

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية
بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة
الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

محمد بسام وجيه حماد

إشراف

د. رائد نعييرات

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2021م

مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية
بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة
الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

محمد بسام وجيه حماد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2021/05/30م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....
.....
.....

1. د. رائد نعييرات / مشرفاً رئيساً

2. د. عبد الحميد شعبان / ممتحناً خارجياً

3. د. إبراهيم أبو جابر / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل
أسمه بكل افتخار.. والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسملة الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الاحباب... أمي
الحبيبة

إلى من هم أقرب إلي من رحي... إلى من شاركوني حزنه الأم وبهم استمد عزتي
وإصراري... إخوتي

إلى الشموع التي احترقت من أجل أن تنير لنا الطريق، إلى من شجعني ووقف بجانبني
حتى نهاية الطريق... أساتذتي تقديراً ووفاء.

إلى الإخوة الذين لم تلدهم أمي.. إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى
ينابيع الصدق الصافي، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير... أصدقائي
الأعزاء.

الشكر والتقدير

أشكر الله عز وجل كل الشكر و أثني عليه وأحمده حمد الشاكرين إذ منه علي بنعمته ووهبني المقدرة علي إنجاز هذه الرسالة، وأصلي وأسلم علي سيد الخلق والأنام سيدنا محمد صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم إلى يوم الدين.

الشكر والتقدير للدكتور رائد نعيبات لتقبله الإشراف علي هذه الرسالة، و علي سعة صدره وتعاونه، و علي ما قدمه من دعم علمي ومعنوي حتى خرجت الرسالة بصورتها الحالية، حيث قدم لي الكثير من التوجيهات القيمة التي أثرت هذه الرسالة، وبذل الكثير من الجهد في مساعدتي علي تخطي العقبات والمصاعب لإتمام هذه الرسالة، فله مني كل الشكر والاحترام والتقدير.

كما يشرفني أن أقدم بجزيل الشكر والتقدير لك من شارك وساعدني بشكل مباشر أو غير مباشر في إتمام هذه الرسالة... وكذلك إلي لجنة المناقشة علي إرائهم لهذه الرسالة من خلال تشريفهم لي بمناقشتها.

الباخت

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه، حيث أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

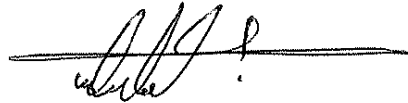
Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: محمد بسام أبو عمار

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2021 / 5 / 30

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
م	فهرس الملاحق
ن	الملخص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	اسئلة الدراسة
5	اهداف الدراسة
6	اهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
7	منهج الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	الإطار النظري
11	مقدمة
11	نشأة وتطور مفهوم الحكم الرشيد
12	مفهوم الحكم الرشيد
14	مبادئ ومعايير الحكم الرشيد
15	مبادئ الحكم الرشيد
19	اهمية تطبيق الحكم الرشيد في المؤسسات والأهلية
20	معوقات تطبيق الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية

الصفحة	الموضوع
22	الفرق بين الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية والأهلية
22	دور الحكم الرشيد في مكافحة الفساد الاداري والمالي في المؤسسات
22	مفهوم الفساد
23	محاور الفساد
23	الفساد الاداري والمالي
25	انواع الفساد
28	خصائص الفساد الاداري والمالي
29	اسباب الفساد الاداري والمالي
32	اثر الفساد على النواحي الادارية والتنظيمية
33	تطبيقات الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية والأهلية الفلسطينية
33	اولا: تطبيقات الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية الفلسطينية
33	ثانيا: تطبيقات الحكم الرشيد في المؤسسات الاهلية الفلسطينية
35	المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية في الاراضي الفلسطينية
36	الدراسات السابقة
36	اولا: الدراسات العربية
44	ثانيا: الدراسات الاجنبية
47	التعقيب على الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
50	منهج الدراسة
50	مجتمع الدراسة وعينتها
54	اداة الدراسة
55	كيفية اعداد وتطوير الاداة
55	صدق الاداة
55	اولا: الصدق الظاهري
56	ثانيا: الصدق الداخلي
57	ثبات الاداة
58	اجراءات الدراسة
58	متغيرات الدراسة

الصفحة	الموضوع
59	المعالجات الاحصائية
59	مفتاح تصحيح الاداة
60	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
61	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس
75	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن
79	النتائج المتعلقة بالمجال الكلي
79	نتائج فرضيات الدراسة
79	نتائج الفرضيات المتعلقة بالمؤسسات الحكومية
79	نتائج الفرضية الاولى
81	نتائج الفرضية الثانية
86	نتائج الفرضية الثالثة
87	نتائج الفرضية الرابعة
91	نتائج الفرضية الخامسة
93	نتائج الفرضية السادسة
95	نتائج الفرضيات المتعلقة بالمؤسسات الاهلية
95	نتائج الفرضية السابعة
98	نتائج الفرضية الثامنة
99	نتائج الفرضية التاسعة
101	نتائج الفرضية العاشرة
104	نتائج الفرضية الحادي عشر
107	تحليل نتائج المقابلات

الصفحة	الموضوع
107	تحليل السؤال الاول
108	تحليل السؤال الثاني
109	تحليل السؤال الثالث
110	تحليل السؤال الرابع
110	تحليل السؤال الخامس
111	تحليل السؤال السادس
112	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات المقترحة
113	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
114	نتائج فرضيات الدراسة
116	التوصيات
118	قائمة المصادر والمراجع
126	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	جدول (1)
58	الصدق الداخلي لفقرات الأداة	جدول (2)
61	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	جدول (3)
62	مفتاح تصحيح الأداة	جدول (4)
64	درجات احتساب مستوى الموافقة لمحاور الدراسة وفقراتها	جدول (5)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المساءلة	جدول (6)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الشفافية	جدول (7)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال النزاهة	جدول (8)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال العدالة	جدول (9)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الرؤية الإستراتيجية	جدول (10)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المشاركة	جدول (11)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الفاعلية والكفاءة	جدول (12)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال سيادة القانون	جدول (13)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الدراسة الكلي	جدول (14)
81	الفرضيات المتعلقة بالمؤسسات الحكومية: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير نوع المؤسسة	جدول (15)

الصفحة	الجدول	الرقم
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المحافظة.	جدول (16)
83	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة.	جدول (17)
86	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	جدول (18)
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي.	جدول (19)
88	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	جدول (20)
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة.	جدول (21)
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المسمى الوظيفي.	جدول (22)
93	الفرضيات المتعلقة بالمؤسسات الأهلية: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المحافظة.	جدول (23)
94	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة.	جدول (24)
95	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	جدول (25)
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي.	جدول (26)
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة.	جدول (27)
100	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	جدول (28)

الصفحة	الجدول	الرقم
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المسمى الوظيفي.	جدول (29)
102	نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	جدول (30)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
127	قائمة المحكمين	ملحق (1)
128	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق (2)
134	كتاب تسهيل مهمة	ملحق (3)
135	اعداد الموظفين موزعين حسب المحافظات	ملحق (4)
136	اسماء المؤسسات الزراعية الغير حكومية	ملحق (5)
137	اجابات المقابلات	ملحق (6)

مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد
في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

محمد بسام وجيه حماد

إشراف

د. رائد نعيرات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. كما وهدفت للتعرف على أثر متغيرات (المحافظة، نوع المؤسسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في معرفة مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. مستخدمة لأجل ذلك المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلات كأدوات لاستطلاع آراء العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية حول مدى التزامهم بمعايير الحكم الرشيد.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية والبالغ عددهم (354) موظف وموظفه بالإضافة إلى موظفي المؤسسات الأهلية الزراعية والبالغ عددهم (66) موظف وموظفه حيث تم توظيف أدوات الدراسة لاستطلاع آراء الموظفين العاملين في المؤسسات الزراعية والأهلية حول معايير الحكم الرشيد فيها، حيث بلغ معامل ثبات الأداة عليها (0.97) وهو معامل ثبات جيد جداً لإجراء هذه الدراسة واعتماد هذه الأداة كأداة مناسبة لهذه الدراسة. كما واشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات؛ المتغيرات المستقلة (المحافظة، نوع المؤسسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، على متغير تابع وحيد يتمثل في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

وبعد أن تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير نوع المؤسسة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المحافظة على أغلب محاور الدراسة وعلى المجال الكلي.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجال العدالة والمجال الكلي. أما في المؤسسات الأهلية فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي.

وبناءً على هذه النتائج، يوصي الباحث بما يلي:

1. مراعاة الضبط اللازم لتفعيل القوانين المرتبطة بمساءلة الفاسدين.
2. تمكين المواطنين داخل المجتمع المحلي من محاسبة المسؤولين عن التقصير داخل هذه المؤسسات.
3. أن تعمل المؤسسات الزراعية الحكومية أكثر على توفير السبل التي من خلالها يتم نقل مقترحات ووجهات نظر الموظفين إلى المسؤولين في الإدارة العليا.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

ظهر بشكل كبير في السنوات الماضية مصطلح إدارة الحكم، حيث حاولت جهات دولية وإقليمية تقديم البرامج والمبادرات من أجل تطبيق الحكم الرشيد في مؤسسات الدولة؛ سواء كان قطاع عام أو خاص، في سبيل إحداث التغييرات في عمل المؤسسات، لتقوم على مبادئ عادلة تضمن نزاهة عمل هذه المؤسسات وضمان شفافيته وأحكامها ومشاركتها ومسائلتها، وهذه المبادئ التي يقوم عليها الحكم الرشيد.

واستخدم مصطلح الحكم الرشيد أو الحكم الصالح (Good Governance) منذ عقدين من الزمن من قبل مؤسسات الأمم المتحدة لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري وتنموي وتقدمي، أي أن الحكم الرشيد هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية مُنتخبة، وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع، وبتقدم المواطنين وتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم (كريم، 2004).

لذلك يرتبط مفهوم الحكم الرشيد أو الحكم الصالح بجميع مؤسسات المجتمع بما فيها أجهزة الدولة وهيئات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص، كما لا ينحصر مفهوم الحكم الصالح في الاهتمام بآثار التنمية المحلية، بل يشمل التنمية المستدامة التي تنظر نظرة طويلة الأمد وتراعي مصالح الأجيال القادمة كما الجيل الحالي (مصلح، 2007).

وتعتبر العلاقة بين الدولة، والقطاع الخاص والمجتمع المدني، مهمة جداً لضمان ديمومة التنمية البشرية، فالدولة تضمن بيئة سياسية وقانونية مقبولة، والقطاع الخاص يضمن توفير فرص العمل والتطوير، أما المجتمع المدني فإنه حلقة الوصل بين الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية (أحمد، 2008).

ويعتبر الحكم الرشيد أداة هامة من أدوات الإصلاح والتطوير، لما له من آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية تنعكس على وضع التنمية من جهة، واستقرار وأمن الدول خصوصاً في ظل نمو العولمة، والتطور التكنولوجي المتسارع من جهة أخرى، فالحكم الرشيد يعزز من ثروات الشعوب، ويشجع الاستثمار، ويحسن من نوعية الخدمات الأساسية التي يتلقاها المواطن كالصحة والتعليم، ويدعم أسس الحكم الديمقراطي، وحكم القانون، ويرسخ استقرار المجتمعات وأمنها، والتخفيف من المشاكل التي تواجهها (عبدالله، 2009).

إن إدارة شؤون المجتمع من خلال الحكم الصالح تتضمن ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، والبعد التقني المتعلق بعمل الإدارة العامة وكفاءتها وفعاليتها، والبعد الاقتصادي- الاجتماعي المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة، كما علاقتها مع الاقتصاديات الخارجية، والمجتمعات الأخرى من جهة أخرى (كريم، 2004).

ويتطلب تطبيق الحكم الرشيد ونجاحه وجود بيئة تشريعية تشمل قوانين يتطلبها العصر الحديث مثل قوانين الخصخصة والاحتكار وتنظيم التنافس وقانون التجارة والتعاملات الالكترونية وتنظيم العلاقة بين أجهزة الدولة والشركات، سواء باعتبار أجهزة الدولة جهة إشراف ورقابة أو أطرافاً في عقود ذات طابع تجاري واقتصادي (رزق، 2009).

ولا بد من الإشارة إلى أهمية تطبيق الحكم الرشيد في أي مؤسسة سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، لأنه يعود على المؤسسة بأهمية وفوائد كثيرة، حيث أن تحقيق القواعد السليمة للحكم الرشيد يساعد في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسة من خلال تنظيم عمليات الرقابة على أعمال الموظفين داخل المؤسسة، وضمان النزاهة في عمل المؤسسة، وتقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة نتيجة سوء إدارتها، وتحقيق الاستقامة ومنع الانحراف الناشئ عن خطأ فردي، وتحقيق فعالية المراجعة الداخلية، وتحقيق فعالية المحاسبة الداخلية، وتقليل من الأخطاء والقصور الناتج عن إهمال الموظفين في المؤسسة (الخصيري، 2005).

ويرى الباحث؛ أن تطبيق الحكم الرشيد في المؤسسات الزراعية الحكومية والخاصة، جزء هام وأصيل في العملية الإصلاحية، والتي بدورها تعمل على صقل شخصية العاملين، وإبراز الهوية الشخصية والوطنية لديهم، من خلال إكسابهم المعارف والمهارات التي تمكنهم من تحويل طاقاتهم والاستفادة منها في خدمة الوطن والمواطن، كذلك إن العمليات الإصلاحية من خلال الحكم الرشيد ستعزز لديهم الانتماء للوطن والمؤسسة، من خلال الدور الفاعل للحكم الرشيد وإشراك العاملين في عمليات النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد.

مشكلة الدراسة

من خلال إطلاع الباحث على دراسات وأبحاث سابقة تناولت معايير الحكم الرشيد في فلسطين، وما أصابها من بعض التحديات، ومن المعروف أن الحكم الرشيد يرتبط بالعمليات والنتائج السياسية والمؤسسية الضرورية لتحقيق أهداف التنمية، ويكمن الاختبار الحقيقي للحكم "الرشيد" في مدى وفائه بوعده الالتزام بحقوق الإنسان، أي الحقوق المدنية والثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكون وزارة الزراعة أحد المؤسسات الخدمية التي تقدم العديد من الخدمات للمجتمع الفلسطيني في مجال الزراعة، ومن خلال عمل الباحث في إحدى مديريات وزارة الزراعة في فلسطين، وبحكم إطلاعه على نتائج وتقارير الأداء لوزارة الزراعة، حيث تعتبر المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية، من أهم القطاعات الحيوية في فلسطين، لكونها تقدم خدمات زراعية لفئة كبيرة في المجتمع الفلسطيني الذي يركز في حياته ويعول على الزراعة، فضلاً عن تثبيت حقوق الشعب الفلسطيني على الأرض في ضوء تواجد الاحتلال الإسرائيلي، فقد لاحظ أهمية هذا الموضوع على مستوى العام يخدم المجتمع الفلسطيني، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد، حيث يُعد الحكم الرشيد من المداخل والأسس الهامة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق مجموعة من المعايير والمبادئ تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات والمنظمات سواء على الصعيد الحكومي أو القطاع الخاص.

ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة فإنها تكمن في السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات الشمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد(سيادة القانون، الفاعلية والكفاءة، المشاركة، الرؤية الإستراتيجية، العدالة، النزاهة، الشفافية، المساءلة) في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف على مفهوم الحكم الرشيد، ومعرفة أهم معاييرهم.
3. التعرف على الفرق ما بين التزام المؤسسات الزراعية الأهلية والمؤسسات الحكومية بمعايير الحكم الرشيد.
4. معرفة فيما إذا اختلف مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين باختلاف (نوع المؤسسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

التعرف إلى مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد (سيادة القانون، الفاعلية والكفاءة، المشاركة، الرؤية الإستراتيجية، العدالة، النزاهة، الشفافية، المساءلة) في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناولها، وذلك لأهمية الحكم الرشيد في التنمية المستدامة وضبط وتطوير عمل المؤسسات، لذا فإن أهمية الدراسة تكمن في الآتي:

1. تسهم في الكشف عن مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية والعاملين فيها بمبادئ ومعايير الحكم الرشيد، ولفت الانتباه إلى أهمية الحكم الرشيد في إدارة هذه المؤسسات.

2. تلقت انتباه القائمين على تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات في المؤسسات إلى مستوى تطبيق الحكم الرشيد، مما قد يساعدهم في تطوير الإستراتيجيات المطبقة حالياً وصولاً إلى الحكم الرشيد.

3. توجه العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية نحو المساعدة وتسهيل آليات تطبيق الحكم الرشيد في هذه المؤسسات.

4. تساعد نتائج الدراسة على تعزيز الانتماء لدى العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية.

5. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات السابقة بالأدبيات الجديدة، مما يفيد الباحثين من إطارها النظري.

6. تعتبر الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت العلاقة مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية في - حدود علم الباحث-.

7. تقديم التوصيات المناسبة والكفيلة بتطبيق معايير الحكم الرشيد في المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية.

8. تساعد الدراسة المؤسسات الزراعية في الكشف عن مواطن الضعف في تطبيق معايير الحكم الرشيد ومحاولة إصلاحها بما يتناسب ومكافحة الفساد وحماية المواطن.

فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (نوع المؤسسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

الحدود البشرية: العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية.

الحدود المكانية: المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية في المحافظات (جنين، طوباس، نابلس طولكرم).

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020-2021)

منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) في هذه الدراسة، وذلك باستخدام أدواتين لهذه الدراسة للاستفادة من هذا المنهج، وهي أداة الاستبانة، والمقابلات. ولذلك لاستطلاع آراء العاملين في المؤسسات الحكومية والأهلية الزراعية حول مدى التزامها بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي أهم مصطلحات الدراسة:

المؤسسات الحكومية: هي أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية (البرغوثي، 2003).

وتعرف إجرائياً: هي المكان الذي ستطبق فيه إجراءات الدراسة وهي المؤسسات الحكومية الزراعية العاملة في المحافظات (جنين، طوباس، نابلس، طولكرم).

المؤسسات الأهلية: يطلق عليها البعض المنظمات غير الحكومية Non Governmental organization وهذا هو المفهوم السائد، أو المنظمات التي لا تهدف إلى الربح Non Profit organization وهو المفهوم السائد في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تسمى في حالات أخرى منظمات الهدف العام أو الصالح العام وهو المفهوم السائد في بعض دول أوروبا الغربية وبعض دول أوروبا الشرقية بعد تفكك النظم الشيوعية بها (قنديل، 1994)

تعرف إجرائياً: هي مؤسسات لا يهدف القائمين عليه إلى الربح المادي، يسعى إلى إشباع حاجة أو أكثر من حاجات المجتمع، مضبوط بقواعد حفظ النظام العام للدولة.

المؤسسات الزراعية: هي مكون ضمن أعمال المزارع، على سبيل المثال، قد تشمل المزرعة المشروعات الزراعية ومزارع الألبان (موسوعة ويكيبيديا،

<https://ar.wikipedia.org>)

تعرف إجرائياً: هي المؤسسات التي يكون نطاق عملها في الشؤون الزراعية.

الحكم الرشيد: قدرة الحكومة على الحفاظ على السلم الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، والترويج من أجل خلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي، وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي، كما أنها تعبر عن قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية، وبحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين (الحو، 2012).

ويعرف إجرائياً: الدرجة التي سيحصل عليها الموظف على مقياس تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

العاملين: مجموعة من الأفراد المدربين والمؤهلين والراغبين في تنفيذ الأنشطة التي يجب عليهم القيام بها (سلطان، 2003).

ويعرف **العاملين إجرائياً:** هم عينة الدراسة المستهدفة وهم العاملين في المؤسسات الحكومية الزراعية العاملة في المحافظات (جنين، طوباس، نابلس، طولكرم) والذين سيتم جمع بيانات الدراسة منهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

مقدمة

بات موضوع الحكم الرشيد يمثل أهمية كبيرة على المستوى العالمي، ويمثل الحكم الرشيد اليوم جزءاً من توافق الآراء في الأمم المتحدة، وينص إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية على أن الحكومات لن تدخر جهداً في تعزيز الديمقراطية وتعميم سيادة القانون فضلاً عن احترام جميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية المعترف بها دولياً بما في ذلك الحق في التنمية، ويرتبط نجاح أو فشل جهود أي دولة في تعزيز التنمية الإنسانية أو حتى احتمال توجيهها نحو هذا النهج ارتباطاً وثيقاً بطبيعة وجود الحكم الرشيد ويشكل إقامة بيئة سليمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية المستدامة. (المدهون، 2012، ص: 11)

نشأة وتطور مفهوم الحكم الرشيد

يعتبر مفهوم الحكم الرشيد الأكثر حضوراً في علم السياسة حتى العشرينات من القرن الماضي هو مفهوم الحكومة، وكان موضوع علم السياسة هو الحكومة، وبعد ذلك انتقلت الدراسة من الحكومة إلى الدولة فأصبح علم السياسة هو علم الدولة، ثم بدأ الحديث في الخمسينات عن النظام السياسي. وفي فترة السبعينات كانت هناك فكرة العودة مجدداً إلى مفهوم الدولة، وأصبحت هي الفكرة المركزية، ثم بعد ذلك ظهر مفهوم المجتمع المدني، وبرز تعبير شهير هو تقدم المجتمعات وتراجع الدول هذه التعبيرات أو المفاهيم: الدولة، النظام السياسي، الحكومة، تشير إلى منظمات وهيكل قائمة، سواء رسمية أم غير رسمية، ففي النظام السياسي هناك جماعات المصالح والنقابات والأحزاب باعتبارها جزءاً من هذا النظام السياسي، فقد كان التركيز دائماً على البعد المؤسسي. (لبال، 2012، ص: 8)

ورغم شيوع استخدام المفهوم إلا أنه يأخذ بعدين وهما على النحو التالي:

أولاً: يعكس فكر البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث يتم التركيز على الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم.

ثانياً: يؤكد على الجانب السياسي للمفهوم، حيث يشمل الإصلاح الديمقراطي والكفاءة الإدارية أي التركيز على منظومة القيم الديمقراطية.

