

2020

## The impact of implementing the principles of good governance on the quality of administrative reports in the Palestinian municipal councils

Faeyz Abuamria

*Palestine Ahliya University, f.abuamria@paluniv.edu.ps*

Nasser M.S. Jaradat

*Palestine Ahliya University, nasser@paluniv.edu.ps*

Mohammad Shaded

*m.shdid@paluniv.edu.ps*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

### Recommended Citation

Abuamria, Faeyz; Jaradat, Nasser M.S.; and Shaded, Mohammad (2020) "The impact of implementing the principles of good governance on the quality of administrative reports in the Palestinian municipal councils," *Al-Balqa Journal for Research and Studies البلقاء للبحوث والدراسات*: Vol. 23 : Iss. 01 , Article 10. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol23/iss01/10>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية

### The Impact of Implementing the Principles of Good Governance on the Quality of Administrative Reports in the Palestinian Municipal Councils

#### الملخص

جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية وتم استخدام استبانة لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من رؤساء البلديات ومساعدى رؤساء البلديات ومديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والموظفين، وتم أخذ عينة الدراسة من خلال توزيع (٦٤) استبانة على البلديات، حيث اظهرت النتائج أنه من المبكر الحديث عن الحوكمة الرشيدة في المجالس المحلية في ظل عدم تطبيق أبسط مبادئ الحوكمة، مثل المساءلة والشفافية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى أن التقارير الإدارية التي يتم رفعها من رؤساء الأقسام الإدارية لا تعكس الوضع الحقيقي ولا تلبى حاجة الموظفين والمراجعين.

#### الكلمات المفتاحية:

فلسطين، المجالس البلدية، التقارير الإدارية، الحوكمة الإلكترونية، الحوكمة في القطاع العام، الحوكمة الرشيدة.

الدكتور: ناصر "محمد سعود" جرادات  
Dr. Nasser M.S. Jaradat  
أستاذ مشارك - جامعة فلسطين الأهلية  
nasser@paluniv.edu.ps

\*الدكتور: فايز محمد أبو عمريّة  
Dr. Faeyz Abuamria  
أستاذ مساعد - جامعة فلسطين الأهلية  
f.abuamria@paluniv.edu.ps

أ. محمد عيسى شديد  
Mr. Mohammad Shaded  
جامعة فلسطين الأهلية  
m.shdid@paluniv.edu.ps

\* الباحث الرئيس

تاريخ الاستلام: ٢٠١٩/٣/٢٥

تاريخ القبول: ٢٠١٩/٨/٧

**Abstract**

This study aims at clarifying the impact of implementing the principles of good governance on the quality of administrative reports in the Palestinian municipal councils. A questionnaire was designed to pilot the views of mayors, deputy mayors, directors, heads of departments and employees in Bethlehem and Hebron directorates. Results showed that it is too early to talk about sound governance at local councils in the absence of applying the minimal principles of governance such as accountability, transparency and involving staff in decision-making. Furthermore, the administrative reports administered by the heads of administrative departments do not reflect the real situation nor do it meet the employees' and clients' needs.

**Keywords:**

Palestine, Municipal Councils, Administrative Reports, E-Governance, Governance in the Public Sector, Good Governance.

**المقدمة:**

إن الكثير من المنظمات، خاصة في دول العالم الثالث، لم تعد قادرة على أن تنأى بنفسها عن التغيرات والأزمات العالمية، ما حدا بقيادة تلك المنظمات، للاحتكام لمبادئ الحوكمة كما أقرتها الكثير من التشريعات الوطنية والعالمية لمحاولة حماية نفسها من الانهيارات التي يمكن أن تتعرض لها، أو القصور في أداء أعمالها سواء في المنظمات الحكومية أو الأهلية.

لا شك أن الحوكمة أصبحت ضرورة لتحسين عمل المنظمات في ظل الإشكاليات الكبيرة التي تعاني منها المنظمات بسبب الكثير من التداعيات التي أورتها العولمة، وما تمخض عنها من انفتاح كبير، وبذات الوقت انفتاح خطير، بسبب العمل في بيئات متعددة ومتنوعة ومختلفة، وتأثير الكثير من العوامل والمعطيات الخارجية على عمل المنظمات، ومن جانب آخر أصبحت الحوكمة الرشيدة تحتل مكان الصدارة بالنسبة للدول سواء المتقدمة منها أو النامية وذلك بعد التغيرات التي شهدتها العالم خلال العقد الأخير والمتمثلة في الأزمات الإدارية وانهيار بعض الشركات، مما أدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة وذلك من أجل إعادة الثقة التي فقدت في القطاع الاقتصادي .

وانطلاقاً من مفهوم الحوكمة الرشيدة وضرورة وضعها حيز التطبيق ينبغي أن يرتقي دور الإدارة ومجلس الإدارة إلى توجيه نشاطات الشركة نحو تحقيق أهداف الشركة وتوفير المعلومات إلى الإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ استراتيجيتها بشكل فعال ، وهنا يبرز الحديث عن دور مجلس الإدارة ودور القرارات الإدارية في الحصول على درجة عالية من الشفافية والإفصاح والمصداقية وذلك خدمة لأصحاب المصالح من المساهمين والعمالين في الشركة. (Al-Moataz and Hussainey, 2013)

لذلك جاءت هذه الدراسة لتبيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية، إذ يعتبر تطبيق بنود مدونة قواعد الحوكمة في فلسطين اليوم من أبرز وأهم الموضوعات على مستوى القطاعين العام والخاص، سواء المؤسسات والدوائر غير الهادفة للربح أو الهادفة للربح، ولذلك أصبح من الأهمية بمكان ضرورة التعاطي بحذية مع مدونة قواعد الحوكمة وفهمها، ومحاولة خلق الإطار المناسب لتطبيق بنودها.

**مشكلة الدراسة:**

تلعب الحوكمة الرشيدة دوراً مهماً في تحسين جودة الأداء في الشركات بشكل عام، ويمكن أن تسهم مبادئ الحوكمة في تحقيق قدر عال من الطمأنينة لدى المستفيدين من خدمات المنظمات المختلفة، وقد وضعت الكثير من الدول مبادئ للحوكمة في القطاعين العام والخاص بهدف التغلب على الكثير من الإشكاليات التي تعترض سير عمل المنظمات، (Council, 2010)، وعليه تكمن مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية، وبالتالي زيادة الثقة والمصداقية والعدالة وتحقيق أهداف واستراتيجيات المجالس البلدية في

تحقيق الأهداف العامة وتقديم الخدمات بشفافية وعدالة، وبناء على ما سبق يمكن معالجة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:  
السؤال الرئيس الأول: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما أثر تطبيق مبدأ المساءلة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟
2. ما أثر تطبيق مبدأ المشاركة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟
3. ما أثر تطبيق مبدأ الشفافية على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟
4. ما أثر تطبيق مبدأ سيادة القانون على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟
5. ما أثر تطبيق مبدأ مكافحة الفساد على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟
6. ما أثر تطبيق مبدأ العدالة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟
7. ما أثر تطبيق مبدأ الانضباط على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟
8. ما أثر تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟

السؤال الرئيس الثاني: هل هناك أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافية (تصنيف المجلس البلدي، عدد السكان، المستوى العلمي لرئيس المجلس)؟.

