IUG Journal of Economics and Business Studies
Peer-reviewed Journal of Islamic University-Gaza

E-ISSN: 2410-5198
P-ISSN: 2410-8723

IUGJEBS
Vol 31, No 2, 2023, pp 25 - 55

Received on (18-10-2022) Accepted on (12-02-2023)
https://doi.org/10.33976/IUGJEB.31.2/2023/2

Application of good governance standards in Hebron-northern Palestine's municipalities

Dr. Mohammad A. Arjan [1] ; Ali S. Ayaydeh[2]
[1]College of Humanities and Educational Sciences -Palestine Polytechnic University; [2] College of Administrative Sciences- Al-Istiqlal University

*Corresponding Authors: mohammadarjan@ppu.edu.ps ; ali.ayadeh@pass.ps

Abstract:
The study aimed to identify the Application of good governance standards in Hebron-northern Palestine's municipalities. To achieve the objectives of the study and answer its questions and hypotheses, the researchers used a descriptive survey approach through the development of a questionnaire for the study population, which consisted of mayors, administrators, financiers, and heads of the main departments within 11 municipalities. The study consisted of all population, (61) employees of both genders. The result of the study showed the degree of application of good governance in the municipalities of North Hebron in Palestine from the point of view of employees was high in general (3, 86). The study revealed that the most committed domains were in the areas of justice, equality, strengthening the rule of law, and integrity. On the other hand, the least committed standards were related to popular participation. The study indicated significant statistical differences between the averages of the responses about the degree of application of good governance in the municipalities of North Hebron in Palestine in accordance with the variables of job descriptions and in favor of mayors as well as finance managers. There are also differences in the areas of justice, accountability and transparency attributable to the variable years of experience and to the benefit of study personnel with under 3 years' experience, and above 6 years' experience. Meanwhile, the study showed the absence of differences attributed to the variables of gender and educational level. In light of the results, the study recommended deepening popular participation in the application of governance standards within municipalities, unifying concepts related to government within municipal institutions to include different job titles, and limiting interest groups that negatively affect the application of good governance standards within municipalities.

Keywords: Good Governances, Local Municipalities, Municipalities of North Hebron in Palestine

واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال محافظة الخليل- فلسطين

[1] د. محمد عبد الله عرجان ؛ [2] د.علي سالم عيايدة
[1]كلية العلوم الانسانية والتربوية- جامعة بوليتكنك فلسطين ؛ [2] كلية العلوم الادارية- جامعة الاستقلال

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة داخل بلديات شمال الخليل في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من رؤساء البلديات ومدراء البلديات و والمدراء الماليين ورؤساء الدوائر الرئيسة في داخل هذه البلديات، والبالغ عددها (11) بلدية . وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (61) مبحوث ومبحوثة . ولقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها أن واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشدية داخل بلديات شمال الخليل في جاء بدرجة مرتفعة (3.86) بشكل عام، وكانت أكثر المعايير تطبيقا العدالة والمساواة وتعزيز سلطة القانون والنزاهة ، في حين كان المعيار المرتبط بالمشاركة الشعبية الاقل توافرا. كما وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق معايير الحوكمة وفقا للمسمى الوظيفي ولصالح رؤساء البلديات والمدراء الماليين ، وكذلك وجود فروقا في مجال العدالة والشفافية والمساءلة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولصالح أفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم 3 سنوات فما دون و6 سنوات فما فوق. في حين لم يكن فروقا وفقا للنوع الاجتماعي والمؤهلات العلمية. وبناء على النتائج السابقة، أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعميق المشاركة الشعبية في مجال تطبيق معايير الحوكمة داخل البلديات، توحيد المفاهيم المرتبطة بالحكومة داخل مؤسسات البلدية بحيث تشمل المسميات الوظيفية المختلفة، والحد من جماعات المصالح والتي تؤثر بشكل سلبي على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة داخل البلديات.

كلمات مفتاحية: الحوكمة الرشيدة، الحكم المحلي، بلديات شمال الخليل-فلسطين .

مقدمة:

تسعى المؤسسات سواء العامة ، الخاصة أو الأهلية لتطوير أدائها بشكل دائم ، من خلال إجراء المسوحات أو التقييمات التي تزودها بالمعلومات حول درجة رضا الزبائن و المراجعين عن الخدمات المقدمة. إذ تحاول هذه المؤسسات اتباع الأنظمة والمعايير والمبادئ الإدارية الحديثة والمتطورة التي من شأنها المساعدة في الوصول إلى أعلى درجات التطور والنمو، وبالتالي القدرة على المنافسة والاستمرار في تقديم الأفضل للمستفيدين من الخدمات المقدمة من خلال الطواقم الإدارية والفنية العاملة لديها.

لقد تغيرت الأنماط الادارية بفعل التطور الحاصل في مجال الأعمال والخدمات ، بالإضافة للمنافسة الشديدة بين المؤسسات المتماثلة في تقديم أفضل الخدمات. لقد أصبحت الحوكمة بمعاييرها وخصائصها من الأساسيات الضرورية بل والملحة من أجل الحكم على المؤسسات سواء كانت خدمية أم ربحية بمدى التزامها بعدد من العناصر الضرورية التي تمكن الآخرين من الحكم عليها . (بن حسين، 2015).

و كغيرها من المؤسسات ، تعتبر الهيئات المحلية (البلديات) من المؤسسات الخدماتية المهمة التي تقدم الخدمات الأساسية التي تهم حياة المواطنين بشكل يومي ومباشر ، لذلك وجب على هذه المؤسسات القيام بمسؤوليتها بأفضل الطرق والوسائل والتي تساعد أيضا على ضمان استمراريتها في تحقيق الاستدامة في مجالات الحياة المجتمعية المختلفة (العدوان، 2017). وتعد الحوكمة مهمة في عمليات تقييم الأداء بحيث تعمل على توثيق العمليات وتصميم مؤشرات الأداء لكل مهمة مع ضرورة التركيز على النقاط المهمة التي تساهم بتحقيق أفضل النتائج.

كما تعتبر الحوكمة الطريقة التي من خلالها تدار المؤسسات بشكل عام والتي تساهم برفع كفاءتها من خلال تحديد المسؤوليات لكل طرف من الأطراف .

ويستند المفهوم الأساسي للحوكمة على فكرة التغيير نتيجة للتطور الهائل في المجتمعات بشكل عام ، جنبا إلى جنب في التطور والتغير الحاصل في احتياجات الأفراد بشكل خاص والمنظمات بشكل عام (أحمد،2008) .

لقد تم تعريف مصطلح الحوكمة في تسعينيات القرن الماضي خلال عمليات إصلاح القطاع العام وتطبيق نماذج ادارية عامة في العديد من البلدان. ويتكون نموذج الحكم الرشيد وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من ثماني خصائص أساسية هي: المشاركة ، التوجه الاجتماعي ، المساءلة ، الشفافية ، المحاسبة ، المساواة والشمول ، الفعالية والكفاءة، والامتثال لإنفاذ القانون. (Nguyen &Than, 2022) . لقد أصبحت الحوكمة من أهم المفاهيم في البلدان النامية ، وبالتالي ، تحاول العديد من البلدان تحري الحكم الرشيد وتبنيه وفق للمفهوم الراسخ للحكم من أجل تحقيق النمو الإقتصادي المستدام ، ويعد المستوى العالي للحوكمة مسالة مهمة في أي نقاش بشأن التنمية (Gaghman,2020).

وبناء على ما سبق ، ولأهمية قطاع الحكم المحلي وهيئاته (البلديات) جاءت الدراسة الحالية في محاولة لتسليط الضوء على مدى تطبيق المعايير المختلفة للحوكمة .

مشكلة الدراسة:

وفقا لتقرير الأمم المتحدة الإنمائي فإن الممارسات الرشيدة للحكم في مؤسسات المجتمع المحلي تعتبر من أحد الأهداف الرئيسة للتنمية المستدامة(Woods et al ,2013). بيد أن هذه الممارسات ظلت محل جدل وفقا للعديد من الدراسات. حيث أشار العديد من الباحثين مثل Chaudhary (2022) و Nofianti et al; (2014) ودراسة Meretu et al, (2020) أن تطبيق مؤشرات الحوكمة الرشيدة في البلديات يواجه عدة اشكالات مرتبطة بدرجة الالتزام بمعايير الحوكمة وخصوصا في مواضيع حساسة مثل المحاسبة والشفافية والمشاركة المجتمعية.,وفي سياق آخر أشارت دراسات أخرى إن تطبيق معايير الحوكمة مرتبط بعوامل

داخلية لها علاقة بوعي الكوادر البشرية والتنظيمية بأهمية تطبيق هذه المعايير ومردودها الايجابي على المنظمة والمجتمع على حد سواء. وخارجيا مرتبطة بتفهم المجتمع المحلي وأطراف المصالح لثقافة الحوكمة الرشيدة(خليل وخليل،2020؛بومدين، 2022؛ أبوعمرية وزملائه ،2020؛ العدوان،2017).

وفلسطينيا أشارت بعض الدراسات مثل الشملة (2015) وزبدة (2014) ويونس(2021) أن ثقة الجمهور العريض بعمل البلديات، بسبب الانحرافات المرتبطة بممارسات الحوكمة الرشيدة داخل البلديات كانت دون المأمول مما كان له الأثر السلبي في المشاركة المجتمعية الفعالة في صنع القرارات والتعاون في المشاريع المستدامة التي تقدمها الهيئات المحلية في فلسطين . وعليه تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في الاجابة على سؤال الدراسة الرئيس المتمثل:

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين(رؤساء البلديات، ومدراء البلديات، والدوائر)؟

والذي يتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (النزاهة، الشفافية، المساءلة، المشاركة ، تعزيز سلطة القانون، والعدالة والمساواة) وعلى الدرجة الكلية في بلديات شمال محافظة الخليل من فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ودوائرها ؟
2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (النزاهة، الشفافية، المساءلة، المشاركة ، تعزيز سلطة القانون، والعدالة والمساواة) وعلى الدرجة الكلية في بلديات شمال محافظة الخليل من فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ودوائرها ؟ تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي المسمى الوظيفي ، المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1- التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (النزاهة، الشفافية، المساءلة، المشاركة ، تعزيز سلطة القانون، والعدالة والمساواة) وعلى الدرجة الكلية في بلديات شمال محافظة الخليل من فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات والمدراء الماليين ومدراء الدوائر.

