

## 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/library/1742

تاريخ الاسترداد: 33:00 +03 2025/05/05 تاريخ الاسترداد:

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى 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 السياسيَّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use



# 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/ AI - Quds Open University/ Palestine sobaid@qou.edu

#### Saed Mohammad Rabayaa

Associate Professor/ AI - Quds Open University/ Palestine srabaia@gou.edu

## شاهر محمد عبيد

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

## سائد محمد ربايعة

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

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

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

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

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

**E-ISSN**: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

## مقدمة:

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها من وجهة نظر موظفيها، واتبع المنهج الوصفى 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.

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 الدول، 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 مبادئ عدة كالمسائلة، والشفافية، وتطوير إدارة الموارد البشرية مبادئ، (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 مطالبة 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 فإن 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؟
- 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  $(\alpha \leq 0.5)$ .
- 2. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  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  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف.
- 4. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.5)$  في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة بحسب متغير المنصب الوظيفى للموظف.
- 5. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة بحسب متغير المؤهل العلمى 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.
- 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 بالى 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 2000) Demirag, et al بأن الحوكمة تعبر عن مجموعة القرارات والأساليب الحديثة، والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التى تضمن تفعيل مبادئ عدة تتمثل بالمشاركة والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من المبادئ التى 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 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 مارويس وبومبوينت Marois & Bompoint (2004) بأنها تتمثل (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 (FAC)، (Khalid., Alam., & Said, 2016) على أن تطبيق الحوكمة في القطاع العام من شأنه تحسين الجودة في تسع مجالات 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 تمكن 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، ص $\Phi$ ):

- 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 إن قواعد الحوكمة التي تؤسس ككم راشد كما حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (-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 فإن 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 الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وفي السياق نفسه أجرى الادريس في الجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانتين 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 الوصفى 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 ذوى العلاقة من أربع جامعات. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، و وجود ضعف في دور وزارة التعليم العالى 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 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. 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 بعدف 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 بأن 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 باتباع المنهج الوصفى 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 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 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 اتباع 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، مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات، 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 الإجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وكذلك وجود فروق لمستوى المساءلة الإدارية. تعزى لمتغيرات: النوع الإجتماعي، والعمر، والعمر، والمستوى الإداري.

فى 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 اتباع المنهج الوصفى وتوزيع استبانة معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وزعت على (276) عضوا. 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 الأراء، 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 المساء 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 غوائمة (2018)، ودراسة الدهدار وبن كحلة والفرا (2017)، ودراسة نجم (2017). أما الدراسات التي درست تطبيق الحوكمة في الهيئات المحلية فهي: دراسة الأقرع (2017)، (2015)، (2015)، الداعور (2008)، مارتل (2007) العامة فمنها: دراسة براتوي وساري الحوكمة في قطاع الخدمات العامة فمنها: دراسة براتوي وساري (2018)، ودراسة الطراونة والعضايلة (2013)، ودراسة الطراونة والعضايلة (2018)، 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؛ لأنه المنهج المناسب في مثل هذه الدراسات، إذ إنه يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة 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)، 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 عرضية - متيسرة - من موظفى 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 (1970) (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	. "		
57.9%	230	ذكر	الجنس		
20.7%	82	أقل من 7 سنوات			
46.1%	183	من 7 - 15 سنة	سنوات الخبرة		
33.2%	132	أكثر من (15) سنة			
8.6%	34	مدير			
11.8%	47	نائب مدیر			
12.8%	51	رئي <i>س</i> قسم	المنصب الوظيفي		
66.8%	265	موظف			
21.9%	87	دبلوم فأقل			
65.0%	258	بكالوريوس	المؤهل العلمي		
13.1%	52	ماجستير فأكثر			

#### 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 الظاهري، في حين لم يجر أي تعديل على معيقات الحوكمة، تم بعد

ذلك التحقق من صدق البناء للأداة، حيث تم 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 ( $\alpha \leq 0.0$ )، إذ تبين أن هناك ثلاث فقرات لم يكن لمعامل ارتباطها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.0 \leq 0.0$ )، تم حذفها من الأداة ليستقر عدد فقرات الأداة المتعلقة بقياس درجة تطبيق الحوكمة بعد إجراء صدق البناء على ( $0.0 \leq 0.0$ ) فقرة، موزعة على ستة مجالات، والجدول ( $0.0 \leq 0.0$ ) وضح 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

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

<sup>\*</sup> قيمة معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (05.≥ م).

