونت من (661) موظفًا. بينت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات كانت متوسطة، وتبين وجود أثر لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة في مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات، وتبين أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيرًا في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات كانت أقل تلك المجالات تأثيرًا، وتبين وجود فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وكذلك وجود فروق لمستوى المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الإداري.

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

أما دراسة مارتل (Martell, 2007) فقد هدفت إلى فحص الاستراتيجيات والترتيبات الرسمية المتبعة 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 الهياكل والبنى الديمقراطية، ولكن نبهت الدراسة إلى عدة محاذير لابد من مراعاتها بشأن اللامركزية، كضرورة إبراز أهمية مفهوم الحوكمة المؤسسية على المستوى المحلي، إذ إنّ المسألة المركزية تمثلت بمدى قدرة هذه الحكومات المحلية على إدارة مواردها الخاصة بمسؤولية ومساءلة لتكون أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين المتزايدة مستقبلاً، والأخذ بمبدأ التكاملية في الجهود الرامية إلى زيادة المساءلة بمختلف أشكالها سواء كانت

إدارية، أو اقتصادية، أو سياسية.

كما أجرى البنك الدولي (World Bank, 2004) دراسة مسحية لاستقصاء التحديات التي تواجه الحكومة الوطنية الزامبية في تطبيق الحوكمة، وذلك من خلال اعتماد المقابلة كأداة لجمع البيانات. بينت النتائج أن المؤسسات الحكومية في زامبيا تواجه عددا 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 ضعيفا، مع انتشار مظاهر للفساد كتعيين الموظفين العموميين على أساس المحسوبية والواسطة لا على أساس الجودة والشفافية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة بأنها بحثت في تطبق الحوكمة وقواعدها في قطاعات عدة، إذ تناولت هذه الدراسات درجة تطبيق الحوكمة أو قسما من أبعادها و فائدة تطبيقها؛ ومن الدراسات التي تناولت الحوكمة ودرجة تطبيقها في الجامعات: دراسة الزامل (2018)، ودراسة عساف (2018)، ودراسة غوانمة (2018)، ودراسة الدهدار وبن كحلة والفرا (2017)، ودراسة نجم (2017). أما الدراسات التي درست تطبيق الحوكمة في الهيئات المحلية فهي: دراسة الأقرع (2017)، (Adisalem, 2015)، الداعور (2008)، مارتل (Martell, 2007)، أما الدراسات التي تناولت الحوكمة في قطاع الخدمات العامة فمنها: دراسة براتوي وساري (Pratiwi & Sari, 2017)، ودراسة (Ali, 2017)، ودراسة مطير (2013)، ودراسة الحلبية (2010)، ودراسة الطراونة والعضايلة (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 الحوكمة في القطاع العام في الضفة، وأهم معيقات تطبيقها في ظل ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق الحوكمة في القطاع العام.

إجراءات الدراسة ومنهجها

منهج الدراسة

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

مجتمع الدراسة

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

عينة الدراسة

بهدف جمع البيانات لإجراء الدراسة تم توزيع (500) استبانة على عينة عَرضية –متيسرة – من موظفي الوزارات المختلفة في الضفة الغربية، وتم استرجاع (426) استبانة تبين أن منها (397) استبانة 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

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

أداة الدراسة:

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

◄ **صدق الأداة:**

للتحقق من صدق أداة الدراسة بصورتها المبدئية اتبعت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وطُلب 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 الحوكمة على (54) فقرة، موزعة على ستة مجالات، وذلك في نهاية مرحلة الصدق الظاهري، في حين لم يجر أي تعديل على معيقات الحوكمة، تم بعد

ذلك التحقق من صدق البناء للأداة، حيث تمَّ اختيار عينة مكونة من (33) موظفا وموظفة من خارج عينة الدراسة وزعت 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 ($\alpha \leq .05$)، إذ تبين أن هناك ثلاث فقرات لم يكن لمعامل ارتباطها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، تم حذفها من الأداة ليستقر عدد فقرات الأداة المتعلقة بقياس درجة تطبيق الحوكمة بعد إجراء صدق البناء على (51) فقرة، موزعة على ستة مجالات، والجدول (2) يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس والمتوسط الكلي له.

جدول رقم (2) :

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

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

* قيمة معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$).

** قيمة معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$)

◄ **ثبات الأداة**:

أُختبر ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، إذ استخدم معامل كرونباخ – ألفا لحساب معامل الثبات للفقرات الفردية حيث بلغ (.82)، ،في حين بلغ معامل كرونباخ – ألفا للفقرات الزوجية (.86)، وبعد ذلك حسب معامل الارتباط بينهما فكان يساوي ،(r=0.844) ثم تم استخدام معادلة سبيرمان – براون:

معامل الثبات (Reliability Coefficient= $\frac{2r}{1+r}$)

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.