2- التعرف على الفروق في استجابات رؤساء ومدراء البلديات ودوائرها حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (النزاهة، الشفافية، المشاركة ، تعزيز سلطة القانون، والعدالة والمساواة) وعلى الدرجة الكلية في بلديات شمال محافظة الخليل من فلسطين وفقا لمتغيرات ((النوع الاجتماعي المسمى الوظيفي ، المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية قطاع البلديات وكيفية إدارتها من قبل طاقم الموظفين ، ومدى التزامهم بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة المتمثلة بالنزاهة والشفافية و المشاركة وغيرها من المعايير التي تنعكس حتما على حياة المواطنين بشكل عام.

أهمية نظرية: تشكل الدراسة موضوع البحث اهتماما لدى الباحثين والمهتمين في قطاع الحكم المحلي بشكل عام و الحوكمة بشكل خاص، من خلال إجراء دراسات مقارنة حول واقع عمل البلديات و الذي من شأنه فهم الفجوات المعرفية في هذا المجال. كما يؤمل أن تساهم الدراسة الحالية في تشكيل إضافة للأدب النظري المتعلق بموضوع الحوكمة.

أهمية عملية : لا شك أن مخرجات الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات سوف تساهم في تطوير جودة الخدمات المقدمة من البلديات محور البحث ، من خلال التعرف على واقع تطبيق المعايير الخاصة بالحوكمة الرشيدة . كما وستساهم المخرجات في

التعرف على مستوى الفجوة في مجالات تطبيق هذه المعايير والخدمة المقدمة وتسليط الضوء عليها . من المتأمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية رؤساء البلديات والموظفين الإداريين في تطوير أدائهم وتحسينه بدرجة تساعد على تحقيق الأهداف العامة للبلدية بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

الحد المكاني: بلديات شمال محافظة الخليل وعددها (11) بلدية

الحد البشري: رؤساء البلديات ومدراء البلديات والمدراء الماليين ورؤساء الدوائر في بلديات شمال محافظة الخليل.

الحد الزماني: 5/8- 15-10 /2022.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة الرشيدة: هي مجموعة الطرق التي يتعامل بها كل فرد أو مؤسسة في القطاع العام أو الخاص مع التحديات المشتركة بينهما (Nguyen & Than, 2022).

البلدية: وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي واداري معين . (قانون الهيئات المحلية،1997).

بلديات شمال محافظة الخليل: عددها (11) بلدية تشمل بلديات (بيت أمر، صوريف، خاراس، بيت أولا، ترقوميا، اذنا، بني نعيم، الشيوخ ، سعير ، حلحول) . (مديرية الحكم المحلي، محافظة الخليل) .

تعريف الحوكمة إجرائيا: تعرف الدراسة الحوكمة **إجرائيا** بأنها مجموعة من المعايير المترابطة والتي تشمل (الشفافية، العدالة والنزاهة، المساءلة ، تطبيق القانون والمشاركة الشعبية) والتي تقدم اطار ارشاديا للعاملين في مجالس الحكم المحلي لمساعدتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهيئات الحكم المحلي بأعلى درجة من الكفاءة والمهنية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة في بلديات شمال محافظة الخليل كونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة. من خلال جمع البيانات و إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية(SPSS).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين (رؤساء البلديات، مدراء البلديات ، المدراء الماليون، مدراء الدوائر) في بلديات شمال الخليل والبالغ عددهم (66) شخص في (11) بلدية، وهي (سعير، الشيوخ، حلحول، بيت أمر، صوريف، إذنا، ترقوميا، نوبا، خاراس، بيت أولا، بني نعيم) حيث شملت الدراسة على مسح شامل للمجتمع المبحوث. وقد تكونت مفردات المجتمع الداخلة في التحليل (61) مبحوثا ومبحوثة مثلت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي والمسترجعة من مجتمع البحث. والجدول رقم (1) يظهر الخصائص الديموغرافية والمهنية لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (1) خصائص متغيرات الدراسة الديمغرافية

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	75.4

	أنثى	15	24.6
المسمى الوظيفي	رئيس بلدية	11	18.0
	مدير بلدية	11	18.0
	مدير مالي	11	18.0
	مدير دائرة	28	45.9
المؤهلات العلمية	بكالوريوس	43	70.5
	دراسات عليا	18	29.5
سنوات الخبرة في الحكم المحلي	أقل من ثلاث سنوات	9	14.8
	3-6 سنوات	11	18.0
	أكثر من ست سنوات	41	67.2

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من المبحوثين. وقد أعدت الاستبانة استنادا على التأصيل الإداري والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع. وقد اشتملت الاستبانة على قسمين: القسم الأول على المتغيرات الشخصية(النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة) في ، البلدية . في حين اشتمل القسم الثاني المرتبط بمؤشرات واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيد على ستة محاور مكونة وهي: (النزاهة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، تعزيز سلطة القانون، والعدالة والمساواة). وهي المحاور الأكثر شيوعا في الدراسات السابقة. علما بأنه هناك تحديث مستمر على مؤشرات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لكن هناك تداخل شديد في مؤشراتها وبعضها يتناسب بالبنية الثقافية والسياسية لتطبيق هذه المؤشرات. حيث ارتأت هذه الدراسة تطبيق المؤشرات الأكثر شيوعا وتناسبا للبنية التنظيمية والثقافية للمجتمع الفلسطيني.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق البناء، وذلك على النحو التالي:

أ- الصدق الظاهري:

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المختصين للتأكد من الصدق الظاهري، وذلك من خلال عرضها على (4) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الادارية والتربوية. حيث اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (43) فقرة. وبعد التعديل والأخذ بآراء المحكمين أصبحت عدد فقرات أداة الدراسة (37) فقرة، وشاملة على (6) مجالات أساسية مرتبطة بواقع تطبيق الحوكمة في بلديات شمال مدينة الخليل.

ب- صدق البناء لأداة الدراسة:

بعد تطبيق أداة الدراسة تم التحقق من صدق البناء من خلال جميع فقرات الدراسة المرتبطة بواقع معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) معاملات اختبار بيرسون الارتباطية بين فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية

الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)
1	*.46	11	*.50	21	*.69	31	*.69
2	*.69	12	*.45	22	*.61	32	*.50
3	*.71	13	*.30	23	*.51	33	*.57
4	*.72	14	*.55	24	*.66	34	*.76

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)
5	*.45	15	*.54	25	*.65	35	*.53
6	*.59	16	*.41	26	*.55	36	*.70
7	*.31	17	*.51	27	*.66	37	*.71
8	*.39	18	*.64	28	*.63		
9	*.59	19	*.53	29	*.70		
10	*.56	20	*.56	30	*.76		

*– داله عند مستوى 0.05

تشير نتائج ارتباط الدراسة المرتبة يواقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في شمال محافظة الخليل مع درجتها الكلية، قد تراوحت ما بين (30. –76.) وهي جميع على ارتباط دال إحصائيا، مما يعطي مؤشرا داخليا على صدق أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (3) معاملات الثبات لمجالات الدراسة حسب كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)

مؤشرات تطبيق الحوكمة الرشيدة	الفقرات	قيمة معامل الثبات كرونباخ الفا
النزاهة	7	.74
الشفافية	5	.59
المساءلة	5	.45
المشاركة	7	.85
تعزيز سلطة القانون	6	.87
العدالة والمساواة	7	.86
الدرجة الكلية	37	.95

قام فريق البحث بحساب معادلة الثبات بحساب الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا. حيث بلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية للمقياس (0.95) وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائيا.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب حيث عولجت باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) بحيث استخدمت المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ،, ونتائج اختبار بيروسن للعلاقات الارتباطية (Person Correlation)، اختبار (t–Test) واختبار تحليل التباين الأحادي(Anova) One Way Analysis of Variance ونتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey–Post Test) ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

جدول رقم (4): مفتاح تصحيح تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة :

التقدير	الدرجة
(1– 2.33)	درجة ضعيفة
(2.34 –3.67)	درجة متوسطة
(3.68– فأعلى)	درجة عالية

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. في الحوكمة ومؤشراتها:

تسعى المؤسسات الى التطور والرقي في تقديم أفضل الخدمات من خلال أداء العاملين فيها بما يضمن الاستمرار في والاستدامة ، وهذا كله يكمن في اتباع المعايير والمبادئ الإدارية المتطورة التي تساهم في النمو والمنافسة. وتعد الحوكمة من المفاهيم الشاملة التي تضمن سير العمل بنزاهة وشفافية وغيرها من المعايير التي تساهم في الوصول لأفضل النتائج. وسنستعرض في هذه الدراسة لمفهوم الحوكمة، وأهميتها ، خصائصها، ومعاييرها ومقوماتها ،والحوكة داخل البلديات، ومساعي حوكمة البلديات وتحدياتها في فلسطين بالإضافة لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

مفهوم الحوكمة:

لقد تطرق العديد من المنظمات الدولية والباحثين لمفهوم الحوكمة . فقد عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"UNDIP" (1997) بأنه "حالة تعكس تقدم الادارة وتطويرها من إدارة تقليدية الى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين، وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين" . وعرفها فريق البنك الدولي، المكونة من Kaufmann et al (2009) بأنها " الأسلوب أو الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل التنمية ". وعلى مستوى الباحثين المهتمين بالحوكمة فقد عرفها Srivastava(2009) "بأنها التقاليد والمؤسسات التي من خلالها يتم ممارسة السلطة في بلد ما من أجل المصلحة العامة ".. ويعرف حسين (2006) الحوكمة بأنها " نظام يتم بموجبه إخضاع المؤسسات الى مجموعة من القوانين الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اتباع مجموعة من الاساليب الفعالة التي تساهم بتحقيق الاهداف وتنظيم العلاقة بين الاطراف الشريكة المؤثرة في الأداء" .

وعليه يتضح أن الحوكمة كمفهوم يقوم على مجموعة من اللوائح والتقاليد التي من خلالها تتم إدارة المؤسسات بطريقة تضمن الالتزام بالقواعد القانونية للوصول لأفضل النتائج التي تهم كافة الأطراف داخل المؤسسة وخارجها.

أهمية الحوكمة:

لقد أصبحت الحوكمة حاجة ملحة وضرورية في حياة المؤسسات بشكل عام وبحسب الشرباتي (2015) فان الحوكمة تساعد في الاستخدام الأمثل للموارد ، ودعم مبادئ المساءلة والمحاسبة في المؤسسات ، الأمر الذي يساعد في خلق بيئة إيجابية تساهم في تشجيع الأداء وتعظيم الفائدة. بالإضافة للمساعدة في القدرة على المنافسة الفعالة وخلق فرص عمل جديدة ، وهذا كله يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والتخفيف من حدة الصراع بين أصحاب المصالح بزيادة عمليات الإفصاح والمراقبة والمساءلة والتحفيز. ويضيف الاقرع (2017) بأن للحكم الرشيد أثرا على المجتمع بشكل عام كالولاء والانتماء والإبداع والرقابة الذاتية والمرونة.