لقد ظهر المفهوم عام 1989 م بكتابات البنك الدولي حول كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية، حيث تم الربط بين الكفاءة الإدارية الحكومية والنمو الاقتصادي. وفي بداية التسعينات أصبح التركيز على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل دور المجتمع المدني من أحزاب وجماعات ونقابات وذلك ما يجعل الدولة ممثلاً شرعياً لمواطنيها. (عبد النور، 2006، ص: 106)

ولذلك يرتبط مفهوم الحكم الرشيد بجميع مؤسسات المجتمع بما فيها أجهزة الدولة وهيئات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص. كما لا ينحصر مفهوم الحكم الصالح في الاهتمام بآثار التنمية المحلية، بل يشمل التنمية المستدامة التي تنظر نظرة طويلة الأمد وتراعي مصالح الأجيال القادمة كما الجيل الحالي. (مصلح، 2007، ص: 11)

مفهوم الحكم الرشيد

جاء في لسان العرب "لابن منظور ما يُمكن أن يُستدل به على معنى الحكم الرشيد أن "من صفات الله عز وجل الحكم والحاكم. بمعنى هو القاضي يحكم الأشياء ويتقنها. وقيل حكيم ذو الحكمة أي معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، وبمعنى قادر عليه. حكمت بمعنى منعت: قيل الحاكم بين الناس، لأنه يمنع الظالم عن الظلم. أصل الحكومة رد الرجل عن الظلم، والحكم: هو القضاء وجمعه أحكام، حكم: قضى، والحاكم منفذ الحكم. "وحديثاً، الحكم هو ما تفعله الدولة، والحكم الرشيد هو ما يجب أن تفعله الدولة. وعلى الرغم من الاتفاق على مفهوم الحكم، أي إدارة الدولة، إلا أن مفهوم الحكم الرشيد أكثر تحدياً إذ إن هذا المفهوم بحاجة إلى تأصيله وقياسه

والتحقق منه وتحديد أبعاده ومكوناته للوصول إلى مفهوم عملياتي له فهناك العديد من الاجتهادات في تعريف الحكم الرشيد، وذلك عائد إلى اختلاف أبعاد هذا المفهوم السياسية والاقتصادية والإنسانية. (العجلوني، 2019، ص: 4)

عرف كاتو وآخرون الحاكمية بأنها أسلوب ممارسة السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية. والدول ذات الحكم الرشيد تُمارس السلطة بموجب قوانين، من الممكن توقعها من قبل العامة، من خلال مؤسسات الدولة ومنظماتها الخاضعة للمحاسبة والمسألة، بكل شفافية، وبمشاركة الناس في عملية التنمية وإعداد السياسات. (أبو حسين، 2018، ص: 12)

وبحسب تقرير التنمية الإنسانية العربية، فإن الحكم الرشيد موضوع إنساني وهو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب. (الحلو، 2012، ص: 27)

بينما تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فهو سياسي ويشير إلى "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997، ص: 5)

وأما تعريف البنك الدولي فهو اقتصادي يُعبر عن التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام، بما يشمل عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم وقدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السلمية بفاعلية واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها. (المدهون، 2012، ص: 13)

وكذلك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تُعرف الحكم الرشيد بأنه "استخدام السلطة والرقابة في المجتمع فيما يخص إدارة موارد الدولة بهدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. (تقرير التنمية الإنسانية، 2002، ص: 101)

ورغم اختلاف الصلاحيات والرؤى والأولويات بين مختلف البلدان، يتعاضد اتفاق أعضاء مجتمع التنمية على وجود علاقة سببية بين الحكم الرشيد وبين التنمية، وينظر إلى الفساد بشكل متزايد، على أنه ناتج عن ضعف في الحكم، في وقت تتشكل فيه لغة موحدة تربط بين قضايا الفساد وبين الحكم الرشيد والتنمية، بوجه عام، يقصد بالحكم عملية صنع القرارات وتنفيذها، ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من القيم، والسياسات، والعمليات، والمؤسسات، الذي من خلاله تدير جماعة مجتمعية شؤونها الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك الصفات التي تتم بين الدولة، والمجتمع المدني، ومن ثم يتصف الحكم الرشيد والحكم الديمقراطي بالمواصفات المهمة التالية: المشاركة، والشفافية، والكفاءة، والفاعلية، والاستجابة، والمساءلة، والإجماع، والعدالة، والشمولية، وحكم القانون. (محمد، 2011، ص: 372)، (السكرانة، 2010، ص: 340)

وبوجه عام يرى الباحث أن أهمية ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (الحكم الرشيد) في المؤسسات الحكومية والأهلية تتمثل في أنها تقاوم أشكال الفساد الإداري والمالي عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة، بحيث يمكن لأي مواطن أن يتأكد بأن هذه المؤسسات تترجم الموارد إلى برامج تنموية، وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار، وتكلفة تقديم الخدمة، وجودة الخدمة المقدمة. كما أن الحكم الرشيد يساعد في بناء كوادر في الجمعيات الأهلية، وإعداد صف ثاني من القيادات المستقبلية.

مبادئ ومعايير الحكم الرشيد

هناك اتجاهان أو مدرستان لمفهوم الحكم الرشيد الأول: أنه يعبر عن نوعية نظام الحكم وأسلوب صنع السياسة، التي تشتمل على نفس القواعد الأساسية المألوفة للديمقراطية، مثل سيادة القانون، التعددية السياسية والاجتماعية والتسامح والتعبير الحر، حريات وحقوق المواطنة. وبالتالي فهو أقرب إلى كونه مجرد "صياغة حديثة لمبادئ مستقرة"، والثاني: يعتبر المفهوم عنواناً لمنظومة

أساليب وخطوات الإصلاح السياسي والاجتماعي ككل، مثل اعتماد آليات المحاسبة في مواجهة السلطات العامة، والمطالبة بتوفير مظاهر الشفافية في مؤسسات صنع القرار، وتقييم نوعية الحكم من زاوية الالتزام من سيادة القانون وقدرته على تعزيز فرص والميل إلى المشاركة واحترام حقوق الإنسان ومكافحة الفساد وأطر سياسية معقدة، مثل البرلمان والحكومة ويشار هنا إلى ميل الباحث إلى الاتجاه الأول ويعتقد انه الأفضل لنا كفلسطينيين. (عاكوم، 2006، ص: 78)

فضلا عن هذا فالمنظمات الدولية قد وضعت بدورها معايير تنتسب في بعضها إلى الاتجاه الأول أو الثاني أو كليهما في التمييز بين الحكم الرشيد أو الحكم السيئ بحيث قد وضعت هذه المنظمات محددات أو معايير تجد أن توفرها كفيلا بتواجد الحكم الرشيد في العملية السياسية. فقد وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معايير وهي المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق المساواة في تكافؤ الفرص، المحاسبة، وأخيراً الرؤية الإستراتيجية، أما منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية فبدورها وضعت معايير لبيان مدى إمكانية إقامة الحكم الرشيد استناداً إلى هذه المعايير وهي دولة القانون، إدارة القطاع العام، السيطرة على الفساد، خفض النفقات العسكرية، في حين وضع البنك الدولي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا معيارين وهما: التضمينية، المساواة. (شهواني، 2004، ص: 16)

ويعتقد الباحث أن كل ما سبق مكمل لبعضه ولا يوجد تعارض ولكن كل منظمه أخذت ما يعينها من معايير ومبادئ الحكم الرشيد. (حرب، 2011، ص: 12)

مبادئ الحكم الرشيد

أولاً: الشفافية: وهي من أهم خصائص الحكم الرشيد وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، بأن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية، وأن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة، وأن تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل المؤسسات وأدائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها. إذن الشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها. (شهواني، 2004، ص: 18)

ويستنتج الباحث: من هذه التعريفات أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

ثانياً: المساواة والعدل: ويعني ذلك أن يخضع جميع أفراد المجتمع للمساواة وعدم التمييز في إطار الحاكمية الرشيدة، فهم متساوون بالحقوق والحريات والكرامة والمقصود هنا العدل الاجتماعي بحيث يكون لجميع أفراد المجتمع نساءً وأطفالاً ورجالاً وشيوخاً الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والتطلع دائماً لتحسين أوضاع الفئات المحرومة والمهشمة وضمان أمنهم الاجتماعي والعمل على توفير احتياجاتهم الأساسية (عاكوم، 2006، ص: 102)

ويستنتج الباحث بأن المساواة تهدف إلى إعطاء حق لجميع النساء والرجال في الحصول على الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي من أجل تحسين أوضاعهم.

ثالثاً: الإجماع: بمعنى أن جميع المصالح المتعلقة بالمجتمع قد تصطدم بخلافات تحتاج إلى اتخاذ قرار حازم في مسألة معينة، فيجب تغليب رأي المجموعة تحقيقاً للنفع العام للوطن ولأفراد المجتمع وما يقتضيه واقع الحال من إجراءات. (D.Greiling, A Shafiquil) (Huque,2011,p:45)

رابعاً: حكم القانون (سيادة القانون): بمعنى أن الجميع، حكماً ومسؤولين ومواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون، ويجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان، وتكون ضمانات لها ولحريات الإنسان الطبيعية. (الجوهري، 2020، ص: 8)

ويرى الباحث بأن مرجعية القانون وسيادته على الجميع دون استثناء هي انطلاقاً من حقوق الإنسان بشكل أساسي وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى. كما ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء وتؤمن هذه القواعد الحقوقية العدالة والمساواة بين المواطنين وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق.

خامساً: المشاركة: بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة، تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات وفي إطار التنافس على الوظائف العامة، يتمكن المواطنون من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم. ويمكن أن تعني المشاركة أيضاً المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية. كما تضمن المشاركة دور فعال للمجتمع المدني. ويجب أن يكون لجميع الرجال والنساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء، وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضاً على قدرات المشاركة البناءة. (مطير، 2013، ص: 20)

ويرى الباحث أن ضرورة المشاركة يكمن في تعزيز ثقة الفرد في المؤسسات بشكل عام، فتكسبه اعترافاً بدوره في صنع القرار إضافة إلى إزالة كل الشوائب التي يمكن أن تعترض عملية صنع القرار، كما أنها تساهم في إضافة وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى زيادة صائبية القرار المتخذ.

سادساً: الفاعلية والكفاءة: الكفاءة والفاعلية في إدارة المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني هي التي تضمن استمرارية تحقيق النّقدّم والازدهار والتطلّع دائماً إلى تعزيز مفهوم التنمية والتنمية المستدامة، وهي التي تعمل على الالتزام بتوظيف الموارد الوطنية بالصورة السليمة والواضحة لكل أفراد المجتمع. (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، 2007، ص: 21)

ويرى الباحث بأن: تحقيق المصلحة العامة يتطلب العمل من أجل المصلحة العامة والعمل على التحري حول إجماع واسع حول مصلحة الجميع والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير حول ما يعنيه النفع العام للجماعات المحلية وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحقيق ذلك.

سابعاً: الرؤية الإستراتيجية: لا بد للحكم الصالح من امتلاك رؤية إستراتيجية توحد منظور القادة والجمهور للحكم والتنمية الإنسانية ومتطلباتها بحيث تتفق هذه الرؤية مع تفهم السياق

التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المنظور. وتتحدد مثل هذه الرؤية التتموية التي ينبغي أن يتم تبنيها من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، بوجود منظور بعيد المدى لعملية التطور المجتمعي والحكم الصالح والتنمية البشرية مع توفير الوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل من بينها ومع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية الحالية والمستقبلية. (الطبيبة، 2010، ص: 18)

ويرى الباحث بأن الرؤية الإستراتيجية هي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية المجتمع والقدرات البشرية.

ثامناً: النزاهة: وهي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل. ويتطلب وجود النزاهة توفير عدد من الضمانات التي تقف في وجه مظاهر الفساد المختلفة وتضمن عدم وجود تضارب في المصالح يمكن أن يحسم لصالح الفرد المعني ضد المصلحة العامة. (مطير، 2013، ص: 22)

تاسعاً: المساءلة: تشكل المساءلة عملية مفتاحيه للحكم الرشيد وهنا لا بد من وجود أطر لمساءلة الحكم من قبل المجتمع الذي يتأثر بعملية الحكم ويؤثر بها ومن ثم فإن قابلية الحكم للمساءلة والمحاسبة تقتضي أن تكون هذه المحاسبة منظمة ولها أطرها سواء أكان ذلك من خلال سلطتي القضاء والتشريع أم من خلال مؤسسات المجتمع المدني التي تشكل حالة رقابية على الحكم. (حنا، 2014، ص: 12)

ويستنتج الباحث بأن المساءلة واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية سواء كانوا منتخبين أم معينين أم وزراء أم موظفين وغيرهم في تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل كذلك يعني المبدأ حق المواطنين العاديين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن أعمال المسؤولين في الإدارات العامة مثل النواب والوزراء والموظفين الحكوميين وأصحاب المناصب. فالمساءلة بمفهومها العام تفرض على كل من حصل على

تفويض من جهة معينة بصلاحيات وأدوات عمل أن يجيب بوضوح عن كيفية التصرف واستخدام الموارد بالشكل الصحيح.

أهمية تطبيق الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية

للحكم الرشيد أهمية كبرى حيث يسعى إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتطبيق مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة. وللحكم الصالح انعكاسات على المجتمع منها: الولاء، الانتماء، الإبداع، الرقابة الذاتية، والمرونة. (البرغوئي، 2006، ص: 17)

كما ويضمن تقصير المسافات في ميادين العمل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. كما للحكم الرشيد أهمية كبيرة في عملية إشراك المجتمع المحلي، وتعزيز دوره ومشاركته في صنع السياسات العامة وفي تطوير عمل المؤسسات. إلى جانب تعزيز قيم العمل الجاد والمنتج، وتوفير الشفافية في المعلومات والإحصاءات وتطوير مخرجات التعليم في سوق العمل وتشجيع البحث العلمي وصولاً إلى الانخراط في شبكة التنسيق مع المجتمع المدني والدولة من أجل المشاركة في صنع السياسات العامة. (الغزالي، 2010، ص: 19)

وتعد عملية إصلاح المؤسسات والحكم للوصول إلى حكم رشيد فعال عملية معقدة وصعبة. فهي تتطوي على فهم نطاق واسع من التحديات ومعالجتها ولا يمكن تحقيق الإصلاح بمجرد تغيير القوانين واللوائح التنظيمية ولا يمكن تحقق منافعه دون التزام قوي ومستدام من جانب القيادة أو دون إعطاء الشعوب حريتها في الموافقة عليه. ويمكن القول بأن الركيزتين التوأم لإصلاح الحكم هما دولة كفو ومجتمع مدني مؤثر، وعلية فإن برنامج الإصلاح ينبغي أن يتضمن إصلاح جوهر الحكم وتفعيل صوت الشعب إذ لا يمكن أن توجد إمكانيات حقيقية لإصلاح نظام الحكم أو تحرير القدرات البشرية تحريراً حقيقياً بدون تمثيل سياسي شامل في مجالس تشريعية فعالة، ترتكز على انتخابات حرة نزيهة وكفو ومنتظمة.

ولكي يتسنى للشعب التعبير عن خياراته بصورة سليمة وصون مصالحه على نحو سليم، يجب أن تصبح الحكومة ممثلة فعلا ومساءلة تماماً. ولا يقتصر ضمان عملية التنظيم هذه على مجرد

وجود الانتخابات المنتظمة كما لوحظ بالفعل ولكنة يتطلب وجود حزب حر وفعال أو أكثر في المجلس التشريعي في معارضة الحزب الحاكم، وأن وجود المؤسسات التي توفر النظام الانتخابي القوي يسمح بتداول السلطة بصورة سليمة، إضافة إلى وجود جهاز تشريعي يعكس بشفافية إرادة الشعب هما أفضل ضمانة لقيام حكم صالح وحماية مصالح الشعب بما في ذلك حماية حقوق الإنسان الأساسية وحياته وكرامته. ويصاحب هذا كله إدارة عامة وفعالة وقوية إذا يتعين على الحكومات أن تؤدي وظائفها بوصفها مقدمة خدمات عامة ومنفذة للعقود على نحو كفؤ وفعال وشفاف. (مصلح وآخرون، 2007، ص: 33)

ومن وجهة نظر الباحث فإنه يرى بأنه: وللوصول إلى نظام حكم فعال لا بد من تفعيل صوت الشعب وللقيام بالإصلاحات الموجهة لتحقيق هذا الهدف لا بد من العمل أولاً على تأمين الحريات الأساسية للشعب بأكمله خاصة حرية التعبير والتنظيم. كما يتطلب تحقيق الحكم الصالح الفعال زيادة مستوى الشفافية، وذلك يعني ضرورة توفير المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتدفعها بشكل يجعلها متاحة لجميع المواطنين وينبغي أن تكون هذه المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع ودقيقة وحديثة وشاملة.

معوقات تطبيق الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية

رغم أهمية وجود حكم صالح في أي مجتمع إلا أنه يواجه عدة صعوبات ومعوقات من هذه المعوقات ما يلي: (حنا، 2014، ص: 21)

1. تداخل المصالح الخاصة مع المصلحة العامة وتغلغل أصحاب النفوذ في توجيه الموارد العامة واستغلالها لمصالح خاصة.
2. شخصنة السلطة وعدم الفصل بين العام والخاص، وشخصنة الإصلاح.
3. نقص التشريعات والقوانين.
4. غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية والتجديد لها.

5. انتشار ثقافة الفساد وآلياته، والقيم التي تتسامح مع الفساد، وغياب الأدوار التعليمية والتثقيفية
6. والإرشادية لوزارات التربية والإعلام.
7. نقص شفافية المعلومات وعمليات صنع القرار، وعدم وجود القانون الذي ينظم ويؤكد حرية المعلومات.
8. الإهدار في المال العام وضعف في تحصيل موارد الدولة، وضعف التشريعات والأنظمة
9. المتعلقة بالمشتريات العامة.
10. تضخم الجهاز البيروقراطي وترهل الإدارة وانخفاض الإنتاجية.
11. ضبط المجتمع المدني بسبب ضعف موارده المالية.
12. ضعف مفهوم المواطنة وقيام الدولة على كسب العصبية والولاءات الطائفية والقبلية حتى صارت الانتماءات إلى الأسرة والقبيلة والطائفة مقدمة على الوطن.
13. سيادة نمط الدولة الريعيه، واعتمادها على عنصر وحيد جعل الدولة تكون معنية بشكل رئيسي فقط بإعادة التوزيع بدل أن تكون مهتمة بالإنتاج.
14. انتشار فهم خاطئ بين الجمهور في مسألة توزيع الثروة، وعدم حله حلاً جذرياً مقنعاً بالمشاركة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية.
15. ضعف المؤسسات السياسية.
16. غياب المؤسسات الرقابية مثل هيئة مكافحة الفساد وهيئة الرقابة الإدارية.
17. ضعف المؤسسات الخدمية حيث أن الخدمة متواضعة في أكثر من قطاع بسبب انتشار الفساد الإداري والرشوة بشكل كبير، وضعف الرقابة وغياب المساءلة.
18. تطبيق نظام اشتراكي متخلف في كثير من مناحي الحياة في اقتصاد الدولة.

19. عدم محاسبة الفاسدين الكبار، حتى تطاول العامة على هيبة الدولة والقانون.

20. نقص القوانين، أو ضعف تطبيقها.

21. هيمنة السلطة التنفيذية على السلطة القضائية في الكثير من شؤونها.

الفرق بين الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية والأهلية

يتضح الفرق بين تطبيق الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية هو أن المؤسسات الأهلية تقدم نموذجاً ملهماً للقيادة بالمشاركة باعتباره عملاً لا يستهدف الربح أو السلطة في إطار من الالتزام بمبادئ الشفافية والمحاسبة؛ والقدرة على تعبئة الموارد وإدارتها بكفاءة وعدالة، والتوجه نحو تمكين أصحاب المصلحة من التعبير عن احتياجاتهم؛ والمشاركة في صنع وتغيير السياسات، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بتطبيق الحكم الرشيد في هذه المؤسسات. (الحو، 2012، ص15)

دور الحكم الرشيد في مكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات

مفهوم الفساد:

يعرف الفساد بأنه " القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة". (عبد العظيم، 2008، 17)

- وفي مجال الإدارة والمال يعرف الفساد بأنه " سوء استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة من أجل الحصول على منافع غير مشروعة ومحاولة التهرب من الكلفة الواجبة في مجال الحصول على منافع غير مشروعة، تقوم الحكومة في أي مجتمع بدور أساس في تقديم السلع والخدمات وتقديم الدعم وخصخصة المؤسسات العامة وتوفير البيانات والإحصاءات وجميع هذه النشاطات تعتبر بيئة خصبة للفساد والحصول على منافع بطرق غير مشروعة.

وبعد هذا الاستعراض يمكن للباحث أن يضع تعريفاً للفساد بأنه ((سلوك منحرف أو سلوك غير طبيعي يحدث لاعتبارات معينة بتفضيله المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة مخالفاً بذلك كل القوانين والأنظمة والتعليمات.

1. الفساد الأخلاقي: وهو الانحراف عن المعايير الأخلاقية والمسؤولية الصادقة سواء حددت هذه المسؤولية من قبل المجتمع أو الدولة أو الشركة أو المجموعة.

2. الفساد السياسي: ويتمثل بالانحراف عن النهج المحدد لأدبيات التكتل أو الحزب أو المنظمة السياسية نتيجة الشعور بالأزلية أو كونه الأوحد أو الأعظم أو المنظر، أو بيع المبادئ الموضوعية في أدبيات المنظمة للتكتل الدولية أو الإقليمية القومية لسبب أو أكثر كالخيانة والتواطؤ والتغلغل والإذعان والجهل والضغط... وغيرها.

3. الفساد الإداري: هو اختلال في سير العمل الإداري وانحرافه عن المسارات الصحيحة في الوصول لتحقيق أهداف الدولة وهي خدمة البلد وبنائه بسبب تفشي كثرة الأخطاء المقصودة والتي تخدم أفراداً من الموظفين كالرشوة والمحسوبية لتحقيق المصلحة الشخصية بالمصلحة العامة.

4. الفساد المالي: وهو ما يرتبط بمشكلة البحث في هذه الرسالة ويقصد به الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها، فضلاً عن الانحرافات المالية التي تنشأ نتيجة ضعف نظم المعلومات المحاسبية وغياب تكاملها ودورها الرقابي في مخالفة التعليمات بأجهزة الرقابة المالية.

وفي هذه الدراسة سوف نتناول المحورين الأخيرين وهما الفساد المالي والفساد الإداري.

الفساد الإداري والمالي

تعريف الفساد الإداري والمالي

يقصد بالفساد الإداري وجود الخلل في الأداء نتيجة الخطأ والنسيان وإتباع الشهوات والزلل والانحراف عن الطريق المستقيم. الفساد في معجم اللغة هو من فعل (فسد) ضد صلح (والفساد) لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل، ويأتي التعبير على معان عدة بحسب موقعه،

أما اصطلاحاً زاد الاهتمام بموضوع الفساد باعتباره ظاهرة عالمية ولكن يختلف من بلد إلى آخر، وهناك توجهات متنوعة حول مفهوم الفساد ومحاولة تعريفه من قبل الباحثين تتأثر بالبعد العلمي، وبالأخص من قبل علماء الاقتصاد والقانون والعلوم السياسية وعلم الاجتماع، لذلك لا يوجد تعريف واحد شامل متفق عليه، ويحظى بموافقة كافة المهتمين بموضوع الفساد. إلا أن أكثر التعاريف استخداماً لدى الاقتصاديين المهتمين بمواضيع التنمية الاقتصادية الشاملة هو تعريف البنك الدولي الذي تناول كل من مفهوم الفساد والمفاهيم المرتبطة به في تقريره لسنة 1997 ووضع تعريفاً للأنشطة التي تندرج تحت موضوع الفساد وفي ما يلي بعض التعاريف حسب نظرة المؤسسات الدولية فقد عرفت منظمة الشفافية الدولية التي تأسست عام 1993 على أنه " هو إساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة. (حماد، 2012، 12)

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية بأن الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مصالح خاصة.

عرفه البنك الدولي على أنه " إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو البوح عن مبالغ وكميات لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاوى الاستفادة من سياسات أو إجراءات للتغلب على منافسين، وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استعمال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة. (أبو دية، 2004، 3)

وهكذا فالفساد في الإدارة يأتي نتيجة التسبب والإهمال واللامبالاة والمغالطة في المفاهيم والانحدار في السلوك الإنساني وغياب الوازع الديني، فتحدث عملية فوضوية تقود إلى التوجه على غير هدى دون ضوابط تحكم وأسس يُعمل بها وخطط تستهدف، فينجم عن ذلك نشوء بيئة مناسبة لولادة المرض الذي هو الفساد.

أنواع الفساد (حماد، 2012، 16)

1-أنواع الفساد من حيث الحجم:

أ- الفساد الصغير (Minor Corruption): (فساد الدرجات الوظيفية الدنيا) وهو الفساد الذي يمارس من فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين لذا فإنه ينتشر بين صغار الموظفين عن طريق استلام رشاوى من الآخرين

الفساد الكبير: ((Gross Corruption) فساد الدرجات الوظيفية العليا من الموظفين والذي يقوم به كبار المسؤولين والموظفين لتحقيق مصالح مادية أو اجتماعية كبيرة وهو أهم وأشمل وخطر لتكليفه الدولة بمبالغ ضخمة.

أنواع الفساد من ناحية الانتشار

1- فساد دولي: وهذا النوع من الفساد يأخذ مدى واسعاً عالمياً يعبر حدود الدول وحتى القارات ضمن ما يطلق عليها (بالعولمة) بفتح الحدود والمعابر بين البلاد وتحت مظلة ونظام الاقتصاد الحر ترتبط المؤسسات الاقتصادية للدولة داخل وخارج البلد بالكيان السياسي أو قيادته لتمير منافع اقتصادية نفعية يصعب الفصل بينهما لهذا يكون هذا الفساد أخطوبياً يلف كيانات واقتصاديات على مدى واسع ويعتبر الأخطر نوعاً.