تفسير النتائج:

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

(الحد الأقصى للاستجابة – الحد الأدنى) ÷ عدد الدرجات

= (5 – 1) ÷ 5 = 4 ÷ 5 = .80

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

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: (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، موظف).
4. المؤهل العلمي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

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

المعالجات الإحصائية للبيانات

1. حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
2. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ (Independent Samples t - test).
3. اختبار تحليل التباين الأحادي؛ (One Way ANOVA).
4. اختبار أقل فرق دال إحصائيا للمقارنات البعدية؛ (LSD).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

◄ أولاً) النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول وهو: « **ما درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق) في أعمالها وأنشطتها المختلفة؟** «

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

جدول (4) :

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

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	الاستجابة والتوافق	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 الحوكمة ككل		3.22	.9840	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (4) أنّ بُعد الاستجابة والتوافق، قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الموظفين، إذحصل على متوسط حسابي قدره (3.48)، تلاه – في ذلك – بعد المشاركة، بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، ومن ثمّ بُعد الكفاءة والفعالية، بمتوسط حسابي قدره (3.30)، تلاه بعد سيادة القانون، 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 الحوكمة ككل هو (3.22)، أي بدرجة تقدير متوسطة.

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

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

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

◄ ثانيًا) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو: « **ما أهم معيقات تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في**

الضفة الغربية؟ «

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيق من معيقات الحوكمة، وللمعيقات مجتمعةً، (معيقات تطبيق قواعد الحوكمة بشكل عام)، والجدول (5) يبين نتائج ذلك:

الرقم	الفقرة (المعيق)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	ضعف التنسيق بين القطاعين الخاص والعام.	4.20	.900	كبيرة
2	ضعف دور وسائل الإعلام.	4.17	1.040	كبيرة
3	سيطرة شخصية الرجل الواحد في المؤسسات العامة.	3.82	.611	كبيرة
4	تدني مواكبة القوانين للمستجدات في مكافحة الفساد	3.76	1.035	كبيرة
5	غياب الإصلاحات التشريعية وسن القوانين العصرية الفعالة.	3.73	.770	كبيرة
6	ضعف استقلالية القضاء.	3.70	.852	كبيرة
7	القيود القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين الحكومية.	3.65	.782	كبيرة
8	القيود التي يفرضها الاحتلال.	3.62	.976	كبيرة
9	ضعف أجهزة الرقابة واستقلاليتها.	3.62	.852	كبيرة
10	ضعف العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية.	3.61	.888	كبيرة
11	الخوف الدائم من عملية التغيير في الوزارات.	3.57	.809	كبيرة
12	الخلل في تحديد الأولويات من قبل الإدارة.	3.54	1.145	كبيرة
13	تدني مستوى الديموقراطية وممارستها.	3.39	1.003	متوسطة
14	محدودية المهارات والكفايات اللازمة لتطبيق الحوكمة لدى الموظفين.	3.30	.994	متوسطة
15	صعوبة تغيير تركيبة بعض المؤسسات الحكومية لتتناسب ومعايير الحوكمة.	3.26	1.081	متوسطة
16	ضعف وعي موظفي مؤسسات القطاع العام بقواعد ومبادئ الحوكمة ومعاييرها.	3.23	1.101	متوسطة
17	محدودية الموارد المتاحة.	3.00	1.106	متوسطة
	معيقات تطبيق الحوكمة مجتمعة	3.60	.411	كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن المتوسط الكلي لإجابات أفراد العينة على معيقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام التي تضمنتها أداة الدراسة قد بلغ (3.60)، و انحراف معياري (411.)، أي بدرجة تقدير كبيرة، أما بالنسبة لأهم المعيقات في مؤسسات القطاع العام لقواعد الحوكمة 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 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 الفعالية في الأداء، كما يمكن أن يكون سبب المعيق المتمثل بضعف دور وسائل الإعلام بسبب أن غالبية وسائل الإعلام الفلسطينية عادة ما تتبع لتوجهات 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 بعيدًا عن الرأي العام، أما سبب المعيق المتمثل بسيطرة شخصية الرجل الواحد في مؤسسات القطاع العام فقد يكون بسبب غياب المأسسة وإيمان المجتمعات العربية والنامية عموما بشخص القائد الملهم، الأمر الذي سيؤدي إلى حصر الصلاحيات 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 الحوكمة 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 الحوكمة في جامعات قطاع غزة تتمثل بضعف دور وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، وعدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، ووجود نزاعات حزبية وازدواجية اتخاذ القرارات، ونتائج دراسة (Ali, 2017) التي بينت أن البيروقراطية والفساد والمماطلة تعد من أهم المعيقات التي تواجه تطبيق الحوكمة 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 الزامبية في تطبيق الحوكمة.