**فرضيات الدراسة**

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل او يساوي 0,05، لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل أو يساوي 0,05، لتطبيق مبدأ المساءلة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية.
2. لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل أو يساوي 0,05، لتطبيق مبدأ المشاركة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية.
3. لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل أو يساوي 0,05،

### مفهوم الحوكمة

تعددت تعريفات هذا المصطلح بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين، إذ إن بعضها تعبر عن وجهة نظر ضيقة، وأخرى تعبر عن وجهات نظر أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً، فمنهم من عرف الحوكمة في القطاع العام على أنها مجموعة من التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر (هتاني، البشير وبركات، ٢٠١٧).

باختصار فإن الحوكمة هي الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة. أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فقد عرفت أنها الإطار الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Abouzaid, 2008). أما بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد عرفت أنها عبارة عن مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري والأطراف الأخرى ذات الصلة (OECD, 2004). فالحوكمة هي منهج الإدارة الذي يزود المؤسسة بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات بكفاءة. إن الحوكمة تضع الإطار لاتخاذ القرار الأخلاقي والإجراءات الأخلاقية للإدارة داخل المؤسسة على أساس من الشفافية، والمحاسبة، والأدوار الواضحة المحددة للعاملين، وتؤكد على الأداء مستخدمه الرصد، والإبلاغ، والتطوير، وتحسين العمليات، وإجراءات العمل. ويمكن أن نلخص معنى الحوكمة بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة"، شكل رقم (٢). (شيلي، ٢٠١٤).

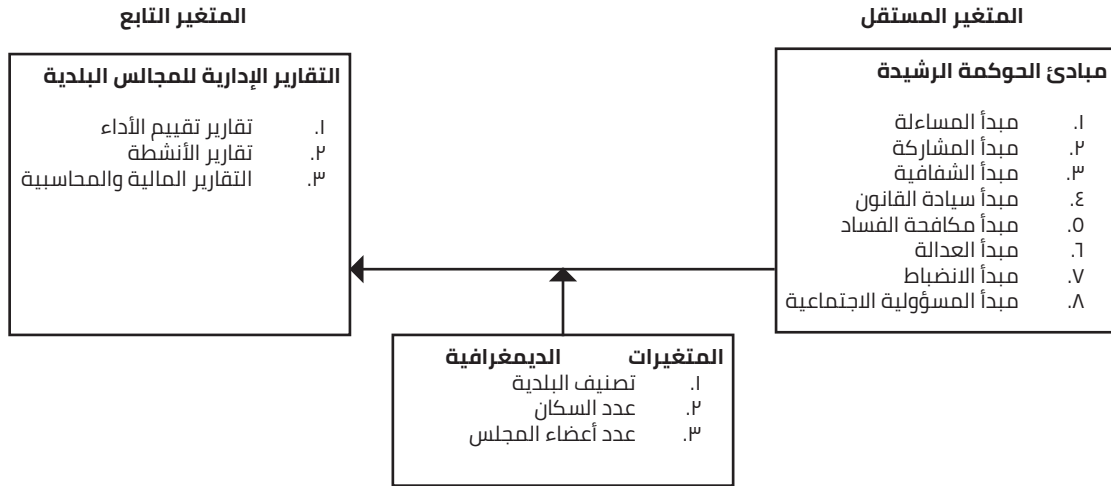
لتطبيق مبدأ الشفافية على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية.

٤. لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل أو يساوي ٠,٥ لتطبيق مبدأ سيادة القانون على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية.
  ٥. لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل أو يساوي ٠,٥ لتطبيق مبدأ مكافحة الفساد على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية.
  ٦. لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل أو يساوي ٠,٥ لتطبيق مبدأ العدالة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية.
  ٧. لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل أو يساوي ٠,٥ لتطبيق مبدأ الانضباط على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية.
  ٨. لا يوجد أثر ودلالة إحصائية بمستوى معنوية (&) أقل أو يساوي ٠,٥ لتطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ودلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافية (تصنيف المجلس البلدي، عدد السكان، المستوى العلمي لرئيس المجلس).

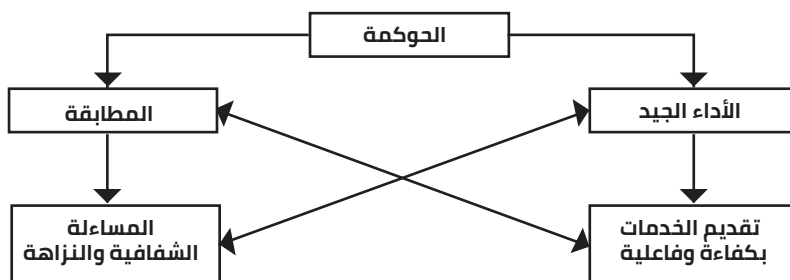
### الإطار النظري والدراسات السابقة

ظهرت فكرة الحوكمة في نهاية عام ١٩٩٩م بعد تراكمات من نتائج إخفاقات بعض الشركات في القطاعين الخاص والعام، وقد ساهم حدوث الأزمات والانحيار الاقتصادي لحول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة (Council, 2010).

### النموذج



شكل رقم (٢): (شيلي، ٢٠١٤)



## أهمية الحكومة

أهمية الحكومة تنبع من كونها تشمل أدوات مهمة جداً في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات العامة أو الخاصة مع ضمان النزاهة وتخفيف الانحرافات، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ فاعلية المحاسبة الداخلية والرقابة الخارجية.

هذا بالإضافة إلى أن للحكومة ميزات جمة تلخص في الشفافية والوضوح في القوائم المالية والموازنات التقديرية للمجالس البلدية، وزيادة الرقابة على الإنفاق العام وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين، مما يؤدي إلى تعزيز ثقتهم بالمجالس والمؤسسات التي تطبق مبادئ الحكومة (الآغا، ٢٠١١).

أما بالنسبة للحكومة في مؤسسات القطاع العام فإن من أهم أهدافها محاربة الفساد وضمان النزاهة وتخفيف الانحرافات، بالإضافة إلى فاعلية الرقابة (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤).

## مقومات الحكومة

من أجل تبني الحكومة لابد من توفر المقومات التالية: (عبدالرحمن، ٢٠١٢)

١. تدريب وتمكين القوى البشرية وتنمية مهاراتهم.
  ٢. تحفيز السكان على المشاركة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
  ٣. دعم وتوفير البنية الأساسية لها.
  ٤. تسهم الحكومة الرشيدة في المؤسسات الحكومية إلى إقامة ديمقراطية رشيدة، ووقف تضارب المصالح.
- على المستوى المؤسسي، تعتبر الحكومة الرشيدة نظاماً للرقابة والتوجيه، حيث يتم تحديد العلاقات والحقوق والمسؤوليات مع جميع الفئات كالمديرين والموظفين والعملاء، والإجراءات اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة يمكن اعتبارها نظاماً قائماً بحد ذاته، يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل (البسام، ٢٠١٤).

أيضاً تتعلق الحكومة الرشيدة بالموازنة ما بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة، والتأكد من أن المؤسسة تتم إدارتها وتسيير أعمالها بالشكل الفعال والسليم، ولا يعد نظام الحكومة رشيداً، إلا في حال اجتمعت فيه صفات الحكومة الرشيدة كالمشاركة بين المديرين والموظفين لخدمة المواطنين، بالإضافة إلى سيادة القانون لحماية حقوق المواطنين، والشفافية التي تهتم بعملية اتخاذ القرارات بطريقة تطبق فيها القوانين والأنظمة بشكل سليم، أيضاً من الصفات الأساسية للحكومة الرشيدة التجاوب مع جميع شرائح المجتمع والتوافق معها عن طريق التعامل بوساطة عند اختلاف وجهات النظر، بالإضافة إلى الاهتمام بشكل كبير بالكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد لخدمة المجتمع (شراطي، ٢٠١٧).

