

دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل – فلسطين (دراسة وصفية تحليلية)

باحثة - فلسطين

أ.ساجدة نصر عثمان الرجوب

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت بإعداد استبانة موجهة لموظفي البلديات تكونت من (60) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلديات محافظة الخليل. وقد طبقت الدراسة على عينة تكونت من (360) موظفاً وموظفةً من موظفي البلديات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية الحصصية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كانت بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين، كما توصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الحوكمة، ومستوى مكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين، تعزى لمتغيرات: الجنس، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، ظاهرة الفساد، بلديات محافظة الخليل.

The role of governance in combating and preventing corruption in the municipalities of Hebron Governorate – Palestin (Descriptive – analytical study)

Sajida Naser Rajoub

Abstract:

This study aimed to identify the role of governance in combating and preventing corruption in the municipalities of Hebron governorate from the perspective of employees. To achieve the objectives

of the study, the researcher used the descriptive approach, as she prepared a questionnaire for municipal employees, which consisted of (60) items, and the study population consisted of all employees of the municipalities of Hebron governorate. The study was applied to a sample consisting of (360) male and female employees of the municipalities, who were chosen by the quota-based random method. The results of the study showed that the level of governance implementation in the municipalities of Hebron governorate from the viewpoint of municipal employees was medium, and the level of combating and preventing corruption in the municipalities of Hebron governorate from the viewpoint of employees was medium. The study concluded that there is a statistically significant relationship between the level of application of governance and the level of combating and preventing corruption in the municipalities of Hebron governorate from the point of view of employees. Corruption in the municipalities of Hebron Governorate from the point of view of employees, due to the variables: gender, type of job, and educational qualification. In the light of the results of the study, the researcher recommended a set of recommendations.

Key words: governance, the phenomenon of corruption, municipalities in Hebron Governorate.

المقدمة:

جرى في العقود الثلاث الماضية اهتمام كبير بتطبيق معايير الحوكمة في كافة المجالات، في مختلف دول العالم، سواء على مستوى الإدارة العامة أو الخاصة. ولعل السبب الرئيس وراء ذلك، كان الخلل في إدارة المؤسسات والشركات والحكم، وظهور مظاهر عديدة للفساد وسوء الإدارة. وقد بينت التجارب الفضلى في تطبيق معايير الحوكمة أهميتها لمكافحة ظاهرة الفساد وتحسين وتطوير الأداء، وضمان مصالح ذوي العلاقة، والاستثمار الجيد للموارد، وتحقيق أهداف المؤسسة وبقائها وتطورها واستدامتها.

إن من أكثر الظواهر الإنسانية خطورة على المجتمعات والدول انتشار ظاهرة الفساد، وذلك نتيجة للآثار السلبية التي يخلفها في شتى المجالات وعلى مختلف المستويات، وبما أن الفساد يعتبر سلوكاً شبيكياً ينتج من تفاعلات تنشأ بين عدة أطراف في المجتمع، مما يجعل منه ظاهرة متعددة الأبعاد، فهو ينتشر أفقياً في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعمودياً عبر المستويات المتعددة التي يتكون منها البناء السياسي والاجتماعي لأي دولة، و يؤثر الفساد على المنظومات المختلفة التي يتفشى فيها بما يشوه طبيعة العلاقات التي تربط بين مكوناتها داخلياً ويجعل تفاعلاتها في محيطها العام تتم بشكل سيء⁽¹⁾.

ويرتبط انتشار الفساد بالبيئة العامة التي تتفاعل فيها المنظومة التي يستشري فيها، فإذا ما كانت مشجعة زاد مستوى انتشاره وإذا كانت مثبطة تقلص هذا الانتشار، وإذا كان العقد الاجتماعي بين الدولة

والمواطن يتطلب تنازل هذا الأخير عن القليل من حريته لصالح الدولة مقابل توفيرها مجموعة من الخدمات العامة التي يستفيد منها المواطن، فإن تزايد مطالب المواطنين واتساع حجم الدول أدى بالسلطات السياسية إلى محاولة التقرب أكثر من المواطن، عبر تبني نظم الإدارة المحلية التي تسعى إلى تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية وتكريس الديمقراطية التشاركية عبر تفويضها جزءاً من صلاحياتها لهيئات محلية ومجالس محلية ينتخبها المواطنون المحليون⁽²⁾.

وبالرجوع إلى البيئة العامة التي تمارس في إطارها المجالس المحلية المنتخبة مهامها وتباشر صلاحياتها عبرها، نجد أنها تجسد ما يعرف بالحكم السيئ في ظل غياب قيم المساءلة والشفافية وحكم القانون والمشاركة المجتمعية في تسيير الشؤون المحلية.

إن السلطة الوطنية الفلسطينية وفي إطار سعيها إلى محاربة مختلف أشكال الفساد اعتمدت مجموعة من النصوص القانونية وقامت بإنشاء هيئة مكافحة الفساد، لكن الممارسة الفعلية على الأرض بينت أن الفساد استمر، ولم تقم المؤسسات المعنية بالمهام المناطة بها لأسباب كثيرة، ومنها التركيز على معالجة مخلفات الفساد بدل معالجة البيئة التي تشجع على تفشيها وهو ما شكل فهماً مشوهاً للظاهرة، أي أن سوء التشخيص أدى إلى اعتماد سياسات مشوهة لمعالجة الخلل القائم في البيئة العامة لهذه الظاهرة الخطيرة. وعليه فإن تقليص مستويات الفساد في المؤسسات العامة ومنها المجالس البلدية بات يتطلب إيجاد قيم بديلة لتلك القيم التي تشجعه، فسيادة القانون بدل الفوضى، والشفافية بدل الضبابية، والمساءلة الشعبية بدل الرقابة الوصائية المتشددة، والمشاركة الشعبية بدل حصر صلاحية تسيير الشؤون المحلية بالمؤسسات الرسمية المركزية، وهذه مجموعها وغيرها من القيم تشكل ما يعرف بالحوكمة المحلية، التي تعتمد على الكثير من الدول التي تتعرض لظاهرة الفساد⁽³⁾. وقد أصبحت الحوكمة من متطلبات الإدارة الحديثة لدى المؤسسات كافة، حيث تعد من الآليات اللازمة لاستكمال عمليات الإصلاح الإداري، كما أنها تعتبر إحدى العوامل التي تؤدي إلى تطوير الأداء بما توفره من أجواء عملية مناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسات والوصول إلى رسالتها المنشودة⁽⁴⁾.

من خلال ما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى لإلقاء الضوء على موضوع هام يهم المواطن الفلسطيني بشكل كبير، وهو حوكمة البلديات ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن ازدياد حجم الخدمات التي تقدمها البلديات للمجتمع المحلي المتزايد العدد، وارتفاع مستوى متطلبات المجتمعات المحلية لنوعية الخدمة المقدمة، أدى إلى توسع هياكل البلديات وتعقد مستوياتها الإدارية، وفرض عليها تحديات جديدة، استدعت منها الارتقاء بإدارتها وأدائها. لكن البلديات أظهرت استجابات متباينة لهذه التحديات، وأظهرت العديد منها وجود قصور في الأداء، وبات أصابع الاتهام تشير إلى ظاهرة الفساد المالي والإداري، باعتبارها مشكلة أساسية تعترض الارتقاء بمستوى أداء البلديات وكفاءتها وفعاليتها وجودة خدماتها. ولهذا جرى الاهتمام بالبحث عن السبل والآليات الكفيلة بمكافحة هذه الظاهرة. وبناء على ذلك فإن واقع البلديات في فلسطين يطرح إشكالية معرفية وتطبيقية تستدعي الوقوف على مدى أثر تطبيق مبادئ ومعايير وقواعد الحوكمة على مكافحة ظاهرة الفساد. وهي مسألة لا تخص بلدية واحدة

لوحدها، بل كل البلديات، ومنها بلديات محافظة الخليل، التي يمكن أن يشكل البحث فيها باعتبارها كثيرة العدد وذات حجم كبير، أن تشكل نموذجاً للمحاكاة. ومن هنا فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة تتمثل بالسؤال الآتي:

ما دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات والمواطنين؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات؟
2. ما مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟
4. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات تبعاً لاختلاف الجنس، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات.
2. التعرف إلى مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات.
3. التعرف إلى قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.
4. التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات تعزى لاختلاف الجنس، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تستعرضه من أدبيات حول مفاهيم الحوكمة ومعاييرها، حيث تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الحوكمة في تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية، والذي بدوره يؤدي إلى الحد من ظاهرة الفساد التي استشرت في مؤسسات السلطة الفلسطينية، وهذا يؤدي إلى تحقيق طموحات الأفراد في تنمية مجتمعهم، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال اتخاذ البلديات محوراً ميدانياً تطبق عليه الدراسة للوصول إلى النتائج، وذلك نظراً لما تمثله البلديات من أهمية كبيرة في توفير الجوانب الخدمية والاجتماعية للأفراد. حيث أضحى موضوع

الحوكمة المحلية والفساد على المستوى المحلي، محل اهتمام السياسيين والمنظمات الدولية والباحثين الأجانب على حد سواء. وذلك بسبب تفشي ظاهرة الفساد في المجالس البلدية والمحلية في فلسطين بشكل عام وفي محافظة الخليل بشكل خاص، لذا تسعى الدراسة الحالية من خلال النتائج التي ستوصل لها إلى وضع حلول وتوصيات للحد من هذه الظاهرة.