2- فساد محلي: وهو الذي ينتشر داخل البلد الواحد في منشأته الاقتصادية وضمن المناصب الصغيرة ومن الذين لا ارتباط لهم خارج الحدود مع شركات أو كيانات كبرى أو عالمية.

أقسام الفساد الإداري ومظاهره: (الشلفان، 2003، 33)

يقسم الفساد الإداري إلى أربع مجموعات، وهي:

أ- الانحرافات التنظيمية، ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها:

1. عدم احترام العمل، ومن صور ذلك التأخر في الحضور صباحاً، الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي.

2. امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه، ومن صور ذلك رفض الموظف أداء العمل المكلف به، عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح، التأخير في أداء العمل.

3. التراخي، ومن صور ذلك (الكسل، الرغبة في الحصول على أكبر اجر مقابل أقل جهد، تنفيذ الحد الأدنى من العمل.

4. عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، ومن صور ذلك: العدوانية نحو الرئيس، عدم إطاعة أوامر الرئيس، البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس.

5. عدم تحمل المسؤولية.

6. إفشاء الأسرار وعدم الرغبة في التعاون.

ب- الانحرافات السلوكية: ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:

1. عدم المحافظة على كرامة الوظيفة، ومن صور ذلك ارتكاب الموظف لفعل مذل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية.

2. سوء استعمال السلطة، ومن صور ذلك كتنقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسؤولين ما يطلب منهم.

3. المحسوبة، ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبة شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج.

4. الوساطة، إذ يستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.

ج- الانحرافات المالية: ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي: (الشلفان، 2003، 33)

1. مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

2. فرض الغرامات، وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.

3. الإسراف في استخدام المال العام، ومن صورته تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث - المبالغة في استخدام المقننات العامة في الأمور الشخصية وإقامة الحفلات والدعايات ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع.

د. الانحرافات الجنائية، ومن أكثرها ما يلي:

1. الرشوة.

2. اختلاس المال العام.

3. التزوير.

4. معاونة الظالمين والجائرين والتستر عليهم وعدم معاقبتهم من قبل الدولة.

5. استغلال المواقع والمناصب لذوي النفوذ والقدرة للأغراض الشخصية أو العشائرية أو الحزبية.

خصائص الفساد الإداري والمالي

يتميز الفساد الإداري والمالي بعدد من الخصائص الآتية (الحراشنة، 2003، 41)

1. **السرية:** إذ تعد السرية من أهم خصائص الفساد الإداري، بسبب ما يتضمنه من ممارسات غير مشروعة من وجهة النظر القانونية أو المجتمعية أو ربما الاثنين معاً، وهي سمة مرافقة للفساد الإداري في أغلب الأحيان إلا أنه من الممكن أن تصبح ممارسة الفساد مألوفة في حالة استئراء بعض مظاهر الفساد الإداري في المجتمع وتعايشه معها حتى تصبح شيئاً عادياً غير مستهجن وهذه المرحلة تعد من أخطر المراحل على المجتمع.

2. **يتضمن أكثر من شخص واحد:** إن الفساد الإداري في الغالب يتضمن أكثر من شخص واحد، كما تكون هناك علاقة تبادلية للمنافع والالتزامات بين أطراف العملية.

3. **سريع الانتشار:** يتميز الفساد الإداري بهذه الخاصية فهو كالسرطان ينخر أعضاء الجهاز الإداري تدريجياً إذا وجد البيئة الملائمة، حيث يزداد نفوذ الفاسدين وسلطتهم مما يعطيهم القوة للضغط على سائر الجهاز الإداري، كما أن هذه الخاصية لا تقتصر على حدود الجهاز الإداري بل لها سمة عالمية أي انه قابل للانتقال من دولة إلى أخرى خصوصاً في ظل العولمة.

4. **مرتبط بمظاهر التخلف الإداري:** يترافق وجوده بأحيان كثيرة ببعض مظاهر التخلف الإداري مثل تأخير المعاملات، وسوء استغلال الوقت وغيرها من المشاكل التي تشكل أرضية خصبة للفساد الإداري، مما يؤدي إلى ظهور شعور عام لدى العناصر الصالحة في الجهاز الإداري بعدم الراحة وفقدان الحافز للعمل الجاد وخوفهم من أذى العناصر الفاسدة خاصة في ما إذا كانوا من أصحاب القرار، وهذا ما يؤدي إلى حماية المنحرفين، وعدم كشف انحرافاتهم أو التقليل من خطورتها والآثار الخطيرة التي يمكن أن تترتب من جراء ممارساتهم الفاسدة، التي يمكن أن تمتد إلى خارج الجهاز الإداري لتؤثر على المجتمع ككل.

أسباب الفساد الإداري والمالي

هناك مجموعة من الأمور إن وجدت في مجتمع ما أو مؤسسة فإنها تساعد على إيجاد بيئة خصبة لتفشي ظاهرة الفساد الإداري ومن هذه الأسباب ما يلي: (عبود، 2008، 77)

1. أسباب شخصية

وهي عبارة عن عوامل كامنة في الفرد وتتبع من ذاته، وغالباً ما يكون محركها قيم ومعتقدات ومبادئ يسلم بها الفرد ويلزم بها نفسه. وعليه فإن السبب القيمي يشير بأن الفساد الإداري يمكن أن ينتج عن انهيار النظام القيمي للفرد أو الأفراد ودونما بديل حقيقي يُوَطر السلوكيات ويوجهها. هذا فضلاً عن ضعف أو فقدان الأطر القيمية السابقة للفرد أو الأفراد واستبدالها بأطر قيمية هشة من شأنه أيضاً أن يساعد على ظهور حالات الفساد الإداري. وإنها مرتبطة بأخلاق الموظفين وميولهم واتجاهاتهم ومستوى ثقافتهم وتعليمهم ونظرتهم لمشروعية أو عدم مشروعية استغلال السلطة.

2. أسباب اجتماعية وثقافية

لا بد من الإشارة هنا إلى صعوبة حصر أسباب الفساد وتحديدتها بشكل دقيق نظراً لما يمثله من ظاهرة اجتماعية في غاية التشابك وما يرافقها من تباين واختلاف في النفس البشرية والبيئات المحيطة بها لذا فقد تراوحت الآراء حول الفساد الإداري بين الضيق والاتساع وبين الاتفاق والتناقض، فبعضهم يقول أن أسباب الفساد في الدول النامية تختلف عنه في الدول المتقدمة إذ تساعد قلة المساءلة واتساع حرية التصرف للمسؤولين الحكوميين في الدول النامية على نمو الفساد إلى حد كبير كما أن انتشار الفقر والمشاكل الاجتماعية كالبطالة، فضلاً عن شدة العلاقات الشخصية زاد من حدة الميل نحو ممارسة الفساد في هذه الدول بخلاف الدول المتقدمة التي تتمتع بخلوها نسبياً من هذه الأمراض إضافة إلى ارتفاع سقف الحريات وصرامة المساءلة الأمر الذي ساهم في تخفيض الممارسات الفاسدة.

أي أن العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع والتي تهيئ مجتمع مناسب لبذرة الفساد الإداري ونموها كالمحاباة والرشوة والمحسوبية وغيرها بالإضافة إلى غياب دور الأسرة والمدرسة عند تنشئة الابن وهو صغير وتعليمه للقيم.

3. أسباب إدارية وتنظيمية

أ- **مركزية السلطة:** أي الحكم الفردي والمقصود بها الاحتفاظ بالسلطة والتقليل من تفويضها إلى المرؤوسين أي أن اتخاذ القرار يكون في يد الإدارة العليا بمعنى احتكار السلطات والصلاحيات دون رقيب أو متابع.

ب- **غياب نظام رقابة فعال:** أي أن هناك أنظمة رقابة لكنها ضعيفة ولا تؤتي أكلها. وتخضع هذه الأنظمة لروح التسامح والمجاملة مع من يقع عليه الخطأ ولا يوجد عقوبة حاسمة وصارمة، الأمر الذي يترتب عليه الاستهانة بدور القوانين المعاقبة دور الرقابة، وحتى يكون نظام الرقابة فعال يحتاج إلى وجود معايير رقابية واقعية وقابلة للتطبيق، بالإضافة إلى الموضوعية أثناء عملية الرقابة ووضع نظام للتبليغ عن الانحرافات بسرعة ومعالجتها.

ج- **عدم وجود مساءلة ومحاسبة:** تعرف المساءلة على أنها مساءلة المرؤوس أمام رئيسه حيث أن رئيسه يسأله عن مدى استخدامه للملائم للصلاحيات المعطاة له ومدى انجازه لواجباته، ولكن هذا الأمر إذا طبق في الإدارة الوسطى والدنيا فإنه غير موجود لدى القيادة العليا أي قمة الهرم الإداري.

د- **الكفاءة ليست معيار للتوظيف:** أي أن التوظيف لا يتم على أسس موضوعية بعيدا عن مظاهر الفساد كالمحسوبية والعلاقات الشخصية أو الحزبية. (عبود، 2008، 77)

4. أسباب قانونية

أ- أي أن يقوم رجال القضاء والقانون في دولة ما باستخدام صلاحياتهم ونفوذهم وخبرتهم القانونية ومعرفتهم بالقانون لتحقيق منافع شخصية.

ب- سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين.

ج- غياب النظام القضائي: من الأسباب المؤدية إلى إيجاد بيئة خصبة للفساد الإداري ونموه غياب نظام قضائي فعال ومستقل عن مؤسسات الدولة وخاصة السلطات التنفيذية.

5. أسباب اقتصادية

تدنى الأجور والرواتب بالإضافة إلى عدم وجود حوافز ومزايا وظيفية خاصة في الدول النامية مما يترتب عليه دفع الموظف إلى سوء استغلال سلطاته حتى يكفي حاجاته المادية ويرفع من مستوى معيشته المتدني وهنا ظهر مصطلح يسمى بالرشوقراطي وهم فئة من الموظفين يتقنون فن استثمار مزايا الوظيفة التي يشغلونها لتحقيق الثراء أو الوجاهة السريعة لأنفسهم وهم دائماً يتحدثون عن الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد مما يعجب المحيطين بهم وهؤلاء يشكلون خطر فادح على المجتمع لأنهم لا يعرفون حد للشراهة واستغلال المنصب ويحاولون سد الفجوة الناتجة عن ارتفاع متطلبات مستواهم المعيشي وتدني معدلات أجورهم وحوافزهم التي حصلوا عليها من خلال أساليب الفساد الإداري والمالي حتى يتمتعوا بحياة مليئة بالرفاهية ويحققون أهدافه.

6. أسباب سياسية

يرى الكبيسي إن الأسباب السياسية هي أهم أسباب الفساد الإداري والمالي وأخطرها مبرر ذلك بأن فساد النخبة السياسية مدعاة إلى تسرب الفساد للمستويات الدنيا واستشراءه لما يملكه السياسيون من نفوذ قوي وصلاحيات واسعة تضع بين أيديهم ثروات كبيرة من المال العام في حال استغلالها بشكل فاسد. ولما يتوفر لهم من حماية وحصانة من المساءلة والمحاسبة.ومن ضمن ذلك: (عبود، 2008، 77)

أ- أي تعيين القياديين الإداريين في المواقع المهمة بناء على الانتماء السياسي والتنظيمي وليس الكفاءة الإدارية أو تطبيق مبدأ وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وهذا يفتح الأبواب أمام الوساطة والمحاباة والرشوة خاصة في المجتمعات التي تغيب فيها مؤسسات الرقابة المستقلة، وتكبت بها حرية الصحافة

ب- عدم الاستقرار السياسي وتغيير الأنظمة والنظم الحاكمة من ديكتاتوري إلى ديمقراطي. والعكس، وبشكل متسارع يترتب عليه انتشار الفساد.

أثر الفساد على النواحي الإدارية والتنظيمية

يعد الجهاز الإداري أول المتأثرين من الفساد على اعتبار أنه مسرح الجريمة، إذ تقوم مظاهر الفساد بالضغط على الجهاز الإداري للخروج بقرارات غير رشيدة وليست في مصلحة الهدف العام للجهاز الإداري وبالتالي إضعاف كفاءة وفعالية المنظمة. كما يؤدي الفساد إلى أضعاف قواعد العمل الرسمية ونظمه المعتمدة في الجهاز الإداري المعني والحيلولة دون تحقيقه لأهدافه الرسمية كلياً أو جزئياً وحرف إمكاناته المادية وطاقاته البشرية عن هذه الأهداف وخلق التشويش بدل الانتظام في عمليات اتخاذ القرارات فيه. كذلك من شأن الفساد أن يضعف دور القيادات وفعاليتها داخل الأجهزة الإدارية. وفي ضوء ذلك يتم التجاوز على الهياكل التنظيمية فليس هناك تحديداً للمسؤولية إذ يستهان في تقييم العمل، ويعم التهرب من المسؤولية والتجاوز على الاختصاصات كما يفقد القرار الإداري استقلاليته ويصبح عرضه للتأثير غير الرسمي. وتعم الارتجالية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف كفاءة المنظمة نظراً لصرف الطاقات نحو المصالح والأغراض الذاتية، كل ذلك يوجد نوعاً من فقدان الحماس والدافعية للعمل وانتشار روح الملل وعدم الانتماء للمنظمة، فضلاً عن انتشار الأنانية وعلاقة عدم الثقة بين الموظفين. (السعدي، 1989، 31)

تطبيقات الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية والأهلية الفلسطينية:

أولاً: تطبيقات الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

عندما بدأت السلطة الفلسطينية عام 1994، كانت تفتقر إلى الكادر البشري المؤهل والخبرة في صياغة الإدارة العامة وتنفيذها. وهذا بدوره أثر على توفير الخدمات الفعالة وتوفير بيئة قانونية لتمكين مجتمع حر. كما أثر في بروز الحكم الصالح وعناصره. ذلك الوضع أدى الى تدخل الدول المانحة لتطوير الإدارة العامة الفلسطينية، الكوادر البشرية، الإدارة المالية، القانون، التنظيم الاقتصادي والتخطيط. (حنا، 2014، ص: 21)

لهذا أوصت لجنة النزاهة والشفافية المنظمات بتقديم خدماتها بسهولة ويسر وذلك عن طريق وضع دليل إجراءات الحصول على الخدمات، وكذلك وضع آلية لنشر المعلومات والقواعد والإجراءات، ولا يقتصر تبسيط الإجراءات على الخدمات التي تقدم للمجتمع الخارجي فقط إنما تمتد إلى داخل الجهة، حيث يتم إعادة النظر في اللوائح التي تنظم العمل الداخلي ووضع اللوائح التي تتناسب مع تطور أساليب العمل الحالية من خلال هندسة دورات العمل وحذف الإجراءات غير اللازمة بما يقود إلى الوضوح وخفض تكلفة التشغيل وسرعة أداء الأعمال. (لجنة النزاهة والشفافية، 2008)

ويرى الباحث أن الإجراءات التي تتخذها المؤسسات الحكومية الفلسطينية في استخدام تكنولوجيا المعلومات قد ساعد على إبراز معيار الشفافية والنزاهة في العمل، وقد ساعدت على توفير الجهد والوقت والتكاليف وسرعة اتخاذ القرارات، ويتضح بذلك بأن الشفافية كأحد معايير الحكم الرشيد قد ساعدت في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات الحكومية الفلسطينية. (مطير، 2013، ص: 48)

ثانياً: تطبيقات الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية الفلسطينية

تمتع المنظمات الأهلية الفلسطينية بتجربة غنية فريدة وإرث كبير، قد لا تتوفر لمثيلاتها في محيطها الإقليمي، وهذه الفرادة نابعة من خصوصية الحالة الفلسطينية وتعقيدات واقعها السياسي

والاجتماعي والاقتصادي، والإنساني، والتي ساهمت بالضرورة في إكساب هذه المنظمات والعاملين فيها قدراً كبيراً من الخبرة المتنوعة في المجالات التي تغطي أنشطتها، أضف إلى ذلك دخول عامل التمويل الدولي على أجندة هذه المنظمات والذي أصبح تقريباً المصدر الأول والرئيس لتغطية أنشطتها وبرامجها. (عايش، 2016، د.ص)

هذا العامل الذي حمل في مكوناته قيم المانح وأفكاره وتوجهاته والتي انعكست على المنظمات الأهلية الفلسطينية وساهمت في تحولها التدريجي مفاهيمياً وقيماً من كيانات ثورية مرتبطة بقيم أحزابها وفصائلها التي أنشأتها أو ينتمي إليها العاملون في هذه المنظمات، إلى كيانات أكثر استقلالية ببناء مؤسسي يحاكي إلى حد كبير قيم المانحين.

إن أهم ما وفد على المنظمات الأهلية الفلسطينية من مفاهيم حديثة وقيم أثرت فيها؛ مفهوم الحكم الرشيد، أو الحكم الصالح كما يسميه البعض، وهو مصطلح ما بعد حدثي لكلمة Governance Good يعني في جوهره نزع سطوة السلطة وإرجاع الحكم إلى الشعب، ما يذكرنا بالمفهوم الأول للتعاقد بين الحاكم والمحكوم في العقد الاجتماعي الذي اجترحه جان بول سارتر، لكن هذه المرة بمقاييس حديثة تناسب آلية عمل مؤسسات المجتمع المدني.

والحكم الرشيد كأحد القيم التي تبنتها هذه المنظمات راغبة أو راهبة، وأدمجتها في أجندة عملها، شقت طريقها نحو تطبيقات مختلفة في كيانات هذه المنظمات سواء على صعيد تطوير أنظمتها الداخلية بناءً أو تحديثاً أو على صعيد خططها الإستراتيجية وبرامج عملها ومشاريعها، بعد أن مرت بمراحل متعددة من النقاش والتدريب. لكن النقاش والتدريب لا يمكن أن يوائما بين مفهوم حدثي ديمقراطي ومجتمع متغير، ويعاني من أزمات متراكبة كـ"الضفة وغزة"، فهناك ثلاثة اعتبارات كان يجب أن تأخذ في الحسبان حين استخدمنا هذا المفهوم وحاولنا تطبيقه: تكون البيئة المحيطة عبارة عن مجتمع ديمقراطي غير قبلي، وهناك سلطة تقبل مشاركة المجتمع في حكمها، والأهم وجود مؤسسات خالية من الفساد، لكن دون ذلك فإننا نزرع وردة في تربة مالحة. (وزارة الداخلية، الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، تقارير التدقيق، تقارير التقييم 2012-2015)

ساهم التمويل الأجنبي بقسط وافر من الدعم المالي والفني فقد بلغ مجموع ما خصص من تمويل في الفترة من عام 1999 إلى العام 2008 لقطاع الديمقراطية والحكم الرشيد في محافظات قضاء غزة ما يزيد عن الـ 50 مليون دولار بحسب دراسة بعنوان "تتبع الدعم الخارجي للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية" أعدها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس" عام 2009 علماً أن هناك قطاعات أخرى في ذات الفترة حصلت على تمويل جيد كقطاع الأبحاث وقطاع حقوق الإنسان، ساهمت بشكل غير مباشر في تناول قيم الديمقراطية والحكم الرشيد في برامج عملها وأنشطتها. (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2009، ص: 50)

ولعل أبرز هذه التحولات، تلك التي شهدتها عقد التسعينات من القرن الماضي والتي تراكمت مع انتشار العولمة والنيوليبرالية، وهذا التحول وإن أثر بشكل واضح على البنية المؤسسية لهذه المنظمات إلا أنه لم يخرجها بالكلية من ساحة الفعل الفلسطيني المقاوم، وإن غير من شكل وأدوات هذه المنظمات، والتي باتت مضطرة له لضمان الاستمرارية. (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2009، ص: 52)

إن معضلة تحقيق الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية ليست بمعزل عن محيطها الثقافي والاجتماعي والسياسي – سيما وأن هذه المنظمات هي انعكاس لمجتمعها وقيمه، إلا أن ذلك لا يعفيها من مسؤولية العمل الفعال ووجد نحو تحقيقه وترسيخ مبادئه في كيانها أولاً وفي بيئتها المحيطة ثانياً سعياً نحو تحويله لثقافة سائدة وسلوك عام يتبناه المجتمع بكل مكوناته. (عايش، 2016، د.ص)

المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية في الأراضي الفلسطينية

تعتبر نشأة وزارة الزراعة الفلسطينية حديثة جداً، ولم يمض على تأسيسها سوى ما يقرب من العقدين من الزمن، وقبل ذلك كانت وزارة زراعة المحتل هي المتحكم الرئيس في هذا القطاع، الذي جرى تدميره بشكل ممنهج وذكي وخبيث على يد الاحتلال، وليس ما نشهده اليوم من تدهور للقطاع الزراعي الفلسطيني إلا نتيجة لسياسة الاحتلال الخبيثة في حرف القطاع الزراعي

عن مهمته الرئيسية وتشويبه وتفريغه من مضمونه طيلة عقود من الهيمنة والتحكم، والتي ما زالت مستمرة حتى اليوم بأشكال مختلفة، رغم وجود وزارة الزراعة الفلسطينية، بعد نشأة السلطة الفلسطينية المقيدة.

سبق نشأة السلطة ووزارة الزراعة الفلسطينية ظهور العديد من المؤسسات الزراعية والتنموية الفلسطينية، التي انبثقت عن أحزاب سياسية وتنظيمات، تنبعت لسياسات الاحتلال، التي تستهدف تدمير القطاع الزراعي وإحاقه المباشر بالاحتلال وسياساته، المبنية على نزع الأرض من أصحابها، وتحويلهم إلى أدوات في خدمة المشروع الصهيوني الاستعماري الكبير، حيث ظهرت مؤسسات بدأت كحركات تطوعية أو كانت امتداداً لحركات العمل التطوعي كالإغاثة الزراعية ومركز العمل التنموي ولجان العمل الزراعي والمركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها العديد من المؤسسات. لعبت هذه المؤسسات دوراً مهماً في إعادة الاهتمام بالقطاع الزراعي وإعادة توجيه الفلاحين للاهتمام بالأرض والزراعة، وما زالت هذه المؤسسات تقوم بدورٍ نشطٍ في هذا الإطار (<https://www.maan-ctr.org/>)

الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية.

الدراسات العربية

دراسة الجوهري، (2020) بعنوان: العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها

تحددت مشكلة الدراسة في "التعرف على العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها وذلك من خلال التعرف على أهم هذه المتغيرات المتمثلة في الحوكمة وأهم عناصرها الشفافية والمساءلة والمشاركة الشعبية وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: "وصف العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها " وذلك من خلال تحديد أبعاد ممارسة معايير الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، وصف ممارسة الشفافية كأحد

أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، وصف الدور الذي يمكن أن يقوم بها المنظم الاجتماعي لدعم ممارسة الحوكمة في الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها وسعت الدراسة لتحقيق بعض الفروض وهي الفرض الرئيس الأول: من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها متوسطاً، الفرض الرئيس الثاني: من المتوقع أن يكون مستوى دور المنظم الاجتماعي في دعم ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية وتحقيق أهدافها متوسطاً "الفرض الرئيسي الثالث: من المتوقع أن يكون انعكاسات ممارسة أبعاد الحوكمة في الجمعيات الأهلية على تحقيق أهداف التنمية متوسطاً. وبناءً على نتائج الدراسة قدم الباحث جملة من التوصيات كان منها: نشر ثقافة الحوكمة بالمجتمع الداخلي والخارجي للجمعيات الأهلية، تدريب العاملين بالجمعيات الأهلية وقياداتها على أسس العمل المشترك والتعاون، والشراكة.