## مبادئ الحكومة الرشيدة Good Governance Principles

يعد مصطلح الحكم الرشيد أو الحكومة الرشيدة واحداً من أهم المصطلحات التي حظيت باهتمام العديد من الجهات والمنظمات الدولية - وخاصة تلك العاملة في مجال التنمية وكذلك الأوساط الأكاديمية، الأمر الذي أدى إلى تبلور مفاهيم متعددة ومتنوعة لهذا المصطلح الهام. وقد عرّفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة (OECD، ٢٠٠٤)" كما عرّفه (Weiss، ٢٠٠٠) بأنه "ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شؤون الدولة وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويوفون بين اختلافاتهم"، من ثم فإن مفهوم الحكومة الرشيدة يدور حول تفاعل مجموعة من العوامل والآليات التي تؤدي إلى الأسلوب الأمثل لإدارة الدولة. وقد تعددت إسهامات المؤسسات الدولية والبحوثية في تحديد مبادئ الحكومة الرشيدة، وفق الإطار والمبادئ التالية: -

١. المساءلة: هي قواعد واضحة للمساءلة الإدارية والمالية والقانونية والسياسية لضمان المحاسبة المالية في القطاع الحكومي أو الخاص أو الجمعيات الخيرية (Solomon، 2007).
٢. المشاركة: العمل على تجسيد مشاركة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات، وإشراك الأفراد في تحديد الاحتياجات والاولويات واعداد الخطط

والموازنات، والشفافية في اتخاذ القرارات والعمل على أن يحصل المجتمع على المعلومات المتعلقة بالفساد (Solomon، 2007).

٣. الشفافية: أن تكون التقارير المالية واضحة ونزيهة، بحيث تقدم صورة واضحة وحقيقية للوضع القائم. أيضاً اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين المواطنين من الاطلاع على هذه التقارير، والاطلاع على تقارير التوظيف والترقيات والتقاعد في المؤسسات العامة مثلًا، والآليات المتبعة لذلك (Chakrawal، 2006).

٤. سيادة القانون: في حالة مخالفة مدونات السلوك الوظيفي، يمكن اتخاذ تدابير قانونية ضد المخالفين، أيضاً تمكين أجهزة تنفيذ القانون في القيام بدورها في منع الفساد، وذلك من خلال استقلاليتها. (Milhaupt، 1996).

٥. مكافحة الفساد: الفساد له أوجه كثيرة منها الإدارية ومنها المالية وغير ذلك، ومكافحة الفساد هي من أولويات الحكومة الرشيدة، فإساءة استخدام السلطة، أو الرشوة، أو تغليب المصلحة الشخصية واستخدام المسمى الوظيفي واستغلال النفوذ، كلها أوجه من وجوه الفساد، يحتاج مكافحته إلى قدرات مؤسسية ملائمة، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في مكافحته. (الخمسي وشلهوب، ٢٠١٦).

٦. العدالة: مفهوم العدالة مفهوم مرتبط بشكل كبير بالخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين من جهة، ومن عدالة الإجراءات في التوظيف بالإضافة إلى مبدأ تكافؤ الفرص، والترقيات، والامتيازات وغيرها، بحيث تكون بناءً على معايير محددة كالكفاءة والجدارة. يُقصد بها درجة تقديم الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص... إلخ، للخدمات على قدم المساواة، وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص (Chakrawal، 2006).

٧. الانضباط: مفهوم له علاقة بالحكم الصالح، وأن يكون السلوك المتبع ألقياً وسليماً في العمل، واتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح (Williams، 1996).

٨. المسؤولية الاجتماعية: هي نوع من الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع، واتجاه العاملين، ومساهمتها في تنمية المجتمع (ديوان الفتوى، ٢٠١٨).

يتضح مما سبق ذكره أن الحكومة الرشيدة مرتبطة بشكل كبير بمكافحة الفساد، حيث إن مبادئ الحكومة الأساسية تدعو إلى تحقيق سيادة القانون والامتثال لقواعده، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية سياسات واستراتيجيات مكافحة الفساد (الوردات، ٢٠١٧).

## الحكومة الإلكترونية

الحكومة الإلكترونية هي مزيج من استخدام الأنظمة التكنولوجية المختلفة لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل المعلومات، وقد تكون بين الحكومة والمواطنين، أو الحكومة والشركات، أو بين الحكومات المختلفة. ومن خلال الحكومة الإلكترونية، يتم تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بطريقة مريحة وفعالة (شراطي، ٢٠١٧).

## أهمية الحكومة الإلكترونية

تهتم الحكومة الإلكترونية بتطبيق تكنولوجيا الاتصالات من خلال تقديم الخدمات الحكومية، والضرائب، وتبادل المعلومات في المجال الصحي والاقتصادي بحيث تتم بطريقة مريحة وتتسم بالفاعلية والشفافية (Okot-Uma and London، ٢٠٠٠، Bader and Moosa، ٢٠١٤).

لكن لم تكن جميع تجارب الحكومات الإلكترونية ناجحة، فمنها تجارب فشلت بسبب تكلفتها العالية، بالإضافة إلى أن النقلة إلى الحكومة الإلكترونية على المستوى التقني لم يوازها نقلة متناسبة على المستوى الإداري والتنظيمي (الشريف، عبد العليم ويومي، ٢٠١٣).

## فوائد الحكومة الإلكترونية

١. إن من أهم فوائد الحكومة الإلكترونية: الفوائد الاقتصادية: وتهتم بتوفير المال والوقت والجهد لجميع الأطراف المتعاملة بالحكومة الإلكترونية، بالإضافة عدم تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات وفتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام التطبيقات والتقنيات التي تسهل التبادل الداخلي للبيانات. (Morck،

(١) يمثل وصفاً لعينة الدراسة موزعة على المتغيرات المستقلة التي ورد ذكرها في الاستبانة.  
٣. أساليب جمع البيانات، تم استخدام مصدرين أساسيين من مصادر جمع البيانات وهما:  
أ) المصادر الثانوية، تتمثل في الكتب والمقالات والمواقع الإلكترونية التي تختص في دراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على مدونة قواعد الحوكمة الرشيدة في فلسطين ودليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام في الأردن والأبحاث والدراسات السابقة.  
ب) المصادر الأولية، وتتمثل في الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

#### تحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم (١) يمثل وصفاً لعينة الدراسة موزعة على المتغيرات المستقلة التي ورد ذكرها في الاستبانة.