وعليه لا يمكن لأحد انكار أهمية وجود الحوكمة بمبادئها وعناصرها التي تساهم في بناء الهياكل التنظيمية القادرة على تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة نفسها ولأصحاب المصالح المنخرطين مع هذه المؤسسات بطريقة او بأخرى.

معايير الحوكمة:

لقد تطرق كثير من المؤسسات الدولية لمعايير الحوكمة مثل البنك الدولي، وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ومنظمة التعاون الدولي للتنمية الاقتصادية ، ولقد تفاوتت طبيعة المؤشرات والمعايير وفقا لأدوات التوظيف. حيث أشار المجلس الاقتصادي والاجتماعي لآسيا والمحيط الهادئ التابع للأمم المتحدة(Escap ,2009) الى ثمانية جوانب للحوكمة وهي :

1. المشـاركة : وذلك من خلال إفسـاح المجال أمام الجميع (أصـحاب العلاقة) لحرية المشـاركة بالحديث وإبداء الرأي دون أي معارضة أو ضغط. كذلك تهيئة السبل للمواطنين المحليين للمساهمة في صنع القرارات التي تعبر عن مصالحهم.
2. الشـــفافية: التي تتم من خلال توفر المعلومات للجميع دون أي معيقات على أن تكون المعلومات كاملة وكافية والمعلومات الإدارية والمالية مفصح عنها للجميع.
3. تعزيز سلطة القانون : بحيث يكون القانون مرجعية للجميع يتم الاحتكام له في كافة القضـايا مع ضـمان عدم التحيز والتمييز وخصوصا ضد الفئات الأكثر هامشية.
4. المساءلة: والتي تكون من خلال إخضاع جميع متخذي القرار للمساءلة من قبل الجمهور ـأو أصحاب المصالح. وتتحقق من خلال شفافية المؤسسات وتطبيقها الواضح لسلطة القانون.
5. الاستجابة: وتعني قدرة المؤسسات على تلبية حاجات أطراف المصالح بأعلى درجة من المسؤولية والكفاءة والمهنية.
6. الرؤية التوافقية: تستدعي الحكومة الرشيدة حصول توافقات جماعية حول اهتمامات جميع الأطراف، وخصوصا المتعارضة، بغاية تحقيق رؤية مستدامة ولخدمة أفضل لمصلحة المجتمعات المحلية .
7. العدالة والشمول: يجب أن يشعر الأفراد والجماعات انهم غير مهمشين ومستبعدين عن اتخاذ القرارات وتلبية مطالبهم. فالغاية من العدالة والشمول نيل الثقة المجتمعية وتضييق الفوارق بين المكونات المجتمعية المختلفة.
8. الفعالية: تشير إلى تقديم الخدمة وتلبية حاجات المجتمع في ضوء الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية من خلال تحقيق تنمية مستدامة تراعي المخاطر البيئية والمكانية.

مقومات الحوكمة:

لتطبيق معايير الحوكمة لا بد من توفر مجموعة من المقومات على مستوى بيئة المؤسسات العامة من ضمنها:

1- القيام بعمليات التدريب والتمكين للموارد البشرية من أجل صقل مهاراتهم ورفع قدراتهم.
2- زيادة الوعي لدى المواطنين بأهمية المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات ورسم السياسات.
3- العمل على دعم وتوفير البنى التحتية المطلوبة.
4- منع تضارب المصالح لدى العاملين والقائمين على العملية الإدارية. (أبو عمرية وزملائه،2019)

حوكمة الهيئات المحلية:

تقوم فلسـفة حوكمة البلديات على الأدوار المنوطة من قبل مؤسـسـات الحكم المحلي على تقديم الخدمات بأعلى درجة من الكفاءة والتي من خلالها يعبر المواطنين عن احتياجاتهم ويمارسوا حقوقهم والالتزامات التي عليهم (الباجوري ومحمود،2022). وقد أشار بعض الباحثين مثل حسين(2006) وبومدين وعماد (2020) وحرب (2020) على أن عناصر الحوكمة المحلية تقتضي:

- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة الى مستويات مختلفة بموجب القانون.
- لامركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.
- مشاركة فعالة للمواطن في صنع القرار المحلي.
- الشفافية والإفصاح: من خلال الإفصاح التقارير المالية لأعضاء المجلس البلدي، وأصحاب المصالح.
- تهيئة الظروف التي من شأنها تحقيق تنمية مستدامة على مستوى التجمعات المحلية.

وتتقاطع معايير حوكمة الهيئات المحلية مع المؤشرات الدولية المختلفة حول الحوكمة الرشيدة بشكل عام. فعلى المستوى الدولي، قام مجلس الاتحاد الأوروبي (Council of Europe ,2022) بتوسيع الإطار العام لمبادئ الحوكمة الثمانية التي طرحها

برنامج الأمم المتحددة لتشمل عناصر أخرى في سياق تطوير الهيئات المحلية مثل الميثاق الأخلاقي، القدرات والامكانيات، الانفتاح على التغيير، الاستدامة، حقوق الإنسان. وعلى المستوى المحلي هناك بعض المؤسسات المهتمة بقضايا النزاهة والفساد مثل مؤسسة الائتلاف من أجل المساءلة والنزاهة (آمان) ركزت على قضايا فرعية أخرى للحوكمة مثل التمكين، محاربة الفساد، استقلالية قرارات المجلس البلدي، جودة الخدمات الالكترونية، إدماج النوع الاجتماعي (آمان، 2021).

ويرى الباحثان أن تحقيق الممارسات الفضلى للحكم المحلي لابد من شراكة حقيقية بين أطراف المجتمع المختلفة من خلال دور فاعل للدولة من خلال تمكين مؤسسات الحكم المحلي، واختيار سلطة محلية بطريقة ديمقراطية مدركة الى التغييرات والخطط التنموية المستدامة، وتعزيز قدرات المجتمع المدني على الانخراط في المساهمات التنموية في التجمعات المحلية، وأخيرا تحفيز القطاع الخاص على توليد مشاريع انتاجية ذات كفاءة ومستدامة.

مساعي حوكمة البلديات وتحدياتها في فلسطين:

عمدت السلطة الوطنية منذ نشأتها الى الاهتمام بقطاعات الحكم المحلي والتي تمس حياة المواطنين واحتياجاتهم عبر القيام ببنى تحتية وخدماتية لائقة للتجمعات المحلية المختلفة، والتي كان الاحتلال الإسرائيلي لا يعطي أي اهتمام لها. ولذلك كان المصادقة على قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته للعام (2016) الذي جاء لينظم عمل البلديات ومتطلباتها واحتياجاتها. وقامت الحكومات المتعاقبة على تطوير البلديات واستحداث بلديات جديدة بما يتناسب مع المنطقة الجغرافية وخصوصيتها. ومنذ ذلك الوقت تضاعف عدد الهيئات المحلية في فلسطين لتبلغ (428) هيئة محلية في العام (2021) تبعا لتصنيفات (أ ، ب ، ج) ولها علاقة بعدد السكان وامكانيات البلدية . (عبد ربه ، 2009، وزارة الحكم المحلي،2016؛ لجنة الانتخابات المركزية–فلسطين،2021).

وقد تناغمت التغيرات في بيئة الحكم على المستوى المحلي لاحقا مع أجندة الحكومة الفلسطينية المرتبطة بأجندة السياسات الوطنية وتحقيق التنمية المستدامة للأعوام بين (2017–2022). حيث ركزت خطة السياسات الوطنية في العام (2016) على ثلاثة محاور رئيسة متحورة في رؤيتها على المواطن وهي: الاستقلال، الإصلاح المؤسسي، وتحسين نوعية الخدمات المحلية. من خلال القيام بإجراءات تشدد على الرقابة والشفافية والمساءلة وإدماج النوع الاجتماعي كمدخل لحوكمة القطاع العام (State of Palestine,2016).

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومة الفلسطينية في تنظيم عمل البلديات وزيادة الحاكمية في داخلها إلا أنه هناك العديد من التحديات التي تقف أمام إحداث تغيير مؤسساتي حقيقي والذي بدوره أثر على مستويات الحوكمة وتباينها أحيانا بين البلديات في فلسطين . ومن ضمن تلك التحديات: استمرار التبعية المالية للحكومة، تشعب القوانين والأنظمة، غياب المشاركة المجتمعية الحقيقية، صعوبات التمويل، استمرار اسرائيل لحجز الأموال المرتبط بعمل الهيئات على وجه الخصوص، والتباينات في الدعم الحكومي وفقا لتصنيفات البلدية (أ، ب، ج). (آمان،2022؛ كراجة وعريقات،2025 تحت النشر).

ويرى الباحثان بأن حوكمة البلديات في فلسطين بحاجة إلى إصلاحات نوعية من خلال تحقيق استقلالية الهيئات المحلية وإحداث استدامة مالية وتنموية تؤهلها لتقديم الخدمات المختلفة، وإحداث تغيير في بنية المؤسسات البلدية تتيح مشاركة حقيقة من أطراف المجتمع المحلي في عملية الحكم.

2- الدراسات السابقة:

لقد تطرق كثير من الباحثين والمهتمين لموضوع الحوكمة وأهمية تطبيق معاييرها في كثير من المؤسسات العامة أو الخاصة ، وسنتعرف في هذا الجزء على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة وواقع تطبيق معاييرها وبالتركيز على هيئات الحكم المحلي.

فعلى مستوى الدراسات الفلسطينية والعربية فقد أجرى الداعور (2008) دراسة ، هدفت الى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية. من وجهة نظر أعضائها وفقا لمتغيرات (الجنس ، ، المؤهل ، البلدية ، سنوات الخبرة وتصنيف البلدية). وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أبرزها: أن تطبيق معايير الحوكمة الجيدة جاء بدرجة متوسطة. وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات: العمر، تصنيف البلدية والمؤهل العلمي، في حين لا يوجد فروق وفقا لمتغيرات الجنس والخبرة).

أما دراسة الجوابرة (2012) فقد هدفت الى التعرف على واقع المساءلة الإدارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين فيها. وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية قوية إيجابية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة لواقع المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات (جنس ، عمر ، مؤهل ، خبرة) الموظف.

وفي دراسة اجراها عواد (2016) هدفت لمعرفة دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز آليات المساءلة الاجتماعية في الحكم المحلي، بحيث تم تطبيق الدراسة على أربعة بلديات في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ابرزها: حاجة المواطنين لمزيد من التوعية لتفهم آليات المساءلة الاجتماعية ، بالإضافة لضرورة السعي لإجراء الانتخابات لمجالس الحكم المحلي.