دراسة الرفاعي (2019) بعنوان: الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات

هدفت إلى التعرف على واقع الحكم الرشيد في الأردن، وقد اعتمدت الدراسة على مؤشر الحوكمة العالمي (WGI) الذي أصدره البنك الدولي عام 1996، ويتكون من ستة مؤشرات فرعية هي: مكافحة الفساد، وفعالية الحكومة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وجودة التشريعات، وسيادة القانون، والمشاركة والمساءلة، وشملت الدراسة الفترة الزمنية 1996-2014، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ترتيب الأردن في مؤشرات (سيادة القانون، وفعالية الحكومة، ومكافحة الفساد، وجودة التشريعات) كانت أعلى من المتوسط، حيث تراوحت بين (53.2% - 69.7%)، بينما كان دون المتوسط في مؤشرات (الاستقرار السياسي وغياب العنف، والمشاركة والمساءلة) وتراوحت بين (23.2% - 46.2%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأردن تقدمت بشكل إيجابي خلال فترة الدراسة بمؤشرات: مكافحة الفساد وجودة التشريعات وسيادة القانون، في حين تراجع بشكل سلبي في مؤشرات: فعالية الحكومة، والاستقرار السياسي، والمشاركة والمساءلة.

دراسة أبو حسين (2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية

هدفت إلى التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية (الشق المدني)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبيان على أصحاب الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى)، التي تتمثل في: وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة في قطاع غزة البالغ عددهم (254) موظفاً وموظفة، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الإستراتيجية) في وزارة الداخلية بنسبة (61.23%) بدرجة متوسطة، بينما يتم تطبيق تنمية الموارد البشرية (التدريب، التمكين، الاستدامة) بنسبة (62.74%) بدرجة متوسطة.

دراسة الأقرع (2017) بعنوان: أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية

هدفت إلى التعرف إلى أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها 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 اثر ايجابي 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 فيما يتعلق بمجال الدراسة.

دراسة السنوسي (2016) بعنوان: أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (7) مستشفيات خاصة من أصل (40) مستشفى وتكونت عينة الدراسة من (121) من موظفي المستشفيات وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان كذلك توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لـ (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

دراسة الدحوح (2014) بعنوان: واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات التالية: (المدير العام، نائب المدير العام، مدير تنفيذي، مدير برنامج، مدير مشروع، رئيس قسم)، حيث بلغ مجتمع الدراسة (863) منظمة، وبلغت عينة الدراسة (100) منظمة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يأتي: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة (74.64%)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عدد العاملين).

دراسة شلش (2013) بعنوان: مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

حاولت في دراستها التعرف إلى واقع تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والتعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسات حول تطبيقها من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق أهدافها تم تصميم إستبانتين ؛ الأولى تقيس مدى تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات الفلسطينية من النواحي الادارية والمالية، والثانية تقيس مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة حول قرار سحب المركبات الحكومية من أصحابها عام 2010، وتم توزيع الاستبانتين على عينة صدفية من مجتمع الدراسة الموظفين والعاملين في المؤسسات والوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، بواقع (70) مبحوث لكلا الاستبانتين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في التعامل مع البيانات والإحصائيات والنتائج التي تم جمعها وتم تحليل وعرض البيانات بالاستعانة ببرنامج إكسل ورزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وخلصت الدراسة إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تعطي حافزاً للموظفين حول أفكارهم مما يدل على قصور في الاستغلال الإبداعي، وعمليات صنع القرار فيها مركزية للغاية أي ليس هناك دور يذكر حول تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات، وتؤثر الشفافية بشكل إيجابي على نفسية الموظفين عند تطبيقها، وأن القرارات المالية لا تتصل بمنافع شخصية مما يدل على أن السياسات والإجراءات المالية التي لها علاقة بالنزاهة، مطبقة بشكل كامل في الوزارات الفلسطينية.

دراسة مطير (2013) بعنوان: واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية

هدفت إلى معرفة واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية لتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث، وبلغت عينة الدراسة (376) موظفاً من موظفي الوزارات الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي

كان من أهمها ما يأتي: بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%) وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%)، كذلك توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد و حول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

دراسة الحلو (2012) بعنوان: دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكبر 100 منظمة غير حكومية في قطاع غزة وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع. ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لتحديد مبادئ الحكم الرشيد، وتحديد معايير تحقيق التنمية المستدامة، كما أعد الباحث استبانة لغرض البحث كأداة رئيسية، وتم توزيعها على رؤساء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين لأكثر مائة منظمة غير حكومية في قطاع غزة وقد تم استرداد 145 استبانة من أصل 200 استبانة تم توزيعها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 77.77%، حيث تقوم المنظمات غير الحكومية بتطبيق مبادئ (المساءلة، العدل والمساواة، الإجماع، الأنظمة الداخلية (حكم القانون)، الفاعلية والكفاءة، الرؤيا الإستراتيجية، اللامركزية، الشفافية) بنسب مقبولة تظهر وعي عام لدى هذه المنظمات نحو الآثار الإيجابية للحكم الرشيد كأسلوب إداري. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يساهم تطبيق تلك المبادئ في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع. ولخصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة قيام المنظمات غير الحكومية بوضع آليات عملية ولوائح داخلية لتعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مختلف المراحل الإدارية، والاستعانة

بجهات متخصصة للإشراف وتقييم هذا التطبيق في المنظمة، إلى جانب ضرورة تطوير برامج تدريبية خاصة للعاملين في المنظمة وفق الاحتياجات اللازمة لضمان نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد. والعمل على زيادة الوعي المجتمعي والوعي لدى العاملين في المنظمة نحو أهمية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ومعايير تطبيقها.

دراسة حسين (2011) بعنوان: الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية

هدفت إلى عرض واقع الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لعام (2009) البالغ عددها (39) شركة، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع الشركات التي لم ترفض تعبئة الاستبانة، وقد بلغت (37) شركة، استثنى منها (8) شركات لغايات فحص صدق وثبات الاستبانة، لتستقر العينة على (29) شركة، وقد اعتمد الباحث المبادئ التي وردت في مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية على أنها مؤشرات لحوكمة الشركات؛ حيث شكلت منها محاور الاستبانة الستة وهي: اجتماع الهيئة العامة، وحقوق المساهمين المتكافئة، وإدارة الشركة، التدقيق، والإفصاح والشفافية، وأصحاب المصالح الآخرون، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على جاهزية كبيرة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات التي تنص عليها (مدونة حوكمة الشركات في فلسطين) والتي يمكن أن تكون إطاراً فعالاً للحوكمة في فلسطين إذا ما تم إلزام الشركات بتطبيق كافة بنودها.

دراسة الحلبيّة (2010) بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين

قامت الحلبيّة بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها، من خلال تطبيق مبادئ الحكم

الرشيد في وزارة المالية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة المالية الفلسطينية البالغ عددهم (1237) موظف وموظفه وذلك حسب دائرة الشؤون الإدارية في الوزارة، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (234) موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها جاءت الدرجة الكلية متوسطة، بالنسبة لجميع مجالات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أيضاً إن وزارة المالية تحاول حث جميع الموظفين وإلزامهم بتطبيق القانون، حيث أن هناك مراجعة شاملة وعامة في تدقيق الحسابات التابعة للوزارة من إيرادات ومصروفات، مع ذلك اعتري هذا التطبيق بعض الثغرات، وأن وزارة المالية تعمل على تطبيق مبدأ الشفافية بشكل نسبي، كما أظهرت النتائج أن وزارة المالية تعمل على تطبيق مبدأ المساواة بدرجات متفاوتة فمثلاً يوجد مساواة بشكل نسبي على أساس الجنس أو المنطقة السكنية، وتقل نسبة هذه المساواة على مستوى الانتماء السياسي والمؤهلات العلمية، كما أن هناك تمايز في تطبيق العقوبات حيث جاءت النتائج بشكل متدني لصالح عدم المساواة في تطبيق العقوبات.

دراسة أحمد (2008) بعنوان: المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية

هدفت إلى معرفة واقع المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومعرفة مدى تطبيق مبادئه، وذلك من وجهة نظر أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية الفلسطينية وموظفيها، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء ورؤساء وموظفي الهيئات المحلية الفلسطينية في منطقة قلقيلية، وتكونت عينة الدراسة من (260) استمارة حيث وزعت على أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية ومدرائها أو احد الموظفين الإداريين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم واستخدام استبانته، وقام بتطويرها بالرجوع والاستناد على بعض الدراسات والأدب التربوي ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي استبانة مكونة من سبع أجزاء، كل جزء يقيس مؤشر من مؤشرات الحكم الصالح، ويتضمن كل جزء من خمس فقرات ليكون المجموع (35) فقرة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: إن الدرجة الكلية

للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة، وكان ترتيب درجة الاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح من الأعلى إلى الأدنى كالتالي: النزاهة بدرجة تقدير (متوسطة)، يليها الكفاءة والفعالية بدرجة تقدير (متوسطة)، يليها المسائلة بدرجة تقدير (متوسطة)، يليها الشفافية بدرجة تقدير (متوسطة)، يليها اللامركزية والاستقلالية بدرجة تقدير (متوسطة)، يليها الاستجابة لحاجات المجتمع بدرجة تقدير (متوسطة)، يليها مشاركة المجتمع بدرجة تقدير (متوسطة).

الدراسات الأجنبية

دراسة بينتي وأميرزا (Binti & Amrizah, 2019) بعنوان: **Good Governance and**

Integrity: Academic Institution Perspective

هدفت إلى معرفة العلاقة بين معايير الحكم الرشيد وممارسة النزاهة في المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا، وتشمل معايير الحكم الرشيد القيادة الأخلاقية والموارد المالية وإدارة الأصول، واتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (98) أكاديمياً من مؤسستين أكاديميتين في ماليزيا تم اختيارهم عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين معايير الحكم الرشيد (القيادة الأخلاقية والموارد المالية وإدارة الأصول) وممارسة النزاهة في المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا ذات دلالة إحصائية وكانت إيجابية.

دراسة كادير ونيموتا (Kadir & Nimota, 2019) بعنوان: **Good Governance**

Issues in Education System and Management of Secondary Schools in

Kwara State, Nigeria

قام الباحثان بدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين معايير الحكم الرشيد (إدارة الموارد والمساءلة واتخاذ القرارات التشاركية) وإدارة المدارس الثانوية في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام استبيان لجمع المعلومات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة

من (175) مديراً و(364) معلماً في ولاية كوارا في نيجيريا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبعد تحليل النتائج إحصائياً أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين معايير الحكم الرشيد (إدارة الموارد والمساءلة واتخاذ القرارات التشاركية) وإدارة المدارس الثانوية في نيجيريا.

دراسة قنتاب (Kentab, 2018) بعنوان: The Applicability of Governance at King Saud University in Riyadh

أجرى دراسة بهدف تحديد مدى متطلبات الحكم في جامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال الشفافية والمساءلة والهيكل التنظيمي والقوانين واللوائح والعدالة، ولتحقيق أهداف وإجراءات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للمسح، وتمثل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتم اختيار عينة من 200 عضو هيئة تدريس، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان، الذي خضع لمعايير الصلاحية والاتساق، واستخدم مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الشفافية والمساءلة والعدالة في الجامعة متوسط، وأن مستوى الهيكل التنظيمي والقوانين واللوائح في الجامعة مرتفع.

دراسة كردي (Kurdi, 2016) بعنوان: Good governance and its impact in improving administrative and financial performance: a case study of Nablus Municipality

حاول في دراسته التعرف إلى واقع الحكم الرشيد في بلدية نابلس ودوره في تحسين الأداء الإداري والمالي، من أجل تسليط الضوء على ممارسات الشفافية المالية والإدارية، ومؤشرات المساءلة، وعملية الكشف عن المعلومات وإمكانية الوصول إليها، والإجراءات والآليات المستخدمة للسيطرة على الفساد المالي والإداري، ولتحقيق ذلك؛ تم اختيار مقياس مكون من (49) فقرة تم تطويره بواسطة الباحث والذي تم توزيعه على (250) موظف في البداية و(60)

مواطناً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت النتائج أن واقع الحكم الرشيد في بلدية نابلس متوسط.

دراسة داياتاندان (Dayanandan, 2013) بعنوان: Good Governance Practice for Better Performance of Community Organizations - Myths and Realities

هدفت إلى تقييم ممارسات الحوكمة وتأثير ممارسات الحوكمة على أداء المنظمات المجتمعية (التعاونيات) في منطقة حلبا، إثيوبيا، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على (125) عضو في (8) تعاونيات في منطقة حلبا في إثيوبيا، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج (SPSS) واستخدمت إحصائيات بسيطة مثل الوسط والنسب المئوية واختبار كاي مربع للوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم ممارسات الحوكمة في المنظمات المجتمعية (التعاونيات) في منطقة حلبا، إثيوبيا كانت ضعيفة في جميع المجالات (المشاركة، والاستجابة، والفساد والمساءلة والشفافية، وضعف الإدارة وعدم وعي الأعضاء).

دراسة هتاي وآخرون (Htay et al, 2013) بعنوان: Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence from Listed Banks in Malaysia

دراسة بهدف التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في جودة الإفصاح في ماليزيا، وقد طبقت على (12) بنكاً من البنوك الماليزية، واعتمدت الدراسة في إجراءاتها على متغيرات الحاكمة المؤسسية التالية: هيكلية مجلس الإدارة، تكوين مجلس الإدارة، ملكية المديرين، ملكية المؤسسات، سندات الملكية، وقام الباحثون بتطوير مؤشر للإفصاح للتحقق من البيانات المفصحة عنها في التقارير السنوية وتحديد درجة الإفصاح، كما قام الباحثون أيضاً بتطوير استبانة للتعرف على أفضل إفصاح للتقارير السنوية من خلال الفصل بين هيكل مجلس الإدارة، وزيادة

نسبة المديرين المستقلين وغير المستقلين وغير التنفيذيين، وزيادة حجم مجلس الإدارة، وتقليل ملكية المديرين والمؤسسات وسندات المساهمين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للحكومة المؤسسية بأبعادها (هيكلية مجلس الإدارة، وتكوين مجلس الإدارة، و ملكية المديرين، و ملكية المؤسسات، وسندات الملكية) على جودة الإفصاح في البنوك الماليزية.

دراسة جلاسجو (Glasgow, 2008) بعنوان: Corporate Governance's Time for

Change Public and private measures

حاول في دراسته بيان أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأمريكية، وذلك من خلال مناقشة القانون الأمريكي (Sarabanes - Oxley) الذي صدر عام 2002 والمتعلق بالحوكمة المؤسسية، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من هذا القانون، وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها: أن القانون يتضمن مواد يمنع من خلالها تقديم أية خدمات استشارية مثل مسك الدفاتر أو تصميم النظام المحاسبي أو خدمات التقييم، وغيرها من الخدمات المقدمة للشركة موضع التدقيق، وذلك من أجل تعزيز الاستقلالية، كما خلصت إلى أن القانون يتضمن مواد يمنع من خلالها تقديم أية خدمات مهنية، وذلك من أجل تعزيز الموضوعية.

تعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها تناولت الحكم الرشيد وتطبيق معاييرها في ضوء العديد من المتغيرات وأجريت في بيئات مختلفة، ولعل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما الآتي:

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، ومن الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث المنهج دراسة كل من: الجوهري (2020) أبو حسين (2017)، والأقرع (2017)، والحلو (2012)، والسنوسي (2016)، والدحودح (2014)، وشلش (2013)، ومطير (2013)، وحسين (2011)، والحلبية (2010)، وأحمد (2008)، وبينتي وأميرزا (Binti &

(Amrizah, 2019)، وكادير ونيموتا (Kadir & Nimota, 2019)، وقنتاب (Kentab, 2018)، وكردى (Kurdi, 2016)، وداياناندان (Dayanandan, 2013)، وهتاي وآخرون (Htay et al, 2013)، في حين اختلفت مع دراسة كل من: الرفاعي (2019)، وجلاسجو (Glasgow, 2008) التي اتبعت المنهج الاستقرائي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث اتفقت من حيث الأداة مع دراسة كل من: أبو حسين (2017)، والأفرع (2017)، والسنوسي (2016)، والدحوح (2014)، وشلش (2013)، ومطير (2013)، وحسين (2011)، والحليبة (2010)، وأحمد (2008)، وبينتي وأميرزا (Binti & Amrizah, 2019)، وكادير ونيموتا (Kadir & Nimota, 2019)، وقنتاب (Kentab, 2018)، وكردى (Kurdi, 2016)، وداياناندان (Dayanandan, 2013)، في حين اختلفت مع دراسة كل من: الرفاعي (2019) التي اعتمدت على مؤشر الحوكمة العالمي (WGI)، ودراسة هتاي وآخرون (Htay et al, 2013) التي اعتمدت على مؤشر للإفصاح للتحقق من البيانات المفصوح عنها في التقارير السنوية وتحديد درجة الإفصاح، ودراسة جلاسجو (Glasgow, 2008) التي اعتمدت على القانون الأمريكي (Sarabanes - Oxley) الذي صدر عام 2002 والمتعلق بالحوكمة المؤسسية.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في أنها تتناول المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبسبب انتشار فيروس كورونا واغلاق العديد من المؤسسات الأهلية وانكسارها، أما بالنسبة للمؤسسات الحكومية فإن اغلاق هذه المؤسسات وانتشار فيروس كورونا والتقليل من الخدمات المقدمة للمجتمع وتقليصها، بات من الضروري معرفة تطبيق معايير الحكم الرشيد لتكون هذه المؤسسات صالحة لكل ظرف وأزمة، كما أن هذه الدراسة تميزت بكونها استفادت من نتائج الدراسات السابقة في وضع خطوط عريضة لبدء هذه الدراسة، أي يمكن القول بأنها ابتدأت من حيث انتهت تلك الدراسات واستفادت من كافة المعلومات والشغرات في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة، وإجراءات الدراسة.

منهجية الدراسة

المنهج: هو الأسلوب المنظم الذي يتخذه الباحث لحل مشكلة بحثه. (قواسمة وآخرون، 2003)

تم في هذا الفصل من الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة. (قواسمة وآخرون، 2003).

مجتمع الدراسة وعينتها

هو مجموعة العناصر والأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة أو مجموعة المشاهدات التي يتم جمعها عن ذلك العناصر. (أبو صالح وأحمد، 2007) وقد كان على النحو التالي:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية. وقد كانوا موزعين كما يلي:

العاملين في القطاع الحكومي بلغ عددهم 354 موزعين كما يلي:

- محافظة جنين 151.
- محافظة طوباس 64.
- محافظة نابلس 71.
- محافظة طولكرم 68.
- المجموع 354.

أما العاملين في القطاع الأهلي فيبلغ عددهم 66 فرد من جميع المحافظات.

- التعرف على أفراد عينة الدراسة وهم من الموظفين العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية مقسمين إلى: (مدير، رئيس قسم، موظف)
- تم الحصول على آلية التواصل مع هؤلاء الموظفين.
- تم الاتصال مع أفراد عينة الدراسة وإعلامهم بفكرة الدراسة وهدفها وأخذ موافقتهم على المشاركة.
- تم توزيع الاستمارة المصممة لغرض البحث على جميع الأفراد الذين أبدوا موافقتهم والبالغ عددهم (340) موظف.
- بعد جمع الاستمارات من الموظفين العاملين في المؤسسات المذكورة أعلاه تم جمع (220) استمارة من مختلف المؤسسات.
- تم استبعاد ما مقداره (9) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي.
- العينة بصورتها النهائية قد بلغت (211) موظف من مختلف المؤسسات المختارة.

وفيما يلي الخصائص الديموغرافية

جدول (1) خصائص العينة الديموغرافية

أهلية		حكومية		المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
14.2%	30	23.7%	50	جنين	المحافظة
7.1%	15	15.2%	32	طوباس	
2.4%	5	17.5%	37	نابلس	
2.8%	6	17.1%	36	طولكرم	
19.4%	41	52.1%	110	ذكر	الجنس
7.1%	15	21.3%	45	أنثى	
2.4%	5	7.6%	6	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
3.3%	7	3.8%	8	دبلوم متوسط	
13.7%	29	49.8%	105	بكالوريوس	
5.7%	12	7.1%	15	دبلوم عالي	
1.4%	3	4.3%	9	ماجستير	
0.0%	0	0.9%	2	دكتوراه	
3.8%	8	10.0%	21	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
10.9%	23	15.6%	33	من 5-10 سنوات	
11.8%	25	47.9%	101	أكثر من 10 سنوات	
3.8%	8	6.6%	14	مدير	المسمى الوظيفي
2.8%	6	34.1%	72	رئيس قسم	
19.9%	42	32.7%	69	موظف	
26.5%	56	73.5%	155		المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (1) بالنسبة للمؤسسات الحكومية أن ما نسبته 23.7% من أفراد عينة الدراسة كانوا من محافظة جنين، وما نسبته 15.2% من محافظة طوباس، و 17.5% من محافظة نابلس، و 17.5% من محافظة طولكرم، اما بالنسبة للمؤسسات الأهلية فقد تبين أن ما

نسبته 14.2% كانوا من محافظة جنين، وما نسبته 7.1% كانوا من محافظة طوباس، و 2.4% من محافظة نابلس، و 2.8% كانوا من محافظة طولكرم.

أما بالنسبة لمتغير الجنس في المؤسسات الحكومية فقد تبين أن ما نسبته 52.1% كانوا من الذكور، وما نسبته 21.3% كانوا من الإناث، أما في المؤسسات الأهلية فقد تبين أن ما نسبته 19.4% كانوا من الذكور، وما نسبته 7.1% كانوا من الإناث.

وبالنظر إلى الجدول السابق فقد تبين ان المؤسسات الحكومية قد كانت حسب المؤهل العلمي 7.6% ثانوية عامة، وما نسبته 3.8% دبلوم متوسط، و 49.8% كانوا بكالوريوس، وما نسبته 7.1% دبلوم عالي، كما تبين أن ما نسبته 4.3% ماجستير، و 0.9% فقد دكتوراه.

أما بالنسبة للمؤسسات الأهلية فقد تبين أن ما نسبته 2.4% كانوا من حملة الثانوية العامة، و 3.3% دبلوم متوسط، و 13.7% كانوا بكالوريوس، و 5.7% دبلوم عالي، وما نسبته 1.4% كانوا من حملة الماجستير، ولم يكن هناك أي من حملة الدكتوراه في المؤسسات الأهلية.

كما تبين بحسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسات الحكومية أن ما نسبته 10.0% كانوا أقل من 5 سنوات، وما نسبته 15.6% كانوا من 5-10 سنوات، وما نسبته 47.9% كانوا أكثر من 10 سنوات.

أما في المؤسسات الأهلية فقد تبين أن ما نسبته 3.8% كانوا أقل من 5 سنوات، و 10.9% كانوا من 5-10 سنوات، و 11.8% كانوا أكثر من 10 سنوات.

كما يتضح من الجدول السابق ان متغير المسمى الوظيفي في المؤسسات الحكومية قد كانت النسب على النحو التالي ما نسبته 6.6% مدير، وما نسبته 34.1% رئيس قسم، و 32.7% كانوا موظف.

وفي المؤسسات الأهلية فقد تبين أن ما نسبته 3.8% كانوا من المدراء، و 2.8% كانوا رؤساء أقسام، و 19.9% كانوا من الموظفين.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين للدراسة وقد كانت على النحو التالي:

الأداة الأولى وهي الاستمارة وتقيس مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تم تقسيم الاستمارة على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوي على عنوان الدراسة وفقرات إرشادية للمستجيبين

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الشخصية شملت عدد من المتغيرات قسمت إلى عدة تصنيفات وهي

(نوع المؤسسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

القسم الثالث: يحتوي على مجالات الدراسة وأبعادها وقد كانت مقسمة على النحو التالي:

- المحور الأول: المساءلة ويضم (5) أسئلة.
- المحور الثاني: الشفافية ويضم (5) أسئلة.
- المحور الثالث: النزاهة ويضم (5) أسئلة.
- المحور الرابع: العدالة ويضم (5) أسئلة.
- المحور الخامس: الرؤية الإستراتيجية ويضم (5) أسئلة.
- المحور السادس: المشاركة ويضم (8) أسئلة.
- المحور السابع: الفاعلية والكفاءة ويضم (5) أسئلة.
- المحور الثامن: سيادة القانون ويضم (5) أسئلة.