#### أساليب قياس متغيرات الدراسة:

كما أعطيت الفقرات وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي حيث وزعت الدرجات على الفقرات كما الجدول (٢):

صدق الأداة (Validity): يقصد بالصدق، هو أن المقياس الذي استخدم في الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، حيث تتطابق المعلومات التي تم جمعها مع الحقائق الموضوعية، ولغاية اختبار صدق أدوات جمع المعلومات في هذه الدراسة، قام الباحثون بتطبيق اختبارات الثقة اللازمة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد تفريغ البيانات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، وتبويبها، ومعالجتها، تم استخدام برنامج (SPSS)، للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة، والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالآتي: (٨٠%) فأكثر درجة أثر كبيرة جداً، من (٧٠%-٧٩,٩٩%) درجة أثر كبيرة، من (٦٠%-٦٩,٩٩%) درجة أثر متوسطة، من (٥٠%-٥٩,٩٩%) درجة أثر قليلة، (أقل من ٥٠%) درجة أثر قليلة جداً، ويوضح الجدول رقم (٣) التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

ثبات الأداة (Reliability): بعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على العينة، تم حساب معامل الثبات للأداة عن طريق استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٩٥,٦%)، وهذه القيمة مقبولة لمعامل الاتساق الداخلي في حدود أعراض هذه الدراسة وطبيعتها، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة:

وينص السؤال الرئيس على الآتي: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية؟  
للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية لكل فقرة والانحراف المعياري، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

#### النتائج المتعلقة بالدرجة الكلية لكافة الفقرات:

يظهر من الجدول السابق رقم (٣) أن أدنى متوسط الاستجابة كانت بدرجة قليلة جداً على الفقرات، حيث أظهرت الفقرات أقل الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (١,١٣)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرة "يوجد نظام للشكاوي لمعالجة شكاوي المتعاملين" ٢,٢٨ وهي أقل الفقرات استجابة يليها الفقرة رقم (١٣) حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي، لفقرة "يوجد أنظمة إلكترونية وآلية تضمن سرعة الاستجابة لمتطلبات جميع العاملين (١,٠٠٤, ٢,٣٣)".

كما يظهر من الجدول السابق رقم (٣) أن أعلى متوسط درجة الاستجابة كان في الفقرات، بدرجة قليلة في الفقرات (٣٩,٣٥)، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣,١٣, ١,٠٥٧) لفقرة رقم (٢٩) "تطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية على جميع الموظفين بعدالة مطلقة" وهي أعلى الفقرات استجابة ويليها الفقرة رقم (٣٥) حيث إن ثاني أعلى الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (٣٥) حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣,٠٥, ٣,٠٥)

(Wolfenzon et al, ٢٠٠٥)

٢. الفوائد الإدارية: وتهتم بتنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، والعمل بروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية، عن طريق الإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية، وتسهيل عمليات الإشراف والرقابة على أداء المؤسسة.  
(Morck, Wolfenzon et al, ٢٠٠٥)

#### الدراسات السابقة:

ظهر الكثير من الدراسات التي تبرز أهمية الحوكمة في القطاعات المختلفة، سواء العامة أو الخاصة، نذكر منها:

دراسة (Mulyadi, Anwar et al, ٢٠١٢) هدفت إلى تحديد أهمية حوكمة المؤسسات العامة من وجهة نظر المجتمع والمواطنين الذين يتعاملون مع هذه المؤسسات، حيث يجب هذا البحث على تساؤل حول مدى أهمية حوكمة الشركات العامة بالنسبة للفرد والمجتمع، وقد تم إجراء هذه الدراسة على مكاتب الضرائب في أندونيسيا، وباستخدام دافعي الضرائب كعينة، وقد خلصت الدراسة إلى أن حوكمة المؤسسات في القطاع العام ضرورية لتحسين جودة الخدمات.

دراسة (Al-Beshtawi, Zraqat et al, ٢٠١٤) تناولت بالتحليل الحوكمة الرشيدة في البنوك التجارية والإسلامية في الأردن، وقد شملت العينة ١٦ بنكا تجاريا وإسلاميا، واستهدفت الدراسة الإدارات التنفيذية في البنوك والأقسام والإدارات المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، حيث أن آثار الحوكمة الإيجابية برزت من خلال التحسين والتطوير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى أن البنوك الأردنية بشكل عام تطبق مبادئ الحوكمة، وقد أوصت الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أكثر مخصص، وأنه على الجهات الرقابية إيلاء أهمية أكثر لمراقبة الأداء المالي.

دراسة (Altalal and Almostafa, ٢٠١٤) هدفت استكشاف دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في النقات الرأسمالية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عينة من (٧٠) شركة صناعية. وقد بحثت هذه الدراسة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومدى أهميتها في الشركات المدرجة في البورصة، حيث كانت أهم نتائج الدراسة، أن هذه الشركات تطبق مبادئ الحوكمة، وأن التطبيق الفعلي للحوكمة سيسهم في رفع أسعار أسهم تلك الشركات كنتيجة لمبدأ الإفصاح والشفافية.

دراسة (طبيب، عزيزة عبد الله ٢٠١٨) تطرقت بالتحليل لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تتمحور حول نتائج غياب الحوكمة والتي أدت إلى قصور في جودة الأداء الجامعي، وضعف المخرجات التعليمية، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية النهوض بالتعليم العالي يتطلب تطبيق منظومة متكاملة للحوكمة لمساعدة إدارات الجامعات للقيام بدورها بكفاءة وفاعلية وتكون خاضعة للمساءلة والشفافية عن طريق مشاركة المجتمع في صنع القرارات. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال مراجعة وتحليل واستقراء الأبحاث المنشورة في مجال الدراسة، بحيث تم تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة في الجامعات، وكانت العينة جميع الجامعات السعودية الحكومية.

أجمعت أغلب الدراسات السابقة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة أو الخاصة له أثر إيجابي، إما على أسهم هذه الشركات، أو على مستوى ثقة المجتمع بالمؤسسات العامة التي تنتهج مبدأ الشفافية والحاكمية، وأشارت جميع الدراسات إلى أن مشاركة المجتمع في صنع القرارات يزيد من كفاءة وفاعلية الإدارات المختلفة.

#### منهجية الدراسة

١. أسلوب الدراسة: تنتمي الدراسة الحالية إلى البحث الإيضاحي (Explanatory Research) إذ تهدف إلى عرض خصائص وسمات محددة، وتحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي تعالجها الدراسة للوصول إلى التأثير.

٢. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من رؤساء البلديات ومساعد رؤساء البلديات ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والموظفين، في محافظة بيت لحم والخليل.  
تم أخذ عينة الدراسة من خلال توزيع (٦٤) استبانة على بلديات بيت لحم والخليل والبلديات ذات التجمعات الكبيرة في المحافظتين، والجدول رقم

(١,٠٨٤) لفقرة رقم(٣٥) " للمجلس البلدي نظام لإدارة المخاطر المفاجئة"

الجدول رقم (١) يمثل وصف لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	% النسبة المئوية
العمر	اقل من ٤٠ سنة	٥١	٧٩,٧
	من ٤١-٦٠ سنة	٢	٣,١
	اكبر من ٦٠ سنة	١١	١٧,٢
المجموع		٦٤	%١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم	١٣	٢٠,٣
	بكالوريوس	٤٧	٧٣,٣
	ماجستير	٤	٦,٣
	دكتوراه		
المجموع		٦٤	%١٠٠
الهيكل التنظيمي	نموذج ١	١٨	٢٨,١
	نموذج ٢	١٤	٢١,٩
	نموذج ٣	٢٥	٣٩,١
	نموذج ٤	٧	١٠,٩
	نموذج ٥		
المجموع		٦٤	%١٠٠
المسمى الوظيفي	رئيس البلدية	٣	٤,٧
	مساعد رئيس البلدية	٢	٣,١
	مدير دائرة	١٧	٢٦,٦
	رئيس قسم	١٠	١٥,٦
	رئيس شعبة	٧	١٠,٩
	موظف	٢٥	٣٩,١
المجموع		٦٤	%١٠٠