أما دراسة الحايك (2016) فقد هدفت الى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسساتي. في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم جمع البيانات بواسطة استبانة . وأظهرت نتائج الدراسة بوجود نتائج إيجابية لتطبيق مبادئ التقييم والمشاركة والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة في تحسين أداء العاملين في الجمارك.

وهدفت دراسة العدوان (2017) لمعرفة واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها لمحافظة العاصمة عمان. والى معرفة اذا ما كان هناك فروقا وفقا لمتغيرات (الجنس، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وقد استخدم الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها : أن درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية من وجهة نظر موظفيها جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات (الجنس وعدد الدورات التدريبية) في حين أظهرت عدم وجود فروق للمتغيرات الاخرى.

في حين جاءت دراسة الأقرع (2017) لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية ، والى معرفة أهمية معايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية.. وبينت نتائج الدراسة وجود أثرا ايجابيا لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية. وعدم وجود فروق لمتغيرات الدراسة (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي الخبرة).

أما دراسة قنديل (2018) فقد هدفت للتعرف على واقع النزاهة والشفافية والمساءلة في بلدية طولكرم. فقد اظهرت عدة نتائج أهمها: عدم وجود مدونة سلوك خاصة برئيس وأعضاء المجلس البلدي، كذلك غياب وجود انظمة خاصة بتضارب المصالح وتلقي الهدايا، وعدم وجود نظام شكاوى متطور وفاعل ، كما أظهرت التزام البلدية بأنظمة توظيف شفافة.

وهدفت دراسة الكبيجي (2019) إلى التعرف على دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. وقد تبنت الباحثة مؤشرات حوكمة القطاع العام العالمية وهي المشاركة ، المساءلة ، الاستقرار السياسي، غياب العنف ، فاعلية الحكومة ، جودة التشريعات ، سيادة القانون والسيطرة على الفساد. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة للحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني.

أما دراسة الابراهيمي والمومني(2019) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين . وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات والتعليم في شمال الاردن وعلاقتها بفعالية الاداء الاداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها جاءت بدرجة مرتفعة وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الاداء الاداري.

وفي دراسة قام بها حرب وزملائه(2020) حول العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة. أفادت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، اللامركزية، الأنظمة الداخلية، الرؤية الاستراتيجية والتنمية المستدامة). وعلى صعيد الفروق بين متغيرات الدراسة الديموغرافية، أظهرت الدراسة عدم وجود فروقا دالة احصائيا الى العمر، النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

وفي دراسة قام بها أبوعمرية وزملائه (2020) حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية من خلال استقصاء المستويات الإدارية المختلفة داخل البلديات. أظهرت النتائج أنه من المبكر الحديث عن الحوكمة الرشيدة في المجالس المحلية في ظل عدم تطبيق معايير الجودة مثل المساءلة والشفافية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. كما أوضحت الدراسة الى أن التقارير الادارية التي يتم رفعها من رؤساء الاقسام الادارية لا تعكس الوضع الحقيقي ولا تلبي حاجة الموظفين والمراجعين.

كما قام عارضة (2021) بدراسة حول العلاقة بين حكومة البلديات في فلسطين وأداء البلديات. حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أبرزها أن درجة تطبيق معايير الحوكمة داخل البلديات في فلسطين كانت مرتفعة وأنه توجد علاقة ايجابية حول حوكمة البلديات وأدائها على الدرجة الكلية وخصوصا في مجالات سيادة القانون والمساءلة والكفاءة والفعالية والمشاركة والإنصاف.

وفي دراسة تقييمية حول واقع مؤشرات النزاهة والفساد في بلدية غزة، قامت بها مؤسسة الاتلاف من أجل المساءلة والنزاهة (آمان) (2021) أظهرت الدراسة بالرغم من التزام البلدية بأبعاد مؤشرات الحوكمة المرتبطة بالشفافية والنزاهة وتنفيذ القانون ، الا انه ما زال هناك فجوات تقف عائقا أمام تطور منظومة الحوكمة الرشيدة، وخصوصا في مجال ادماج النوع الاجتماعي، والوعي بمكافحة الفساد، وغياب الشخصية الاعتبارية للبلدية، وغياب مدونات السلوك، وعدم وجود سياسات واضحة للافصاح.

وهدفت دراسة حداد وعبيد (2021) إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: بلديات محافظة رام الله والبيرة أنموذجا. ولقد أظهرت النتائج وجود أثرا لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظة رام الله والبيرة في مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وأوصى الباحثان ضرورة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية لتحقيق التنمية المستدامة بكافة أشكالها.

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

أما دراسة بومدين وعماد (2022) جاءت لمعرفة مدى استعداد البلدية في الجزائر لتطبيق معايير الحوكمة محليا، وذلك من خلال البحث عن العقبات وجهود الدولة الجزائرية في إرساء معايير الحوكمة على وتوصلت الدراسة إلى أن البلدية في الجزائر غير جاهزة بالشكل المقبول لتبني الحوكمة، نظرا للتغلب العراقيل على المجهودات المبذولة في هذا المجال، وخاصة في ظل التبعية القانونية و التنظيمية.

وعلى مستوى الدراسات الأجنبية: قام نورالدين وزملائه (Nurudin et.al, 2020) بدراسة بعنوان ممارسات الحوكمة الرشيدة لدى هيئات الحكم المحلي: خبرة هيئة الحكم المحلي لسيرمبان في ماليزيا. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة الشعبية للمواطنين في برامج هيئة الحكم المحلي وممارسة الحكم الرشيد. وأبانت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة الشعبية للمواطنين في اتخاذ القرارات وفي أنشطة هيئة الحكم المحلي كأحد أبعاد الحكم الرشيد يلعب دورا كبيرا في نجاح البرامج التي تنفذه هيئة الحكم المحلي في المدنية. ولقد أوصت الدراسة إلى تطوير معايير الحكم الرشيد على المستوى الاستراتيجي لتلبية حاجات وخطط الهيئة المحلية العامة وعلى مستوى المحلي.

وقد قام بيشي وكور (Beshi & Kaur,2020) بدراسة العلاقة بين تطبيق معايير الحكومة الرشيدة في بلدية مدنية دار باهر الأثيوبية(Bahir Dar City) والثقة الجماهيرية بهيئة المحلي هناك. ولقد قامت الدراسة بجمع بيانات من 440 مواطن ومواطنة . حيث أظهرت الدراسة هناك تأثيرا ايجابيا لممارسات الحوكمة الرشيدة المتعلقة بمبادئ الشفافية والمحاسبة والمشاركة الشعبية على تزايد الثقة العامة بعمل هيئات الحكم المحلي

وفي دراسة قام بها بصري وزملائه (Basri et al,2021) بعنوان تطبيق معايير الحكم الرشيد لتحسين أداء هيئات الحكم المحلي في قرى جزر ميرانتي (Meranti Islands) الإندونيسية حيث تكونت عينة الدراسة من رؤساء الهيئات المحلية والمدراء الماليين والإداريين لهذه القرى . حيث أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة المرتبطة بالشفافية، المحاسبة، المشاركة المجتمعية، النزاهة وأداء الهيئات الحكم المحلي في هذه القرى. وان معايير الحكم الرشيد في الهيئات المحلية تلبي حاجات المجتمع المحلي.

وهدفت دراسة شين وتان (Chien and Thanh, 2022) الى التعرف على أثر الحوكمة على رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة في القطاع العام في فيتنام. حيث استخدمت اداة الدراسة خمس متغيرات تابعة : امكانية الوصول، الاجراءات الادارية ، قيم وقدرات الموظفين، التغذي الراجعة والتوصيات ورضا الناس كمتغير مستقل. واظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل. وبالتالي ان هناك تأثير واضح على درجة رضا المواطنين عن تطبيق الحوكمة الرشيدة . واخيرا في دراسة تحليلية قام بها كوسوماساري وزملائه (Kusumasari et al , 2022) حول العلاقة بين استجابات الحكومات على مستوى العالم وتطبيق مبادئ الحوكمة. فقد قام الباحثون بتوظيف بيانات خاصة بالبنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية حول مؤشرات الحوكمة الرشيدة والاستجابات للجائحة. وقد أفادت نتائج الدراسة ان البلدان التي تطبق مؤشرات الحوكمة الرشيدة وخصوصا (المشاركة الشعبية،ـــ المحاسبة ،الاستقرار السياسي، غياب العنف، تعزيز سلطة القانون، ومحاربة الفساد) تدير الجائحة بطريقة أكثر فعالية من تلك البلدان التي ممارسات الحوكمة فيها ضعيفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الأقرع (2019)، دراسة الكبيجي (2019)، دراسة إبراهيم والمومني (2019)، ودراسة قنديل (2018) وجوابرة (2012) و دراسة Chien & Thanh (2022) في كونها تطرقت لموضوع الحوكمة ودرجة تطبيق معاييرها في البلديات سواء على المستوى المحلي والدولي.، كذلك تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة في

المنهج المستخدم واداة جمع البيانات بالإضافة لتشابه نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة فيما يخص بعض المتغيرات وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وبناء أداة الدراسة مثلا دراسة حرب(2021)ودراسة حداد وعبيد (2021). وأهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت رؤساء البلديات والمدراء الإداريين والماليين بالإضافة لمدراء الدوائر الرئيسة فقط بخلاف بعض الدراسات السابقة التي تناولت كافة الموظفين أو أعضاء المجالس البلدية.. بالإضافة لاختلاف واقع تطبيق معايير الحوكمة في البلديات خاصة مع دراسات آمان (2021) العدوان،(2017) ودراسة أبوعمرية (2020) ودراسة بومدين وعماد (2022) . كذلك اختلاف الدراسة الحالية عن سابقاتها في تناولها لهيئات محلية مصنفة (ب) حيث انه لا يوجد دراسات سابقة سلطت الضوء عليها.

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين؟ وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات وذلك كما هو موضح من الجدولين (5،6)

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ومدراء الدوائر في محاور الدراسة وعلى الدرجة الكلية .