الأهمية العلمية:

تكمُن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها قد تفيد الجهات المسؤولة في السلطة الوطنية الفلسطينية من الاعتماد على نتائجها لوضع نظام للحوكمة المحلية بما يتناسب وخصوصيات البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في فلسطين. بالإضافة إلى اعتمادها منهجاً علمياً مناسباً لتحقيق أهدافها، واستخدام الأساليب العلمية والإحصائية الملائمة لتحليل البيانات والخروج بالنتائج والتوصيات.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود البشرية: الموظفون في المجالس البلدية في محافظة الخليل.
- الحدود المكانية: المجالس البلدية في محافظة الخليل.
- الحدود الزمانية: 2019 - 2020م.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة دور الحوكمة في مكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من خلال أدوات الدراسة ونتائجها.

مصطلحات الدراسة:

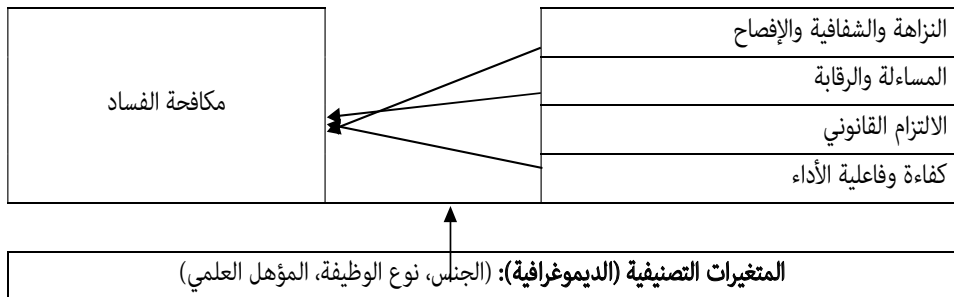
الحوكمة: تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: «مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين»⁽⁵⁾.

الفساد: هو عبارة عن: «فساد للاستقامة والفضيلة أو المبادئ الخلقية أو الحث على العمل الخاطئ بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى»⁽⁶⁾.

وعرفه معايرة (2011: 72)⁽⁷⁾ بأنه: «إساءة استخدام الوظيفة أو السلطة للحصول على مكاسب شخصية أو منفعة ذاتية غير شرعية».

نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة:



الإطار النظري: الحوكمة :

تعد الحوكمة منهجاً رائداً في تنظيم إدارة المؤسسات وإرساء عملها على أسس رشيدة، وهي إحدى الأمور المهمة التي تهدف إلى الحفاظ على حسن سير النظام المالي والإداري للمؤسسات وضمان استقراره، والحفاظ على الموارد والأموال والممتلكات وعدم تعرضها للأزمات والانهييار، سواء أكان ذلك لمؤسسات كبيرة أو مؤسسات صغيرة.

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصادي الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية ولعل أبرز هذه الأزمات انهيار شركتي WorldCom, Enron في الولايات المتحدة عام (2001)⁽⁸⁾.

مفهوم حوكمة المؤسسات:

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: «مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين»⁽⁹⁾.

وعرف مجمع المدققين الداخليين الأمريكيين الحوكمة بأنها: «عمليات تتم من خلال استخدام إجراءات بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها، ومراقبة المخاطر، والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، بالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في المؤسسة لتحقيق فعالية الوكالة»⁽¹⁰⁾. ويعرف خضر (2012)⁽¹¹⁾ الحوكمة بأنها: مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية والمسائلة، والتي يؤدي اتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق.

إلا أن (Macey, 2008)⁽¹²⁾ عرفها بطريقة مختلفة نوعاً ما فذكر أن الحوكمة ببساطة هي: «الوفاء بالوعود»، وعرف الحوكمة السيئة بأنها عدم الوفاء بالوعود، ويقصد بالوعود هي الوعود التي قطعها الإدارة على نفسها تجاه المستثمرين.

كما عرفت أيضاً على أنها: النظام الذي تستخدمه المؤسسة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المؤسسة، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، وبذلك يتحدد الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة والوسائل التي تستخدم في تحقيق تلك الأهداف والرقابة عليها⁽¹³⁾. وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة، ولأغراض الدراسة أنه من المهم ربط تعريف الحوكمة باستراتيجية المؤسسات لتحقيق أهدافها بناء على أنظمة ولوائح تنظم عملها على أسس ديمقراطية. وعليه فإن الباحثة اعتمدت التعريف

الإجرائي التالي للحوكمة: الحوكمة هي استراتيجية تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها، يعدها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية محددة، مما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأفضل لمواردها وقدراتها الذاتية بمنأى عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتعارض مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة.

أهمية حوكمة المؤسسات ومبرراتها:

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسات، لاسيما ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للاضطلاع بمسؤولياتهم، وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح. يرى ميخائيل (2005)⁽¹⁴⁾ أن أهمية الحوكمة تظهر في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى، وتحقيق ضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها، وتفادي وجود أية أخطاء متعمدة أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره، ومحاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج، كذلك تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم من أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

معايير الحوكمة للمؤسسات والادارات العامة:

تعتبر قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملية للقواعد والنصوص التي تحكم مؤسسات القطاع الخاص في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها، وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ الحوكمة لمؤسسات قطاع الأعمال العامة في العديد من الدول، بينما لجأت دول أخرى ومؤسسات دولية لاعتماد المؤشرات التي وضعها البنك الدولي والمعروفة بمؤشرات الحوكمة العالمية (WGI).

بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004)⁽¹⁵⁾ تم تقسيم هذه المبادئ والمعايير الى ست مجموعات كالتالي:

1. التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والادارات العامة.
2. اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية.
3. المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة أو الأفراد).
4. العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة إدارات الدولة.
5. الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الاجهزة الرقابية (ديوان المحاسبة، ومجلس الخدمة المدنية، والتفتيش المركزي، وأي أجهزة رقابية أخرى.
6. مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة.

أما البنك الدولي فقد ركز في مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) على ستة مؤشرات مركبة الأبعاد، وهي: الصوت والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف / الإرهاب، فعالية الحكومة، الجودة التنظيمية، سيادة القانون، ومكافحة الفساد. ولأن المنحى الذي ركز عليه البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هو تحفيز النمو الاقتصادي، فقد لجأ البعض لاعتماد معايير ومؤشرات أخرى تتسجم مع الحكم الرشيد لإدارة الحكم والإدارة العامة الذي طوره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، والمكون من تسعة معايير لحوكمة المؤسسات، يعتبرها البعض أكثر شمولية (Kaufmann et al, 2010)⁽¹⁶⁾ وهي الآتية:

1. المشاركة: حيث تسهم الحوكمة بالتوسط بين المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن المصلحة العامة والسياسات والإجراءات المرتبطة بها.
2. الشفافية: وتعني إيلاء الاهتمام بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون متوفرة بشكل كاف وفي متناول جميع المعنيين بها.
3. النزاهة: وهي تركز على ضمان ممارسة القيم ذات الصلة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.
4. سيادة القانون: وهو أن يعتبر القانون مرجعية للجميع، وأن تضمن سيادته على الجميع دون استثناء، وبحيث تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، حتى تضمن حقوق الإنسان ومستوى عال من الأمن والسلامة العامة للمجتمع.
5. التوافق: وهي أن يجري الحرص على التوجه نحو بناء توافق للآراء داخل المؤسسة يسمح بالشراكة والالتزام وتعزيز المسؤولية الجماعية.
6. العدالة والمساواة: وهي أن تتوفر الفرص المتكافئة للجميع بغض النظر عن الجنس أو النوع والأصول العرقية لتحسين أوضاعهم، وأن تعطى أولوية للفئات المهمشة الأكثر فقراً والأقل حظاً لتوفير الرفاه للجميع.
7. الكفاءة والفعالية: وهي حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية بشكل أمثل من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
8. الاستجابة: ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.
9. الرؤية الإستراتيجية: وتعني أن يمتلك القادة والجمهور العام لمنظور عريض وطويل الأجل للحوكمة والتنمية البشرية المستدامة مع فهم السياق والتعقيدات التاريخية الثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