الجدول رقم (٢) مقياس سلم (ليكرت) الخماسي

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المقياس	٥	٤	٣	٢	١

### الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

الرقم	فقرة الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يوجد نظام للشكاوي لمعالجة شكاوي المتعاملين	٢,٢٨	٠,٧٩
٢	يوجد نظام للشكاوي لمعالجة شكاوي الموظفين الداخليين	٢,٤١	٠,٨٦
٣	يتوفر نظام إداري فعال لتحديد المهام والملاحيات	٢,٤٤	٠,١٧
٤	يقوم المجلس البلدي بنشر تقارير الأداء بشكل دوري	٢,٨٧	٠,٦٤٤
٥	يتمتع الموظفون بالشفافية والحفاظ على السرية	٢,٩٥	٠,٦٨
٦	يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات ورسم السياسات وتحمل المسؤوليات	٢,٨٤	٠,٢٥٢
٧	يهتم المجلس بالمشاركة مع جميع فئات المتعاملين واستقطاب المشاركة المجتمعية	٢,٥٣	٠,٥٧٠
٨	يتواصل رئيس المجلس البلدي مع رؤساء الأقسام والموظفين	٢,٤٤	٠,٩٩
٩	يشارك المتعاملين في التخطيط الاستراتيجي للمجلس البلدي	٢,٣٦	١,٠٢٢
١٠	يوجد استراتيجية اتصال توضح كيفية إشراك المواطنين وتلقي الخدمة	٢,٥٩	٠,٩٢
١١	يوجد إجراءات واضحة وشفافة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام	٢,٦٨	١,١٦٤
١٢	قنوات الاتصال والتواصل مفتوحة بين أصحاب المصلحة (المتعاملين) والمسؤولين	٢,٥٢	٠,١٣١
١٣	يوجد أنظمة كرتونية وألية تضمن سرعة الاستجابة لمتطلبات جميع العاملين	٢,٣٣	١,٠٠٤
١٤	يوجد جهة مختصة لنشر المعرفة وإيصال المعلومات لذوي العلاقة	٢,٦٨	٠,٩٣٢
١٥	تصاغ التقارير الإدارية بلغة سهلة واضحة ومفهومة تناسب الفئة المستهدفة	٢,٧٥	٠,٩٧٤
١٦	يتم نشر التشريعات والقوانين الصادرة من الجهات المختصة على جميع المعنيين الداخليين والخارجيين	٢,٥٩	٠,٩٨٨
١٧	التشريعات القانونية كفوّه وشاملة وواضحة	٢,٧٧	٠,٩٦٧
١٨	يتم الالتزام بالتشريعات والقوانين بالتنفيذ والتطبيق	٢,٦٤	٠,٨٨
١٩	يحرص المجلس البلدي على الالتزام القوي بسيادة القانون	٢,٥٩	٠,٦٨
٢٠	يمثل المجلس البلدي بجميع القوانين ذات الصلة	٢,٥٥	١,٠٣١
٢١	تتم الرقابة على تنفيذ المشاريع من حيث التنفيذ وضبط التكاليف	٢,٤٨	٠,٩٥
٢٢	يتم إصدار التقارير الإدارية الرقابية بشكل دوري	٢,٧٥	٠,٩٠٢
٢٣	يتم تقييم وفحص أنظمة الضبط الداخلي من حيث ملائمتها وكفاءتها وكفايتها	٢,٦٥	٠,٩٢٣
٢٤	يتم تزويد رئيس المجلس البلدي بمعلومات حول رضا متلقي الخدمة	٢,٨٧	١,٠١٨
٢٥	يتبنى المجلس البلدي استراتيجية تقديم الحوافز لأغراض تحقيق الاستفادة المثلى	٣,٠٣	٠,٠٥٢
٢٦	يتم التعامل مع الموظفين والمتعاملين بعدالة ودون تحيز	٣,٠٣	٠,٠٥٢
٢٧	يتم الالتزام بالأنظمة والقوانين على جميع المتعاملين الداخليين والخارجيين	٢,٩٢	٠,٩٧
٢٨	يعامل الموظفون الداخليون معاملة متساوية ودون تحيز أو تمييز	٢,٨٥	١,١٨٢
٢٩	تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية على جميع الموظفين بعدالة مطلقة	٣,١٣	٠,٩٥



٣٠	٣,٠١	١,١٠٩	يتم مكافئة الموظفين المميزين بنزاهة ودون محاباة
٣١	٢,٦١	٠,٩٥٧	يتم التحقق من النفقات العامة بما ينسجم مع الأنظمة والقوانين
٣٢	٢,٧٢	٠,٩٣٨	يتم فحص البيانات المالية الختامية
٣٣	٢,٧١	١,٠٦٣	يتم فحص وتقييم نظم المعلومات المالية الخاصة بالمجلس البلدي
٣٤	٢,٦٧	٠,٩٣٥	يقوم المجلس البلدي بعملية الجرد السنوي للعهد والأموال
٣٥	٣,٠٠	١,٠٨٤	للمجلس البلدي نظام لإدارة المخاطر المفاجئة
٣٦	٢,٨	١,٢٨٤	يلتزم المجلس البلدي بالإفصاح عن مسؤولياته الاجتماعية دون تضليل
٣٧	٣,٠٣	٠,٣٦٣	يطرح المجلس البلدي التزامات اجتماعية معقولة وقابلة للتطبيق
٣٨	٢,٩٩	١,٣٢٧	يعمل المجلس في خطه على عدم الأضرار بالبيئة وعدم تلويثها
٣٩	١,٩٢	٠,٢٦٤	يولي المجلس البلدي اهتمام متوازن بجميع فئات المتعاملين معه
٤٠	٢,٨٩	١,٢٧٣	يهتم المجلس البلدي بإعادة تدوير النفايات السامة او التخلص منها
٤١	٢,٧٦	٠,٩٤٨	يتم مناقشة التقارير الإدارية بانتظام
٤٢	٣,٧٨	٠,٨٣	يتبنى الموظفون التوصيات الخاصة بتقارير تقييم الأداء
٤٣	٢,٦٦	١,٠١١	ينعكس أثر جودة التقارير الإدارية على الأداء الوظيفي
٤٤	٢,٨٨	١,٠٢	تساعد التقارير في القضاء على التحيز والميل المركزي
٤٥	٢,٩٢	١,٠٥٧	يناقش الموظف تقرير تقييم الأداء مع مسؤوليه
٤٦	٢,٨١	١,١٣١	تتابع وتراجع وتقيم الأنشطة البلدية دورياً
٤٧	١,٧٢	٠,٠٤١	تسهم التقارير الإدارية في تحسين جودة الأنشطة التي تقوم بها البلدية
٤٨	٢,٦٤	٠,٩٣	تشكل اللجان الخاصة لمتابعة الأنشطة العامة
٤٩	١,٦٩	١,١٠٩	يتم نشر ثقافة متابعة الجودة ومتابعة الأنشطة الداعمة لها
٥٠	٢,٥٥	٠,٩٥٣	يتسم أداء الموظفين بالكفاءة في تقديم الأنشطة العامة
٥١	٢,٥	١,٠٧٦	تسهم صحة التقارير المالية في اتخاذ القرارات السليمة
٥٢	٢,٦٨	١,٠٣٥	يتم الإفصاح الكافي في التقارير المالية وفقاً للأهمية النسبية
٥٣	٢,٥٣	٠,٩٦٨	تتمتع التقارير المالية والمحاسبية بالمصداقية والعدالة في العرض
٥٤	٢,٥١	٠,٩٦٩	يتم التأكد من التقارير المالية لمعرفة سلامتها وخلوها من الأخطاء
٥٥	٢,٥٧	٠,٩٦٦	تعد التقارير المالية والمحاسبية وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها

هذه الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: وتنص الفرضية الثانية على الآتي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية يعزى لعدد السكان، ولفحص الفرضية الثانية استخدم الباحثون اختبار (تحليل التباين) (ANOVA) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير التصنيف عدد السكان، كما يوضح الجدول رقم (٥).