الرقم	تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الممارسة
.1	العدالة والمساواة	4.07	.63	مرتفعة
.2	تعزيز سلطة القانون	4.03	.68	مرتفعة
.3	النزاهة	3.98	.57	مرتفعة
.4	المساءلة	3.72	.53	مرتفعة
.5	الشفافية	3.69	.54	مرتفعة
.6	المشاركة	3.60	.62	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.86	50.	مرتفعة

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل كانت عالية بشكل عام (3.86) ولقد كانت أعلى هذه الدرجات في المحور المرتبط بالعدالة والمساواة (4.07) تلاها في مؤشر تعزيز سلطة القانون (4.03) ويليها في مؤشر النزاهة (3.98) ومن ثم في مؤشر المساءلة (3.71) ومؤشر الشفافية (3.69) وأخيرا مؤشر المشاركة بمتوسط حسابي (3.60).تأتي هذه النتائج في سياق عمليات الرقابة المستمرة من قبل أطراف شعبية ورسمية واهلية متعددة على عمل هيئات الحكم المحلي، كما أن الانتخابات الدورية لهذه الهيئات يعزز من زيادة الوعي لدى متخذي القرارات في الهيئات المحلية حول المفاهيم المرتبطة بالحوكمة كونها مثار نقاش بين المشاركين في العملية الانتخابية. والجدول رقم (6) يقدم تفصيلا معمقا لمؤشرات تطبيق الحوكمة الرشيدة، كما توضحها فقرات الدراسة.

جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لواقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل، مرتبة تنازلياً

الرقم	مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ومدراء الدوائر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الممارسة
31	يعلن عن الوظائف في الصحف والمواقع الالكترونية	4.44	.76	مرتفعة
5	تمنع الأنظمة من استعمال ممتلكات البلدية للأمور الشخصية	4.38	.711	مرتفعة
26	تعتمد البلدية نظاما مكتوبا في يتعلق بالعطاءات	4.34	.70	مرتفعة
7	تخضع إجراءات البلدية لرقابة ديوان الرقابة المالية	4.31	.696	مرتفعة
25	تلتزم البلدية بالأنظمة وفق قانون الهيئات المحلية	4.25	.70	مرتفعة
32	تكون متطلبات الوظيفة واضحة	4.20	.73	مرتفعة
37	يتم اعطاء فرصة متساوية للمرأة في التنافس على الوظيفة	4.15	.75	مرتفعة
q3	تضمن إجراءات التوظيف تكافؤ الفرص للجميع	4.11	.839	مرتفعة
30	تستند الاجتماعات على برنامج واضح ومكتوب	4.10	.75	مرتفعة
12	يتم الاخذ بشكاوى المواطنين واستفساراتهم.	4.10	.83	مرتفعة
13	تخضع الإجراءات المالية لمدقق حسابات خارجي	4.08	.84	مرتفعة
27	يعتمد نظام المشتريات على المذكرات المكتوبة	4.05	.85	مرتفعة
2	إجراءات البلدية واضحة في منع تضارب المصالح بين مصلحة الموظف والمصلحة العامة	4.03	.774	مرتفعة
33	يوجد في البلدية لجنة لمتابعة طلبات الوظائف وتصنيفها	4.02	.88	مرتفعة
36	يتم تشجيع الشباب للتنافس على الوظيفة	3.97	.87	مرتفعة
35	يتم إفصاح المجال لذوي الاحتياجات الخاصة للتنافس على الوظيفة	3.97	.89	مرتفعة
19	يتم إشراك المجتمع المحلي في وضع الخطط التطويرية	3.93	.68	مرتفعة
18	يتم اتباع أسلوب الحوار للوصول للقرارات السليمة	3.93	.60	مرتفعة
20	يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط	3.89	.82	مرتفعة
6	يتم اتباع إجراء الافصاح عن الذمة المالية للعاملين في البلدية	3.85	.928	مرتفعة
17	يوجد وصف وظيفي واضح لكل موظف	3.82	1.12	مرتفعة
14	تفصح البلدية عن إجراءات التمويل والمنح لديها	3.80	.601	مرتفعة
9	تتبع البلدية عمليات واضحة لنشر المعلومات للمواطنين	3.80	.73	مرتفعة
29	برأي يتم الأخذ القرارات بالإجماع	3.79	.933	مرتفعة
4	تضمن إجراءات سياسات الترقي المهني تكافؤ الفرص للجميع	3.79	1.02	مرتفعة

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

الرقم	مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ومدراء الدوائر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الممارسة
34	يتم استبعاد عضو لجنة التوظيف حال كان المتقدم أحد أقاربه	3.75	1.06	مرتفعة
24	يتم اشراك المجتمع المحلي في عمليات المساءلة الادارية	3.69	.99	مرتفعة
28	يتم ربط المكافآت بالأداء الجيد	3.66	.91	متوسطة
10	توضح البلدية عن سبب عقوبة اية موظف لديها	3.66	1.08	متوسطة
15	تقوم البلدية بعمل تقييم ذاتي دوري لأدائها من قبل الجهات التي تشاركها المشاريع	3.51	.94	متوسطة
8	تعلن البلدية خدماتها وتقاريرها المالية والادارية للجمهور عبر موقعها الالكتروني	3.46	.90	متوسطة
11	يتم نشر التقارير المالية والإدارية بشكل دوري	3.44	1.12	متوسطة
16	يتم إطلاع الموظف داخل البدلية على تقرير أدائه بشكل منتظم	3.39	1.0	متوسطة
1	يوجد في البلدية مدونة للسلوك يتم تطبيقها	3.38	1.2	متوسطة
23	يتم إشراك المجتمع المحلي في عمليات المساءلة المالية	3.31	.90	متوسطة
21	يتم إشراك الموظفين في تقييم أداء البلدية	3.26	.93	متوسطة
22	يتم إشراك المجتمع المحلي في تقييم أداء البلدية	3.18	.94	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.86	.50	مرتفعة

تشير فقرات الدراسة أن واقع تطبيق معايير الحوكمة مرتفعة جدا في المؤشرات التالية: وهي الإعلان عن الوظائف في الصحف والمواقع الالكترونية (4.44) تلاها منع الأنظمة من استعمال ممتلكات البلدية للأمور الشخصية (4.38) ومن ثم تعتمد البلدية نظاما مكتوبا في يتعلق بالعطاءات (4.34) ومن ثم تخضـــع إجراءات البلدية لرقابة ديوان الرقابة لمالية (4.31) تلاها تلتزم البلدية بالأنظمة وفق قانون الهيئات المحلية (4.25) واخيرا تكون متطلبات الوظيفة واضحة (4.25)

في حين كانت درجة تطبيق معايير الحوكمة في مجال المشاركة متوسط حيث أظهرت فقرات الدراسة أنه يتم إشراك المجتمع المحلي في تقييم أداء البلدية (3.18) تلاها يتم إشراك الموظفين في تقييم أداء البلدية (3.26) تلاها يتم إشراك المجتمع المحلي في عمليات المساءلة المالية (3.31) ومن ثم يوجد في البلدية مدونة سلوك يتم تطبيقها بمتوسط حسابي (3.38)

السؤال الثاني : هل ثمة فروق دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ومدراء الدوائر، وفقا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، المؤهلات العلمية ، وسنوات الخبرة) وذلك كما هو واضح من الجداول من (7-12)

أولا : النتائج المتعلقة بالفروق وفقا لمتغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (T.test) في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين، وفقا لمتغير النوع الاجتماعي

محاور الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة الاحصائية
النزاهة	ذكر	46	4.03	.52	59	1.181	.242
	أنثى	15	3.83	.69			
الشفافية	ذكر	46	3.69	.51	59	-.122	.903
	أنثى	15	3.71	.65			
المساءلة	ذكر	46	3.73	.48	59	.345	.732
	أنثى	15	3.68	.68			
المشاركة	ذكر	46	3.60	.62	59	.065	.949
	أنثى	15	3.59	.65			
تعزيز سلطة القانون	ذكر	46	4.08	.60	59	.923	.360
	أنثى	15	3.89	.90			
العدالة والمساواة	ذكر	46	4.13	.60	59	1.143	.220
	أنثى	15	3.90	.71			
الدرجة الكلية	ذكر	46	3.89	.44	59	.796	.429
	أنثى	15	3.77	.67			

تشير نتائج (ت للعينات المستقلة) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ومدراء الدوائر، وفقا لمتغير النوع الاجتماعي ، حيث كانت قيم (ت) المحسوبة غير داله احصائيا في جميع محاور الدراسة وعلى الدرجة الكلية ، حيث كانت درجة تقدير الذكور حول تطبيق الحوكمة الرشيدة في هيئات بلديات شمال الخليل على الدرجة الكلية (3.89) مقابل (3.77) لدى الإناث.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين، وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النزاهة	رئيس بلدية	11	4.14	.22
	مدير بلدية	11	3.84	.82
	مدير مالي	11	4.32	.53
	مدير دائرة	28	3.83	.51
	المجموع	61	3.98	.57
الشفافية	رئيس بلدية	11	3.87	.31
	مدير بلدية	11	3.78	.70

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مدير مالي	11	3.96	.12
	مدير دائرة	28	3.47	.57
	المجموع	61	3.69	.53
المساءلة	رئيس بلدية	11	3.96	.08
	مدير بلدية	11	3.83	.73
	مدير مالي	11	3.76	.25
	مدير دائرة	28	3.56	.58
	المجموع	61	3.72	.53
المشاركة	رئيس بلدية	11	4.03	.20
	مدير بلدية	11	3.52	1.01
	مدير مالي	11	3.97	.28
	مدير دائرة	28	3.32	.47
	المجموع	61	3.60	.62
تعزيز سلطة القانون	رئيس بلدية	11	4.38	.44
	مدير بلدية	11	4.08	.73
	مدير مالي	11	4.15	.65
	مدير دائرة	28	3.83	.71
	المجموع	61	4.03	.68
العدالة والمساواة	رئيس بلدية	11	4.04	.26
	مدير بلدية	11	4.17	.88
	مدير مالي	11	4.55	.43
	مدير دائرة	28	3.86	.60
	المجموع	61	4.07	.63
الدرجة الكلية	رئيس بلدية	11	4.08	.10
	مدير بلدية	11	3.87	.75
	مدير مالي	11	4.15	.27
	مدير دائرة	28	3.65	.47
	المجموع	61	3.86	.50

تشير المتوسطات الحسابية في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ودوائرها، وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، فقد كانت استجابات المدراء الماليين في البلديات هي الأعلى (4.15) تلاها في المقام الثاني رؤساء البلديات (4.08) ومن ثم مدراء البلديات (3.87) وأخيرا مدراء الدوائر في البلديات بمتوسط حسابي (3.65).