الأداة الثانية

وهي المقابلات حيث تم إجراء مقابلات بواقع خمسة مقابلات تحتوي كل مقابلة على (6) أسئلة وجهت للأشخاص المعنيين للإجابة عليها، وجاءت هذه المقابلات كدعم للأداة الأولى من أجل زيادة التحري والدقة في الحصول على النتائج وعدم الاعتماد عليها من مصدر واحد فقط.

كيفية إعداد وتطوير الأداة

قام الباحث بتطوير استبانة من أجل التعرف على مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك تبعا للخطوات التالية:

1- الاطلاع على عدد من الاستبيانات في هذا المجال.

2- استشارة أصحاب الخبرة والاختصاص من المشرفين في مجال إعداد وتطوير الاستبيانات كأداة بحثية.

ومن ثم تطوير أداة ثانية وهي المقابلة وجهة بطريقة مباشرة للأشخاص المعنيين ضمت 6 أسئلة بواقع 5 مقابلات.

صدق الأداة

تم التأكد من مؤشرات الصدق للاستمارة بالطريقتين التاليتين:

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض المقياس بصورته الأولية على (2) من أعضاء هيئة التدريس، وطلب منهم إبداء الرأي بوضوح الصياغة، وانتماء الفقرات للأداة، ومناسبتها للبيئة الفلسطينية، وإبداء أي ملاحظات تتعلق بالحذف أو الإضافة، ولتحديد صدق الأداة الظاهري تم عرضها على المشرف الأكاديمي حيث أفاد بضرورة إجراء بعض التعديلات عليها لتكون صالحة لأغراض جمع البيانات من أفراد العينة وتم اعتماد إجماع (2) محكمين للحكم على صلاحية الفقرات.

ثانياً: الصدق الداخلي

يعرف الصدق بأنه الدرجة التي يقيس بها الاختبار الدراسة التي وضع لقياسها للاستدلال على وجود ارتباط واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (43) فقرة.

جدول (2): الصدق الداخلي لفقرات الأداة

الرقم	معامل الثبات	الدلالة
المسائلة		
1	0.722	0.000**
2	0.820	0.000**
3	0.777	0.000**
4	0.785	0.000**
5	0.792	0.000**
الشفافية		
1	0.725	0.000**
2	0.772	0.000**
3	0.798	0.000**
4	0.798	0.000**
5	0.731	0.000**
النزاهة		
1	0.712	0.000**
2	0.771	0.000**
3	0.725	0.000**
4	0.755	0.000**
5	0.679	0.000**
العدالة		
1	0.748	0.000**
2	0.795	0.000**
3	0.760	0.000**
4	0.770	0.000**
5	0.751	0.000**
الرؤية الإستراتيجية		
1	0.753	0.000**
2	0.786	0.000**

الرقم	معامل الثبات	الدلالة
3	0.802	0.000**
4	0.811	0.000**
5	0.736	0.000**
المشاركة		
1	0.737	0.000**
2	0.752	0.000**
3	0.793	0.000**
4	0.801	0.000**
5	0.815	0.000**
6	0.683	0.000**
7	0.742	0.000**
8	0.767	0.000**
الفاعلية والكفاءة		
1	0.815	0.000**
2	0.803	0.000**
3	0.803	0.000**
4	0.827	0.000**
5	0.810	0.000**
سيادة القانون		
1	0.760	0.000**
2	0.722	0.000**
3	0.774	0.000**
4	0.737	0.000**
5	0.736	0.000**

يوضح الجداول السابقة الاستدلال على وجود ارتباط واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون وكان ذلك مؤشراً لوجود صدق اتساق داخلي بين فقرات مجالات الدراسة مع درجاتها الكلية، حيث أن جميع معاملات الارتباط عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)

ثبات الأداة

ولاستخراج معامل ثبات الأداة التي استخدمتها الدراسة تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغ معامل ثبات الأداة عليه (0.97) وهو معامل ثبات جيد جداً لإجراء هذه الدراسة واعتماد هذه الأداة كأداة مناسبة لهذه الدراسة.

جدول (3) معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	أسماء المجالات
0.838	5	المحور الأول: المساواة
0.822	5	المحور الثاني: الشفافية
0.778	5	المحور الثالث: النزاهة
0.822	5	المحور الرابع: العدالة
0.836	5	المحور الخامس: الرؤية الإستراتيجية
0.897	8	المحور السادس: المشاركة
0.870	5	المحور السابع: الفاعلية والكفاءة
0.800	5	المحور الثامن: سيادة القانون
0.970	43	المجال الكلي

إجراءات الدراسة

- 1- تحديد العنوان بدقة
- 2- تحديد مجتمع الدراسة والذي يتكون من الموظفين العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية
- 3- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها.
- 4- تم فحص الاستبيانات وفرزها للتأكد من صحة عدد الاستبيانات، وتم تم تفرغ المعلومات في الجداول إحصائية خاصة من أجل معالجتها إحصائياً (spss).

متغيرات الدراسة

لقد اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وهي:

أولاً: متغيرات مستقلة

المحافظة، نوع المؤسسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

ثانياً: متغيرات التابعة

تشتمل الدراسة على متغير تابع وحيد يتمثل في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

المعالجة الإحصائية

لا بد من معالجة البيانات التي تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب والتي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وذلك باستخدام ما يلي:
استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الإستبانة:

- اختبار (ت) (Independent Sample t-test) للعينات المستقلة

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

- اختبار LSD لإيجاد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

مفتاح تصحيح الأداة

تدرجت الإجابة على كل فقرة من فقرات الأداة على سلم إجابات خماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة) وذلك حسب انطباق محتوى الفقرة على المستجيب، ويمكن تحويل سلم الإجابات إلى درجات بحيث تأخذ الإجابة أعارض بشدة (درجة واحدة)، أعارض (درجتان)، محايد (ثلاث درجات)، أوافق (أربع درجات)، أوافق بشدة (خمس درجات)،

تم اعتماد التوزيع التالي في عملية تصحيح أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة على نحو التالي:

جدول (4) مفتاح تصحيح الأداة

درجات الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو (مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها)، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولتحديد نتائجها تم الاستعانة بالمقياس التالي:

جدول (5) درجات احتساب مستوى الموافقة لمحاور الدراسة وفقراتها

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.81
منخفضة	1.81 – 2.6
متوسطة	2.61 – 3.4
مرتفعة	3.41 – 4.21
مرتفعة جداً	أكثر من 4.21

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: (ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟)

وللإجابة عن السؤال السابق فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ولمجالها الكلي، وفيما يلي توضيحاً لهذه النتائج اعتماداً على أسئلة الدراسة الفرعية وهي كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بالمساءلة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المساءلة

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	تسأل المؤسسة جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ.	2.70	1.20	متوسطة	4.13	0.83	مرتفعة
2.	يجري في المؤسسة إلزام الجميع بتطبيق القانون.	2.39	1.15	منخفضة	4.05	0.90	مرتفعة
3.	تعتمد المؤسسة سياسات محاسبة فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة.	2.08	1.20	منخفضة	3.95	1.09	مرتفعة
4.	تتدرج المؤسسة في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها.	2.68	1.23	متوسطة	4.14	0.96	مرتفعة
5.	تستخدم المؤسسة المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية.	2.51	1.20	منخفضة	4.11	1.00	مرتفعة
	المساءلة	2.47	0.78	منخفضة	4.08	0.74	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المساءلة للمؤسسات الحكومية والأهلية فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.47) وبدرجة موافقة منخفضة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (4.08) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أن المسائلة في المؤسسات الأهلية كانت أقوى منها في المؤسسات الحكومية بفارق كبير، مما يعني أن المؤسسات الأهلية تقوم بعملية المساءلة بدرجة أكبر من المؤسسات الحكومية، حيث تتدرج المؤسسة الأهلية في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها، وتستخدم المؤسسة الأهلية المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية. أما بالنسبة للمؤسسات الحكومية فأشارت النتائج بأنها تساءل المؤسسة جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ.

ومن وجهة نظر الباحث تعتبر المساءلة معيار للكفاءة في العمل، ومحدد لمصداقية المؤسسات واستراتيجياتها الموجهة نحو المواطن، كما تتجلى أهمية المساءلة في مكانة المؤسسات الحكومية والأهلية باعتبارها المنفذة للبرامج والأهداف الحكومية.

وبوجه عام، تواجه المساءلة في المؤسسات بشقيها الحكومي والأهلي تحديات مختلفة، فعلى الجانب السياسي، ترتبط منظومة المساءلة والمحاسبة بطبيعة النظام السياسي السائد وفلسفته في الحكم، عبر ترسيخ عقد اجتماعي ينص على التداول السلمي للسلطة، و الشفافية في العلاقة مع المواطنين، وشرعية ومشروعية الأجهزة الحكومية المنتخبة ومدى تحليها بالنزاهة والتفاني في العمل.

واقتماداً، فالأمر يرتبط بإقامة مؤسسات قوية وإدارة اقتصادية محكمة، خاصة في المجال المالي.

أما اجتماعياً، فالمساءلة والمحاسبة تبقين رهينتين للثقافات المؤسساتية والأعراف الاجتماعية، ومما يلاحظ في هذا الشأن، تأثير الجانب الاجتماعي في البعد السلوكي والقيم الأخلاقية التي قد تجيز ممارسات فاسدة، لكنها متوافق عليها داخل المجتمع.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من:

دراسة أبو حسين (2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، ودراسة الطو (2012) بعنوان: دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، كما اتفقت مع دراسة أحمد

(2008) بعنوان: المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية،
 واتفقت أيضاً مع دراسة قنتاب (Kentab، 2018) بعنوان: The Applicability of
 .Governance at King Saud University in Riyadh

واختلفت هذه النتائج مع دراسة داياناندان (Dayanandan، 2013) بعنوان: Good
 Governance Practice for Better Performance of Community Organizations -
 .Myths and Realities

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بالشفافية في محافظات شمال الضفة
 الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في
 مجال الشفافية

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	تتبنى المؤسسة نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الموظفين.	2.21	1.20	منخفضة	4.18	0.92	مرتفعة
2.	تفصح المؤسسة عن كل ما يرد لها من أموال من الداخل أو الخارج.	2.47	1.28	منخفضة	4.09	0.98	مرتفعة
3.	تنتشر المؤسسة تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري وعلني.	2.46	1.25	منخفضة	4.09	0.86	مرتفعة
4.	تسمح المؤسسة بتقييم أدائها من قبل الموظفين دون إخفاء للمعلومات.	2.45	1.20	منخفضة	4.18	0.92	مرتفعة
5.	توفر المؤسسة الحماية لمن يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها.	2.85	1.25	متوسطة	4.18	0.92	مرتفعة
	الشفافية	2.49	0.78	منخفضة	4.14	0.67	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الشفافية للمؤسسات الحكومية والأهلية فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.49) وبدرجة موافقة منخفضة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (4.14) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أن الشفافية في المؤسسات الأهلية كانت أقوى منها في المؤسسات الحكومية بفارق كبير، حيث تعمل المؤسسات الأهلية على تبني نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الموظفين وتفصح المؤسسة عن كل ما يردها من أموال من الداخل أو الخارج كما تنشر المؤسسة تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري وعلني، أما المؤسسات الحكومية فقد وجد ضعف واضح في اتخاذ هذه الإجراءات من قبلهم.

ومن وجهة نظر الباحث فإن العلانية والوضوح والمكاشفة والمصادقية والإفصاح والقانونية من العناصر الأساسية للشفافية، ومن آلياتها: وسائل الإعلام المقروءة والمرئية والمسموعة (الصحافة، التلفزيون، الإذاعة) والمؤسسات التعليمية (المدارس والمعاهد، الجامعات) ومؤسسات المجتمع المدني (المساجد، الجمعيات غير الحكومية، الجمعيات الخيرية، والأندية الثقافية والرياضية)، بالإضافة إلى الاجتماعات واللقاءات الدورية والمؤتمرات الصحفية التي تتيح للفرد التعرف على حقوقه وواجباته، والإلمام بمختلف الأنظمة والقوانين، كأظمة وقوانين مكافحة الفساد الإداري. وانطلاقاً من ذلك كله، فإن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس وعلاقاتهم مع بعضهم بعضاً إلا أنها تبدو ضرورية أيضاً بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية، فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضاً من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها، ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشجدهمهم

حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون فيها باعتبارهم جزء من تلك المنظمة، ويعتبر ذلك حقاً لهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الجوهري، (2020) بعنوان: العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، ودراسة أبو حسين (2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، كما اتفقت مع دراسة السنوسي (2016) بعنوان: أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، وأيضاً دراسة شلش (2013) بعنوان: مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. ولم تختلف هذه النتائج مع أي من الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بالنزاهة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال النزاهة

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	تحفز المؤسسة الموظفين على الإبلاغ عن أية حالة فساد يعلمون بها.	2.70	1.23	متوسطة	4.02	0.98	مرتفعة
2.	لدى المؤسسة لجان متخصصة تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الموظفين.	2.75	1.08	متوسطة	3.20	86.1	متوسطة
3.	تتجح المؤسسة في معالجة حالات سوء استخدام السلطة.	2.78	1.22	متوسطة	4.02	0.98	مرتفعة
4.	تركز المؤسسة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمل التي تحقق رسالتها.	2.65	1.28	متوسطة	3.33	4.61	متوسطة
5.	تلتزم المؤسسة جميع الموظفين بالإفصاح عن أية مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة.	2.65	1.20	متوسطة	4.07	1.06	مرتفعة
	النزاهة	2.71	0.73	متوسطة	4.14	0.65	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النزاهة للمؤسسات الحكومية والأهلية فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.71) وبدرجة موافقة متوسطة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (4.14) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أن النزاهة في المؤسسات الأهلية كانت أقوى منها في المؤسسات الحكومية بفارق كبير، مما يستدعي النظر مجدداً من قبل المؤسسات الحكومية بموضوع النزاهة داخل هذه المؤسسات.

أما عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية فقد اجمعوا بأن لدى المؤسسات الحكومية والأهلية لجان متخصصة تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الموظفين، وتركز المؤسسة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمل التي تحقق رسالتها، كما تتجسّد المؤسسة في معالجة حالات سوء استخدام السلطة، بالإضافة إلى أن المؤسسات تحفز الموظفين على الإبلاغ عن أية حالة فساد يعلمون بها.

ويرى الباحث بأن النزاهة ما هي إلا مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم كمبدأ تجنب تضارب المصالح، والاهتمام بالمصلحة العامة، وحرص الذين يتولون مناصب عامة على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح قد ينشأ، بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة التي تقع في إطار مناصبهم، كأن يجمع الشخص بين الوظيفة الحكومية ومصالح في القطاع الخاص، إذ قد يخلق ذلك تعارضاً في المصالح في مجالات عديدة، كالمناقصات أو العطاءات أو المواصفات أو الضرائب أو الرسوم الجمركية، مما يؤدي إلى احتمال حسم هذا التعارض، بما يتماشى مع مصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة. وتشمل هذه المجموعة من القيم، أيضاً، تلقي الموظف العام أي مقابل مالي من مصدر خارجي، للقيام بأي عمل يؤثر في المصلحة العامة، أو يؤدي إلى هدر المال العام.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة الجوهري، (2020) بعنوان: العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، ودراسة الرفاعي (2019) بعنوان: الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات، وأيضاً دراسة أبو حسين (2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، ودراسة الحلبيّة (2010) بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين.

ولم تختلف هذه النتائج مع أي من الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بالعدالة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال العدالة

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	تتعامل المؤسسة مع فرص الترقى والتقدم الوظيفي لكلا الجنسين بعدالة دون تمييز.	2.61	1.21	متوسطة	3.84	1.06	مرتفعة
2.	تتعامل المؤسسة مع الموظفين بمساواة دون تمييز الانتماء السياسي.	2.52	1.23	منخفضة	3.93	0.97	مرتفعة
3.	تتساوى فرص الترقية للموظفين إذا تساوت مؤهلاتهم لهذه الفرصة.	2.71	1.25	متوسطة	4.13	0.99	مرتفعة
4.	يجري توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة.	2.45	1.27	منخفضة	4.05	0.90	مرتفعة
5.	تُطبق سياسات العقوبات على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز.	2.39	1.22	منخفضة	4.07	0.97	مرتفعة
	العدالة	2.53	0.82	منخفضة	4.00	0.71	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العدالة للمؤسسات الحكومية والأهلية فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.53) وبدرجة موافقة منخفضة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (4.00) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أن العدالة في المؤسسات الأهلية كانت أقوى منها في المؤسسات الحكومية بفارق كبير.

وهذا التناقض الفعلي بين تطبيق معايير الحكم الرشيد بين المؤسسات الحكومية والأهلية نابع من عدم تطبيق هذه المعايير في المؤسسات الحكومية بشكل فعلي وعلى أرض الواقع كما هو الحال في المؤسسات الأهلية.

إذ ترى عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الزراعية الأهلية بأنه تتساوى فرص الترقية للموظفين إذا تساوت مؤهلاتهم لهذه الفرصة، كما تتعامل المؤسسة مع فرص الترقى والتقدم الوظيفي لكلا الجنسين بعدالة دون تمييز، بالإضافة إلى أنه يجري توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة ويتم تطبيق سياسات العقوبات على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز

ويرى الباحث بأن تطبيق العدالة يتطلب إطار اجتماعي جغرافي سياسي وثقافي محدد يمكن من خلاله فهم العلاقات بين الأفراد والجماعات، بما معناه ان العدالة مرتبطة تماماً بالمساواة وتكافؤ الفرص حيث أن مبدأ تكافؤ الفرص بالمعنى البسيط يشير إلى التساوي بين أفراد المجتمع في المجالات المختلفة في مجال التعليم والعمل وغيرها من مجالات الحياة المعيشية، إذ أن مبدأ تكافؤ الفرص ذو مناحي وأبعاد أكبر لا تقتصر على مجال دون آخر، وتكافؤ الفرص في المجتمع هو أحد الوسائل التي تساعد على تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليل الهوة بين كافة أطراف وفئات المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة أبو حسين (2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، ودراسة السنوسي (2016) بعنوان: أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، وأيضاً دراسة الحلو (2012) بعنوان: دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، ودراسة قنتاب (Kentab, 2018) بعنوان: The Applicability of Governance at King Saud University in .Riyadh

وتختلف هذه النتائج مع دراسة شلش (2013) بعنوان: مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ودراسة دراسة الحلبية (2010) بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بالرؤية الإستراتيجية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الرؤية الإستراتيجية

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة.	2.42	1.22	منخفضة	4.07	1.02
2.	يتم إطلاع موظفين المؤسسة على الأهداف الإستراتيجية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها.	2.38	1.23	منخفضة	4.16	0.91
3.	تعمل المؤسسة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لها.	2.32	1.16	منخفضة	4.04	0.99
4.	تمتلك المؤسسة خطة تنمية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية.	2.41	1.15	منخفضة	3.98	1.00
5.	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية.	2.47	1.28	منخفضة	3.98	0.88
	الرؤية الإستراتيجية	2.40	0.81	منخفضة	4.05	0.63

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية والأهلية فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.40)

وبدرجة موافقة منخفضة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (4.05) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أن الرؤية الإستراتيجية في المؤسسات الأهلية كانت أقوى منها في المؤسسات الحكومية بفارق كبير.

ومن الواضح جداً أن المؤسسات الحكومية يلزمها رؤية إستراتيجية فاعلة وبأسرع وقت ممكن تطبق بكافة المؤسسات الحكومية الزراعية على مختلف المحافظات.

أما أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الزراعية الأهلية فقد أكدت في هذا المحور على أنه يتم إطلاع موظفين المؤسسة على الأهداف الإستراتيجية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها كما تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لها، وتمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة

ويرى الباحث بأنه تعذر على المؤسسة أن تحقق الكفاءة في استخدام مواردها وإمكانياتها، ويصعب عليها أن تحقق غاياتها وأهدافها ما لم يكن لديها رؤية إستراتيجية ورسالة يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس وقواعد معينة وتحديد وصياغة المؤسسة لرؤيتها الإستراتيجية ورسالتها يجب أن يستند على ما توفر لديها من بنية تحتية تكونت من خلال تحليل بيئي متكامل، ويتم ذلك وفق منهجية إستراتيجية واضحة، يشارك فيها كافة الأطراف ذوي العلاقة، ويتوفر فيها السمات والخصائص المتعارف عليها بشأن الرؤية الإستراتيجية والرسالة. كما وتعتبر الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة حلقة الوصل والنقطة الانتقالية بين مرحلة وعملة التحليل البيئي والاستفادة من مخرجاتها وبين المراحل والعمليات التالية في الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. ومن ثم فإن غياب أو ضعف الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة يعد إهداراً لمخرجات التحليل البيئي وتضليلاً لجهود صياغة الغايات والأهداف ووضع الإستراتيجيات والخطط والبرامج والموازنات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو حسين (2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، ولم تختلف مع أي من الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بالمشاركة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال المشاركة

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	تتبنى المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع المواطنين.	2.41	1.15	منخفضة	2.70	1.23	متوسطة
2.	تقيم المؤسسة شراكات حقيقية مع قطاعات الإنتاج والخدمات في المجتمع.	2.48	1.15	منخفضة	2.75	1.08	متوسطة
3.	تهتم المؤسسة بتعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين.	2.32	1.27	منخفضة	2.78	1.22	متوسطة
4.	تحفز المؤسسة الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون تردد.	2.25	1.21	منخفضة	2.65	1.28	متوسطة
5.	يتوفر في المؤسسة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الموظفين حول رؤية مشتركة.	2.14	1.21	منخفضة	2.65	1.20	متوسطة
6.	تضع المؤسسة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.	2.70	1.21	متوسطة	103.	0.99	متوسطة
7.	تقدم المؤسسة الخدمة للمواطنين بشكل منظم.	2.52	1.24	منخفضة	4.16	0.97	مرتفعة
8.	توفر المؤسسة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.	2.52	1.19	منخفضة	4.11	0.93	مرتفعة
	المشاركة	2.42	0.76	منخفضة	2.70	0.63	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة للمؤسسات الحكومية والأهلية فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.42) وبدرجة موافقة منخفضة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (2.70) وبدرجة موافقة متوسطة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أن المشاركة في المؤسسات الحكومية والأهلية كانت متقاربة نوعاً ما، إذ أكدت عينة الدراسة في هذا المحور على أن المؤسسات تتبنى سياسة الباب المفتوح مع المواطنين بشكل متوسط ولكلا الشقين (الحكومي والأهلي)، بالإضافة إلى أنها توفر بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين ولكن بشكل أكبر في المؤسسات الأهلية عن الحكومية، وأيضاً يتوفر في المؤسسة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الموظفين حول رؤية مشتركة في المؤسسات الأهلية أعلى منها في المؤسسات الحكومية.

ويرى الباحث أن ضرورة المشاركة يكمن في تعزيز ثقة الفرد في المؤسسات بشكل عام، فتكسبه اعترافاً بدوره في صنع القرار إضافة إلى إزالة كل الشوائب التي يمكن أن تعتري عملية صنع القرار، كما أنها تساهم في إضافة وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى زيادة صائبية القرار المتخذ.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو حسين (2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، ودراسة الحلبيّة (2010) بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين، وأيضاً تتفق مع دراسة أحمد (2008) بعنوان: المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة الرفاعي (2019) بعنوان: الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بالفاعلية والكفاءة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الفاعلية والكفاءة

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تؤدي المؤسسة دورها وفق خطة إستراتيجية متكاملة.	2.46	1.24	منخفضة	4.14	0.98
2.	يتمتع مفتشو الرقابة داخل وخارج المؤسسة بالكفاءة اللازمة لتأدية أعمالهم.	2.59	1.29	منخفضة	3.93	1.06
3.	تستثمر المؤسسة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	2.75	1.25	متوسطة	4.25	0.90
4.	تهتم المؤسسة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقمها العامل من خلال برامج تدريبية خاصة.	2.61	1.20	متوسطة	4.05	0.90
5.	يتم تقييم انجازات المؤسسة بشكل دوري.	2.45	1.26	منخفضة	4.20	0.88
	الفاعلية والكفاءة	2.57	0.94	منخفضة	4.11	0.64

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفاعلية والكفاءة للمؤسسات الحكومية والأهلية فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.75) وبدرجة موافقة منخفضة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (4.11) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أن الفاعلية والكفاءة في المؤسسات الأهلية كانت أعلى منها في المؤسسات الحكومية بفارق كبير، حيث أكدت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية في هذا المحور على أن المؤسسة تستثمر الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتمتع مفتشو الرقابة داخل وخارج المؤسسة بالكفاءة اللازمة لتأدية أعمالهم، يتم تقييم انجازات المؤسسة بشكل دوري، بالإضافة إلى أن المؤسسة تهتم بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقتها العامل من خلال برامج تدريبية خاصة.