النتائج المتعلقة بفحص فرضيات لدراسة:

● أولا) الفرضية الأولى: هناك تطبيق لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$).

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

جدول (6) :

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق لدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية (Test Value = 3)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، وذلك على مستوى الدرجة الكلية لقواعد تطبيق الحوكمة، ولكل من مجال المشاركة، والكفاءة والفعالية، والاستجابة والتوافق إذ كانت قيم مستوى الدلالة لها (.00) وهي أقل من (.05)، مما يعني وجود الفروق وعند النظر إلى قيم المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولهذه المجالات الثلاثة يتضح بأنها أكبر من (3)، بمعنى أن هناك تطبيق لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية في هذه المجالات، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق قواعد الحوكمة 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 (.079، 474.، 554.) وجميع هذه القيم أكبر من (.05)، مما يعني عدم وجود تطبيق لهذه المجالات أو الأبعاد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية.

● ثانيًا) الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذلت دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق)، تبعا لمتغير الجنس.

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

جدول (7) :

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

المجال/ البعد	الجنس	المتوسط الانحراف	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت" لمحوسبة	مستوى الدلالة
سيادة القانون	أنثى	2.96	1.150	395	- 2.159 -	.031
	ذكر	3.21	1.157			
المساءلة	أنثى	2.86	1.153	395	- 2.677 -	.008
	ذكر	3.18	1.179			
الإفصاح والشفافية	أنثى	2.85	1.146	395	- 2.763 -	.006
	ذكر	3.17	1.180			
المشاركة	أنثى	3.21	.964	395	- 2.437 -	.015
	ذكر	3.46	1.032			
الكفاءة والفعالية	أنثى	3.15	.977	395	- 2.535 -	.012
	ذكر	3.42	1.083			
الاستجابة والتوافق	أنثى	3.24	.796	395	- 4.901 -	.000
	ذكر	3.66	.899			
درجة تطبيق الحوكمة ككل (الأداةالكلية)	أنثى	3.05	.910	395	- 3.115 -	.002
	ذكر	3.35	1.017			

يتضح من خلال الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس للموظف، وذلك على مستوى درجة تطبيق الحوكمة ككل (الأداة الكلية)، وكل بُعْد من أبعادها المتمثلة ببعد سيادة القانون، وبعد المساءلة، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الاستجابة والتوافق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (002.، 031.، 008.، 006.، 015.، 012.، 000.)، وهذه القيم أصغر من (.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أن درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تختلف لدى الموظفين باختلاف جنسهم، ويتضح أن الفروق على جميع الأبعاد كانت لصالح الذكور بمتوسط حسابي أعلى من متوسط الإناث، إذ بلغ متوسط الذكور لدرجة تطبيق الحوكمة 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 عموما، وبالتالي هم الأقرب إلى صناعة القرار الأمر الذي دفعهم باتجاه الإقرار بتطبيق قواعد الحوكمة بدرجة أكبر.

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

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

بينما تختلف ونتيجة دراسة غوانمة (2018) التي بينت عدم وجود فروق في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى 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 الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها حسب متغير الجنس.

- ثالثا: الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة (سيادة القانون، المسائلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق) 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

المجال/ البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
سيادة القانون	بين المجموعات	.832	2	.416	.308	.735
	داخل المجموعات	531.735	394	1.350		
المساءلة	بين المجموعات	.472	2	.236	.170	.844
	داخل المجموعات	548.577	394	1.392		
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	1.988	2	.994	.718	.488
	داخل المجموعات	545.263	394	1.384		
المشاركة	بين المجموعات	.432	2	.216	.211	.810
	داخل المجموعات	403.745	394	1.025		
الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	1.534	2	.767	.699	.498
	داخل المجموعات	432.302	394	1.097		
الاستجابة والتوافق	بين المجموعات	1.883	2	.942	1.213	.299
	داخل المجموعات	306.001	394	.777		
درجة تطبيق الحوكمة ككل (الأداة الكلية)	بين المجموعات	.583	2	.291	.300	.741
	داخل المجموعات	383.010	394	.972		

يتضح من خلال الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك على مستوى درجة تطبيق الحوكمة ككل (الأداة الكلية)، وكل بُعْد من أبعادها المتمثلة ببعد سيادة القانون، وبعد المساءلة، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الاستجابة والتوافق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (.741، .735، .844، .810، .498، .299)، وهذه القيم أكبر من (.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية؛ أي إنّ درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة لا تختلف لدى الموظفين باختلاف سنوات خبرتهم.وقد يكون سبب ذلك أنّ معايير الحوكمة واضحة ومألوفة لجميع فئات الموظفين ولأفراد المجتمع عموما، ولا تحتاج إلى خبرات طويلة في العمل لإدراك طبيعتها، الأمر الذي قارب بين معرفة المستجيبين فيما يتعلق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة عزام والجابرية (2017) التي بينت عدم وجود فروق في واقع تطبيق الحوكمة 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 الحوكمة 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 الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها حسب متغير سنوات الخبرة في العمل.