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

ولمعرفة اذا كان هناك فروقا في تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيد تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول (9)

جدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) للفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ودوائرها، وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الاحصائية
النزاهة	بين المجموعات	2.418	3	.806	2.695	.054
	داخل المجموعات	17.045	57	.299		
	المجموع	19.463	60	-		
الشفافية	بين المجموعات	2.535	3	.845	3.239	.029
	داخل المجموعات	14.871	57	.261		
	المجموع	17.406	60	-		
المساءلة	بين المجموعات	1.502	3	.501	1.853	.148
	داخل المجموعات	15.401	57	.270		
	المجموع	16.902	60	-		
المشاركة	بين المجموعات	5.859	3	1.953	6.459	.001
	داخل المجموعات	17.235	57	.302		
	المجموع	23.095	60			
تعزيز سلطة القانون	بين المجموعات	2.673	3	.891	2.016	.122
	داخل المجموعات	25.188	57	.442		
	المجموع	27.862	60			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	3.873	3	1.291	3.659	.018
	داخل المجموعات	20.111	57	.353		
	المجموع	23.985	60			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.619	3	.873	3.997	.012
	داخل المجموعات	12.452	57	.218		
	المجموع	15.071	60			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنه يوجد فروقا ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل وفقا لمتغير المسمى الوظيفي في محاور الدراسة المتعلقة (بالنزاهة، الشفافية، المشاركة، والعدالة والمساواة وعلى الدرجة الكلية) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة في هذه المحاور دالة إحصائيا، في حين أظهرت الدراسة عدم وجود فروقا دالة إحصائيا في المجال المرتبط بتعزيز سلطة القانون وفي بعد المساءلة. ولمعرفة مصدر الفروق في المجالات الدالة إحصائيا ، تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية وذلك كما هو واضح من الجدول (10).

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

جدول (10) نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية (Tukey Post Test) في واقع الفروق لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين في مجالات (النزاهة ، الشفافية، المشاركة، العدالة والمساواة وعلى الدرجة الكلية) وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رئيس بلدية	مدير بلدية	مدير مالي	مدير دائرة
النزاهة	رئيس بلدية	11	4.14	.22				.3112
	مدير بلدية	11	3.84	.82			-.48052	
	مدير مالي	11	4.32	.53				
	مدير دائرة	28	3.83	.51				
الشفافية	رئيس بلدية	11	3.87	.31				
	مدير بلدية	11	3.78	.70				
	مدير مالي	11	3.96	.12				.48506
	مدير دائرة	28	3.47	.57				
المشاركة	رئيس بلدية	11	4.03	.20				.70965
	مدير بلدية	11	3.52	1.01				-.50649
	مدير مالي	11	3.97	.28				.6577
	مدير دائرة	28	3.32	.47				
العدالة والمساواة	رئيس بلدية	11	4.04	.26				-.50649
	مدير بلدية	11	4.17	.88				-.37662
	مدير مالي	11	4.55	.43				.68831
	مدير دائرة	28	3.86	.60				
	المجموع	61	4.07	.63				
الدرجة الكلية	رئيس بلدية	11	4.08	.10				.42418
	مدير بلدية	11	3.87	.75				
	مدير مالي	11	4.15	.27				.49298
	مدير دائرة	28	3.65	.47				

تشير نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية أن الفروق بين مفردات الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بلديات شمال الخليل على الدرجة الكلية كانت بين رؤساء البلديات والمدراء الماليين من جانب ومدراء الدوائر ولصالح رؤساء البلديات والمدراء الماليين والذين كانت استجابات رؤساء البلديات والمدراء الماليين اعلى من مدراء الدوائر في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في البلديات.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالفروق وفقا لمتغير المؤهلات العلمية:

جدول رقم (11) نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (T.test) في درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين، وفقا لمتغير المؤهلات العلمية

محاور الدراسة	المؤهلات العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية
النزاهة	بكالوريوس	43	4.02	.56	59	.939	.352
	دراسات عليا	18	3.87	.59			
الشفافية	بكالوريوس	43	3.75	.53	59	1.393	.169
	دراسات عليا	18	3.54	.53			
المساءلة	بكالوريوس	43	3.76	.51	59	.836	.407
	دراسات عليا	18	3.63	.58			
المشاركة	بكالوريوس	43	3.57	.62	59	-.471	.641
	دراسات عليا	18	3.66	.64			
تعزيز سلطة القانون	بكالوريوس	43	4.02	.68	59	-.251	.804
	دراسات عليا	18	4.06	.71			
العدالة والمساواة	بكالوريوس	43	4.05	.68	59	-.387	.666
	دراسات عليا	18	4.12	.51			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	43	3.87	.51	59	.258	.797
	دراسات عليا	18	3.83	.49			

تشير نتائج (ت للعينات المستقلة) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ودوائرها، وفقا لمتغير المؤهلات العلمية ، حيث كانت قيم (ت) المحسوبة غير داله احصائيا في جميع محاور الدراسة وعلى الدرجة الكلية ، حيث كانت درجة تقدير حملة البكالوريوس حول تطبيق الحوكمة الرشيدة في هيئات بلديات شمال الخليل على الدرجة الكلية (3.87) مقابل (3.83) لدى حملة الدراسات العليا.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفروق وفقا لمتغير المسمى سنوات الخبرة

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ودوائرها ، وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النزاهة	أقل من 3 سنوات	9	4.21	.23
	من 3-6 سنوات	11	3.71	.67
	أكثر من 6 سنوات	41	4.00	.58
	المجموع	61	3.98	.57
الشفافية	أقل من 3 سنوات	9	4.09	.15
	من 3-6 سنوات	11	3.25	.48

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

	أكثر من 6 سنوات	41	3.72	.53
	المجموع	61	3.69	.54
المساءلة	أقل من 3 سنوات	9	3.95	.08
	من 3-6 سنوات	11	3.38	.62
	أكثر من 6 سنوات	41	3.76	.52
	المجموع	61	3.72	.53
المشاركة	أقل من 3 سنوات	9	3.90	.14
	من 3-6 سنوات	11	3.55	.83
	أكثر من 6 سنوات	41	3.55	.61
	المجموع	61	3.60	.62
تعزيز سلطة القانون	أقل من 3 سنوات	9	4.13	.43
	من 3-6 سنوات	11	3.94	.92
	أكثر من 6 سنوات	41	4.03	.67
	المجموع	61	4.03	.68
العدالة والمساواة	أقل من 3 سنوات	9	4.02	.28
	من 3-6 سنوات	11	3.68	.84
	أكثر من 6 سنوات	41	4.19	.59
	المجموع	61	4.07	.63
الدرجة الكلية	أقل من 3 سنوات	9	4.05	.11
	من 3-6 سنوات	11	3.60	.69
	أكثر من 6 سنوات	41	3.89	.48
	المجموع	61	3.86	.50

تشير المتوسطات الحسابية حول واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين كما يدركها رؤساء ومدراء البلديات ودوائرها المهنية، وفقا لمتغير سنوات الخبرة ، أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات الخبرة لديهم دون الثلاث سنوات كانت تقديراتهم الأعلى نحو تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في البلديات، (4.05) تلاها في المقام الثاني الذين سنوات خبرتهم أكثر من 6 سنوات (3.89) واخيرا تقدير أفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم من 3-6 سنوات بمتوسط حسابي (3.60)، ولمعرفة اذا كان هناك فروقا حول واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيد تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول (13)

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين وفقا لمتغير سنوات الخبرة

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية
النزاهة	بين المجموعات	1.254	2	.627	1.997	.145
	داخل المجموعات	18.209	58	.314		
	المجموع	19.463	60			
الشفافية	بين المجموعات	3.559	2	1.780	7.455	.001
	داخل المجموعات	13.846	58	.239		
	المجموع	17.406	60			
المساءلة	بين المجموعات	1.826	2	.913	3.513	.036
	داخل المجموعات	15.076	58	.260		
	المجموع	16.902	60			
المشاركة	بين المجموعات	.984	2	.492	1.290	.283
	داخل المجموعات	22.111	58	.381		
	المجموع	23.095	60			
تعزيز سلطة القانون	بين المجموعات	.180	2	.090	.188	.829
	داخل المجموعات	27.682	58	.477		
	المجموع	27.862	60			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	2.312	2	1.156	3.094	.053
	داخل المجموعات	21.672	58	.374		
	المجموع	23.985	60			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.073	2	.537	2.223	.117
	داخل المجموعات	13.998	58	.241		
	المجموع	15.071	60			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنه يوجد فروقا ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل وفقا لمتغير سنوات الخبرة في محاور الدراسة المتعلقة (الشفافية، المساءلة، والعدالة والمساواة) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة في هذه المحاور دالة احصائيا ، في حين أظهرت الدراسة عدم وجود فروقا دالة احصائيا في المجال المرتبط بالنزاهة ، المشاركة ، بتعزيز سلطة القانون وعلى الدرجة الكلية . ولمعرفة مصدر الفروق في المجالات الدالة إحصائيا، تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية وذلك كما هو واضح من الجدول (14).

جدول (14) نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية (Tukey Post Test) في درجة الفروق لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة في مجالات (الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة) وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من 3 سنوات	من 3-6 سنوات	أكثر من 6 سنوات
الشفافية	أقل من 3 سنوات	9	4.09	.15		83434.	
	من 3-6 سنوات	11	3.25	.48			-.46741
	أكثر من 6 سنوات	41	3.72	.53		.83434	
المساءلة	أقل من 3 سنوات	9	3.95	.08		.57374	
	من 3-6 سنوات	11	3.38	.62			
	أكثر من 6 سنوات	41	3.76	.52			
العدالة والمساواة	أقل من 3 سنوات	9	4.02	.28		.4466	
	من 3-6 سنوات	11	3.68	.84			-.51283
	أكثر من 6 سنوات	41	4.19	.59			

تشير نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية أن الفروق بين مفردات الدراسة حول درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل على الدرجة الكلية كانت بين أفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم دون ثلاثة سنوات و6 سنوات فما فوق من جانب. وانسجمت هذه النتيجة مع تقديرات أفراد المجتمع الذين سنوات خبراتهم دون (3) سنوات و(6) سنوات فما فوق في مجالات (الشفافية، المساءلة، والعدالة والمساواة) حيث كانت أعلى من المستجيبين الذين سنوات خبرتهم من 3-6 سنوات .