#### ◄ ثبات الأداة:

أختبر ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، إذ استخدم معامل كرونباخ – ألفا لحساب معامل الثبات للفقرات الفردية حيث بلغ (82)، 82)، 820 للفقرات الزوجية (860)، وبعد ذلك حسب معامل الارتباط بينهما فكان يساوى (860) ثم تم استخدام معادلة سبيرمان – براون:

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

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 النسبى الآتى:

(الحد الأقصى للاستجابة – الحد الأدنى) 
$$\div$$
 عدد الدرجات = (5 – 1)  $\div$  5 = 4 = 5 .

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

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الدرجة
1.8 - 1	2.6 - 1.81	3.4 - 2.61	4.2 - 3.41	5 - 4.21	الم <i>دى</i> للدرجة

<sup>\*\*</sup> قيمة معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (01 ≥ .01)

## متغيرات الدراسة

تتمثل المتغيرات المستقلة فيما يلى:

- الجنس: (ذكر، أنثى).
- 2. سنوات الخبرة: (أقل من 7 سنوات، من 7-1 سنة، أكثر من 15 سنة)
- 3. المنصب الوظيفى: (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، موظف).
- 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 الأحادى؛ (One Way ANOVA).
- 4. اختبار أقل فرق دال إحصائيا للمقارنات البعدية؛ (LSD).

## تتائج 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

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

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 (3.05), ومن ثمّ بُعد الكفاءة والفعالية، بمتوسط حسابي قدره (3.00), 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), 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 غوائمة (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 (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 مجتمعة، (معيقات تطبيق قواعد الحوكمة بشكل عام)، والجدول (5) يبين نتائج ذلك:

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

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), وانحراف 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، ثم المعيق "ضعف العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية" بمتوسط حسابي قدره مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية" بمتوسط حسابي قدره وقرده (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 يؤدى 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 الرأى 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 (0.5).

لفحص هذه الفرضية، أجري 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)

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

يتضح من خلال الجدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $05. \leq \alpha$ )، 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 يعنى 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 ( $05. \leq lpha \leq 1$ ) 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 ( $0.0 \ge 0.0$ ) 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، أجري اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتى:

جدول (7): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس للموظف

مستوى الدلالة	قيمة "ت" لمحوسبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف	الجنس	المجال/ البعد
.031	- 2.159 -	395	1.150	2.96	أنثى	سيادة القانون
.031	2.13)	373	1.157	3.21	ذكر	سياده العالق
.008	- 2.677 -	395	1.153	2.86	أنثى	المساءلة
			1.179	3.18	ذکر	
.006	- 2.763 -	395	1.146	2.85	أنثى	الإفصاح
			1.180	3.17	ذکر	والشفافية
.015	- 2.437 -	395	.964	3.21	أنثى	المشاركة
			.977	3.46 3.15	ذكر أنثى	
.012	- 2.535 -	395	1.083	3.42	انتی ذکر	الكفاءة والفعالية
			.796	3.24	ددر أنث <i>ى</i>	
.000	- 4.901 -	395	.899	3.66	نکر	الاستجابة والتوافق
			.910	3.05	أنثى	درجة تطبيق
.002	- 3.115 -	395	1.017	3.35	ذکر	الحوكمة ككل (الأداةالكلية)

يتضح من خلال الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $05. \leq \alpha$ )، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تبعا 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 التوالى (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 متمثلا 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 (0.5) 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:

ب و و و ) . نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال/ البعد
.735	.308	.416	2	.832	بين المجموعات	سيادة القانون
.,,55	.500	1.350	394	531.735	داخل المجموعات	يقانون
.844	.170	.236	2	.472	بين المجموعات	المس
.011	.844 .170	1.392	394	548.577	داخل المجموعات	اءِلَّة
.488 .718	.994	2	1.988	بين المجموعات	الإفصاح والشفافية	
.100	.,10	1.384	394	545.263	داخل المجموعات	يا ج افية
.810	.211	.216	2	.432	بين المجموعات	المشا
.010	.211	1.025	394	403.745	داخل المجموعات	ڬؙ
.498	.699	.767	2	1.534	بين المجموعات	الكفاءة والفعاليا
.498 .099	.077	1.097	394	432.302	داخل المجموعات	اءة اليائة
.299 1.213	1 213	.942	2	1.883	بين المجموعات	الاستجابا والتوافق
	1.213	.777	394	306.001	داخل المجموعات	جابة إفق