بينما تختلف عن نتيجة دراسة الزامل (2018) التي بينت وجود فروق واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونتيجة دراسة غوانمة (2018) التي بينت وجود فروق في واقع تطبيق الحوكمة 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 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- رابعا: الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق)، بحسب متغير المنصب الوظيفي للموظف.

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

المجال/ البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
سيادة القانون	بين المجموعات	20.569	3	6.856	5.263	.001
	داخل المجموعات	511.998	393	1.303		
المساءلة	بين المجموعات	22.739	3	7.580	5.660	.001
	داخل المجموعات	526.310	393	1.339		
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	18.013	3	6.004	4.459	.004
	داخل المجموعات	529.238	393	1.347		
المشاركة	بين المجموعات	18.909	3	6.303	6.429	.000
	داخل المجموعات	385.268	393	.980		
الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	28.263	3	9.421	9.129	.000
	داخل المجموعات	405.573	393	1.032		
الاستجابة والتوافق	بين المجموعات	31.818	3	10.606	15.098	.000
	داخل المجموعات	276.066	393	.702		
درجة تطبيق الحوكمة ككل (الأداة الكلية)	بين المجموعات	22.936	3	7.645	8.331	.000
	داخل المجموعات	360.657	393	.918		

يتضح من خلال الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي للموظف، وذلك على مستوى درجة تطبيق الحوكمة ككل (الأداة الكلية)، وكل بُعد من أبعادها المتمثلة ببعد سيادة القانون، وبعد المساءلة، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الاستجابة والتوافق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (000.، 001.، 001.، 004.، 000.، 000.، 000.)، وهذه القيم أصغر من (05.)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية؛ أي إنّ درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تختلف لدى الموظفين باختلاف منصبهم الوظيفي.

وللتعرف إلى مواطن الفروق في تطبيق قواعد الحوكمة (الأداة الكلية) بين مستويات متغير المنصب الوظيفي للموظف، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، إذ كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (10) :

اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لتطبيق قواعد الحوكمة (الأداة الكلية) تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي

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

يشير الجدول (10) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطبيق قواعد الحوكمة (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 والعضايلة (2010).التي بينت وجود فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة من الموظفين في الوزارات الأردنية لدرجة تطبيق الشفافية تعزى لمتغير المستوى الإداري.

وبشكل عام يلحظ أنه كلما ارتقى الموظف في منصبه الإداري زادت درجة تقديره لدرجة تطبيق قواعد الحوكمة، وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء أنه كلما زاد المنصب الوظيفي للموظف كان أقرب لصنع القرار وبالتالي تحمّله لمسؤولية تطبيق أو عدم تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسته ولو جزئيا، الأمر الذي دفع إجاباتهم لتكون بدرجة أكبر مما هو لدى الموظفين في المناصب الدنيا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مطير (2013) التي بينت وجود فروق في مدى تطبيق الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف، ونتائج دراسة الزايدي (2013) التي بينت وجود فروق في مدى تطبيق شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية لقواعد الحوكمة بحسب متغير المستوى الوظيفي.

- خامسا: الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التجاوب والتوافق)، بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.

لفحص هذه الفرضية أجري اختبار تحليل التباين الأحادي،

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/ البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
سيادة القانون	بين المجموعات	4.496	2	2.248	1.677	.188
	داخل المجموعات	528.071	394	1.340		
المساءلة	بين المجموعات	4.548	2	2.274	1.645	.194
	داخل المجموعات	544.502	394	1.382		
الإفصاح والشفافية	بين المجموعات	5.165	2	2.582	1.877	.154
	داخل المجموعات	542.086	394	1.376		
المشاركة	بين المجموعات	5.352	2	2.676	2.644	.072
	داخل المجموعات	398.825	394	1.012		
الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	6.200	2	3.100	2.856	.059
	داخل المجموعات	427.636	394	1.085		
الاستجابة والتوافق	بين المجموعات	3.162	2	1.581	2.044	.131
	داخل المجموعات	304.723	394	.773		
درجة تطبيق الحوكمة ككل (الأداة الكلية)	بين المجموعات	6.2	2	3.1	2.86	.050
	داخل المجموعات	427.64	394	1.09		

يتضح من خلال الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على كل من بُعْد سيادة القانون، وبعد المساءلة، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الاستجابة والتوافق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (.188، .194، .154، .072، .059، .131)، وهذه القيم أكبر من (.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد؛ أي إنّ درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة لا تختلف لدى الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على كل من بعد سيادة القانون، وبعد المساءلة، وبعد الإفصاح والشفافية، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد الاستجابة والتوافق.