ويرى الباحث أن مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المؤسسة فاعلة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فاعليتها فكما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء، ويجب أن يؤخذ كلاهما (الكفاءة والفاعلية) في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي مؤسسة، وقد تكون المؤسسة كفؤة ولكنها غير فاعلة كما في حالة قيام المؤسسة بتقديم خدمة أو إنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها. كما قد تكون المؤسسة فاعلة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المؤسسة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة تستلزم إدارتها بشكل اقتصادي، بينما تشير الفاعلية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أحمد (2008) بعنوان: المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية. ودراسة الجوهري، (2020) بعنوان: العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها.

ولم تختلف هذه النتائج مع أي من الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن

ما مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بسيادة القانون في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال سيادة القانون

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	يطبق القانون على جميع الموظفين دون استثناء.	2.65	1.25	متوسطة	3.82	0.92	مرتفعة
2.	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم.	2.55	1.20	منخفضة	3.59	0.97	مرتفعة
3.	توفر القوانين الحماية الكاملة لمكتسفي حالات الفساد والعاملين على مكافحتها.	2.41	1.22	منخفضة	4.32	0.83	مرتفعة جداً
4.	تعمل المؤسسة نظام الشكاوي المكتوب والمعلن لكافة الموظفين.	2.60	1.24	منخفضة	4.05	0.90	مرتفعة
5.	توفر قوانين الرقابة في المؤسسة الحماية الكاملة لحقوق الموظفين.	2.63	1.22	متوسطة	4.29	0.93	مرتفعة جداً
	سيادة القانون	2.57	0.78	منخفضة	4.01	0.67	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور سيادة القانون للمؤسسات الحكومية والأهلية فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.57) وبدرجة موافقة منخفضة، كما تبين أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (4.01) وبدرجة موافقة مرتفعة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أن سيادة القانون في المؤسسات الأهلية كانت أعلى منها في المؤسسات الحكومية بفارق كبير، حيث أكدت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية في هذا المحور على أنه يتم تطبيق القانون على جميع الموظفين دون استثناء حيث توفر قوانين الرقابة في المؤسسة الحماية الكاملة لحقوق الموظفين، كما توفر القوانين الحماية الكاملة لمكتسفي حالات الفساد والعاملين على مكافحتها، وتوفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم، بالإضافة إلى أن المؤسسة تفعل نظام الشكاوي المكتوب والمعلن لكافة الموظفين.

بينما يرى العاملين في المؤسسات الحكومية بأنه لا توفر القوانين الحماية الكاملة لمكتسفي حالات الفساد والعاملين على مكافحتها، وهناك نقص واضح في تفعيل المؤسسة الحكومية لنظام الشكاوي المكتوب والمعلن لكافة الموظفين.

ويرى الباحث أنه يجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المؤسسات وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان، وتكون ضمانات لها ولحريات الإنسان الطبيعية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الرفاعي (2019) بعنوان: الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات، ودراسة أبو حسين (2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، ودراسة الحلبي (2010) بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين. وأيضاً دراسة جلاسجو (2008،Glasgow) بعنوان: Corporate Governance's Time for Change Public and private measures.

ولم تختلف هذه النتائج مع أي من الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالمجال الكلي

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الدراسة الكلي

رقم	نص الفقرة	المؤسسات الحكومية			المؤسسات الأهلية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	المساءلة	2.47	0.78	منخفضة	4.08	0.74
2.	الشفافية	2.49	0.78	منخفضة	4.14	0.67
3.	النزاهة	2.71	0.73	متوسطة	4.14	0.65
4.	العدالة	2.53	0.82	منخفضة	4.00	0.71
5.	الرؤية الإستراتيجية	2.40	0.81	منخفضة	4.05	0.63
6.	المشاركة	2.42	0.76	منخفضة	4.08	0.63
7.	الفاعلية والكفاءة	2.57	0.94	منخفضة	4.11	0.64
8.	سيادة القانون	2.57	0.78	منخفضة	4.01	0.67
	المجال الكلي	2.52	0.59	منخفضة	4.08	0.52

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة على محاور الدراسة وعلى المجال الكلي للدراسة وقد تبين أن المتوسط الحسابي للمجال الكلي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.52) وبدرجة موافقة منخفضة، أما المتوسط الحسابي للمجال الكلي الخاص بالمؤسسات الأهلية فقد بلغ (4.08) وبدرجة موافقة مرتفعة.

نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج الفرضيات المتعلقة بالمؤسسات الحكومية

نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (15): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير نوع المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	أهلية (N=56)		حكومية (N=155)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000*	13.37-	209	0.74	4.08	0.78	2.47	المساءلة
0.000*	14.05-	209	0.67	4.14	0.78	2.49	الشفافية
0.000*	12.94-	209	0.65	4.14	0.73	2.71	النزاهة
0.000*	11.82-	209	0.71	4.00	0.82	2.53	العدالة
0.000*	13.73-	209	0.63	4.05	0.81	2.40	الرؤية الاستراتيجية
0.000*	14.65-	209	0.63	4.08	0.76	2.42	المشاركة
0.000*	11.38-	209	0.64	4.11	0.94	2.57	الفاعلية والكفاءة
0.000*	12.34-	209	0.67	4.01	0.78	2.57	سيادة القانون
0.000*	17.49-	209	0.52	4.08	0.59	2.52	المجال الكلي

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير نوع المؤسسة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث كان قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من القيمة المفروضة وعليه ترفض الفرضية الصفرية لهذا بحسب متغير نوع المؤسسة.

نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المحافظة.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي للدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المحافظة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	.671	3	.224	.363	.780
	خلال المجموعات	92.989	151	.616		
	المجموع	93.659	154			
الشفافية	بين المجموعات	1.298	3	.433	.704	.551
	خلال المجموعات	92.868	151	.615		
	المجموع	94.167	154			
النزاهة	بين المجموعات	7.047	3	2.349	4.716	.004*
	خلال المجموعات	75.215	151	.498		
	المجموع	82.262	154			
العدالة	بين المجموعات	20.296	3	6.765	12.088	.000*
	خلال المجموعات	84.512	151	.560		
	المجموع	104.809	154			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	18.564	3	6.188	11.237	.000*
	خلال المجموعات	83.156	151	.551		
	المجموع	101.720	154			
المشاركة	بين المجموعات	21.028	3	7.009	15.434	.000*
	خلال المجموعات	68.574	151	.454		
	المجموع	89.602	154			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	24.075	3	8.025	10.917	.000*
	خلال المجموعات	111.000	151	.735		
	المجموع	135.075	154			
سيادة القانون	بين المجموعات	6.116	3	2.039	3.535	.016*
	خلال المجموعات	87.095	151	.577		
	المجموع	93.211	154			
المجال الكلي	بين المجموعات	9.112	3	3.037	10.376	.000*
	خلال المجموعات	44.205	151	.293		
	المجموع	53.317	154			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المحافظة على أغلب محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.000) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة.

ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرى الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير المحافظة وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (17) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة

المجال	المحافظة	جنين	طوباس	نابلس	طولكرم
النزاهة	جنين		0.437-*	0.491-*	0.427-*
	طوباس			0.054-	0.00*
	نابلس				0.064
	طولكرم				
العدالة	جنين		*-0.788	*-0.717	*-0.810
	طوباس			0.070	-0.022
	نابلس				-0.092
	طولكرم				
الرؤية الإستراتيجية	جنين		*-0.880	*-0.680	*-0.591
	طوباس			0.200	0.288
	نابلس				0.088
	طولكرم				
المشاركة	جنين		*-0.788	*-0.845	*-0.709
	طوباس			-0.057	0.78
	نابلس				0.135
	طولكرم				
الفاعلية والكفاءة	جنين		*-0.959	*-0.832	*-0.684
	طوباس			0.126	0.275
	نابلس				0.148
	طولكرم				
سيادة القانون	جنين		*-0.516	*-0.336	*-0.370
	طوباس			0.180	0.145
	نابلس				-0.034
	طولكرم				
المجال الكلي	جنين		*-0.573	*-0.507	*-0.464
	طوباس			0.066	0.109
	نابلس				0.042
	طولكرم				

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة حيث كانت الفروق على النحو التالي:

لمجال النزاهة قد تبين أن الفروق قد كانت بين محافظة جنين ومحافظة طوباس وقد كانت الفروق لصالح محافظة طوباس، وكانت هناك فروق بين محافظة جنين ونابلس وقد كانت الفروق لمحافظة نابلس، كما تبين وجود فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لصالح محافظة طولكرم، كما تبين وجود فروق بين محافظة طوباس وطولكرم وقد كانت الفروق لمحافظة طولكرم.

أما بالنسبة لمحور العدالة فقد تبين أن الفروق قد كانت بين محافظة جنين ومحافظة طوباس وقد كانت الفروق لصالح محافظة طوباس، وكانت هناك فروق بين محافظة جنين ونابلس وقد كانت الفروق لمحافظة نابلس، كما تبين وجود فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لصالح محافظة طولكرم.

ولمحور الرؤية الإستراتيجية فقد تبين أن هناك فروق بين محافظة جنين ومحافظة طوباس وقد كانت الفروق لصالح محافظة طوباس، وكانت هناك فروق بين محافظة جنين ونابلس وقد كانت الفروق لمحافظة نابلس، كما تبين وجود فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لصالح محافظة طولكرم.

وبالنسبة لمحور المشاركة فقد تبين أن الفروق قد كانت بين محافظة جنين ومحافظة طوباس وقد كانت الفروق لصالح محافظة طوباس، وكانت هناك فروق بين محافظة جنين ونابلس وقد كانت الفروق لمحافظة نابلس، كما تبين وجود فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لصالح محافظة طولكرم.

ولمحور الفاعلية والكفاءة يتضح أن الفروق قد كانت بين محافظة جنين ومحافظة طوباس وقد كانت الفروق لصالح محافظة طوباس، وكانت هناك فروق بين محافظة جنين ونابلس وقد كانت

الفروق لمحافظة نابلس، كما تبين وجود فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لصالح محافظة طولكرم.

أما المجال الكلي فقد تبين أن هناك فروق بين محافظة جنين ومحافظة طوباس وقد كانت الفروق لصالح محافظة طوباس، وكانت هناك فروق بين محافظة جنين ونابلس وقد كانت الفروق لمحافظة نابلس، كما تبين وجود فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لصالح محافظة طولكرم.

نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (18): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر (N=110)		أنثى (N=45)		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المساءلة	2.48	0.78	2.44	0.79	153	0.270	0.788
الشفافية	2.51	0.74	2.44	0.89	153	0.440	0.661
النزاهة	2.69	0.70	2.74	0.82	153	0.333-	0.739
العدالة	2.52	0.78	2.58	0.93	153	0.420-	0.675
الرؤية الاستراتيجية	2.37	0.83	2.47	0.78	153	0.639-	0.524
المشاركة	2.38	0.76	2.51	0.78	153	0.983-	0.327
الفاعلية والكفاءة	2.50	0.93	2.74	0.95	153	1.417-	0.158
سيادة القانون	2.54	0.76	2.65	0.83	153	0.816-	0.415
المجال الكلي	2.50	0.56	2.57	0.65	153	0.692-	0.490

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.490) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	1.78	5.00	0.36	0.58	0.718
	خلال المجموعات	91.88	149.00	0.62		
	المجموع	93.66	154.00			
الشفافية	بين المجموعات	5.44	5.00	1.09	1.83	0.111
	خلال المجموعات	88.73	149.00	0.60		
	المجموع	94.17	154.00			
النزاهة	بين المجموعات	5.12	5.00	1.02	1.98	0.085
	خلال المجموعات	77.14	149.00	0.52		
	المجموع	82.26	154.00			
العدالة	بين المجموعات	8.76	5.00	1.75	2.72	0.022*
	خلال المجموعات	96.05	149.00	0.64		
	المجموع	104.81	154.00			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	5.05	5.00	1.01	1.56	0.176
	خلال المجموعات	96.67	149.00	0.65		
	المجموع	101.72	154.00			
المشاركة	بين المجموعات	4.26	5.00	0.85	1.49	0.197
	خلال المجموعات	85.34	149.00	0.57		
	المجموع	89.60	154.00			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	8.34	5.00	1.67	1.96	0.088
	خلال المجموعات	126.73	149.00	0.85		
	المجموع	135.08	154.00			
سيادة القانون	بين المجموعات	4.64	5.00	0.93	1.56	0.175
	خلال المجموعات	88.57	149.00	0.59		
	المجموع	93.21	154.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	4.06	5.00	0.81	2.46	0.036*
	خلال المجموعات	49.26	149.00	0.33		
	المجموع	53.32	154.00			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال العدالة والمجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.036) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرى الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير المؤهل العلمي وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (20) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المجال	المؤهل العلمي	ثانوية عامة	دبلوم متوسط	دبلوم بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
العدالة	ثانوية عامة		0.162	0.514-*	0.580-*	0.554-	0.512
	دبلوم متوسط			0.676-*	0.743-*	0.716-*	0.350
	بكالوريوس				0.066-	0.040-	1.02
	دبلوم عالي					0.026	1.09
	ماجستير						1.06
	دكتوراه						
المجال الكلي	ثانوية عامة		0.043	0.335-*	0.180-	0.305-	0.617
	دبلوم متوسط			0.378-	0.223-	0.348-	0.574
	بكالوريوس				0.155	0.030	0.983*
	دبلوم عالي					0.125-	0.797
	ماجستير						0.922*
	دكتوراه						

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تبين أن هناك فروق في محور العدالة بين حملة الثانوية العامة والبيكالوريوس وقد كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، وقد تبين وجود فروق بين حملة الثانوية العامة والدبلوم العالي وقد كانت الفروق لصالح حملة الدبلوم العالي، كما تبين وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط مع البكالوريوس وقد كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، وفروق بين الدبلوم المتوسط مع الدبلوم العالي وقد كانت الفروق لحملة الدبلوم العالي، كما تبين وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط مع الماجستير وقد كانت الفروق لحملة الماجستير.

أما بالنسبة للمجال الكلي فقد تبين أن هناك فروق بين حملة الثانوية العامة مع حملة البكالوريوس وقد كانت الفروق لحملة البكالوريوس، وتبين وجود فروق بين حملة البكالوريوس مع الدكتوراه وقد كانت الفروق لحملة البكالوريوس، ووجود فروق بين الماجستير والدكتوراه وقد كانت الفروق لحملة الماجستير.

نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير

سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	.852	2	.426	.698	.499
	خلال المجموعات	92.807	152	.611		
	المجموع	93.659	154			
الشفافية	بين المجموعات	.607	2	.303	.493	.612
	خلال المجموعات	93.560	152	.616		
	المجموع	94.167	154			
النزاهة	بين المجموعات	1.071	2	.536	1.003	.369
	خلال المجموعات	81.191	152	.534		
	المجموع	82.262	154			
العدالة	بين المجموعات	1.519	2	.759	1.118	.330
	خلال المجموعات	103.290	152	.680		
	المجموع	104.809	154			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	.350	2	.175	.262	.769
	خلال المجموعات	101.370	152	.667		
	المجموع	101.720	154			
المشاركة	بين المجموعات	.234	2	.117	.199	.820
	خلال المجموعات	89.369	152	.588		
	المجموع	89.602	154			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	4.076	2	2.038	2.365	.097
	خلال المجموعات	130.999	152	.862		
	المجموع	135.075	154			
سيادة القانون	بين المجموعات	3.383	2	1.692	2.862	.060
	خلال المجموعات	89.828	152	.591		
	المجموع	93.211	154			
المجال الكلي	بين المجموعات	.528	2	.264	.760	.470
	خلال المجموعات	52.789	152	.347		
	المجموع	53.317	154			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.470) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	.435	2	.217	.354	.702
	خلال المجموعات	93.225	152	.613		
	المجموع	93.659	154			
الشفافية	بين المجموعات	.672	2	.336	.546	.580
	خلال المجموعات	93.495	152	.615		
	المجموع	94.167	154			
النزاهة	بين المجموعات	.254	2	.127	.235	.791
	خلال المجموعات	82.009	152	.540		
	المجموع	82.262	154			
العدالة	بين المجموعات	.351	2	.176	.255	.775
	خلال المجموعات	104.458	152	.687		
	المجموع	104.809	154			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	.140	2	.070	.105	.901
	خلال المجموعات	101.580	152	.668		
	المجموع	101.720	154			
المشاركة	بين المجموعات	.014	2	.007	.012	.988
	خلال المجموعات	89.588	152	.589		
	المجموع	89.602	154			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	1.163	2	.582	.660	.518
	خلال المجموعات	133.912	152	.881		
	المجموع	135.075	154			
سيادة القانون	بين المجموعات	1.489	2	.744	1.233	.294
	خلال المجموعات	91.723	152	.603		
	المجموع	93.211	154			
المجال الكلي	بين المجموعات	.045	2	.023	.065	.937
	خلال المجموعات	53.272	152	.350		
	المجموع	53.317	154			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.937) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المسمى الوظيفي.

ثانياً: نتائج الفرضيات المتعلقة بالمؤسسات الأهلية

نتائج الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المحافظة)

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المحافظة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	6.229	3	2.076	4.533	*.007
	خلال المجموعات	23.816	52	.458		
	المجموع	30.045	55			
الشفافية	بين المجموعات	2.364	3	.788	1.809	.157
	خلال المجموعات	22.653	52	.436		
	المجموع	25.017	55			
النزاهة	بين المجموعات	1.448	3	.483	1.163	.333
	خلال المجموعات	21.585	52	.415		
	المجموع	23.034	55			
العدالة	بين المجموعات	.790	3	.263	.505	.680
	خلال المجموعات	27.089	52	.521		
	المجموع	27.879	55			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	.403	3	.134	.330	.804
	خلال المجموعات	21.196	52	.408		
	المجموع	21.599	55			
المشاركة	بين المجموعات	1.824	3	.608	1.584	.204
	خلال المجموعات	19.960	52	.384		
	المجموع	21.785	55			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	3.321	3	1.107	2.956	.041*
	خلال المجموعات	19.468	52	.374		
	المجموع	22.789	55			
سيادة القانون	بين المجموعات	5.397	3	1.799	4.884	.005*
	خلال المجموعات	19.152	52	.368		
	المجموع	24.549	55			
المجال الكلي	بين المجموعات	2.049	3	.683	2.768	.051
	خلال المجموعات	12.833	52	.247		
	المجموع	14.882	55			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المحافظة لأغلب محاور الدراسة وللمجال الكلي حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.051) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة.

كما تبين وجود فروق لبعض المحاور ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرى الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير المحافظة وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (24) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة:

المجال	المحافظة	جنين	طوباس	نابلس	طولكرم
المساءلة	جنين		0.433*	0.473-	1.02-*
	طوباس			0.040-	0.593-
	نابلس				0.553-
	طولكرم				
الكفاءة والفاعلية	جنين		*-0.413	-0.506	*-0.606
	طوباس			-0.093	-0.193
	نابلس				-0.100
	طولكرم				
سيادة القانون	جنين		*-0.520	*-0.786	*-0.666
	طوباس			-0.266	-0.146
	نابلس				0.120
	طولكرم				

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق تبعاً لمحور المسائلة على متغير المحافظة بين جنين وطوباس وقد كانت الفروق لمحافظة طوباس، كما كان هناك فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لمحافظة طولكرم، أما لمحور الكفاءة والفاعلية فقد تبين ان هناك فروق بين محافظة جنين وبين محافظة طوباس وقد كانت الفروق لمحافظة طوباس، كما كان

هناك فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لمحافظة طولكرم، ولمحور سيادة القانون قد تبين أن هناك فروق بين جنين وطوباس وقد كانت الفروق لمحافظة طوباس، كما كان هناك فروق بين محافظة جنين ونابلس وقد كانت الفروق لمحافظة نابلس، كما تبين وجود فروق بين محافظة جنين وطولكرم وقد كانت الفروق لمحافظة طولكرم.

نتائج الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (25): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر (N=41)		أنثى (N=15)		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المساءلة	4.06	0.79	4.11	0.60	54	-0.192	0.848
الشفافية	4.13	0.71	4.19	0.60	54	-0.292	0.772
النزاهة	4.08	0.67	4.29	0.57	54	-1.079	0.285
العدالة	4.00	0.71	4.03	0.74	54	-0.146	0.885
الرؤية الاستراتيجية	4.00	0.66	4.17	0.51	54	-0.915	0.364
المشاركة	4.10	0.66	4.05	0.56	54	0.248	0.805
الفاعلية والكفاءة	4.19	0.58	3.92	0.78	54	1.377	0.174
سيادة القانون	4.07	0.60	3.87	0.83	54	1.000	0.322
المجال الكلي	4.08	0.53	4.08	0.52	54	-0.003	0.998

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.998) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	1.696	4	.424	.763	.554
	خلال المجموعات	28.349	51	.556		
	المجموع	30.045	55			
الشفافية	بين المجموعات	2.490	4	.622	1.409	.244
	خلال المجموعات	22.527	51	.442		
	المجموع	25.017	55			
النزاهة	بين المجموعات	1.035	4	.259	.600	.665
	خلال المجموعات	21.999	51	.431		
	المجموع	23.034	55			
العدالة	بين المجموعات	.337	4	.084	.156	.959
	خلال المجموعات	27.542	51	.540		
	المجموع	27.879	55			
الرؤية الإستراتيجية	بين المجموعات	.874	4	.219	.538	.708
	خلال المجموعات	20.725	51	.406		
	المجموع	21.599	55			
المشاركة	بين المجموعات	1.039	4	.260	.639	.637
	خلال المجموعات	20.746	51	.407		
	المجموع	21.785	55			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	2.602	4	.651	1.644	.178
	خلال المجموعات	20.186	51	.396		
	المجموع	22.789	55			
سيادة القانون	بين المجموعات	3.093	4	.773	1.838	.136
	خلال المجموعات	21.455	51	.421		
	المجموع	24.549	55			
المجال الكلي	بين المجموعات	.872	4	.218	.794	.535
	خلال المجموعات	14.010	51	.275		
	المجموع	14.882	55			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.535) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية العاشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (27) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير

سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	3.617	2	1.809	3.627	.033*
	خلال المجموعات	26.428	53	.499		
	المجموع	30.045	55			
الشفافية	بين المجموعات	3.354	2	1.677	4.102	.022*
	خلال المجموعات	21.663	53	.409		
	المجموع	25.017	55			
النزاهة	بين المجموعات	2.054	2	1.027	2.595	.084
	خلال المجموعات	20.979	53	.396		
	المجموع	23.034	55			
العدالة	بين المجموعات	1.162	2	.581	1.152	.324
	خلال المجموعات	26.718	53	.504		
	المجموع	27.879	55			
الرؤية الإستراتيجية	بين المجموعات	2.424	2	1.212	3.350	.043*
	خلال المجموعات	19.175	53	.362		
	المجموع	21.599	55			
المشاركة	بين المجموعات	.532	2	.266	.663	.519
	خلال المجموعات	21.253	53	.401		
	المجموع	21.785	55			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	.494	2	.247	.588	.559
	خلال المجموعات	22.294	53	.421		
	المجموع	22.789	55			
سيادة القانون	بين المجموعات	.249	2	.125	.272	.763
	خلال المجموعات	24.299	53	.458		
	المجموع	24.549	55			
المجال الكلي	بين المجموعات	1.066	2	.533	2.046	.139
	خلال المجموعات	13.816	53	.261		
	المجموع	14.882	55			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة على بعض محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.139) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية الصفرية لمتغير سنوات الخبرة. ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرى الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير سنوات الخبرة وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (28) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المساءلة	أقل من 5 سنوات		0.004-	0.508
	من 5-10 سنوات			0.512*
	أكثر من 10 سنوات			
الشفافية	أقل من 5 سنوات		-0.082	0.428
	من 5-10 سنوات			*0.510
	أكثر من 10 سنوات			
الرؤية الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات		-0.420	0.003
	من 5-10 سنوات			*0.423
	أكثر من 10 سنوات			

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير سنوات الخبرة، فقد تبين ما يلي:

كان هناك فروق لمحور المساءلة بين من كانت سنوات خبرتهم من 5-10 وبين أكثر من 10 سنوات وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات، ولمحور الشفافية

وجدت الفروق بين من كانت سنوات خبرتهم من 5-10 وبين أكثر من 10 سنوات وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات.