مناقشة النتائج:

حاولت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال الخليل في فلسطين. ولقد أظهرت الدراسة أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في البلديات كانت مرتفعة بشكل عام، وخصوصا في مجال العدالة والمساواة في تقديم للفرص الوظيفية وتعزيز سلطة القانون، والنزاهة والشفافية والمساءلة. ولعل هذه النتائج المرتفعة تشير إلى التحولات في بيئة الحوكمة في القطاع العام الحكومي الفلسطيني خلال العقد الأخير والمستندة الى مسودة لوائح وتشريعات تنظم مؤسسات العمل المحلي، والرقابة الادارية والمالية على الهيئات المحلية وخصوصا في ظل شح الموارد المالية المقدمة لهذه المؤسسات على المستوى الحكومي والمحلي. كما قد تعزى الاستجابات المرتفعة الى الذهنية الادارية السائدة في المؤسسات البلدية والتي تقدم صورة مثالية حول واقع عمل البلديات. وهذا ما تعارضت مع البعض الدراسات التي طبقت على قواعد دنيا في البلديات والقطاع العام والتي أظهرت أن هناك فجوات في الحوكمة مثل دراسات آمان (2021,2022) ودراسة كراجة ومحمود(تحت النشر،2025) التي كانت مفردات البحث مرتبطة باستجابات الموظفين حول الحوكمة في القطاع العام في فلسطين. ولعل منظور أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء البلديات والمدراء الإداريين والماليين) قد قدم تقديرات عالية حول هذه المجالات وخصوصا في أبعاد النزاهة والشفافية وسلطة القانون كونهم في موقع المسؤولية، فكانت إجابتهم تبتعد نوعا ما عن النقد المهني الذاتي لمجهودات هيئات الحكم المحلي التي يعملون بها. وقد تعارضت النتيجة العامة مع العديد من الدراسات مثل دراسة بومدين وعماد (2022) عن الهيئات المحلية في مدينة الجزائر، ودراسة العدوان عن تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في الهيئات المحلية في الأردن

ودراسة خروفي (2012) عن الهيئات المحلية في الجزائر ودراسة ال ودراسة Gaghman (2020). في حين أظهرت دراسات أخرى أن هناك تأثيرا ايجابيا لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة على ممارسات وعمل هيئات الحكم المحلي مثل دراسة الأقرع (2017) عن الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية، ودراسة عارضة (2021) عن تأثير الحوكمة على أداء البلديات، ودراسة الكبيجي(2019) حول القدرة التنبؤية لمؤشرات الحوكمة في تعزيز الشفافية والنزاهة وسلطة القانون في مؤسسات القطاع العام، ودراسة Basri et al. (2021) حول الهيئات المحلية في إندونيسيا ودراسة Beshi & Kaur (2020) في الهيئات المحلية في مدينة باهر الأثيوبية.

في حين أظهرت الدراسة أن تقديرات أفراد مجتمع حول موضوع المشاركة مع المجتمع المحلي كانت متوسطة، ومن خلال الاتصال المباشر للباحثان مع رؤساء الهيئات المحلية، فقد اشار أغلبيتهم أن هناك اشكالية رئيسة تواجه هيئات الحكم المحلي فيما يتعلق بالمجتمع المحلي، مرتبطة بضعف الاتصال الاستراتيجي مع المجتمع، وعدم تفهم شريحة من المجتمع المحلي للحقوق والواجبات المترتبة عليهم في يتعلق بالنهوض بخدمة المجتمع المحلي والمساعدة في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات البلديات بالإضافة الى التدخل السلبي من قبل أطراف المجتمع المحلي المؤثرين من تنظيمات سياسية، وقيادات محلية عشائرية على طبيعة عمل البلديات وحوكمتها بشكل فعال . وهذا يتوافق مع بعض الدراسات التي أجريت حول المشاركة المجتمعية مثل دراسة يونس (2021) والشملة (2015) وأبوعمرية وزملائه ودراسة بومدين، وعماد (2022) حول تطبيق الحوكمة في بلديات الجزائر. والتي طبقت في السياق الفلسطيني كما أظهرت هذه النتيجة العامة اختلافات على مستوى الدراسات الاجنبية خصوصا في مسألة التشاركية مثل دراسة Nurudin et.al (2020) ودراسة Thanh& Chien (2022) والتي أظهرت ان هناك تشاركية للمجتمع المحلي في عمل وبرامج الهيئات المحلية. وعليه تبقى مسألة انخراط المجتمع المحلي في عملية الحكم من التحديات الرئيسة للنهوض بواقع حوكمة البلديات.

لقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول معايير الحوكمة الرشيدة في داخل البلديات وفقا لمتغير النوع الاجتماعي بالرغم إلى ميل الإناث إلى تقديم تقديرات أقل من الذكور نحو ذلك ، وتعكس هذه النتيجة الى التوافق بين الذكور و الإناث نحو طبيعة التحديات البيئية والتنظيمية التي تواجه مؤسسات الحكم البلدي في فلسطين ، جنبا الى جنب قلة عدد الإناث العاملات في مجال البلديات مقارنة بأعداد الذكور . ولقد توافقت الدراسة الحالية مع الاطار العريض من الدراسات السابقة والتي أكدت على عدم وجود فروق بين الذكور والإناث نحو ذلك مثل دراسة الداعور(2008) ودراسة الأرع(2017). وتعارضت مع دراسة العدوان (2017) ودراسة الجوابرة (2012). كما بينت الدراسة عدم وجود فروق بين تقديرات مجتمع الدراسة حول معايير تطبيق الحوكمة وفقا للمؤهلات العلمية وهذه النتيجة تعكس كذلك الإطار المهني المتشابهة الذي يحدد ظروف عمل مؤسسات الحكم المحلي في فلسطين.

من النتائج المثيرة التي أظهرتها الدراسة الحالية وجود دالة احصائيا في محاور الدراسة وعلى الدرجة الكلية بين أفراد مجتمع الدراسة حول تقديراتهم لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة داخل البلديات وفقا للمسمى الوظيفي. حيث أبدى رؤساء البلديات والمدراء المالين أن هناك التزاما عاليا في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة داخل البلديات بالمقارنة مع مدراء الدوائر ومدراء البلديات، وتعزو الدراسة ذلك الى حداثة استلام المهام الوظيفية لدى رؤساء البلديات المحلية، وإلى الرقابة العالية التي تفرضها الجهات الحكومية والدولية على التقارير المالية. وكما أن تقديرات مدراء الدوائر ومدراء البلديات المتوسطة تعزى الى انهماك هذه الشريحة من أفراد مجتمع الدراسة في الجانب التنفيذي للعمل الأهلي والذي يخلق ثغرات وفجوات على مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات

المجتمع المحلي. ولقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الشرباتي،2015) وتعارضت مع دراسة الأقرع (2017) على التباينات بين الموظفين وفقا للمسمى الوظيفي وفقا لمسمياتهم الوظيفية الادارية والتنفيذية منها.

أخيرا أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقا في تقديرات أفراد المجتمع في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة لدى بلديات شمال محافظة الخليل في مجال الشفافية والعدالة وفقا لسنوات الخبرة. حيث أبدى الموظفين الذين سنوات خبرتهم دون ثلاث سنوات في عملهم في الحكم المحلي تقديرات مرتفعة نحو واقع تطبيق الحوكمة في مجالات (المساءلة،الشفافية، والعدالة والمساواة) مقارنة بمن لديهم سنوات خدمة أعلى من ذلك. وتعزو الدراسة ذلك الى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة دون 3 سنوات يشغلون منصب رؤساء البلديات التي تم انتخابها منذ أقل من ثلاث سنوات وهذا يتقاطع مع نتائج المسمى الوظيفي، التي شددت على عامل الخبرة في الاستجابات نحو تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات. حيث أيدى رؤساء البلديات التزاما أعلى في واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات التي يرأسونها . وقد اختلفت هذه الدراسات مع العديد من الدراسات مثل الداعور (2008) ولأقرع (2017) والشرباتي (2015) وحرب وزملائه (2020). وتبقى الفروق حول الحوكمة وفقا للمتغيرات الشخصية والمهنية مرتبطة إلى حد كبيرا بالمؤثرات المرتبطة بعمل البلديات. وفي ضوء هذه النتائج السابقة ، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها:

- تعميق المشاركة الشعبية في مجال تطبيق معايير الحوكمة داخل البلديات
- تحديث البنية القانونية للحكم المحلي لتتناغم مع التطورات الحديثة في مجال حوكمة المؤسسات
- توحيد المفاهيم المرتبطة بالحوكمة داخل مؤسسات البلدية بحيث تشمل المسميات الوظيفية المختلفة
- التدريب المستمر للكوادر الوظيفية والإعطاء المجالس البلدية المنتخبة في مفاهيم الحوكمة
- الحد من التدخلات المستمرة من قبل جماعات المصالح والتي تؤثر بدورها على كفاءة تطبيق معايير الحوكمة داخل البلديات.
- عمل دراسة معمقة كيفية تشمل المجتمع المحلي، أعضاء المجلس البلدي المنتخب، والجهات الإشرافية على مؤسسات الحكم البلدي لتطوير الحوكمة داخل البلديات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

الابراهيمي، عدنان والمومني، الاء (2019) درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الاردن وعلاقتها بفعالية الاداء الاداري من وجهة نظر العاملين الاداريين فيها. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (1)، 589-616.

أبو عمرية، فايز، جرادات، ناصر ، عيسى، شديد (2020). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية. مجلة جامعة البلقاء للبحوث والدراسات، 23 (1)، 140-151.

أحمد، ايمن (2008). المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

الأقرع ، نور (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث،5 (1)، 64-80.

الباجوري، أحمد (2022) الحوكمة المحلية كمدخل لإدارة العمل التنموي المحلي: دارسة نظرية بالإشارة للحالة المصري،. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .23 (2) 227-264

الداعور، اسلام(2008).مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة ،آمان. (2021).واقع الحوكمة في الهيئات المحلية وقيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة "بلدية مدينة غزة – دراسة حالة". غزة:فلسطين.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة ،آمان. (2022) .واقع الحوكمة في الهيئات المحلية وقيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة "بلدية دير البلح – دراسة حالة". غزة: فلسطين.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (1997) إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، ورقة سياسات، نيويورك: برنامج الامم المتحدة الانمائي.

خروفي ، بلال،(2012). الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية : دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر.

بن حسين، سليمة (2015). الحوكمة : دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية 6(1)، 180-221. .

بومدين، مشتة و عماد بوقلاشي(2022). جاهزية البلديات في الجزائر لتبني الحوكمة المحلية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(1)، 108-124.

الحايك ، نهى أحمد (2016) أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية.

الحداد، تمارا و عبيد، محمد (2021). أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية ، 6 (16)، 109-125.

الجوابرة ، هشام ، (2012). المساءلة الادارية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، فلسطين.

حرب، حسام الدين خليل، حرب، رزق، أبو الخير، ايهاب(2020). العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة، مجلة جامعة الاسراء للمؤتمرات العلمية، العدد (4)، 169-104.