مبادئ حوكمة المؤسسات:

تعد حوكمة المؤسسات بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي «OCED»، حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ، كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء وكذا إسهامات البنك الدولي. صدرت عام 1999م وتم التعديل عليها لتمثل المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات حسب «OCED» لعام 2004 النواحي الآتية⁽¹⁷⁾:

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:

حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

ثانياً: حقوق المساهمين:

يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة المؤسسات حماية المساهمين، حيث أن لهم حقوق ملكية معينة، وهي: الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية، الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، حق المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، الحق في نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحق في الحصول على مختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط المؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

ثالثاً: المعاملة المتكافئة للمساهمين:

تضمن الحوكمة تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين، بما فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب، حيث يجب أن يحصل الجميع على الحقوق نفسها، كما ينبغي أن تتوفر للجميع القدرة على الحصول على المعلومات.

رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقاً للقانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بينهم وبين المؤسسة، وتمكينهم من الاطلاع على المعلومات المطلوبة.

خامساً: الإفصاح والشفافية:

تضمن حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل الخاصة بتأسيس المؤسسة، وهذا بتوفير معلومات عن: النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف المؤسسة، أعضاء مجلس الإدارة، الرواتب والمزايا الممنوحة لكبار المسؤولين، وهياكل وسياسات حوكمة المؤسسات. وترى الباحثة أنه يجب إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة، بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية وصياغة التقارير المالية.

سادساً: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح أسلوب ممارسة حوكمة المؤسسات الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

لا ريب أن هذه المبادئ هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عدداً من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف والتي تعد أساساً لحوكمة المؤسسات.

الفساد في البلديات

مظاهر الفساد في المجالس البلدية والمحلية

يعتبر الفساد ظاهرة قديمة قدم ظهور الإنسان، وهذه الظاهرة التي مست جميع ميادين الحياة، وطالت مختلف قطاعات الدولة. وعلى اعتبار أن الدولة تقوم على مجموعة من الجماعات المحلية التي تعمل على تسيير الشؤون المحلية للأفراد والعمل على تلبية احتياجاتهم، واشباع رغباتهم فإنها أثناء، وبمناسبة تقديمها لخدماتها تشهد العديد من مظاهر الفساد بشتى أشكاله وصوره.

إن الفساد على مستوى المجالس البلدية يعتبر لا محالة عثرة في طريق التنمية المحلية والإصلاح الإداري، وهو الأمر الذي من شأنه التأطير بصورة مباشرة على التنمية الوطنية، وبالتالي يستدعي ضرورة الوقوف على مختلف سببياته.

مفهوم الفساد في المجالس البلدية:

للفساد معاني مختلفة، لكنها متقاربة في المعنى، لذا سنتعرض للفساد من الجانب اللغوي، الشرعي، الاصطلاحي.

الفساد في اللغة: الفساد كلمة مشتقة من فسد وهي تتكون من ثلاثة أحرف وهي الفاء، السين، والdal، وهو أصل يدل على خروج الشيء من الاعتدال قليلا كان الخروج عنه كثيراً، ويقال فسد الشيء بالضم، أو فسد يفسد فساداً، وهو فاسد أي بطل واضمحل، وهو نقيض الصلاح، حيث يقال أفسد الشيء بعد اصلاحه، والمفسدة ضد المصلحة، والاستفساد خلاف الاستصلاح⁽¹⁸⁾. ويقال أيضاً فسد الشيء فساداً، أي بطل واضمحل، والمفسدة ضد المصلحة كما أن العرب أطلقت كلمة فساد على التلف والعطب، والاضطراب والخلل والجذب، والقحط يقال فسد اللحم أو اللبن أنتن وعطب، وفسد العقل، بطل وفسد الرجل جاوز الصواب والحكمة، وفسدت الأمور، اضطربت وأدركت الخلل⁽¹⁹⁾.

الفساد اصطلاحاً: يعتبر مصطلح الفساد واسعاً وفضفاضاً إذ يشمل العديد من المجالات، أين يصعب إيجاد تعريف موحد للفساد في الإدارة بصفة عامة والمجالس البلدية خصوصاً لذا سنتطرق إلى تعريف الفساد من عدة الزوايا.

عرف معابدة (2011)⁽²⁰⁾ الفساد من الزاوية الإدارية على أنه كل ما يصدر من سلوكيات سلبية من أشخاص تابعين إلى إحدى الهيئات والإدارات العامة أو الخاصة. وعرفه مطر (2011)⁽²¹⁾ بأنه سلوك ينحرف عن الواجبات الرسمية لموظف عام بسبب مكاسب شخصية أو قرابة عائلية أو عصبية خاصة مالية أو لمكانة خاصة أو سلوك يخرق القانون عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك الذي يارعي المصلحة الخاصة.

خصائص الفساد في المجالس البلدية :

بما أن الفساد هو تلك الممارسات الخاطئة التي يقوم بها الموظف مفضلاً مصلحته الشخصية على حساب المصلحة العامة، من أجل تحقيق مكاسب غير مشروعة، فمن خلال هذا المفهوم يمكن أن نستخلص بعض الخصائص التي تميز الفساد في المجالس البلدية وهي الآتي:

أولاً: السرية :

تتصف أعمال الفساد بالسرية بشكل عام، وذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون أو المجتمع أو الاثنين معاً، وتختلف الأساليب التي يستتر الفساد الإداري بها تبعاً للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالباً ما تستر فسادها باسم المصلحة العامة، وتغلفه باعتبارات أمنية، والتظاهر بأنها

تنفيذ توجيهات عليها يتعذر الكشف عنها، وانما غايتها التزوير والتدليس والتعزير وانتهاز الفرص والظروف الاستثنائية لتمرير فسادها بعيدا عن أنظار العاملين الصالحين، عند محاولة الكشف عن حالات الفساد فإنه لا يتم عادة إلا الكشف عن جزء من الحقيقة، التي يجب تعلمها أو معرفتها، ولكي تطمس معالمها وتستبعد عناصرها، فإن جدلا واختلافا يثار حولها وقد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء، بتسليط الأضواء عليهم أو بتظاهر الجناة بالدفاع عنهم وتبرئة ساحتهم⁽²²⁾.

ثانياً: اشتراك أكثر من طرف في الفساد:

قد لا يصدر الفساد في الإدارة من شخص واحد فقط يشترك فيه أكثر من طرف وهذا نظراً للعلاقات الموجودة بين أصحاب المصلحة، والفساد هو تعبير عن اتفاق إرادة صانع القرار المؤثر بتكليفه مع إرادة أولئك الذين يحتاجون إلى قرارات محددة تخدم مصالحهم الفردية أولاً وأخيراً، إن ممارسة الفساد تتم غالباً عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الرئيسي في تسهيل مهمة الطرفين دون أن يعرف أحدهما الآخر أو دون أن يتقابلا وجها لوجه، ومع تقادم الزمن يصبح للفساد الإداري وكلاء محترفون يتوزعون على المناطق الجغرافية والقطاعات الإدارية ليقدم بعضها البعض بالطرق المباشرة أو من خلال الوسطاء⁽²³⁾.

ثالثاً: سرعة الانتشار :

يكون الفساد سريع الانتشار عندما يصدر هذا الفساد عن المسؤولين، ويتم الضغط على باقي الجهاز، من أجل تسهيل المهام، وهذا الضغط قد يكون طوعية، أو قد يكون تحت الضغط، كما أن هذا الانتشار لا يقتصر على إدارة واحدة، فقد ينتقل من إدارة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى في ظل العولمة والسوق الحرة⁽²⁴⁾.