وتنص الفرضية الأولى على الآتي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية يعزى لتصنيف المجلس البلدي، ولفحص الفرضية الأولى استخدم الباحثون اختبار (تحليل التباين) (ANOVA) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير تصنيف المجلس البلدي، كما يوضح الجدول رقم (٤).

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,0$ ) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير تصنيف المجلس البلدي، وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الأولى بالنسبة للعينة في

يتضح من الجدول رقم (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 >$ ) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير تصنيف المستوى العلمي، وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الثانية بالنسبة للعينة في هذه الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 >$ ) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير تصنيف المجلس البلدي، وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الثانية بالنسبة للعينة في هذه الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية للمجالس البلدية الفلسطينية يعزى للمستوى العلمي لرئيس المجلس، ولفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحثون اختبار (ت) (T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يوضح الجدول رقم (٦).

#### الجدول رقم (٤) نتائج اختبار (تحليل التباين) لمجموعتين مستقلتين للفروق على الدرجة الكلية لمتغير تصنيف المجلس البلدي

الدلالة*	(ف)	تصنيف المجلس البلدي		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف	المتوسط	
٠,٣٠٦	٣,٧١٦	١,٠٥٦	٢,٤٥	

\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $0.05 >$ ).

#### الجدول رقم (٥) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين للفروق على الدرجة الكلية لمتغير تصنيف عدد السكان

الدلالة*	(ف)	عدد السكان		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف	المتوسط	
٠,١٩٢	١,٦٨٨	٠,٤٧٥	١,٨٧	

\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $0.05 >$ ).

#### الجدول رقم (٦) نتائج اختبار (تحليل التباين) (ANOVA) لمجموعتين مستقلتين للفروق على الدرجة الكلية لمتغير تصنيف المؤهل العلمي

الدلالة*	(ف)	المستوى العلمي		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف	المتوسط	
٣١٩,٠	١,٨٦٤	١,٦٣٠	٤,١٣	

\* دالة إحصائياً عند مستوى ( $0.05 >$ ).

ملخص النتائج المتعلقة بمحاور الاستبانة

#### جدول رقم (٧) ملخص النتائج

الرقم	فقرة الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	درجة التأثير
١	المساءلة	٢,٥٩	١,٤٢٤	%٤٧,٨٢	قليلة جداً
٢	المشاركة	٢,٥٥٢	١,٢٨١	%٥٢,٨٢	قليلة
٣	الشفافية	٢,٥٩٢	١,٠٤١	%٤٤,٣٨	قليلة جداً
٤	سيادة القانون	٢,٦٢٨	٠,٩٧٦٢	٥١,٥٨%	قليلة
٥	مكافحة الفساد	٢,٧٥٦	٠,٩٦٦٤	%٤٣,٤%	قليلة جداً
٦	العدالة	٣,٠١٢	١,٠٩٤٤	%٣٤,٠٨	قليلة جداً
٧	الانضباط	٢,٧٥٢	٠,٩٩٥٤	%٤٤,١٤	قليلة جداً
٨	المسؤولية الاجتماعية	٢,٩٢٦	١,٣٠٢٢	%٣٥,٣	قليلة جداً
٩	جودة تقارير تقييم الأداء	٣	١,٥٨٨٦	%٤٤,٣٨	قليلة
١٠	جودة تقارير الأنشطة	٢,٦٨٢	١,٠٣٢٨	%٤٥,٦٤	قليلة جداً
١١	جودة التقارير المالية والمحاسبية	٢,٥٥٨	١,٠٢٨	%٥٢,٨٢	قليلة

## الاستنتاجات

للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية: دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية. مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات 01(194)، ٩٤-١.

شبل، صبري أحمد. (٢٠١٤). مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة، الدنمارك ولبنان. بيروت: الدار العربية للموسوعات.

عبدالرحمن، رعدة صلاح محمد. (٢٠١٢). دور المراجعة البيئية الداخلية في تفعيل مقومات الحوكمة البيئية لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر.

البسام، بسام عبدالله. (٢٠١٤). الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، (٦٧-٦٨)، ١-٦١.

شرطي، نسيم. (٢٠١٧). مدى تطبيق الحوكمة الرشيدة في الدول العربية وأثرها على التنمية البشرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، (٥)، ٧١-٩١.

المطاني، بلال أحمد والبشير، أمين بشير وبركات، حمدي جبر. (٢٠١٧). أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، دراسة حالة: المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (٤)، ٣٨٠-٤٠٥.

الوردان، خلف عبد الله. (٢٠١٧). الحوكمة في القطاع العام، موقع مقال، تم استرجاعه من <http://mqqaal.com/?p=١٣٩٥٠٩>.

طيب، عزيزة عبد الله. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية. مج. ٢٦، ع. ٢، ج. ٢، أبريل ٢٠١٨. ص. ١٨٣-٢٢٧ تم استرجاعه من search.shamaa.org

## المراجع الأجنبية:

1. Abouzaid, S. (2008). IFC family business governance handbook. Pennsylvania, Washington, The World Bank.
2. Al-Beshitawi, S. H., Zraqat, O. M., Moh, H., & Al, D. (2014). The Impact of Corporate Governance on Non-Financial Performance in Jordanian Commercial Banks and Islamic Banks. International Journal of Financial Research, 5(3), 54-67.
3. Al-Moataz, E., & Hussainey, K. (2013). Determinants of Corporate Governance Disclosure in Saudi Corporations. Journal of King Abdulaziz University: Economics and Administration, 105(3171), 1-20.
4. Altala, A., & Almostafa, A. (2014). The Role of Corporate Governance and its Impact on The Share Price of Industrial Corporations Listed on the Amman Stock Exchange. European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, 2(6), 124-144.
5. Bader, L. N., & Moosa, L. K. (2014). The Security Protection of Corporatw governance Sites in Basra. Basra studies journal, 18(1994-4721), 1-29.
6. Chakrawal, A. K. (2006). Corporate Governance and Accountability. Asia Pacific Business Review, 2(1), 88-97.
7. Council, A. C. G. (2010). Corporate governance principles and recommendations with 2010 amendments. available at: [www.asx.com.au/governance/corporate-governance, htm](http://www.asx.com.au/governance/corporate-governance.htm) (accessed on 24 October 2012).
8. Milhaupt, C. J. (1996). A relational theory of Japanese corporate governance: Contract, culture, and the rule of law. Harv. Int'l LJ, 37, 3.
9. Morck, R., Wolfenzon, D., & Yeung, B. (2005). Corporate governance, economic entrenchment, and growth. Journal of economic literature, 43(3), 655-720.
10. Mulyadi, M., Anwar, Y., & Ikbali, M. (2012). The importance of corporate governance in public sector. Global Business and Economics Research Journal, 1(1), 25-31.
11. OECD, O. (2004). The OECD principles of corporate governance. Contaduría y Administración, (216).
12. Okot-Uma, R. W. O., & London, C. S. (2000). Electronic governance: re-inventing good governance. Commonwealth Secretariat, London, 5.
13. Solomon, J. (2007). Corporate governance and accountability. John Wiley & Sons.
14. Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges. Third world quarterly, 21(5), 795-814.
15. Williams, D. G. (1996). Governance and the Discipline of Development. The European Journal of Development Research, 8(2), 157-177.