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال/ البعد
7/1	300	.291	2	.583	بين المجموعات	درجة تطبيق ككل (الإداة
.741 .300	.500	.972	394	383.010	داخل المجموعات	ق الحوكم اة الكلية)

يتضح من خلال الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $05. \geq \alpha$ )، في درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة تبعا 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 التوالى (741، 735، 844، 810. 498.، 299.)، وهذه القيم أكبر من (05.)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية؛ أي إنَّ 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 (05. ≥ ۵) 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): نتانج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير المنصب الوظيفي للموظف

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال/ البعد
.001	.001 5.263	6.856	3	20.569	بين المجموعات	ا سيادة القانور
.001	3.203	1.303	393	511.998	داخل المجموعات	لقانون
.001	5.660	7.580	3	22.739	بين المجموعات	المس
.001	3.000	1.339	393	526.310	داخل المجموعات	اءلة
.004	4.459	6.004	3	18.013	بين المجموعات	الافصاح والشفافية
.004	.004 4.459	1.347	393	529.238	داخل المجموعات	ا اما يا
.000	.000 6.429	6.303	3	18.909	بين المجموعات	المش
.000	0.429	.980	393	385.268	داخل المجموعات	رکْ
.000	9.129	9.421	3	28.263	بين المجموعات	الكفاءة والفعاليا
.000	9.129	1.032	393	405.573	داخل المجموعات	اءة بالية
.000	15.098	10.606	3	31.818	بين المجموعات	الاستجابا والتوافق
.000	13.096	.702	393	276.066	داخل المجموعات	جا ب <sup>ي</sup> افق
.000	8.331	7.645	3	22.936	بين المجموعات	درجة تطبيق الحوكم ككل (الأداة الكلية)
.000 8.331	.918	393	360.657	داخل المجموعات	تطبيق الحوكمة   (الأَّداة الكلية)	

يتضح من خلال الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة الحصائية عند مستوى الدلالة (05.  $\geq$   $\alpha$ )، 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، 001، 000، 000، 000)، وهذه القيم أصغر من (05.)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية؛ أي إنّ درجة تطبيق مؤسسات القطاع العام في 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

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

خدول (شار):

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

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال/ البعد	
.188	1.677	2.248	2	4.496	بين المجموعات	سيادة	
		1.340	394	528.071	داخل المجموعات	سيادة القانون	
.194	1.645	2.274	2	4.548	بين المجموعات	المس	
		1.382	394	544.502	داخل المجموعات	اءلة	
.154	1.877	2.582	2	5.165	بين المجموعات	الافصاح والشفافية	
.134	1.8//	1.376	394	542.086	داخل المجموعات	ماح نافية	
.072	2.644	2.676	2	5.352	بين المجموعات	المشاركة	
		1.012	394	398.825	داخل المجموعات	رکاً	
.059	2.856	3.100	2	6.200	بين المجموعات	اكة والفا	
		1.085	394	427.636	داخل المجموعات	الكفاءة الفعالية	
.131	2.044	1.581	2	3.162	بين المجموعات	الاستجابة والتوافق	
.131	2.U <del>44</del>	.773	394	304.723	داخل المجموعات	'ستجابة التوافق	
.050	2.86	3.1	2	6.2	بين المجموعات	درجة تطبية ككل (الأد	
		1.09	394	427.64	داخل المجموعات	تطبيق الحوكمة (الأداةالكلية)	

يتضح من خلال الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05)  $\geq$   $\infty$ )، 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، 1750، 1050، 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 (05. 0) 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 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 أُجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (12): اختبار أقل فرق دال إحصانياً (LSD) للمقارنات البعدية لتطبيق قواعد الحوكمة (الأداة الكلية) تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير فأعلى المتوسط (3.47)	بكالوريوس المتوسط (3.22)	دبلوم فأقل المتوسط (3.09)	المؤهل العلمي
37779 - *	13221 -		دبلوم فأقل المتوسط (3.09)
24558 -			بكالوريوس المتوسط (3.22)
			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 المساءلة والشفافية 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 المساءلة وسيادة 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 الحركمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالى، 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 الرأى 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, anticorruption 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