حسين, سندس (2006). أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي. بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية. بغداد: المعهد العربي للمحاسبين القانونيين.

زبدة، خالد (2014). الواقع الإداري والمالي للهيئات المحلية : دراسة مسحية في محافظة طولكرم. مجلة جامعة الأقصى، 18 (1)، 277-318.

الشرباتي ، حميدان (2015) تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها.رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة القدس.

الشملة، عبدالفتاح، (2015). تقييم المشاركة المجتمعية في التخطيط الاستراتيجي للبلديات الفلسطينية: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – سلسلة العلوم الانسانية، 17 (1)، 23-50.

العدوان ، نضال (2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية من وجهة نظر موظفيها. مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية ، 16(15)، 423-.463

قنديل ، رائدة ،(2018) . النزاهة والشفافية والمساءلة في بلدية طولكرم . الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة (امان).

قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1 (1997).

الكبيجي ، رولا (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس.

عارضة ، أسعد (2021). ـأثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية.

لجنة الانتخابات المركزية، دولة فلسطين (2021) دليل الحدود الانتخابية للهيئات المحلية، رام الله، فلسطين
مديرية الحكم المحلي ، محافظة الخليل (2022).
عبد ربة ، حسن (2009) .دور المجالس المشتركة في الضفة الغربية في تنمية الحكم المحلي .جامعة القدس ،فلسطين . رسالة ماجستير غير منشورة.
عواد ، احسان ،(2016). دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز اليات المساءلة الاجتماعية في الحكم المحلي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين.
كراجه، لوريس، وعريقات، اسماعيل (2025) أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة 25(2)،1–15 (تحت النشر)
وزارة الحكم المحلي (2016) قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاتها رقم (1) لسنة 1997، نسخة مدمجة، رام الله فلسطين، https://2u.pw/Sv2v3i ، تم الدخول بتاريخ(2022/11/28).
يونس، جعفر (2021). مدى ثقة المواطنين بأداء موظفي البلديات في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المواطنين، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدارسات، 10 (1)، 59–79.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

Basri, Y. M., Findayani, T. I., & Zarefar, A. (2021). Implementation Of Good Governance To Improve The Performance Of Village Governments. Journal Akuntansi, 11(2), 123-136.

Beshi, T. D., & Kaur, R. (2020). Public trust in local government: Explaining the role of good governance practices. Public Organization Review, 20(2), 337-350.

Chaudhary, B. (2022). Practice of Good Governance in Rajapur Municipality. Research Nepal Journal of Development Studies, 5(1), 18-35.

Chien, N. B., & Thanh, N. N. (2022). The impact of good governance on the people's satisfaction with public administrative services in Vietnam. Administrative Sciences, 12(1), 35.

Council of Europe (2022) 12 Principles of Good Democratic Governance, Centre of Expertise for Good Governance, https://2u.pw/tg7S42 (retrieved in12/11/2022).

Elbagory .Ayman& Mahmoud.Nahla.(2022). Local Governance as an Approach for Nanaging Local Development: Theoretical study: Highlighting the Egyptian Case. (In Arabic) journal of economic and political Studies.23(2)227-264.

Escap, U. (2009). What is good governance?.5-33.

Fadilah, S. (2013). The influence of good governance implementation to organization performance: Analysis of factors affecting. The International Journal of Social Sciences, 7(1), 1

Gaghman, A. (2020). The Importance of Good Governance on Achieving Sustainable Development Case Study: Yemen. KnE Social Sciences, 170-192.

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). Governance matters VIII: aggregate and individual governance indicators, 1996-2008. World bank policy research working paper, (4978).

Kusumasari, B., Munajat, M. D., & Fauzi, F. Z. (2022). Measuring global pandemic governance: how countries respond to COVID-19. Journal of Management and Governance, 1-27.

Meretu, T. A., Dagnew, B. A., & Dana, D. D. (2020). Practices and challenges of good governance in Ethiopia: the case of Hawassa city municipality, south nation, nationality and people regional state, Ethiopia.

Nofianti, L., & Suseno, N. S. (2014). Factors affecting implementation of good government governance (GGG) and their implications towards performance accountability. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 164, 98-105.

Nurudin, S. M., Hashim, R., Zulkifli, N., Rahman, S., Hamik, S. A., & Mohamed, A. S. P. (2017). Good governance practices at local government: Experience from the Seremban Municipal Council. Advanced Science Letters, 23(1), 457-461.

Srivastava, M. (2009). Good governance-concept, meaning and features: A detailed study. Meaning and Features: A Detailed Study (December 26, 2009).

State of Palestine.(2016). National Policy Agenda 2017-2022. Ramallah: Palestine

Woods, N., Betts, A., Prantl, J., & Sridhar, D. (2013). Transforming global governance for the 21st century. UNDP-HDRO Occasional Papers, (2013/09).

ثالثا: المراجع العربية المرومنة (Arabic References in English)

Abd Rabbah. Hassan (2009). The role of joint councils in the West Bank in the development of local government. Al-Quds University,(in Arabic) Palestine.) un published Master thesis .

Abu-Amarieah, F & jaradat,N. & Shadeed, E . (2020) The impact of applying the principles of good governance on the quality of administrative reports in the Palestinian municipal councils(in Arabic). Al-Balqa University Journal of Research and Studies, 23 (1), 140-151.

Ahmad, A. (2008) Conceptual and Practical Indicators of Good Governance at Local Palestinian Authorities,Nablus: (in Arabic) Master thesis, Al-Najah University

Al-Adwan.N (2017). Status of governance application in the Jordanian municipalities from their employees perspective(in Arabic), Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences 4(15).422-463.

Al-Aqraa,N. (2017)The impact of applying the criteria of governance on the development of human resources in the big local organizations in Qalqilya (in Arabic)), Palestine technical university research journal 5(1) pp64-80.

Al-Daoor .I (2008). The Degree of Applying Standards of Good Governance in Municipalities of the West Bank, Hebron: (in Arabic) : Master thesis, Hebron University

AL-Hadad.T & Obaid.M (2021). The Impact of Implementing Good Governance Rules on Sustainable Development Indicators at Municipalities of the West Bank: Ramallah and Al-Bireh Municipalities as a Model(in Arabic) Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies.6(16).109-125.

Al-Hayek, N. (2016) .The Impact of Implementing Governance on Improving Performance in Governmental Institutions (Case Study of the General Directorate of Syrian Customs). (in Arabic), Master thesis, Syrian Virtual University

AL-Ibrahemi , A. & Al-Moimni, A. (2019) The degree of application of good governance in the directorates of education in northern Jordan and its relation to the effectiveness of administrative performance from the point of view of administrative personnel therein. (in Arabic), IUG Journal of Educational and Psychology Sciences 27(1) pp589-616.

Al-Jawabra, Hisham (2012). Administrative accountability in the municipalities of Hebron and Bethlehem governorates and its relationship to job performance. (in Arabic) .Unpublished master's thesis, Al-Quds University, Palestine.

Al-Sha malah. A (2015). Evaluating Community Participation in Strategic Planning for Palestinian Municipalities.(in Arabic) , Jordan Journal of Applied Science-Humanities Science Series 17(1), 23-50.

AL-Sharabati.H (2015). Implementing governance in the Directorates of Education in Hebron and Bethlehem, from the standpoint of school principals and administrators(in Arabic), Master thesis, Al-Quds University.

Arida, Assad . (2021) The Effect of Applying Principles of Municipal Governance on Performance of Municipalities in Palestinian. (in Arabic), unpublished master's thesis, Al-Najah University.

Awwad, Ehsan, (2016). The role of civil society organizations in promoting social accountability mechanisms in local governance, (in Arabic). unpublished master's thesis, Gaza, Palestine

Bin-Hussein, S. (2015) Governance: study of the definition (in Arabic), Journal of Law and Political Science 6(1)PP180-221

Bomedien.M& Bouklashi.E (2022) The Readiness of the Municipality in Algeria to Adopt Local Governance. (in Arabic) Journal of Researches and Studies in Development 8(1).108-124.

Central Election Commission, State of Palestine (2021) Electoral Boundaries for Local Governments, (in Arabic), Ramallah: Palestine.

Coalition for Accountability and Integrity (AMAN) (2021)The reality of governance in local authorities, values of integrity, principles of transparency and accountability systems (Gaza City Municipality) Gaza – Palestine(in Arabic).

Coalition for Accountability and Integrity (AMAN) (2021)The reality of governance in local authorities, values of integrity, principles of transparency and accountability systems (Deir El-Balah Municipality) Gaza – Palestine(in Arabic)

Development Programme United Nations. (1997). Governance for sustainable human development: (in Arabic) A UNDP policy document. UNDP.

Harb.K& Rizq.H& Abu-Al-khier.I (2020). The Relationship between Sound Governance and Sustainable Development in Municipalities of Gaza Strip, (in Arabic) Israa University Journal for scientific conferences (4).104-169.

Husien,S (2006) .The impact of corporate governance on internal auditing. Research to obtain a certificate of legal accounting. Baghdad: Arab Institute of Certified Accountants.

Kababji.R (2019). The Role and impact of governance in reducing corruption practices in Palestinian public sector institutions(in Arabic), Master thesis, Al-Quds University.

Karajah Lorees& Iriqat. Smail (2025) .The Impact of Applying Governance on Improving

Kharoufi.B (2102) Local Governance and its Role in Combating Corruption in Local GO: A Case Study of Algeria, (in Arabic)) Master Thesis, Kasdi Merbah University, Algeria.

Local Government Directorate, Hebron Governorate. (2022((in Arabic).

Ministry of local governments (2016) Palestinian Local Authorities Law and its amendments No. (1) of 1997,& its Amendments Consolidated.((in Arabic) Ramallah: Palestine, https://2u.pw/Sv2v3i ،(access in 28/11/2022).

Palestinian Local Authorities Law No.1 of 1997(in Arabic).

Qandil, Raeda, (2018). Integrity, transparency and accountability in the municipality of Tulkarm. (in Arabic)The Coalition for Integrity and Accountability (AMAN)

The Performance of Employees in Palestinian Ministries.(In Arabic) Arab Journal of Administration.45(2).1-15.(In Press).

Younis.J (2021). The extent of citizens 'confidence in the performance of municipal employees in the northern governorates from the citizens' point of view,(in Arabic) Journal Management and Development Research and Studies 10(1).59-79.

Zubdah,K. (2014) Administrative and financial situation of the local bodies: A survey study in the province of Tulkarem,(in Arabic), Al-Aqsa University Journal (Humanities Series), 18(1), 277-318.

IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0