في ضوء تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. تعمل المجالس البلدية على تطبيق الأنظمة والقوانين الداخلية على الموظفين بعدالة حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة ٣,١٣ .
٢. تبين من واقع الدراسة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية وعدم مركزية اتخاذ القرارات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ ٢,٥٥٢ .
٣. اتضح من التحليل أن تطبيق مبدأ الشفافية متوسط وقنوات الاتصال المتبادلة متوسطة فيما بين المراجعين والموظفين بمتوسط حسابي بلغ ٢,٥٩٣ .
٤. تبين أن الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المجالس البلدية تتباين في تطبيقها وإعلام ومعرفة الموظفين بها وتطبيقها يتباين بشكل واضح بين الموظفين وبمتوسط حسابي بلغ ٢,٦٢٨ .
٥. تبين أن نظام الرقابة المعمول به في أغلب المجالس البلدية هو نظام ضعيف ولا يلبى حاجة المراجعين ومصالحهم وخدمتهم وبمتوسط حسابي بلغ ٣ .
٦. اتضح من التحليل أنه يتم التعامل مع المراجعين بطريقة متباينة وان الموظفين لا يلتزمون بقواعد والانضباط الداخلي والأنظمة القانونية المعمول بها وهذا بدوره أدى إلى ضعف الخدمات المقدمة وبمتوسط حسابي بلغ ٢,٦٨٢ .
٧. تبين أن دور المجالس البلدية في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية ضعيف جدا ولا تتجاوز الحد الأدنى من الخدمات التي يجب ان يحظى بها المراجعون وبمتوسط حسابي بلغ ٢,٦٨٢ .
٨. اتضح أن التقارير الإدارية المرفوعة من رؤساء الأقسام وجودة المعلومات الظاهرة في التقرير لا تعكس الوضع الحقيقي ولا تلبى حاجة الموظفين والمراجعين على حد سواء وبمتوسط حسابي بلغ ٢,٥٥ .

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، فإن الباحثين يوصون بما يلي:

١. العمل على تطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الدوائر البلدية بشفافية وعدالة.
٢. العمل على توحيد التعاملات الفردية بين المراجعين وتفعيل الرقابة الداخلية.
٣. التركيز على العدالة والمساواة في تقديم الخدمات للمراجعين.
٤. مضاعفة الرقابة على تنفيذ المشاريع العامة وتحسين جودة التقارير الإدارية لتعكس الواقع الفعلي .
٥. مراجعة وإشراك الموظفين في صنع القرارات الداخلية وتوحيد آلية التطبيق لهذه القرارات على الموظفين والمراجعين.
٦. تشكيل عدة لجان داخلية لتساعد وتعزز مبدأ الشفافية والعدالة والمساءلة وتحسين جودة التقارير .
٧. العمل على تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في القطاع العام وتعزيز الرقابة على تطبيقها.

## المراجع العربية

١. الشريف، عمر وعبد العليم، أسامة ويومي، هشام. (٢٠١٣). الإدارة الإلكترونية، مدخل الى الادارة الحديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٢. دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام. (٢٠١٤). عمان: وزارة تطوير القطاع العام. متاح على: <http://www.mol.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/government>
٣. الخمشي، ساره بنت صالح عيادة وبن شلهوب، هيفاء بنت عبدالرحمن صالح. (٢٠١٦). مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات والمؤشرات التخطيطية للحد منها. مكتبة جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن.
٤. الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام. (٢٠١٨). رام الله: ديوان الفتوى والتشريع. متاح على: [https://carjz.org/sites/default/files/events/1hwkm\\_wld\\_lmwsyy\\_fy\\_lqt\\_lm\\_-\\_wrq\\_ml\\_flstyn.pdf](https://carjz.org/sites/default/files/events/1hwkm_wld_lmwsyy_fy_lqt_lm_-_wrq_ml_flstyn.pdf)
٥. الآغا، عماد سليم. (٢٠١١). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من التأثير السلبي

**References Translated to Arabic:**

- I. Al-Sharif, Omar and Abdel-Alim, Osama and Bayoumi, Hisham. (2013) electronic management, an introduction to modern management. Amman: Dar Al Manahej for Publishing & Distribution.
- II. A guide to governance practices in the public sector. (2014). Amman: Ministry of Public Sector Development. Available on: <http://www.mol.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/government>.
- III. Al-Khumshi, Sarah bint Saleh Ayada and bin Shalhoub, Haifa bint Abdulrahman Saleh. (2016). Manifestations of academic corruption in universities and planning indicators to reduce them. Princess Nora bint Abdulrahman University Library.
- IV. Corporate governance and performance in the public sector. (2018). Ramallah: Fatwa and Legislation Bureau. Available on: [https://carjj.org/sites/default/files/events/lhwkm\\_wld\\_lmwwsy\\_fy\\_lqt\\_lm\\_-\\_wrq\\_ml\\_flstyn.pdf](https://carjj.org/sites/default/files/events/lhwkm_wld_lmwwsy_fy_lqt_lm_-_wrq_ml_flstyn.pdf).
- V. Al-Agha, Imad Salim. (2011). The Role of Good Governance in Limiting the Negative Impact of Creative Accounting on the Reliability of Financial Statements: An Empirical Study on Palestinian Banks. Palestine University Journal for Research and Studies 56 (1940), 1-94.
- VI. Shibli, Sabri Ahmed. (2014). Governance principles and applications in selected countries, Denmark and Lebanon. Beirut: Arab House of Encyclopedias.
- VII. Abdul Rahman, Raghda Salah Muhammad. (2012). The role of internal environmental auditing in activating the components of environmental governance for the business sector: an applied study, (unpublished master's thesis), Cairo University, Egypt.
- VIII. Al-Bassam, Bassam Abdullah. (2014). Good Governance: A Case Study of Saudi Arabia, Arab Economic Research Journal, (67-68), 1-26.
- IX. Shraati, Nassima. (2017). The Extent of Applying Good Governance in the Arab Countries and Its Impact on Human Development, Journal of Economics and Development, 5 (2), 71-91.
- X. Al-Matani, Bilal Ahmed and Al-Bashir, Amin Bashir and Barakat, Hamdi Jaber. (2017). The Impact of Public Sector Governance on GDP Growth Rate, Case Study: The Hashemite Kingdom of Jordan, Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, 4 (2). 380-405.
- XI. AlWardat, Khalif Abdullah. (2017, February 10). Governance in the Public Sector, Maqal website. Retrieved from <http://mqal.com/?p=13959>.
- XII. Tayb, AzizAbdullah. (2018). An analytical study of the concept of good governance and the requirements for its application in Saudi universities. Journal of Educational Sciences. Mg. 26, p. 2, c. 2, April 2018. p. 183-227 Retrieved from search. shamaa.org.

## استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد، يقوم الباحثان بدراسة تهدف إلى التعرف على "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية"، وقد صممت هذه الاستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منكم الإجابة عن فقراتها شاكرين لكم حسن تعاونكم، ومؤكدين لكم بأن المعلومات التي ستقدمونها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثون: د. فايز أبو عمريّة، د. ناصر جرادات، أ. ناصر جرادات

## القسم الأول: المعلومات الشخصية

نموذج (١): هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الكبيرة جداً: نابلس والخليل وغزة ورفح وخان يونس.  
نموذج (٢): هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الكبيرة مثل: رام الله والبييرة وطولكرم وجنين وبيت لحم وقلقيلية وجباليا ومن شابهها.  
نموذج (٣): هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية المتوسطة مثل: طوباس ويعبد وبيت ساحور وبيت جالا ويطا ودورا وسلفيت ودير البلح ومن شابهها.  
نموذج (٤): هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الصغيرة من بلديات صغيرة أو مجالس قروية مثل: بيت امرين والعوجا وعتيل وبيت فجار وعبسان وقراوة بني زيد ومن شابهها.  
نموذج (٥): هيكل تنظيمي خاص بالهيئات المحلية الصغيرة جداً، وهي التجمعات السكنية التي لا يزيد عدد سكانها عن ثلاثة آلاف نسمة.