رابعاً: التخلّف الإداري:

يتوافق الفساد الإداري أحيانا كثيرة ببعض مظاهر التخلّف الإداري، مثل تأخير المعاملات والتغيب عن العمل، وسوء استغلال الوقت والعصبية ضد المتعاملين مع الجهاز الإداري وغيرها من المشاكل الإدارية، مما يؤدي إلى شعور عام لدى العناصر الصالحة في النظام أو الجهاز الإداري، بعدم الراحة وفقدان الحافز على العمل الجاد وخدمتهم من أذى العناصر الفاسدة خاصة إذا كانوا من أصحاب القرار في الجهاز الإداري، مما يؤثر ذلك على مصلحة المجتمع بأكمله⁽²⁵⁾.

أسباب انتشار الفساد في المجالس البلدية:

أجمعت أغلب الدراسات التي تناولت ظاهرة الفساد على أن المحيط السياسي، والاجتماعي والاقتصادي يشجع على ممارسة مظاهر الفساد، لذا نجد الفساد في المجالس البلدية ينقسم إلى جزئين جزء يتعلق بأسباب عامة وجزء يتعلق بأسباب خاصة.

الأسباب العامة لانتشار الفساد في المجالس البلدية:

وتعني بالأسباب العامة لانتشار الفساد في المجالس البلدية، العوامل التي كانت سبباً في انتشار الفساد على المستوى الوطني، بصفة عامة مما انعكس بصورة مباشرة على المجالس البلدية، وتتمثل هذه العوامل كما يلي:

أولاً: الأسباب السياسية للفساد المحلي:

يقصد بالفساد السياسي من وجهة نظر علماء السياسة، فساد الساسة، والحكام ورجال الأحزاب السياسية، وأعضاء الحكومة وأعضاء البرلمان، وأعضاء المجالس الشعبية المحلية وكل المنشغلون بالعمل السياسي أيّاً كانت مواقعهم أو انتماءاتهم السياسية⁽²⁶⁾.

يذهب أنصار نظرية التحديث إلى أن الفساد تبرره عملية العصرية المكثفة التي تمر بها الدولة والمجتمع، ومن أهم ملامح هذه العصرية وإفرازاتها، توسع المشاركة السياسية وخلق مصادر جديدة للثروة والسلطة وتغيير نمط القيم، وثمة ظروف تشجع على الفساد، وينجم عن التحديث كثير من أشكال الاختلال في تركيبة المجتمع وفي نمط القيم وموجة من العنف والتطرف لذا يكون الفساد بديلاً ضرورياً للعنف، ولضبط النظام⁽²⁷⁾.

كما ذهب المنظمة العربية لمكافحة الفساد حين أشارت إلى الفساد السياسي على أنه ذلك الفساد الذي يتعلق بالاختلاف والانحراف في توزيع السلطة، والمسألة المتعلقة بنظام الحكم والمؤسسات السياسية، وتداول السياسة، فحرية المشاركة والتعبير والتنظيم والوقاية التي تتمتع بها وتمارسها هذه الجماهير، ويترتب على اختلال منظومة السلطة والمسألة السياسية إمكانية تحقيق النخب السياسية المتمسكة بسلطات الحكم على منافع شخصية بعيداً عن المسألة العامة، أو الجماهير لممارستها⁽²⁸⁾.

ثانياً: الأسباب الاجتماعية للفساد المحلي:

تلعب الحياة الاجتماعية للأفراد داخل المجتمعات دوراً أساسياً في انتشار الفساد الإداري، من خلال اتباع الشهوات لتحقيق المصالح الخاصة، فالوازع الديني يعد عاملاً مهماً في الحد من الفساد والحد من انتشاره، إذ يعتبر رقم ذاتي، يفرق بين الحلال والحرام، وضعف الوازع الديني لدى المجتمع يحوله لغير قادر على مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يولد ضعفاً أخلاقياً واضحاً، ويؤدي غياب الدين والأخلاق إلى سهولة تبرير الوقوع في فعل الحرام أو الشر، وضياح المساحة الفاصلة بين الحلال والحرام وبين الخير والشر، بحيث يصبح كلاهما غريبين. ومن أمثلة استغلال ممتلكات الإدارة لتحقيق أغراض شخصية، ويمكن تلخيص العوامل الاجتماعية في العناصر الآتية: قوة الروابط والعلاقات بين أفراد المجتمع التي تؤدي إلى زيادة الوساطة والمحابة، وانتشار الجهل وتدني المستوى التعليمي والثقافي للأفراد يساهم في نشر الفساد، وكما أن الجهل بالقانون الذي يقر حقوق الفرد، يجعله فريسة سهلة لتوظيف في الفساد، وكل ما سبق يمكن أن يؤدي إلى تفويض معايير السلوك الرسمي والخاص على حد سواء أي تولد ضغوطاً اجتماعية تولد الفساد⁽²⁹⁾.

ثالثاً: الأسباب الاقتصادية للفساد المحلي :

تعتبر العوامل الاقتصادية أحد أكبر الأسباب الكامنة وراء انتشار الفساد في المجالس البلدية، وهذا راجع للسياسات الاقتصادية التي تتبعها الدولة وفي عدم التوازن توزيع الثروات الاقتصادية على المجتمع، أي نجد رواتب موظفي وعمال الجماعات المحلية تكاد تكون ضعيفة جداً، بالمقارنة مع موظفي الإدارات العمومية الأخرى، حيث لا تفي هذه الأجور أحياناً بمتطلبات المستوى الأدنى للمعيشة الكريمة، مما يدفع الموظف والعامل في المجالس البلدية إلى قبول الرشوة. ويمكن تلخيص العوامل الاقتصادية كما أوجزها (بن مرزوق، 2011)⁽³⁰⁾ في هيمنة المركزية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، وهذا ما يعمل المسؤولون الحكوميون

على استغلاله من خلال الحصول على الرشاوى من قبل المنتفعين الذين يسعون إلى تخطي القواعد والقوانين، وتكليف الإدارة بأعباء ووظائف تفوق قدراته وامكاناتهم البشرية والمادية أين يعجز العاملين عن إنجازها، حيث يضطرون للجوء إلى الأساليب الملتوية كالرشوة، وانخفاض مستوى الأجور خاصة في المجالس البلدية، الأمر الذي أدى إلى انقسام المجتمع إلى أقلية ثرية وأغلبية فقيرة تعاني انخفاض مستوى المعيشة، وضعف الرقابة والمساءلة داخل الإدارات المحلية خصوصاً، عندما يكون هناك تواطؤ بين الرئيس والمرؤوس، أو بين الموظفين والمنتخبين. وزيادة على ما سبق ذكره نجد أن قصور وضعف المؤسسات السياسية والإدارية أثر سلباً على المواطنين الذين أصبحوا يقدمون الرشاوى ويلجئون للوساطة والمحاباة للحصول على خدمات في الأصل هي حقوق مكفولة دستورياً⁽³¹⁾.

رابعاً: الأسباب الإدارية للفساد المحلي:

الأسباب الإدارية المؤدية إلى ظهور الفساد المحلي مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، بحيث تختلف هذه الظروف من مشجعة ومحفزة إلى مقاومة أو رافضة، والمنظمات المتطورة في نظمها وأساليب عملها، والتي تدار من قبل قيادات ذات كفاءة تعتبر أقدر على حماية ذاتها من عدوى الفساد، وتعود الأسباب المؤدية إلى انتشار الفساد الإداري إلى تضخم الجهاز الإداري وزيادة عدد الموظفين في معظم الدول النامية، ففلسطين اتبعت سياسة التوظيف الارتجالي بالإضافة إلى إسراف بعض القيادات الإدارية والسياسية العليا، في تعيين بعض الإتياع بصرف النظر عن كفاءتهم، وحاجة المؤسسة إليهم، وكثرة الأوراق المطلوبة لتكوين الملفات وتعدد الإجراءات الإدارية يخلق البيروقراطية، كما أن تماطل الموظف عن أداء عمله وعدم احترامه لطالب الخدمة، يدفع هذا الأخير للبحث عن أيسر الطرق لقضاء حاجته، وهذا ما يؤدي إلى الفساد الإداري، وضعف الرقابة والمساءلة الإدارية، والتي تعود إلى تعدد الأجهزة الرقابية وعدم تحديد أو توكيل المسؤولية لأشخاص معينين بصفاتهم وذواتهم، كما أن غياب المساءلة والمتابعة الميدانية يتسبب في الفساد، وعملية التوظيف والتي تكاد تكون خالية من المعايير العالمية للتوظيف، كمبدأ الجدارة والكفاءة، وكذا الرجل المناسب في المكان المناسب، وجعل أغلب الموظفين العموميين بالأنظمة والتعليمات والقوانين الإدارية والمالية مما يؤدي بالموظف للانزلاق نحو طريق الفساد⁽³²⁾.