وبالنسبة لمحور الرؤية الإستراتيجية فقد تبين أن هناك فروق بين من كانت سنوات خبرتهم من 5-10 وبين أكثر من 10 سنوات وقد كانت الفروق لصالح من كانت سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات

نتائج الفرضية الحادية عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	8.147	2	4.074	9.859	.000*
	خلال المجموعات	21.898	53	.413		
	المجموع	30.045	55			
الشفافية	بين المجموعات	3.183	2	1.592	3.863	.027*
	خلال المجموعات	21.834	53	.412		
	المجموع	25.017	55			
النزاهة	بين المجموعات	2.181	2	1.091	2.772	.072
	خلال المجموعات	20.852	53	.393		
	المجموع	23.034	55			
العدالة	بين المجموعات	1.895	2	.947	1.932	.155
	خلال المجموعات	25.985	53	.490		
	المجموع	27.879	55			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.980	2	.990	2.675	.078
	خلال المجموعات	19.619	53	.370		
	المجموع	21.599	55			
المشاركة	بين المجموعات	4.916	2	2.458	7.722	.001*
	خلال المجموعات	16.869	53	.318		
	المجموع	21.785	55			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	1.187	2	.593	1.456	.242
	خلال المجموعات	21.602	53	.408		
	المجموع	22.789	55			
سيادة القانون	بين المجموعات	1.235	2	.617	1.403	.255
	خلال المجموعات	23.314	53	.440		
	المجموع	24.549	55			
المجال الكلي	بين المجموعات	2.596	2	1.298	5.600	.006*
	خلال المجموعات	12.286	53	.232		
	المجموع	14.882	55			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على أغلب محاور الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.006) وهي قيمة أدنى من القيمة المفروضة وعليه ترفض الفرضية الصفرية لمتغير المسمى الوظيفي. ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرى الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير المسمى الوظيفي وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (30) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

المجال	المسمى الوظيفي	مدير	رئيس قسم	موظف
المساءلة	مدير		0.225	0.967*
	رئيس قسم			0.742*
	موظف			
الشفافية	مدير		0.625	*0.686
	رئيس قسم			0.061
	موظف			
المشاركة	مدير		0.437	*0.824
	رئيس قسم			0.386
	موظف			
المجال الكلي	مدير		0.277	*0.590
	رئيس قسم			0.312
	موظف			

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المسمى الوظيفي، فقد تبين ما يلي:

كان هناك فروق لمحور المساواة بين المدير والموظف وقد كانت الفروق لصالح المدير، ولمحور الشفافية وجدت الفروق بين المدير والموظف وقد كانت الفروق لصالح المدير. وبين رئيس القسم والموظف وقد كانت الفروق لصالح رئيس القسم.

وبالنسبة لمحور المشاركة فقد تبين أن هناك فروق بين المدير والموظف وقد كانت الفروق لصالح المدراء. أما المجال الكلي فقد تبين وجود فروق بين المدير والموظف وقد كانت الفروق لصالح المدراء.

تحليل نتائج المقابلة

بعد إجراء المقابلات مع عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من الأشخاص ذوي اطلاع على معايير الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية والأهلية، بهدف استطلاع رأيهم حول مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية وفيما يلي الأسئلة التي تم طرحها على المشرفين وتحليل اجاباتها:

السؤال الأول: ماذا عن تطبيق القانون في المؤسسة؟ وهل تلتزم المؤسسة الجميع بتطبيق القانون، وإذا لا لماذا؟

من خلال نتائج الدراسة المسحية (المقابلات) التي أجراها الباحث مع عينة من المطلعين على معايير الحكم الرشيد، فقد تبين بعد تحليل اجاباتهم حول هذا السؤال مايلي:

1. النظام الأساسي الفلسطيني هو المرجع الذي استنبط من أحكامه جميع القوانين يلي ذلك قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، وتعديلاته.
2. قانون الزراعة الفلسطيني برقم 2 لسنة 2003 وتعديلاته.

3. قانون الخدمة المدنية.

4. قانون مكافحة الفساد والقوانين المتعلقة بالزراعة.

5. تطبيق القانون بحذافيره بشكل كامل لا يكون مطلق، ولكن بشكل نسبي.

6. القانون الأردني وكذلك قانون العمل الفلسطيني.

السؤال الثاني: ماذا عن نمط الانفتاح والوضوح في تعامل المؤسسة مع الموظفين؟ وكيف يتم ذلك؟

من خلال نتائج الدراسة المسحية (المقابلات) التي أجراها الباحث مع عينة من المطلعين على معايير الحكم الرشيد، فقد تبين بعد تحليل اجاباتهم حول هذا السؤال ما يلي:

1. هناك مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة.
2. تحتوي هيكلية الوزارة على الوصف الوظيفي لجميع الموظفين بالإضافة إلى أدلة الإجراءات.
3. تم في مدونة السلوك تحديد الإطار العام لتعامل الموظفين مع رؤسائهم ومرؤوسيه من جهة، ومن جهة أخرى تعامل الموظفين مع المواطنين والمراجعين.
4. تم تحديد مهام ومسؤوليات كل وظيفة ومسمى وظيفي بدقة وعناية ليقوم الموظف بالقيام بعمله بكفاءة.
5. قامت الوزارة بعقد الدورات التدريبية لتعريف الموظفين بمدونة السلوك وشرح الهيكليات وبطاقات الوصف الوظيفي
6. حسب طبيعة المؤسسة قد تتطلب منها عدم الانفتاح من أجل سياسية المنافسة بمختلف أشكالها اقتصادية أم خدماتية.

7. هناك افتتاح ووضوح ومصداقية بين الموظفين بطبيعة العمل داخل المؤسسة وداخل نطاق العمل.

السؤال الثالث: ماذا عن إفصاح الموظفين بأي مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة المؤسسة؟ وهل يتم الالتزام بذلك؟

من خلال نتائج الدراسة المسحية (المقابلات) التي أجراها الباحث مع عينة من المطلعين على معايير الحكم الرشيد، فقد تبين بعد تحليل اجاباتهم حول هذا السؤال ما يلي:

1. أما عن إفصاح الموظفين بأي مصالح خاصة فهناك لجنة مكافحة الفساد تعمل على بعض المؤسسات سواء الحكومية أو الأهلية أو الخاصة.
2. هناك تبادل للمعلومات والتقارير الخاصة في المؤسسة داخل نطاق العمل المشترك.
3. القانون الداخلي للمؤسسة يمنع أي مصلحة خاصة تتعارض مع مصلحة العمل.
4. هناك نظام وقوانين للمؤسسة تم إقرارها على الموظفين لوجوب الالتزام بما ورد فيه وبالتالي فإن مخالفته تضع الموظف تحت طائلة المسؤولية.
5. عندما يتم التعيين في الوظيفة يكون هناك إفصاح عن أي مصالح ذاتية للموظف.
6. على الموظفين الإفصاح عن مصادر دخولهم وعن الذمة المالية لكل منهم كل فترة معينة.
7. يمنع قانون الخدمة المدنية أي موظف ممارسة أي وظيفة أو عمل ويعتبر أي وظيفة ممن شأنها ان تسبب في تضارب المصالح داخل المؤسسة وهي بحد ذاتها مخالفة يعاقب عليها القانون.
8. هناك استثناءات تمنح للموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي بما لا يؤثر على أدائه الوظيفي في المؤسسة الحكومية او الاهلية.

السؤال الرابع: ماذا عن المساواة في تعامل المؤسسة مع الموظفين دون تمييز، وخاصة التمييز السياسي؟ وكيف يترجم ذلك على أرض الواقع؟

من خلال نتائج الدراسة المسحية (المقابلات) التي أجراها الباحث مع عينة من المطلعين على معايير الحكم الرشيد، فقد تبين بعد تحليل اجاباتهم حول هذا السؤال ما يلي:

1. يجرم القانون الأساسي أي شكل من أشكال التمييز بين الموظفين على أساس الدين أو الجنس أو الانتماء السياسي.
2. تم إنشاء محكمة لمكافحة الفساد ويستطيع أي موظف أو مواطن التقدم بشكوى ضد أي موظف مهما كان منصبه أو مسماه إذا ثبت تعامله بتمييز
3. تلتزم الوزارة بتطبيق مبدأ المساواة حيث تسمح لكلا الجنسين بالتقدم لوظيفة إشرافية في المؤسسات وتعمل على تطبيق نظام الحوافز والعلاوات على الجميع دون استثناء.
4. القانون الفلسطيني وقانون العمل الفلسطيني والنظام الداخلي للمؤسسة يطبق المساواة بين الموظفين والمستفيدين من الوظيفة، بحيث يستطيع أي مواطن لا يوجد عليه أي عائق من الحصول على الوظيفة.
5. أصل المؤسسة الأهلية غير سياسية، بل اجتماعية أهلية بحتة تطبق المساواة بكافة أشكالها بين الجنسين من الموظفين في داخل المؤسسة بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.

السؤال الخامس: ما واقع التخطيط في المؤسسة؟ وهل يوجد خطة تنموية ترتبط بأهداف المؤسسة الإستراتيجية؟

من خلال نتائج الدراسة المسحية (المقابلات) التي أجراها الباحث مع عينة من المطلعين على معايير الحكم الرشيد، فقد تبين بعد تحليل اجاباتهم حول هذا السؤال ما يلي:

1. عملية التخطيط هي الأساس في المؤسسة، وتقوم كل دائرة أو إدارة عامة في الوزارة بعمل خطة سنوية تعكس الأهداف الإستراتيجية للوزارة وتحقيق أهدافها العامة والفرعية بما يتماشى مع الخطة الحكومية.

2. هناك خطة تنموية مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وهناك خطط متوسطة المدى.

3. ويوجد خطة ثلاثية تضع أهداف عامة ورؤية للخطة الإستراتيجية تحقق الرؤية الوظيفية

4. هناك خطط واسعة على مستوى كبير ومتناسق مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية، ولكن بعض الخطط يعتمد على التمويل ومدى توفره أي عندما يتوفر المورد يتوفر التنفيذ والتخطيط بشكل تام.

السؤال السادس: كيف يتم معالجة شكاوي الموظفين في المؤسسة؟ وهل يوجد نظام مكتوب ومعلن، يرجى توضيح آلية عمله؟

من خلال نتائج الدراسة المسحية (المقابلات) التي أجراها الباحث مع عينة من المطلعين على معايير الحكم الرشيد، فقد تبين بعد تحليل اجاباتهم حول هذا السؤال ما يلي:

1. توجد وحدة للشكاوي لاستلام أي شكوى من المواطنين بحق أي موظف وحسب نوع الشكوى يتم تشكيل لجان تقصي حقائق أو لجان تحقيق انضباطية وتتخذ قراراتها ضمن قانون الخدمة المدنية والعقوبات المنصوص عليها.

2. يتم النظر والتعامل مع الشكاوي بشكل مهني وبدون تمييز مع العلم أنه لا يوجد نظام شكاوي مكتوب ومعلن لشكاوي الموظفين

3. لمعالجة الشكاوي من قبل المواطنين فإن معظم المؤسسات الحكومية لا تضع صناديق شكاوي ولكنه ليس سياسة متبعة أو نظام أساسي.

4. يوجد بالفعل نظام شكاوي سواءً للموظفين أو الأعضاء كما يوجد مجموعات على مواقع التواصل الاجتماعي تسمع للمواطنين وتسمح بحرية التعبير.

5. تتعامل المؤسسة الاهلية مع المشكلة من خلال المسؤولين في العمل داخل المؤسسة وتقديم إثباتات وشكاوي مكتوبة للمرؤوسين ووضعه في صورة المشكلة لكي يكون جزء من الحل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وفهم مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال التعرف على أبعاد الحكم الرشيد، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها وفرضياتها وجمع البيانات حولها، تم تصميم استبانة وزعت على جميع أفراد عينة الدراسة وبعد جمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي المتعلق بمدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها فقد قام الباحث بتقسيم السؤال الرئيس إلى ثمانية أسئلة فرعية، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ولمجالها الكلي، وفيما يلي توضيحاً لهذه النتائج

1. أشارت النتائج المتعلقة بمحور المساءلة أن المتوسط الحسابي لمحور المساءلة في المؤسسات الحكومية قد بلغ (2.74) وبدرجة استجابة متوسطة، والمتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية قد بلغ (4.08) بدرجة استجابة مرتفعة.
2. أشارت النتائج المتعلقة بمحور الشفافية أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.49) وبدرجة استجابة منخفضة، أما بالنسبة للمؤسسات الأهلية فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.14) وبدرجة استجابة مرتفعة.
3. أشارت النتائج المتعلقة بمحور النزاهة أن المتوسط الحسابي في المؤسسات الحكومية قد بلغ (2.71) وبدرجة استجابة متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي في المؤسسات الأهلية (4.14) وبدرجة استجابة كبيرة.

4. أشارت النتائج المتعلقة بمحور العدالة أن المتوسط الحسابي في المؤسسات الحكومية قد بلغ (2.53) وبدرجة استجابة منخفضة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤسسات الأهلية (4.00) وبدرجة استجابة مرتفعة.
5. أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وهو محور الرؤية الإستراتيجية أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.40) وبدرجة استجابة منخفضة، بينما بلغ المتوسط الحسابي في المؤسسات الأهلية (4.05) وبدرجة استجابة مرتفعة.
6. أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال السادس وهو محور المشاركة أن المتوسط الحسابي في المؤسسات الزراعية الحكومية قد بلغ (2.42) وبدرجة استجابة منخفضة، بينما بلغ المتوسط الحسابي في المؤسسات الزراعية الأهلية (2.70) وبدرجة استجابة متوسطة.
7. أشارت النتائج المتعلقة بالمحور السابع وهو محور الكفاءة والفعالية أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الحكومية قد بلغ (2.57) وبدرجة استجابة منخفضة، أما في المؤسسات الأهلية فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.11) بدرجة استجابة كبيرة.
8. أشارت النتائج المتعلقة بالمحور الثامن وهو محور سيادة القانون أن المتوسط الحسابي في المؤسسات الحكومية قد بلغ (2.57) وبدرجة استجابة منخفضة، بينما بلغ المتوسط الحسابي في المؤسسات الزراعية الأهلية (4.01) بدرجة استجابة مرتفعة.

نتائج فرضيات الدراسة

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير نوع المؤسسة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر

العاملين فيها تعزى لمتغير نوع المحافظة على أغلب محاور الدراسة وعلى المجال الكلي. اما في المؤسسات الاهلية فقد تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المحافظة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي. أما في المؤسسات الأهلية فقد تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجال العدالة والمجال الكلي. أما في المؤسسات الأهلية فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي. أما في المؤسسات الأهلية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم

الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة على بعض محاور الدراسة وعلى المجال.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع محاور الدراسة وعلى المجال الكلي. أما بالنسبة للمؤسسات الأهلية فقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مدى التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على أغلب محاور الدراسة وعلى المجال الكلي.

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة كان لا بد للباحث من إدراج بعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تبني معايير الحكم الرشيد في المؤسسات الزراعية بشقيها الحكومية والأهلية وخصوصاً بان النتائج قد كانت جميعها بدرجة متوسطة، وقد كانت هذه التوصيات على النحو التالي:

1. ضرورة تعزيز الإدارة العليا في المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل هذه المؤسسات من خلال برامج تنقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير.

2. عقد دورات تدريبية ولقاءات لجميع المدراء والمسؤولين في المؤسسات لإكسابهم مهارة التعامل تحت سقف معايير الحكم الرشيد مع كافة الموظفين مما لها من آثار تتعكس على أدائهم وإنجازاتهم.

3. ينبغي العمل على استكمال وصياغة قانون ونظام الموظفين لخلق جو ملائم ومناسب للتمكن المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية من تحديد المهام والمسئوليات تطبيقاً لمبدأ النزاهة.

4. مراعاة الضبط اللازم لتفعيل القوانين المرتبطة بمساءلة الفاسدين.
5. تمكين المواطنين داخل المجتمع المحلي من محاسبة المسؤولين عن التقصير داخل المؤسسات.
6. أن تعمل المؤسسات الزراعية أكثر على توفير السبل التي من خلالها يتم نقل مقترحات ووجهات نظر الموظفين إلى المسؤولين في الإدارة العليا.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو دية أحمد (2004): الفساد أسبابه وطرق مكافحته، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان.
- أماني قنديل، سارة بن نفيسة(1994): الجمعيات الأهلية في مصر، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.
- حرب، جهاد (2003): أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني، المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية-مفتاح، رام الله.
- الحلو، احمد فتحي (2012): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حماد، أحمد عبد الهادي (2012): الفساد المالي والإداري وأهمية الحوكمة في الشركات، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت- لبنان.
- الخضيرى، محسن (2014): حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2005.
- السعدي، عامر (1989): الفساد والعولمة تزامن لا توأمه، " المكتب الجامعي الحديث، ط2، المنصورة.
- السكارنة، بلال خلف (2010): أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- سلطان، محمد (2003): إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الشلفان، عادل (2003): الفساد الإداري وطرق الحد منه، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، العدد، 2م، المجلد3.

- شهبواني، نوفل قاسم (2004): مقومات الحكم الرشيد في استدامة التنمية العربية، مركز الدراسات الإقليمية، الموصل.
- عاكوم، لا فريد إبراهيم (2006): إدارة الحكم والحوكمة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات.
- عايش، أيمن (2016): قراءة نقدية في تطبيقات الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، مركز غزة للدراسات الإستراتيجية.
- عبد العظيم، الإمام (2008): دور المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية الريفية في إفريقيا. الخرطوم: جامعة الخرطوم.
- عبد العظيم، د. حمدي (2008): عولمة الفساد وفساد العولمة " الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.
- عبد الله، عبد الله (2009): الحوكمة والإدارة الرشيدة "أداة الإصلاح وإرادة التطوير في المنطقة العربية. بيروت: شركة المطبوعات للنشر والتوزيع.
- عطية، محسن (2009): البحث العلمي في التربية (مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية). الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الغالبي، د. طاهر محسن منصور، والعامري، د. صالح مهدي (2009): " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " دار وائل للنشر، عمان.
- الغزالي، صلاح (2010): الحكم الصالح الطريق إلى التنمية، الكويت، جمعية الشفافية الكويتية.
- المدهون، نافذ (2012): إدارة الحكم الرشيد وتطبيقاتها في فلسطين، مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة.

- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، (2009) سيادة القانون في الأردن، الأردن.

الرسائل الجامعية

- أبو حسين، عبد القادر (2018): الحكم الرشيد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.

- أبو حسين، مصطفى (2017): معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

- أحمد، أيمن (2008): المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح. نابلس. فلسطين.

- البرغوثي، محاسن (2010): دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. القدس. فلسطين.

- الحراحشة، عبد المجيد (2003): الفساد الإداري: دراسة ميدانية لوجهات نظر العاملين في أجهزة مكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي الأردني، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة اليرموك، أربد.

- حسين، عماد (2011): الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. القدس. فلسطين.

- الحلبية، منور (2010): واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. القدس. فلسطين.

- الحلبية، منور احمد علي (2010): واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- الحلو، احمد (2012): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- حنا، مجد زهير انطون، (2014)، دور المشاركة المجتمعية في تعزيز الحكم الصالح كما يدركها المواطنون الفلسطينيون في محافظة بيت لحم، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، رسالة ماجستير، القدس - فلسطين.
- الدحدوح، فادي (2014): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
- السنوسي، إدريس (2016): أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
- شلش، بسمة (2013): مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. القدس. فلسطين.
- لبال، نصر الدين (2014): دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر..
- مطير، سمير (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

المجلات والمؤتمرات والتقارير

- 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.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير نحو دولة تنموية في المنطقة العربية (1994)، المكتب الإقليمي للدول العربية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
- تقرير التنمية الإنسانية: 2002.
- تقرير صادر عن معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس" (2009)، تتبع الدعم الخارجي للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية، رام الله.
- تقرير وزارة الداخلية، الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، تقارير التدقيق، تقارير التقييم 2012-2015.
- الجوهري، ريهام مصطفى محمد (2020): *العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها*، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 51، المجلد 1، مصر.
- رزق، عادل (2019): *الإدارة الرشيدة والإصلاح الإداري والمالي*. الملتقى العربي الثاني "الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الرفاعي، محمد (2019): *الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات*. المجلة العربية للإدارة، 39 (3)، 39-54.
- عبد النور، ناجي (2006): *دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر*، بحث محكم، مجلة المفكر، عدد 4، جامعة محمد خضير، الجزائر.

- عبود، علي سكر (2008): "تحليل صور وأسباب الفساد المالي و الإداري - دراسة استطلاعية لعينة مختارة في محافظة الديوانية، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد رقم 12، عدد 1.
- العجلوني، محمد محمود (2013): أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية، بحث محكم، المؤتمر الدولي في الاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا.
- كريم، حسن (2004): مفهوم الحكم الصالح. مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- محمد، دياب (2011): جدلية العلاقة بين الإنفاق العسكري والتنمية الاقتصادية، مجلة الدفاع الوطني، لبنان.
- مصطفى، البرغوثي (2006): التحول الديمقراطي في فلسطين: التقرير الدوري (7) المنظمات الأهلية والتحديات التي تواجهها، جمعية الملتقى الفكري العربي. مجلة شؤون تنموية. القدس.
- مصلح، عبير (2007): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، رام الله.
- مصلح، عبير (2007): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط 1، ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة / أمان، غزة.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2009.

المواقع الإلكترونية

موسوعة ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org>

[/https://www.maan-ctr.org](https://www.maan-ctr.org)

- Binti, N & Amrizah, K: ***Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective***. **International Journal of Higher Education**, 8 (3)\ 2019, 1-12.
- Dayanandan, R: ***Good Governance Practice for Better Performance of Community Organizations - Myths and Realities***. **Journal of Power, Politics & Governance**, 1 (1)\ 2013, 10-26.
- Glasgow, B: **Corporate Governance's Time for Change Public and private measures**, Chemical Market Report. 2008.
- Htay, Sheila N., Said, Ridzwana M., and Salman, Syed A.: ***Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence from Listed Banks in Malaysia***, **International Journal of Economics and Management**, Vol. 7 (2)\ 2013, 22-32.
- Julia Gudbjerg, **Good Governance implementation**, Aalborg Un., Denmark, 2008.
- Kadir, J & Nimota, A: ***Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria***. **eJournal of Education Policy**, Spring 2019: 1-14.
- Kentab, M: ***The Applicability of Governance at King Saud University in Riyadh***. **Universal Journal of Educational Research**, 6 (1)\ 2018. 25-41.

- Kurdi, F: *Good governance and its impact in improving administrative and financial performance: a case study of Nablus Municipality*. *International Humanities Studies*, 3 (4)\ 2016, 30-47.