في حين يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وذلك على مستوى تطبيق قواعد الحوكمة ككل (الأداة الكلية)، إذ بلغ مستوى الدلالة لها (.05)، وهذه القيمة تساوي (.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذا البعد؛ أي إنّ درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تختلف لدى الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على مستوى تطبيق قواعد الحوكمة ككل (الأداة الكلية).

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

بينما تختلف ونتيجة دراسة نجم (2017) التي بينت عدم وجود فروق قي درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها على مستوى مجال المساءلةبحسب متغير المؤهل العلمي، ونتيجة دراسة مطير (2013) التي بينت 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 الحوكمة (الأداة الكلية) بين مستويات متغير المؤهل العلمي للموظف، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (12) :

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

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

يشير الجدول (11) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتطبيق قواعد الحوكمة (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).

بمعنى أنه كلما ارتقى المؤهل العلمي للموظف زادت درجة تقديره لدرجة تطبيق قواعد الحوكمة، وقد يكون سبب ذلك متمثلا في الحصيلة المعرفية التي تلقوها في الجامعات وما درسه من مواد تتعلق بالحوكمة والنزاهة المساءلةوالشفافية التي أصبحت متوافرة في محتوى المواد الدراسية في معظم الجامعات الفلسطينية.

التوصيات:

♦ أولا) 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 و الأخلاقية والتربوية ونشر ثقافة قواعد الحوكمة: الشفافية والنزاهة و المساءلةوسيادة القانون، وأهميتها في التوجهات الديمقراطية والحكم الرشيد.

♦ ثالثاً) تشكيل هيئة وطنية مستقلة لمراجعة ومناقشة وتحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة، ومتابعة شؤونها وضمان تطبيق معاييرها.

♦ رابعاً) أن تسعى السلطة الوطنية الفلسطينية باتجاه زيادة التنسيق والتشبيك مع مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دور الأطر والهياكل الضامنة لتطبيق الحوكمة.

♦ خامسًا) إجراء دراسات تتعلق بقواعد الحوكمة والعوامل المؤثرة فيها في قطاعات أخرى.

♦ سادساً) إجراء دراسة للبحث في أسباب اختلاف إدراك الموظفين لدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في ضوء الجنس والمنصب الوظيفي والمؤهل العلمي.

المراجع العربية

- غوانمة، فادي. (2018). واقع تطبيق الحوكمة 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 والفرا، ماجد. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25 (1).
- الأقرع، نور. (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 5 (1).
- بركات، سارة وزايدي، حسيبة. (2012). الحوكمة 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 خيضر، بسكرة، الجزائر.
- البسام، بسام. (2014) الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية، حالة دراسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية (11).
- توق، محي الدين. (2014). الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (ط 2). دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- الحلبية، منور. (2010). واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الخطيب، خالد. (2009). تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية. مؤتمر إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
- الداعور، إسلام. (2008). مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الزامل، مها. (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030م. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (4).
- الزايدي، عبد العزيز. (2013). دور تطبيق قواعد الحوكمة في الحد من الفساد في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.
- الطراونة، رشا والعضايلة، علي. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، 6 (1).
- العدواني، عيد. (2009). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت. مجلة النهضة، (4).
- عزام، محمد والجابرية، بدرية. (2017). الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان: تصور مقترح. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (10).
- عساف، محمود. (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 11 (37).
- عطوة، محمد وعلي، فكري. (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 79 (2).
- غادر، محمد. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- نجار، أحمد، (2006). البعد المصرفي في حوكمة الشركات. مجلة مصارف، (45).
- النجداوي، أروى. (2013). نحو قطاع عام أكثر حاكمية: الحالة الأردنية. مركز الرأي للدراسات، الأردن.
- نجم، نورة. (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة تطوير القطاع العام. (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع للعام. مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي، المملكة الأردنية الهاشمية.

المراجع المترجمة:

Translated references:

- *Al - Aqra', 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 - Shorroq 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, Tigiray 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, I (I) , 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 - Ra›i 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*