الفرع الثاني: الأسباب الخاصة لانتشار الفساد في المجالس البلدية :

يقصد بالأسباب الخاصة لانتشار الفساد في المجالس البلدية، تلك العوامل التي كانت وراء تفشي الظاهرة في المجالس البلدية والمتعلقة بالموظفين العموميين سواء كانوا موظفين أو أعوان أو منتخبين، والأسباب التي كانت وراء قيامهم بسلوكيات فاسدة أهمها ما يلي:

1- ضعف الاجور والرواتب:

إنما عدنا إلى الأجور والرواتب التي يتقاضاها موظفي المجالس البلدية، مقارنة بالإدارات الأخرى فهم يخضعون للقانون الأساسي للوظيفة العمومية من حيث الواجبات والحقوق.

2- ضخامة الاختصاصات:

يتحمل المنتخبون المحليون مهاماً كبيرة ومعقدة وغالباً ما يجدون عراقيل في أداء هذه المهام من جهة ومن جهة أخرى قد يتعرضون لضغوطات وربما تهديدات مما يجعل بعضهم يلجأ إلى القيام بتصرفات

مخالفة للقوانين حتى يظهروا بمظهر القائم بواجبه، فالمهام المنوطة بالأعضاء وكما ينص عليها قانون الجماعات المحلية هي مهام لا خلاف في أنها تتطلب مستوى معين من الخبرة سواء الإدارية أو المؤهل العلمي.

3- نقص الرقابة السياسية:

إن الأحزاب السياسية التي ينتمي إليها المنتخبون المحليون لا تتابع عمل هؤلاء، وبالتالي فالرقابة تكاد تكون غير كافية، بما يجعلهم يرتكبون الفساد تحت مسميات الأخطاء.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الأطرش وعبيد وربايعة (2020)⁽³³⁾ التعرف إلى قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (382) موظفاً وموظفةً، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج أن درجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة كانت متوسطة، كما أن انتشار الفساد بشقيه الإداري والمالي كان أيضاً بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة سلبية بين تطبيق قواعد الحوكمة، وانتشار الفساد، ووجود أثر لدرجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية للحوكمة في درجة انتشار الفساد الإداري والمالي وذلك على بعد سيادة القانون، وأوصى الباحثون ضرورة أن تدفع السلطة الوطنية الفلسطينية باتجاه تعزيز قواعد الحوكمة في القطاع العام. وهدفت دراسة الكبيجي (2019)⁽³⁴⁾ التعرف إلى تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (140) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، كما أظهرت النتائج الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد، حيث أن الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يشكلان المحوران الأكثر أهمية في الحد من الفساد، كما توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تواجه عدة تحديات منها الاحتلال الإسرائيلي، والانقسام الداخلي.

هدفت دراسة العدوان (2017)⁽³⁵⁾ التعرف إلى واقع معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغيرات البحث، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (181) موظفاً وموظفةً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة في البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة كان متوسطاً، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة. بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة الأقرع (2017)⁽³⁶⁾ إلى معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة

والمطلوبات وقياس اثرها على تنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وبنسبة بلغت 20% من كامل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (63) من موظفي الهيئات المحلية في كل من قلقيلية، عزون، حبله، كفر ثلث، جيوس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة. وأكدت نتائج الدراسة على وجود أثر إيجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية وعلى عدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجال الدراسة.

وأجرى الديحاني (2017)⁽³⁷⁾ دراسة هدفت التعرف إلى تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (270) موظفاً، وكانت أبرز نتائجها: توفر الرقابة في المناطق التعليمية بمتوسط حسابي بدرجة تقدير كبيرة، وتوفر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤهل الدبلوم مع محور الشفافية الإدارية ونظم الشفافية الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة مع المناطق التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور نظم الشفافية الإدارية لصالح فئة خبرة (15) سنة فأكثر، ودرجة تأثير أبعاد الدراسة باعتبارها عوامل مستقلة عالية (الرقابة، والشفافية الإدارية، ومكافحة الفساد الإداري)، ودرجة تأثير عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة، والشفافية الإدارية).

وهدف روتنسولو (2016، Rotinsulu)⁽³⁸⁾ التعرف إلى دور الحوكمة في تحقيق المسائلة والإفصاح في القطاع العام في أندونيسيا، كما هدفت إلى تقييم أداء القطاع العام في أندونيسيا في تنفيذ حوكمة الشركات في ظل ضعف البيئة القانونية وجميع الطرق البديلة الممكنة لتنظيم الإفصاح لتحقيق مستوى أفضل من حوكمة الشركات بما في ذلك مدونة حوكمة الشركات الإندونيسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خال مصادر البيانات المختلفة مثل أدبيات الحوكمة والإعلام والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى أن مدونة الحوكمة تلعب دوراً مهماً في تعزيز القانون الرسمي والتنظيم والمساءلة والإفصاح الفعال. وهدفت دراسة السبيعي (2010)⁽³⁹⁾ إلى التعرف على دور المساءلة والشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في مدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام استبانة أعدت كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية متوسطاً، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها مرتفع، وأن درجة المعوقات المندرجة تحت محور تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية مرتفع، أما تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالقطاعات الحكومية فكان مرتفعاً.

وهدف دراسة الداعور (2008)⁽⁴⁰⁾ إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع البلدية وتصنيفها. واعتمد الباحث في هذه الدراسة معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المتمثلة في: المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، تعزيز سلطة القانون، الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، التوجه نحو بناء توافق الآراء، الاستجابة، وكذلك الرؤية الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة واستعراض الباحثة لمجموعة الدراسات السابقة، يتضح بأنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الحوكمة وكيفية الاستفادة منها. وكذلك تتشابه في أن أغلبها تناول موضوع الحوكمة كمتغير مستقل، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات القلائل -على حد علم الباحثة التي تتطرق لموضوع دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل. لذلك ارتأت الباحثة أنه من المجدي والمفيد دراسة هذا الموضوع حتى يستفيد من نتائجه وتوصياته أصحاب القرار، والعاملين في المجالس البلدية من أجل تحسين أداء المؤسسة والتقليل من تفشي الفساد في مؤسساتهم. كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها اعتمدت معايير الحوكمة التالية: (معايير النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعايير المسائلة والرقابة، ومعايير الالتزام القانوني، ومعايير كفاءة وفاعلية الأداء).

الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة -سلفاً- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو معرفة «دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل».

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل والبالغ عددهم (4564).

4.3 عينات الدراسة

$$n = \left[\frac{M}{[S^2 \times (M-1)] \div pq} \right] + 1$$

لاستخراج عينات الدراسة استخدمت الباحثة

معادلة ماسون وآخرون (Mason et al., 1999) كما هو موضح في المعادلة:

M: حجم المجتمع.

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ (0.05) على (1.96).

p: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50).

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50).

وبعد عملية حساب العينة، فقد تكونت من (355) موظفاً ورئيس بلدية.

1.4.3. عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة على (google forms)، حيث تم توزيعها إلكترونياً من خلال البريد الإلكتروني أو الفيس بوك على (360) رئيساً وموظفاً من رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية الحصصية، والجدول (1) يوضح خصائص عينة رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل الديموغرافية.

جدول (1): خصائص عينة رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	221	61.4
	أنثى	139	38.6
	المجموع	360	100.0
نوع الوظيفة	رئيس بلدية	22	6.1
	موظف مالي	118	32.8
	موظف إداري	220	61.1
	المجموع	360	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	35	9.7
	بكالوريوس	197	54.7
	دراسات عليا	128	35.6
	المجموع	360	100.0

أدوات الدراسة:

مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها

وصف المقياس:

قامت الباحثة بتطوير مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية بعد الاطلاع على

الادب النظري ومقاييس الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد في عدة دراسات منها: دراسة (العدوان، 2017)⁽⁴¹⁾

ودراسة (بروش وجابر، 2012)⁽⁴²⁾ ودراسة (السبيعي، 2010)⁽⁴³⁾، وقد تكون المقياس في صورته الاولى من (71) فقرة موزعة على محورين: المحور الأول: تطبيق الحوكمة في البلديات، حيث تكون من (51) فقرة موزعة على أربع معايير هي: معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار المسائلة والرقابة، ومعيار الالتزام القانوني، ومعيار كفاءة وفاعلية الأداء. والمحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها، فقد تكون من (20) فقرة، وبعد عرض المقياس على التحكيم أصبح مكوناً من (60) فقرة موزعة على محورين: المحور الأول: تطبيق الحوكمة في البلديات، حيث تكون من (40) فقرة موزعة على أربع معايير كل منها مكون من (10) فقرات، والمعايير هي: معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار المسائلة والرقابة، ومعيار الالتزام القانوني، ومعيار كفاءة وفاعلية الأداء. والمحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها، فقد تكون من (20) فقرة، وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجة، معارض بشدة (1) درجة.

صدق المقياس:

صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، عُرض المقياس على (4) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس. العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بسحب عينة استطلاعية من العينة الأساسية، مكونة من (50) موظفاً وموظفة من موظفي بلديات محافظة الخليل، وذلك من أجل التحقق من صدق المقياس وثباته من خلال إجراءات التحقق من الصدق والثبات الآتية:

صدق البناء:

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3). جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال وارتباطها بالدرجة الكلية للمحور.

الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة
.488"	.555"	31	.657"	.738"	21	.580"	.632"	11	.639"	.663"	1
.551"	.593"	32	.682"	.740"	22	.442"	.558"	12	.568"	.639"	2
.487"	.544"	33	.526"	.682"	23	.566"	.679"	13	.613"	.701"	3
.542"	.584"	34	.621"	.674"	24	.471"	.596"	14	.587"	.689"	4
.561"	.595"	35	.597"	.651"	25	.492"	.525"	15	.623"	.707"	5
.537"	.586"	36	.692"	.738"	26	.518"	.624"	16	.593"	.686"	6
.501"	.570"	37	.650"	.648"	27	.489"	.618"	17	.610"	.638"	7
.523"	.541"	38	.677"	.601"	28	.481"	.582"	18	.608"	.669"	8

الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة
.514**	.490**	39	.656**	.569**	29	.503**	.539**	19	.562**	.623**	9
.481**	.506**	40	.612**	.693**	30	.591**	.603**	20	.591**	.658**	10
.852	المجال الرابع		.843	المجال الثالث		.894	المجال الثاني		.898	المجال الأول	

** دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال ومع الدرجة الكلية لمحوّر تطبيق الحوكمة في البلديات دالة إحصائية، مما يشير إلى علاقة ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين كل فقرة والدرجة الكلية للمحوّر، وأنها تشترك معاً في قياس مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر رؤساء البلديات والموظفين.

جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محوّر مكافحة الفساد مع الدرجة الكلية للمحوّر.

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)
41	0.532**	51	0.661**
42	0.527**	52	0.631**
43	0.567**	53	0.571**
44	0.618**	54	0.590**
45	0.578**	55	0.641**
46	0.603**	56	0.639**
47	0.662**	57	0.622**
48	0.578**	58	0.653**
49	0.592**	٥٩	0.555**
٥٠	0.527**	٦٠	0.544**

** دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحوّر مع الدرجة الكلية للمحوّر دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين فقرات المحوّر والدرجة الكلية للمحوّر، وأنها تشترك معاً في قياس مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر رؤساء البلديات والموظفين.

النتائج:

حُسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما حسب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): معاملات الثبات للمقياس (الموظفين)

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا		التجزئة النصفية	
		معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل سبيرمان براون المصحح	
النزاهة والشفافية والإفصاح	10	0.861	0.702	0.825	
المساءلة والرقابة	10	0.762	0.557	0.731	
الالتزام القانوني	10	0.790	0.648	0.745	
كفاءة وفعالية الأداء	10	0.750	0.558	0.710	
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	40	0.884	0.663	0.775	
الدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	20	0.899	0.714	0.833	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الحوكمة بين (0.750 - 0.861)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحو الفساد (0.884)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (0.889)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

تصحيح المقياس:

من أجل تفسير النتائج، وتحديد دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، تم تحويل العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف الدرجات إلى ثلاثة مستويات: درجة قليلة (2.33 فأقل)، درجة متوسطة (2.34 - 3.67)، درجة كبيرة (3.68 فأكثر).

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة للدراسة الحالية من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية. اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة. معامل ارتباط سبيرمان براون ومعامل جتمان للتأكد من ثبات فقرات أدوات الدراسة. معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفة صدق فقرات أدوات الدراسة. اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة حجم تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. اختبار (ت) (-Inde pendent samples T-Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين. اختبار تحليل التباين الثلاثي (Three-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.

نتائج الدراسة:

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر

موظفي البلديات؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات. وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
26	يعمل المجلس البلدي على حماية حقوق العاملين والمواطنين وفق القانون.	3.91	0.99	78.2	كبيرة
25	تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.	3.91	0.92	78.2	كبيرة
24	تلتزم البلدية في عملها بمدونة سلوك معتمدة.	3.83	0.96	76.6	كبيرة
30	يلتزم موظفو البلدية بعدم القيام بأعمال خارج نطاق الوظيفة مقابل أجر.	3.72	0.90	74.4	كبيرة
23	يوجد نظام عمل ولائحة إجراءات ملزمة لعمل البلدية.	2.99	1.17	59.8	متوسطة
22	تكفل البلدية في عملها المساواة والعدالة للجميع دون استثناءات.	2.97	1.22	59.4	متوسطة
21	تلتزم البلدية بتطبيق القوانين والتشريعات سارية المفعول في مجال عملها.	2.89	1.32	57.8	متوسطة
27	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز وفق مرجعية قانونية محددة.	2.88	1.26	57.6	متوسطة
29	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط.	2.84	1.25	56.8	متوسطة
28	يجري إشغال الوظائف والتعيينات في البلدية بعيداً عن المحسوبية والواسطة.	2.82	1.28	56.4	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار الالتزام القانوني					
16	يوجد في البلدية نظام شكاوى مكتوب ومعلن.	4.00	1.02	80.0	كبيرة
20	تجري في البلدية محاسبة على أي تقصير أو مخالفة بعدالة ودون تمييز.	3.94	0.94	78.8	كبيرة
17	توجد في البلدية لجنة داخلية للرقابة والتفتيش.	3.88	1.00	77.6	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
18	تحتزم البلدية نتائج الرقابة الخارجية.	3.87	0.83	77.4	كبيرة
19	حق المساءلة مضمون ومضان في البلدية.	3.84	0.88	76.8	كبيرة
12	تتقيد البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.	2.50	0.85	50.0	متوسطة
15	تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديم خدماتها للمواطنين.	2.41	0.89	48.2	متوسطة
14	يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب.	2.41	0.89	48.2	متوسطة
13	تتعد اجتماعات المجلس البلدي بشكل دوري منتظم.	2.36	0.92	47.2	متوسطة
11	يعقد المجلس البلدي اجتماعاته بنصاب قانوني.	2.36	0.91	47.2	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة					
		3.16	0.91	63.2	متوسطة
35	تحرص البلدية على أداء العمل بجودة عالية.	3.13	1.14	62.6	متوسطة
32	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في البلدية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.	3.04	1.18	60.8	متوسطة
33	يتم تنفيذ العمل وفقاً للخطة الاستراتيجية للبلدية.	3.03	1.15	60.6	متوسطة
34	يعمل المجلس البلدي على تحقيق الاهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع.	3.02	1.23	60.4	متوسطة
31	تستغل البلدية جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق وظائفها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.	2.96	1.23	59.2	متوسطة
38	تقوم إدارة البلدية باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	2.93	1.27	58.6	متوسطة
39	تحرص البلدية على أداء خدماتها للجمهور بكفاءة عالية.	2.90	1.28	58.0	متوسطة
36	تحرص البلدية على رفع مستوى قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب.	2.89	1.24	57.8	متوسطة
40	تستجيب البلديات بسرعة لاحتياجات المواطنين بكافة فئاتهم.	2.83	1.31	56.6	متوسطة
37	يحرص العاملون في البلدية على العمل الجماعي بروح الفريق.	2.83	1.29	56.6	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء	2.96	1.23	59.2	متوسطة
3	تنشر البلدية ميزانيتها السنوية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها الجمهور.	3.06	1.23	61.2	متوسطة
4	تنشر البلدية أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.	3.04	1.18	60.8	متوسطة
2	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.	2.99	1.19	59.8	متوسطة
6	تنشر البلدية تقريراً سنوياً عن أعمالها والمشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية.	2.98	1.26	59.6	متوسطة
5	تلتزم البلدية بتقديم تقارير مالية وإدارية إلى وزارة الحكم المحلي.	2.97	1.26	59.4	متوسطة
1	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة للمجتمع المحلي.	2.95	1.26	59.0	متوسطة
9	تضمن البلدية حق المواطن في الحصول على المعلومات الخاصة بالبلدية.	2.93	1.22	58.6	متوسطة
10	يتمتع أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية عن قبول الهدايا أو الأموال أو الخدمات من الآخرين لتحقيق أهداف أو امتيازات خاصة.	2.84	1.31	56.8	متوسطة
8	تعمل البلدية بموجب مدونة سلوك ملزمة للجميع.	2.83	1.30	56.6	متوسطة
7	تقوم البلدية بالإفصاح عن جميع البيانات المالية.	2.79	1.29	55.8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	2.94	1.25	58.8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل	3.08	0.64	61.6	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) أن مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق الحوكمة في البلديات (3.08)، ونسبة مئوية بلغت (61.6%). وقد جاء «معيار الالتزام القانوني» في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، ونسبة مئوية بلغت (65.6%)، وجاء «معيار المساءلة والرقابة» في المركز الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، ونسبة مئوية بلغت (63.2%)، وجاء «معيار كفاءة وفاعلية الأداء» في المركز الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (2.96)، ونسبة مئوية بلغت (59.2%)، وجاء «معيار النزاهة والشفافية والإفصاح» في المركز الرابع، بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، ونسبة مئوية بلغت (58.8%). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة في البلديات الأردنية التابعة

لمحافظة العاصمة كان متوسطاً، كما اتفقت مع دراسة الداعور (2008) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة. وتعدّ الباحثة نتيجة الدرجة المتوسطة لتطبيق الحوكمة من وجهة نظر الموظفين قد يعود لشعور الموظفين وانطباعهم بأن النظم والقوانين والإجراءات والممارسات الإدارية والمالية في بلدياتهم لم تحقق مبادئ الحوكمة من النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد، ولم تكن بالمستوى المرضي عنه، وقد يعزى ذلك أيضاً لتكوين وجهات نظر لدى الموظفين بأن الظروف والمناخ الوظيفي السائد في البلديات لا يتوافق ومبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب، إضافة إلى ذلك فإن الدرجة المتوسطة من وجهة نظر الموظفين قد تعود لعدم انتشار ثقافة الحوكمة ومبادئها في اوساط الموظفين في البلديات.

نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات. وذلك كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
58	تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل.	3.09	1.20	61.8	متوسطة
50	تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت.	3.00	1.14	60.0	متوسطة
49	تلاحق البلدية التهرب الضريبي.	2.99	1.17	59.8	متوسطة
41	يلتزم أعضاء المجلس البلدي والموظفون بإقرار الذمة المالية والدخل.	2.98	1.24	59.6	متوسطة
59	تحرص البلدية على وجود رقابة على أداء وسلوك الموظفين.	2.97	1.22	59.4	متوسطة
52	لا تقدم البلدية خدماتها أو تقوم بمشاريعها لاعتبارات حزبية أو عائلية أو مصلحة.	2.96	1.21	59.2	متوسطة
48	تتعامل البلدية بشكل صارم مع أي شكل من أشكال الفساد.	2.96	1.29	59.2	متوسطة
54	تحترم البلدية مبدأ المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمات دون تمييز.	2.89	1.27	57.8	متوسطة
42	لا يستغل العاملون في البلدية وظيفتهم لتحقيق منافع شخصية.	2.89	1.34	57.8	متوسطة
53	لا تتعسف البلدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطنين.	2.89	1.32	57.8	متوسطة
55	توفر البلدية حوافز للإبلاغ عن الفساد.	2.88	1.27	57.6	متوسطة
51	يلتزم موظفو البلدية بالدوام الرسمي وأداء مهامهم دون تسب.	2.84	1.30	56.8	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
60	يحافظ موظفو البلدية على أسرار العمل.	2.83	1.34	56.6	متوسطة
57	تمنح إدارة البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة ودون تمييز.	2.80	1.31	56.0	متوسطة
47	تلتزم البلدية بنظم العمل المالي والأصول المحاسبية.	2.78	1.30	55.6	متوسطة
46	تلتزم إدارة البلدية بأحكام اللوائح النافذة للعقود والمشتريات والعطاءات.	2.71	1.38	54.2	متوسطة
44	تحارب البلدية المحسوبية في اشغال الوظائف والتعيينات.	2.66	1.36	53.2	متوسطة
56	تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي.	2.60	1.36	52.0	متوسطة
43	تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها.	2.42	1.42	48.4	متوسطة
45	لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية والواسطة.	2.41	1.41	48.2	متوسطة
	الدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	2.83	1.29	56.6	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول (6) أن مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (2.83) ونسبة مئوية (56.6%). ويتضح من الجدول (6) أن الفقرات: «تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل»، و«تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت»، و«تلاحق البلدية التهرب الضريبي»، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

في حين أن الفقرات: «لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية والواسطة»، و«تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها»، و«تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي»، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2010) التي توصلت إلى أن تطبيق المساءلة والشفافية في القطاعات الحكومية لحد من ظاهرة الفساد كان مرتفعاً. وتعرّض الباحث هذه النتيجة بسبب ضعف تطبيق الأنظمة، وقلة الشفافية، والتضليل بحقوق الأفراد وواجباتهم، كما أن الأوضاع الاقتصادية الصعبة، التي يمر بها المجتمع بسبب الحصار الاقتصادي، وضعف الوازع الديني والانصياع للشهوات، أدى إلى نشوء الفساد الإداري والمالي.

3.1.4. نتائج سؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة

ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجداول (7):
جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) ودلالاتها
المقدار الثابت	-0.428	0.212		-2.015	0.045*	
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح (X ₁)	0.353	0.044	0.389	7.997	0.000*	
معيار المساءلة والرقابة (X ₂)	0.337	0.086	0.203	3.921	0.000*	
معيار الالتزام القانوني (X ₃)	0.224	0.078	0.169	2.875	0.004*	
معيار كفاءة وفاعلية الأداء (X ₄)	0.142	0.048	0.128	2.991	0.003*	
معامل الارتباط = 0.708	معامل التحديد = 0.502	معامل التحديد المعدل = 0.496				

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (89.336) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

يوضح الجدول (7) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.708)، كما تبين أن المتغيرات المستقلة (معيار النزاهة والشفافية، ومعيار المساءلة والرقابة، ومعيار الالتزام القانوني، ومعيار كفاءة وفاعلية الأداء) لها تأثير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها)، وذلك استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (7.997، 3.921، 2.875، 2.991)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

كما يتضح من الجدول (7) أن المتغيرات المستقلة (معيار النزاهة والشفافية، معيار المساءلة والرقابة، معيار الالتزام القانوني، معيار كفاءة وفاعلية الأداء) قد فسرت ما نسبته (49.6%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) (المتغير التابع)، وهذا يعني أن (49.6%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد

والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (-0.428) + (0.353)X_1 + (0.337)X_2 + (0.224)X_3 + (0.142)X_4$$

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2010) التي أظهرت وجود أثر كبير لتطبيق الحوكمة بمعاييرها في القطاعات الحكومية في الحد من ظاهرة الفساد.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق الحوكمة بمعاييرها لا زال دون المستوى المطلوب، وهذا ما يفسر نسبة التأثير المتوسطة للحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

4.1.4. نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات باختلاف (الجنس، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن السؤال الرابع، استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three Way ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات باختلاف (الجنس، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي)، وذلك كما هو موضح في الجداول (8) و(9):

جدول (8): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والأخطاء المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات

المتغير	مستويات المتغير	العدد	تطبيق الحوكمة		مكافحة الفساد	
			متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري
الجنس	ذكر	221	2.85	0.08	2.87	0.08
	أنثى	139	2.93	0.09	2.92	0.08
نوع الوظيفة	رئيس بلدية	22	2.92	0.17	2.98	0.16
	موظف مالي	118	2.80	0.08	2.81	0.08
	موظف إداري	220	2.94	0.06	2.91	0.06
المؤهل العلمي	دبلوم	35	3.04	0.14	3.05	0.14
	بكالوريوس	197	2.80	0.07	2.87	0.07
	دراسات عليا	128	2.83	0.08	2.77	0.08

يتضح من الجدول (8) وجود فروق اختلافات بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات باختلاف (الجنس، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي). وللتحقق من دلالة الفروق،

استخدم اختبار تحليل التباين المتعدد (Three Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (9):
الجدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات باختلاف (الجنس، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي)

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.342	0.91	0.55	1	0.55	تطبيق الحوكمة في البلديات	الجنس
0.523	0.41	0.23	1	0.23	مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	
0.276	1.29	0.79	2	1.58	تطبيق الحوكمة في البلديات	نوع الوظيفة
0.438	0.83	0.47	2	0.95	مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	
0.254	1.37	0.84	2	1.68	تطبيق الحوكمة في البلديات	المؤهل العلمي
0.128	2.06	1.18	2	2.36	مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	
		0.61	354	216.22	تطبيق الحوكمة في البلديات	الخطأ
		0.57	354	202.30	مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	
			360	3100.91	تطبيق الحوكمة في البلديات	المجموع
			360	3083.72	مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) ما يلي:

أولاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.342) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل (0.523) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس. كذلك اتفقت مع دراسة الداعور (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس. وتعرّضت الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين بغض النظر عن جنسهم (ذكوراً أم إناثاً) فإنهم جميعاً يعملون تحت نفس الأنظمة والقوانين الفلسطينية التي تحكم البلديات والهيئات المحلية، كما أنهم يقدمون نفس الخدمات للجمهور، لذا فإن استجابة الموظفين ذكوراً وإناثاً جاءت متقاربة حول تطبيق الحوكمة وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل.

ثانياً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.276) وهي أكبر من (0.05)

وغير دالة إحصائياً. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل (0.438) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأقرع (2017) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير طبيعة الوظيفة في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجالي الدراسة. وتعرّضوا الباحثون هذه النتيجة إلى أن رؤساء البلديات والموظفين الماليين والإداريين لديهم اطلاع بنفس الدرجة تقريباً على معايير الحوكمة، لذا فإن تطبيقها يكون متقارب من قبلهم.

ثالثاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.254) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل (0.128) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017) التي أظهرت فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت مع دراسة الأقرع (2017) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجالي الدراسة. وتعرّضوا الباحثون هذه النتيجة إلى أن موظفي البلديات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي فهم يخضعون لنفس اللوائح والقوانين، وهم يتلقون نفس التدريب والتعليمات حول الحوكمة وتطبيقها، والذي يؤدي تطبيقها إلى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثة بما يلي:
1. العمل على رفع مستوى الوعي لدى الموظفين بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها في بلديات محافظة الخليل، وضرورة تعاون المجالس البلدية مع مؤسسات المجتمع المدني على هذا الصعيد.
 2. العمل على تعزيز مبدأ الشفافية والافصاح في عمل البلديات من خلال منشوراتها والموقع الإلكتروني التابع لها، والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة كماً ونوعاً.
 3. العمل على ترسيخ نهج الانتخاب الديمقراطي للمجالس البلدية كمدخل مهم لتطبيق معايير الحوكمة الجيدة، وتعزيز المساءلة والمحاسبة، وبالتالي تحسين الأداء ومكافحة الفساد.
 4. ضرورة تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة الصارمة على جرائم الفساد المكتشفة وعدم افلات مرتكبيها من العقاب، حتى تكون رادعاً لأية ممارسات شبيهة.
 5. ان تولي المجالس البلدية أهمية لتدريب الموظفين ورفع مستوى قدراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم في الاستجابة وتقديم الخدمة بنوعية وجودة عالية.

الهوامش:

- (1) خروفي، بلال. (2012). الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- (2) هشام، عريشة، وحمزة، محاد. (2017). الفساد في الإدارة المحلية وطرق معالجته، جامعة زيان عاشور بالجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- (3) المصري، أشرف. (2010). الفساد في السلطة الوطنية الفلسطينية وأثر محاربته في تعزيز الانتماء الوطني للفرد الفلسطيني (1994-2006)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- (4) شريقي، عمر، (2015)، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الاداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، جامعة سطيف.
- (5) حداد، مناور، (2012)، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية «المؤتمر العلمي الأول» حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق كلية الاقتصاد.
- (6) هشام، عريشة، وحمزة، محاد. (2017). مرجع سبق ذكره.
- (7) معايرة، محمد محمود، (2011). الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية، ط1، دار الثقافة ، عمان.
- (8) علاونة، سعيد، وعبد الكريم، نصر. (2013). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد مدونة الحوكمة، مؤتمر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة / جامعة اليرموك، الأردن.
- (9) غادر، محمد. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي- عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، لبنان.
- (10) المشهداني، عمر. (2012). تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها» إطار مقترح، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- (11) خضر، أحمد. (2012). حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر.
- (12) Macey, J. (2008). *Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken*. New Jersey: Princeton University Press.
- (13) رضا، سامح، وأحمد- رياض. (2013). دور حوكمة الشركات في تحسين التقارير المالية للحد من الأزمات المالية، المنظمة العربية للتنمية للنشر، مصر.
- (14) ميخائيل، أشرف. (2005). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 24-26 سبتمبر، 2005.
- (15) OECD, "OECD principles of Corporate Governance", 2004.
- (16) Kaufmann, D, Aart, K, Massimo, M. (2010): *The Worldwide Governance*

Indicators Methodology and Analytical Issues, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team.

- (17) عبد الملك، أحمد رجب. (2008). دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية- دراسة تحليلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (1)، المجلد 45، الإسكندرية.
- (18) معايدة، آدم. (2011). مفهوم الفساد الإداري ومعايير في التشريع الإسلامي»، دراسة مقارنة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد21، العدد الثاني.
- (19) عبد العالي، حاحة. (2013). الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قانون عام كلية الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- (20) معايدة، آدم. (2011). مرجع سبق ذكره.
- (21) مطر، عصام عبد الفتاح. (2011). الفساد الإداري، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
- (22) الكبيسي، عامر. (2005). الفساد والعمولة تزامن لا توأمة، المكتب الجامعي الحديث، الرياض.
- (23) مطر، عصام عبد الفتاح. (2011). مرجع سبق ذكره.
- (24) عبد العالي، حاحة. (2013). مرجع سبق ذكره.
- (25) مطر، عصام عبد الفتاح. (2011). مرجع سبق ذكره.
- (26) بقدي، كريمة. (2001). الفساد السياسي وآثاره على الاستقرار السياسي في شمال افريقيا: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
- (27) لمام، محمد حليم. (2003). ظاهرة الفساد السياسي في الجزائر والآثار والاصلاح، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، الجزائر.
- (28) أبو سويلم، أحمد محمود. (2010). مكافحة الفساد، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
- (29) أمزاوي، محمد. (2008). مكافحة الفساد في القانون الجزائري وأساليب معالجته، الملتقى الوطني حول الآليات القانونية لمكافحة الفساد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- (30) بن مرزوق عنتر. (2011). المقاربة الإسلامية في تحديد مفهوم الفساد، المجلة العربية للعلوم السياسية، العدد 30، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- (31) بلقاسم، ماضي، وخدامية أمل. (2012). مداخلة حول الفساد المالي والإداري في الجزائر والآثار، حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري يومي، 6-7 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- (32) الكبيسي، عامر. (2005). مرجع سبق ذكره.
- (33) الأطرش، عصام، وعبيد، شاهر، وربايعة سائد. (2020). قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، مجلة جامعة فلسطين للدراسات والأبحاث، 10(1): 231-214.
- (34) الكبيجي، رولا. (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- (35) العدوان، نضال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة في البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(15): 423-463.
- (36) الأقرع، نور. (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 5(1): 64-80.
- (37) الديحاني، سلطان. (2017). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الدولية للبحوث التربوية، الإمارات، 41(2): 163-201.
- (38) Rotinsulu, Jeannie. (2016). **The Role of Corporate Governance Codes in Enhancing Accountability for Effective Disclosure in Indonesia**, unpublished PhD thesis, College of Law and Justice Victoria University Melbourne, Australia.
- (39) السبيعي، فارس. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- (40) الداعور، إسلام. (2008). مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- (41) العدوان، نضال. (2017). مرجع سبق ذكره.
- (42) بروش، زين الدين، وجابر، دهمي. (2012). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني مخبر مالية البنوك وإدارة الأعمال، المنعقد يومي (6-7) مايو 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (43) السبيعي، فارس. (2010). مرجع سبق ذكره.