الملاحق

ملحق (1)

أسماء المحكمين

اسم المحكم	مكان العمل
سام فقهاء	دكتور في جامعة النجاح الوطنية- التسويق وإدارة الأعمال
حسن أيوب	جامعة النجاح الوطنية - التخطيط والتنمية السياسية

ملحق (2)

الاستمارة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج التخطيط والتنمية السياسية

استبيان

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة معتمداً على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث

محمد حماد

أولاً: البيانات الشخصية

نوع المؤسسة:

() حكومية () أهلية

الجنس:

() ذكر () أنثى

المؤهل العلمي:

() ثانوية عامة () دبلوم متوسط () بكالوريوس

() دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه

سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي:

() مدير () رئيس قسم () موظف

ثانياً: فقرات أداة الدراسة، الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
المحور الأول: المساءلة						
1.	تُسائل المؤسسة جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ.					
2.	يجري في المؤسسة إلزام الجميع بتطبيق القانون.					
3.	تعتمد المؤسسة سياسات محاسبية فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة.					
4.	تتدرج المؤسسة في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها.					
5.	تستخدم المؤسسة المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية.					
المحور الثاني: الشفافية						
1.	تتبنى المؤسسة نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الموظفين.					
2.	تفصح المؤسسة عن كل ما يردها من أموال من الداخل أو الخارج.					
3.	تنشر المؤسسة تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري وعلني.					
4.	تسمح المؤسسة بتقييم أدائها من قبل الموظفين دون إخفاء للمعلومات.					
5.	توفر المؤسسة الحماية لمن يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها.					
المحور الثالث: النزاهة						
1.	تحفز المؤسسة الموظفين على الإبلاغ عن أية حالة فساد يعلمون بها.					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					لدى المؤسسة لجان متخصصة تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الموظفين	2.
					تنجح المؤسسة في معالجة حالات سوء استخدام السلطة.	3.
					تركز المؤسسة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمل التي تحقق رسالتها.	4.
					تلزم المؤسسة جميع الموظفين بالإفصاح عن أية مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة العمل في المؤسسة.	5.
المحور الرابع: العدالة						
					تتعامل المؤسسة مع فرص الترقى والتقدم الوظيفي لكلا الجنسين بعدالة دون تمييز.	1.
					تتعامل المؤسسة مع الموظفين بمساواة دون تمييز الانتماء السياسي.	2.
					تتساوى فرص الترقية للموظفين إذا تساوت مؤهلاتهم لهذه الفرصة.	3.
					يجري توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة.	4.
					تطبق سياسات العقوبات على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز.	5.
المحور الخامس: الرؤية الإستراتيجية						
					تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة.	1.
					يتم إطلاع موظفين المؤسسة على الأهداف الإستراتيجية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها.	2.
					تعمل المؤسسة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لها.	3.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
4.	تمتلك المؤسسة خطة تنموية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية.					
5.	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية.					
المحور السادس: المشاركة						
1.	تتبنى المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع المواطنين.					
2.	تقيم المؤسسة شراكات حقيقية مع قطاعات الانتاج والخدمات في المجتمع.					
3.	تهتم المؤسسة بتعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين.					
4.	تحفز المؤسسة الموظفين على إيداء الرأي وتقديم المقترحات دون تردد.					
5.	يتوفر في المؤسسة قيادة ديناميكية قادرة على التقاف الموظفين حول رؤية مشتركة.					
6.	تضع المؤسسة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.					
7.	تقدم المؤسسة الخدمة للمواطنين بشكل منظم.					
8.	توفر المؤسسة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.					
المحور السابع: الفاعلية والكفاءة						
1.	تؤدي المؤسسة دورها وفق خطة إستراتيجية متكاملة.					
2.	يتمتع مفتشو الرقابة داخل وخارج المؤسسة بالكفاءة اللازمة لتأدية أعمالهم.					
3.	تستثمر المؤسسة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية.					

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					تهتم المؤسسة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقتها العامل من خلال برامج تدريبية خاصة.	.4
					يتم تقييم انجازات المؤسسة بشكل دوري.	.5
المحور الثامن: سيادة القانون						
					يطبق القانون على جميع الموظفين دون استثناء.	.1
					توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم.	.2
					توفر القوانين الحماية الكاملة لمكتشفي حالات الفساد والعاملين على مكافحتها.	.3
					تفعل المؤسسة نظام الشكاوي المكتوب والمعلن لكافة الموظفين.	.4
					توفر قوانين الرقابة في المؤسسة الحماية الكاملة لحقوق الموظفين.	.5

"شكراً لحسن تعاونكم"

ملحق (3)

كتاب تسهيل المهمة



ملحق (4)

أعداد الموظفين موزعين حسب المحافظات

STATE OF PALESTINE
MINISTRY OF AGRICULTURE
Asst. Deputy Minister of Administration
& Planning Affairs Office

دولة فلسطين
وزارة الزراعة
مكتب وكيل المساعد
للإدارة والتخطيط

رقم: 1130
التاريخ: 30/9/2020

Ref:
Date:

الأخ م. باسم وجيه حماد المحترم
مدير عام مديرية زراعة محافظة جنين
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: أعداد الموظفين

بالإشارة إلى كتابكم رقم 974/3/2 والفاس بأعداد موظفي وزارة الزراعة في مديريات جنين، طولكرم، طوباس، نابلس، مركز البحوث، محطة بيت قاد، ترفق لكم جدول موضح فيه أعداد الموظفين.

المحافظة	مشيخ	مبارزة	المجموع
جنين	39	27	66
نابلس	39	14	53
طولكرم	37	20	57
طوباس	27	29	56
بيطرة جنين	12	1	13
بيطرة نابلس	12	6	18
بيطرة طولكرم	8	3	11
بيطرة طوباس	7	1	8
مركز البحوث	42	16	58
محطة بيت قاد	9	5	14

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أحمد زكارنة
وكيل مساعد الإدارة والتخطيط

دولة فلسطين
وزارة الزراعة
30-09-2020
البريد المسفر
رقم: 1130

P.O.Box (197) Ramallah * Telefax: +9782483361 - Tel: +9782483360 * www.moa.gov.ps

ملحق (5)

أسماء المؤسسات الزراعية الغير حكومية

Palestinian National Authority
Ministry of Agriculture
General Directorate of NGOs

المسلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الزراعة
الإدارة العامة للمؤسسات غير الحكومية

الرقم:
التاريخ:

الأخ م. باسم حماد
مدير عام مديرية زراعة جنين
تحية طيبة وبعد ..

المحترم ..

الموضوع: المؤسسات غير الحكومية

تهنئكم الإدارة العامة للمؤسسات غير الحكومية اطيب التحيات ، وبالإشارة للموضوع المذكور أسماء المؤسسات الأهلية والعامله بالتقطاع الزراعي ووسائل الاتصال بها (المركز الرئيسي) .

اعلاه وردا على كتابكم بتاريخ 2020/09/21 ارفق لكم

الرقم	اسم الجمعية	الهاتف/ الجوال	البريد الالكتروني
1.	جمعية التنمية الزراعية الاعانه	2963840	monjed@pal-arc.org
2.	معهد الأبحاث التطبيقية أريج	0597838133	nader@arij.org suha@arij.com
3.	اتحاد لجان العمل الزراعي	0599375445 2954289	fuad@uawc-pal.org
4.	مركز العمل التنموي معا	0599672205 2954451	sami@maan-ctr.org
5.	مركز أبحاث الأراضي	2217239	info@lrcj.org
6.	مجموعة الهيدروولوجيين الفلسطينيين	2966315	info@phg.org
7.	المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية	0599676170 2420085	altaher@esdc-pal.org
8.	مركز التطوير العربي اكاد	2960390/1/2/3	info@acad.ps rola@acad.ps
9.	اتحاد جمعيات المزارعين الفلسطيني	0599758370	abbad@pafu.ps
10.	اتحاد الفلاحين	0599474231	Mubasiat@esdc-pal.org
11.	اتحاد الشباب الفلسطيني	0599362294	jamil@pyu-pal.org

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

أشرف عتيقوي
مدير عام المؤسسات غير الحكومية

نسخة الاخ لمدير دائرة المنظمات الاطية والتعاونية المحلية
نسخة/ الملف

P.O.Box (197) Ramallah * fax: +970 2 2403312 – Tel :+970 2 2403341 * www.moa.pna.ps

ملحق (6)

اجابات المقابلات

الأداة الثانية:

المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية بعدد (5) مقابلات مع أشخاص ذو اطلاع على معايير الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية، بواقع (6) أسئلة لكل شخص وقد وجهت إليهم الأسئلة التالية:

1. ماذا عن تطبيق القانون في المؤسسة؟ وهل تلزم المؤسسة الجميع بتطبيق القانون، وإذا لا لماذا؟

2. ماذا عن نمط الانفتاح والوضوح في تعامل المؤسسة مع الموظفين؟ وكيف يتم ذلك؟

3. ماذا عن إفصاح الموظفين بأي مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة المؤسسة؟ وهل يتم الالتزام بذلك؟

4. ماذا عن المساواة في تعامل المؤسسة مع الموظفين دون تمييز، وخاصة التمييز السياسي؟ وكيف يترجم ذلك على أرض الواقع؟

5. ما واقع التخطيط في المؤسسة؟ وهل يوجد خطة تنموية ترتبط بأهداف المؤسسة الإستراتيجية؟

6. كيف يتم معالجة شكاوي الموظفين في المؤسسة؟ وهل يوجد نظام مكتوب ومعلن، يرجى توضيح آلية عمله؟

المقابلة الأولى:

ماذا عن تطبيق القانون في المؤسسة؟ وهل تلزم المؤسسة الجميع بتطبيق القانون، وإذا لا لماذا؟
أجاب الأستاذ غازي كعكاني انه وبالنسبة لوزارة الزراعة فيحكمها كما جميع المؤسسات الحكومية قوانين عامة وقوانين خاصة، بالنسبة للقوانين العامة فهي النظام الأساسي الفلسطيني وهو يعتبر المرجع الذي استنبط من أحكامه جميع القوانين يلي ذلك قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، وتعديلاته وهو قانون ينظم الأمور الإدارية في جميع مؤسسات الدولة ويتبعه مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة.

بالنسبة للقانون الخاص فهو قانون الزراعة الفلسطيني برقم 2 لسنة 2003 وتعديلاته والأنظمة واللوائح المنبثقة عنه يعمل على تنظيم الأمور الفنية والمهنية والإجرائية في القطاع الزراعي.

وبسؤال الأستاذ غازي عن نمط الانفتاح والوضوح في تعامل المؤسسة مع الموظفين؟ وكيف يتم ذلك؟

أفاد انه تم وضع مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، وهيكلية للوزارة تحتوي الهيكلية على الوصف الوظيفي لجميع الموظفين بالإضافة إلى أدلة الإجراءات، حيث تم في مدونة السلوك تحديد الإطار العام لتعامل الموظفين مع رؤسائهم ومرؤوسيه من جهة، ومن جهة أخرى تعامل الموظفين مع المواطنين والمراجعين، أما بالنسبة لهيكليات بطاقات الوصف الوظيفي فقد تم تحديد مهام ومسؤوليات كل وظيفة ومسمى وظيفي بدقة وعناية ليقوم الموظف بالقيام بعمله بكفاءة، ومن جهتها قامت الوزارة بعقد الدورات التدريبية لتعريف الموظفين بمدونة السلوك وشرح الهيكليات وبطاقات الوصف الوظيفي.

أفاد الأستاذ غازي أنه يتوجب على الموظفين الإفصاح عن مصادر دخولهم وعن الذمة المالية لكل منهم، ويمنع قانون الخدمة المدنية أي موظف ممارسة أي وظيفة أو عمل ويعتبر أي وظيفة من شأنها ان تسبب في تضارب المصالح داخل المؤسسة وهي بحد ذاتها مخالفة يعاقب عليها

القانون، ولكن هناك استثناءات تتمح للموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي بما لا يؤثر على أدائه الوظيفي في المؤسسة الحكومية.

وبعد سؤال الأستاذ غازي عن آلية المساواة في تعامل المؤسسة مع الموظفين، قد أجاب انه يجرم القانون الأساسي أي شكل من أشكال التمييز بين الموظفين على أساس الدين أو الجنس أو الانتماء السياسي، كما تم إنشاء محكمة لمكافحة الفساد ويستطيع أي موظف أو مواطن التقدم بشكوى ضد أي موظف مهما كان منصبه أو مسماه إذا ثبت تعامله بتمييز.

وبالنسبة للتخطيط في المؤسسة أجاب الأستاذ غازي أن عملية التخطيط هي الأساس في المؤسسة، وتقوم كل دائرة أو إدارة عامة في الوزارة بعمل خطة سنوية تعكس الأهداف الإستراتيجية للوزارة وتحقيق أهدافها العامة والفرعية بما يتماشى مع الخطة للحكومة.

وعن كيفية معالجة شكاوي المواطنين أكد الأستاذ غازي بأنه توجد وحدة للشكاوي لاستلام أي شكوى من المواطنين بحق أي موظف وحسب نوع الشكوى يتم تشكيل لجان تقصي حقائق أو لجان تحقيق انضباطية وتتخذ قراراتها ضمن قانون الخدمة المدنية والعقوبات المنصوص عليها.

المقابلة الثانية مع الأستاذ محمود يعاقبة مدير دائرة محاسبة المشاريع والمنح الخارجية في وزارة الزراعة:

أجاب الأستاذ محمود يعاقبة بان المؤسسة تلتزم بالقوانين والأنظمة وتلتزم جميع موظفيها بتطبيق هذه القوانين كل بموقعه وبالأخص قانون الخدمة المدنية، وقانون مكافحة الفساد والقوانين المتعلقة بالزراعة، كما أوضح بأنه فيما يتعلق بنمط الانفتاح والوضوح في تعامل المؤسسة مع الموظفين تقوم الوزارة بتبني هذا النمط حيث يتم تعميم القرارات الصادرة من الوزير وكافة المؤسسات الحكومية على الموظفين كافة وكل بموقعة، كما أفاد أن هناك نظام تم إقراره على الوزارة والموظفين لوجوب الالتزام بما ورد فيه وبالتالي فإن مخالفته تضع الموظف تحت طائلة المسؤولية، أما فيما يتعلق بالعدل والمساواة تلتزم الوزارة بتطبيق هذا المبدأ حيث تسمح لكلا الجنسين بالتقدم لوظيفة إشرافية فقي المؤسسات الحكومية وتعمل على تطبيق نظام الحوافز

والعلاوات على الجميع دون استثناء، كما أوضح السيد يعاقبة انه يوجد هناك خطة تنموية مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وهناك خطط متوسطة المدى، كما يتم النظر والتعامل مع الشكاوي بشكل مهني وبدون تمييز مع العلم أنه لا يوجد نظام شكاوي مكتوب ومعلن لشكاوي الموظفين.

المقابلة الثالثة:

تم إجراء مقابلة مع الأستاذ مازن غنام وهو باحث علمي وخبير استشاري في التخطيط الإستراتيجي وبناء المؤسسات، وقد أفاد بما يلي:

يجب على المؤسسة أن تبنى على القانون بحيث لا يوجد أي مؤسسة تنظم أعمالها وتديرها من غير القانون، لكن تطبيق القانون بحذافيره بشكل كامل لا يكون مطلق، ولكن بشكل نسبي.

أما عن الانفتاح المطلوب فقد أفاد انه ضروري جداً ومطلوب، ولكن يجب ان يكون مع الموظف حسب دوره في العمل وليس بكل أعمال المؤسسة، لأن حسب طبيعة المؤسسة قد تتطلب منها عدم الانفتاح من أجل سياسية المنافسة بمختلف أشكالها اقتصادية أم خدمية، أما عن إفصاح الموظفين بأي مصالح خاصة فقد أجاب الأستاذ يعاقبة بان هناك لجنة مكافحة الفساد تعمل على بعض المؤسسات سواء الحكومية أو الأهلية أو الخاصة، كما أنه عندما يتم التعيين في الوظيفة يكون هناك إفصاح عن أي مصالح ذاتية للموظف.

وبالنسبة للعدالة والمساواة في التعامل بحسب الرأي الشخصي للأستاذ فقد أفاد بأن العدالة أفضل من المساواة بحيث ان المساواة لا تقيد الشخص في المؤسسة، وبالنسبة للخطط فقد أصبحت ضرورية ومطلب لكل مؤسسة ولكن الخطط من الصعوبة أن تنتقل من العشوائية إلى التخطيط المنظم، لكن يجب أن تنتقل المؤسسة من العشوائية إلى شبه المنظمة ثم إلى المنظمة بطريقة تدريجية تراكمية، كما ان الخطط مطلوبة جداً لكل مؤسسة، ولمعالجة الشكاوي من قبل المواطنين فإن معظم يضع صناديق شكاوي وليس الكل ولا يوجد نظام مكتوب أو سياسية مكتوبة.

المقابلة الرابعة:

تم إجراء المقابلة مع السيد سامر فرح مهندس زراعي وعضو في نقابة المهندسين الزراعيين:

بتوجيه السؤال إلى السيد سامر عن تطبيق القانون فقد أجاب انه بكل تأكيد يطبق القانون الفلسطيني على أعمال المؤسسة بما منها القانون الأردني وكذلك قانون العمل الفلسطيني، كما أن الموظفين يعملون بأهداف وخطة المؤسسة الإستراتيجية ويشاركون في إعداداتها بالإضافة إلى أن هناك خطة وظيفية لكل وظيفة من أجل ضمان الفاعلية والتطوير المستمر للموظفين، أضاف إلى ذلك بأن القانون الفلسطيني وقانون العمل الفلسطيني والنظام الداخلي للمؤسسة يطبق المساواة بين الموظفين والمستفيدين من الوظيفة، بحيث يستطيع أي مواطن لا يوجد عليه نقطة الحصول على الوظيفة، وبسؤال السيد سامر عن واقع التخطيط يرى أنه يوجد خطة ثلاثية تضع أهداف عامة ورؤية للخطة الإستراتيجية تحقق الرؤية الوظيفية، وبالنسبة لنظام الشكاوي فإنه يوجد بالفعل نظام شكاوي سواء للموظفين أو الأعضاء كما يوجد مجموعات على مواقع التواصل الاجتماعي تسمع للمواطنين وتسمح بحرية التعبير.

المقابلة الخامسة:

أجريت المقابلة الخامسة والأخيرة مع السيد حسن أبو الرب مدير مؤسسة أهلية (معاً) في محافظة جنين:

بسؤال السيد حسن عن تطبيق القانون في المؤسسة الأهلية فقد أفاد بأن المؤسسة الأهلية هي مؤسسة غير ربحية ترخص بشكل قانوني من وزارة الداخلية وتندرج تحت قوانين ومعايير وزارة الداخلية ووزارة الزراعة، وتقوم بتطبيق القانون المدرج في الدولة، كما أن هناك تطبيق للقانون وسياساته في المؤسسة بنسبة 90%، وبالنسبة للانفتاح والوضوح فقد أفاد بأن هناك انفتاح ووضوح ومصداقية بين الموظفين بطبيعة العمل داخل المؤسسة داخل نطاق العمل كما ان هناك تبادل للمعلومات والتقارير الخاصة في المؤسسة داخل نطاق العمل المشترك، كما ان رأي الأستاذ حسن حول إفصاح الموظفين بأي مصالح أجاب بأن القانون الداخلي للمؤسسة يمنع أي

مصلحة خاصة تتعارض مع مصلحة العمل المجتمع عليها، وبالنسبة للمساواة بين الموظفين قال الأستاذ حسن أن أصل المؤسسة غير سياسية مؤسسة اجتماعية أهلية بحتة تطبق المساواة بكافة أشكالها بين الجنسين من الموظفين وفي العمل داخل المؤسسة بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.

وبالنسبة لموضوع التخطيط داخل المؤسسة، هناك خطط واسعة على مستوى كبير ومتناسق مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية، ولكن بعض الخطط يعتمد على التمويل ومدى توفره أي عندما يتوفر المورد يتوفر التنفيذ والتخطيطي بشكل تام.

وعن كيفية معالجة شكاوي المواطنين: بالنسبة لداخل المؤسسة يتعامل مع المشكلة من خلال المسؤولين في العمل داخل المؤسسة وتقديم إثباتات وشكاوي مكتوبة للمرؤوسين ووضعها في صورة المشكلة لكي يكون جزء من الحل، ولكن لا يوجد نظام أو صندوق شكاوي داخل المؤسسة.

**An- Najah National University
Faculty of Graduates Studies**

**The Extent of Commitment of Governmental and Non-
Governmental Agricultural Organizations in Northern
Districts of the West Bank to the Good Governonance
Rules from their Employees Perspective**

**By
Mohammad Bassam Wajeh Hammad**

**Supervised by
Dr. Raid Nairat**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Political Planning and
Development, Faculty of Graduate Studies, An-Naja National
University, Nablus, Palestine.**

2021

The Extent of Commitment of Governmental and Non-Governmental Agricultural Organizations in Northern Districts of the West Bank to the Good Governance Rules from their Employees Perspective

By

Mohammad Bassam Wajeh Hammad

Supervised by

Dr. Raid Nairat

Abstract

This study aimed to identify the extent of commitment of governmental and private agricultural institutions to the standards of good governance in the governorates of the northern West Bank from the viewpoint of employees. It also aimed to know the impact of the variables (governorate, type of institution, gender, educational qualification, years of experience, job title) on knowing the extent of government and private agricultural institutions' commitment to good governance standards in the northern West Bank governorates from the point of view of their workers. For this purpose, the descriptive and analytical approach, questionnaires and interviews are used as tools to seek the opinions of workers in governmental agricultural institutions about their commitment to the standards of good governance.

The study population consisted of the employees working in governmental agricultural institutions, whose number is (354) male and female employees, in addition to the employees of private agricultural institutions, which amounted to (66) male and female employees. The study tools were used to survey the opinions of employees working in agricultural and civil institutions about the standards of good governance in them., Where the reliability coefficient of the tool reached (0.97), which is a very good

reliability coefficient for conducting this study and adopting this tool as an appropriate tool for this study. The study included two types of variables: Independent variables (governorate, type of institution, gender, educational qualification, years of experience, job title), according to a single dependent variable, which is the extent to which governmental and private agricultural institutions adhere to the standards of good governance in the governorates of the northern West Bank from the point of view of their workers.

And after the study data were processed using the (SPSS) program, the researcher reached the following results:

1-There are statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the extent to which governmental and non-governmental agricultural institutions adhere to the standards of good governance in the governorates of the northern West Bank from the point of view of their employees due to the variable of the institution type on all the axes of the study and on the overall field.

2-There are statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the extent to which governmental agricultural establishments adhere to the standards of good governance in the governorates of the northern West Bank from the point of view of their employees due to the variable of the type of governorate in most of the study axes and the overall field.

3-There are no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the extent to which governmental agricultural institutions adhere to the standards of good governance in the governorates of the northern West Bank from the point of view of their workers due to the gender variable on all study axes and on the overall field. As for the civil institutions, it was found that there are no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the extent to which the civil agricultural institutions adhere to the standards of good governance in the governorates of the northern West Bank from the viewpoint of their employees due to the gender variable on all the axes of the study and on the overall field.

Based on these results, the researcher recommends the following:

1-Observing the necessary controls to activate the laws related to accountability of the corrupt.

2-Empowering citizens within the local community to hold accountable those responsible for negligence.

3-That the agricultural institutions work more to provide the means through which the proposals and views of employees are transmitted to the managers in the ministry.

4-The need to strengthen the higher management in governmental and private agricultural institutions for the standards of good governance and work to spread the culture of their application within these institutions

through educational programs that contribute to building a system that calls for the application of these standards.

5-Work on completing and drafting the personnel law and system to create an appropriate and appropriate atmosphere to enable governmental and private agricultural institutions to define tasks and responsibilities in implementation of the principle of integrity.

6-Holding training courses and meetings for all managers and officials in institutions to equip them with the skill of dealing under the roof of good governance standards with all employees, which has implications for their performance and achievements.