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) داخل المربع المناسب لكل عبارة من العبارات التالية:-

١- العمر:

أقل من ٤٠ سنة ٤١ - ٦٠ سنة أكبر من ٦٠ سنة

٢- المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

٣- الهيكل التنظيمي:

نموذج ٥ نموذج ٤ نموذج ٣ نموذج ٢ نموذج ١

٤- المسمى الوظيفي:

مدير دائرة رئيس البلدية مساعد رئيس البلدية موظف رئيس قسم رئيس شعبة

٥- عدد السكان

أقل من ٥٠٠٠ نسمة ١٥٠٠٠-٢٥٠٠٠ نسمة ١٥٠٠٠ - ٥٠٠٠٠ نسمة ٢٥٠٠٠-٤٠٠٠٠ نسمة ٤٠٠٠٠-٥٥٠٠٠٠ نسمة

القسم الثاني: (مبادئ الحوكمة الرشيدة) الرجاء وضع إشارة (✓) مقابل كل فقرة من الفقرات الآتية في عمود الإجابة المناسب.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>مبدأ المساءلة</b>					
١					يوجد نظام للشكاوي لمعالجة شكاوي المتعاملين
٢					يوجد نظام للشكاوي لمعالجة شكاوي الموظفين الداخليين
٣					يتوفر نظام إداري فعال لتحديد المهام والصلاحيات
٤					يقوم المجلس البلدي بنشر تقارير الأداء بشكل دوري
٥					يتمتع الموظفون بالشفافية والحفاظ على السرية

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>مبدأ المشاركة</b>					
١					يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات ورسم السياسات وتحمل المسؤوليات
٢					يهتم المجلس بالمشاركة مع جميع فئات المتعاملين واستقطاب المشاركة المجتمعية
٣					يتواصل رئيس المجلس البلدي مع رؤساء الأقسام والموظفين
٤					يشترك المتعاملين في التخطيط الاستراتيجي للمجلس البلدي
٥					يوجد استراتيجية اتصال توضح كيفية إشراك المواطنين وتلقي الخدمة

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مبدأ الشفافية</b>					
١					يوجد إجراءات واضحة وشفافة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام
٢					قنوات الاتصال والتواصل مفتوحة بين أصحاب المصلحة (المتعاملين) والمسؤولين
٣					يوجد أنظمة كرتونية وألية تضمن سرعة الاستجابة لمتطلبات جميع العاملين
٤					يوجد جهة مختصة لنشر المعرفة وإيصال المعلومات لذوي العلاقة
٥					تصاغ التقارير الإدارية بلغة سهلة واضحة ومفهومة تناسب الفئة المستهدفة

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مبدأ سيادة القانون</b>					
١					يتم نشر التشريعات والقوانين الصادرة من الجهات المختصة على جميع المعنيين الداخليين والخارجيين
٢					التشريعات القانونية كفوّه وشاملة وواضحة
٣					يتم الالتزام بالتشريعات والقوانين بالتنفيذ والتطبيق
٤					يحرص المجلس البلدي على الالتزام القوي بسيادة القانون
٥					يمثل المجلس البلدي بجميع القوانين ذات الصلة

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مبدأ مكافحة الفساد</b>					
١					تم الرقابة على تنفيذ المشاريع من حيث التنفيذ وضبط التكاليف
٢					يتم إصدار التقارير الإدارية الرقابية بشكل دوري
٣					يتم تقييم وفحص أنظمة الضبط الداخلي من حيث مدى ملائمتها وكفاءتها وكفايتها
٤					يتم تزويد رئيس المجلس البلدي بمعلومات حول رضا متلقي الخدمة
٥					يتبنى المجلس البلدي استراتيجية تقديم الحوافز لأغراض تحقيق الاستفادة المثلى

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مبدأ العدالة</b>					
١					يتم التعامل مع الموظفين والمتعاملين بعدالة ودون تحيز
٢					يتم الالتزام بالأنظمة والقوانين على جميع المتعاملين الداخليين والخارجيين
٣					يعامل الموظفون الداخليون معاملة متساوية ودون تحيز او تمييز
٤					تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية على جميع الموظفين بعدالة مطلقة
٥					يتم مكافئة الموظفين المميزين بنزاهة ودون محاباة

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مبدأ الانضباط</b>					
١					يتم التحقق من النفقات العامة بما ينسجم مع الأنظمة والقوانين
٢					يتم فحص البيانات المالية الختامية
٣					يتم فحص وتقييم نظم المعلومات المالية الخاصة بالمجلس البلدي
٤					يقوم المجلس البلدي بعملية الجرد السنوي للعهد والأموال
٥					للمجلس البلدي نظام لإدارة المخاطر المفاجئة

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مبدأ المسؤولية الاجتماعية</b>					
١					يلتزم المجلس البلدي بالإفصاح عن مسؤولياته الاجتماعية دون تضليل
٢					يطرح المجلس البلدي التزامات اجتماعية معقولة وقابلة للتطبيق
٣					يعمل المجلس في خطه على عدم الأضرار بالبيئة وعدم تلويثها
٤					يولي المجلس البلدي اهتمام متوازن بجميع فئات المتعاملين معه
٥					يهتم المجلس البلدي بإعادة تدوير النفايات السامة أو التخلص منها

القسم الثالث: (التقارير الإدارية للمجالس البلدية) الرجاء وضع إشارة (✓) مقابل كل فقرة من الفقرات الآتية في عمود الإجابة المناسب.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>تقارير تقييم الأداء</b>					
١					يتم مناقشة التقارير الإدارية بانتظام
٢					يتبنى الموظفون التوصيات الخاصة بتقارير تقييم الأداء
٣					ينعكس أثر جودة التقارير الإدارية على الأداء الوظيفي
٤					تساعد التقارير في القضاء على التحيز والميل المركزي
٥					يناقش الموظف تقرير تقييم الأداء مع مسؤوليه
<b>تقارير الأنشطة</b>					
٦					تتابع وتراجع وتقيم الأنشطة البلدية دورياً
٧					تسهم التقارير الإدارية في تحسين جودة الأنشطة التي تقوم بها البلدية
٨					تشكل اللجان الخاصة لمتابعة الأنشطة العامة
٩					يتم نشر ثقافة متابعة الجودة ومتابعة الأنشطة الداعمة لها
١٠					يتسم أداء الموظفين بالكفاءة في تقديم الأنشطة العامة
<b>التقارير المالية والمحاسبية</b>					
١١					تسهم صحة التقارير المالية في اتخاذ القرارات السليمة
١٢					يتم الإفصاح الكافي في التقارير المالية وفقاً للأهمية النسبية
١٣					تتمتع التقارير المالية والمحاسبية بالمصداقية والعدالة في العرض
١٤					يتم التأكد من التقارير المالية لمعرفة سلامتها وخلوها من الأخطاء
١٥					تعد التقارير المالية والمحاسبية وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها