

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين

إعداد

أسعد حسن عارضة

إشراف

د. معاذ أسمر

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

2021م

أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين

إعداد

أسعد حسن عارضة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 23 / 9 / 2021، وأجيزت.

التوقيع

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

أعضاء لجنة المناقشة

- د. معاذ الأسمر / مشرفاً ورئيساً
- د. سهير الشوملي / ممتحناً خارجياً
- د. غسان دعاس / ممتحناً داخلياً

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ما 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:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

الإهداء

الى كل من في الوجود بعد الله ورسوله، الشمعة التي احترقت لتنير حياتي، واعطتني بلا توقف،
بسمه الحياة وسر الوجود، من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي (امي الحبيبة).
من كلكه الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من اقترن اسمي باسمه بكل
افتخار، أحمد الله الذي أمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، دمت لي نعمة
من الله وخيراً لا أرجو سواه (أبي الغالي).

مصدر قوتي وملاذي بعد الله، رفقاء دربي من تشاركنا معا حلو الحياة ومرها، اخوتي واخواني
الاعزاء. توأم قلبي... خالد.

الى شريكه حياتي، ورفيقه دربي، من غرست حبها في قلبي زنبقا ناعما أبيضاً زرعنا معا وحصدنا
معا، وقفت بجانبها وما عرفتها يوماً الا وفيه صبورته... (زوجتي الغالية).

الى من أفني حياتي من اجلهم، وأسعى لأسعدهم، هم ثمار قلبي، ربي انهم اعز خلقك علي (اسيد،
ياسين، نايا) حفظهم الله.

الى من كلمات الثناء والشكر لا توفيههم حقهم، اسرتي التي اليها أنتمي شركه زلموط اخوان- من كان
لهم الفضل الكبير في هذا المجهود (الحاج ابو روجي واولاده رائد، مجد، والي كل عزيز وغالي تركنا
نحترق بشوقنا له، رحم الله أرواحاً كانت تعني لنا الكثير، رحم الله أشخاص كانوا لنا كل الحياة
رحمهم الله وغفر لهم وأكرم نزلهم الى روح الغالي أمجد زلموط الطاهرة).

من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي، إلى من سعدت معهم،
وبرفقتهم في دروب الحياة، إلى "أصدقائي".

شكر وتقدير

رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي بإتمام هذا البحث ، وعلى ما منحني اياه من صحه وقدره على نخطي الصعاب وتذليل العقبات وانطلاقا من قوله صل الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) فهذا خير مقام يعترف فيه لذوي الفضل بفضلهم ، فإنني اتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للدكتور معاذ اسمر لتفضله مشكورا بالإشراف على بحثي ، الذي غمرني بفيض علمه وكثير نصحه وتوجيهاته القيمة وإثرائه للبحث نحو الدقة والشمولية والمصداقية ، والتي اسهمت في اخراج هذا البحث بحلته النهائية ، داعيا من الله عز وجل ان ينفع به دينه ووطنه . كما يسعدني ان اتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير الى جامعتي جامعته النجاح الوطنية والقائمين عليها من أساتذة وموظفين لما يبذلونه من جهود مضيئه في دروب العلم والتميز.

وكما اتوجه بالشكر الى الأساتذة اعضاء لجنه المناقشة الموقرة على قبولهم هذا العمل ومناقشتهم وإبداء ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الطيبة.

والشكر موصول لكل من سهل مهمه الباحث، في جمع البيانات، ومن ساهم بتوفير المعلومات المطلوبة سواء من الزملاء او من الأخوة في البلديات ومن تفضل منهم بالإجابة على الاستبانة الخاصة بالرسالة والى اخي وصديقي بدر الشنطي من قطاع غزه الحبيب الذي كان له الفضل الكبير في ايصال الاستبانة الى بلديات قطاع غزه ومن الدكاترة الافاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

واخيرا فما كان مني من خير فذلك توفيق من الله سبحانه وتعالى، وما كان من خطأ فمن نفسي المقصرة ومن الشيطان.

الباحث

اسعد حسن عارضه

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ج	الإقرار	
د	الإهداء	
هـ	الشكر والتقدير	
و	فهرس المحتويات	
ح	فهرس الجداول	
ي	فهرس الأشكال	
ك	الملخص	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة الدراسة	1.1
5	مشكلة الدراسة	1.2
7	أسئلة الدراسة	1.3
7	أهداف الدراسة	1.4
8	أهمية الدراسة	1.5
8	متغيرات الدراسة	1.6
9	الفصل الثاني: الإطار النظري	
10	المقدمة	2
10	المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات	2.1
10	لمحة تاريخية عن ظهور ونشأة حوكمة المؤسسات	2.1.1
16	متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة في مؤسسات الدولة	2.1.2
17	مبادئ الحوكمة الرشيدة	2.1.3
22	المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس جودة الحوكمة في دول	2.1.4
23	العلاقة ما بين الحوكمة والأخلاق ودورها في مكافحة الفساد	2.1.5
24	اسباب الفساد في القطاع العام في فلسطين	2.1.6
24	الاثار المترتبة على انتشار الفساد في القطاع العام	2.1.7
25	اسباب الفساد في عمل الهيئات المحلية	2.1.8
25	غايات وجود الادارة المحلية واسبابها واهدافها	2.1.9

27	علاقة البلديات مع وزارة الحكم المحلي	2.1.10
28	تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية	2.1.11
28	الرقابه على عمل الهيئات المحلية	2.1.12
30	الحوكمة في فلسطين	2.1.13
32	المبحث الثاني: الأداء في الحكم المحلي	2.2
32	المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية تقويم الأداء ومتطلباته الأساسية	2.2.1
32	مفهوم عملية الأداء	2.2.2
32	تعريف الاداء	2.2.3
32	تعريف الاداء الاداري	2.2.4
32	مفهوم تقويم الاداء	2.2.5
33	اهمية تقويم الاداء	2.2.6
33	المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقويم الاداء	2.2.7
34	اهداف تقييم الاداء	2.2.8
34	فوائد تقييم الاداء على المنظمة	2.2.9
35	المبحث الثالث: الحكم المحلي في فلسطين	2.3
35	مفهوم الهيئات المحلية	2.3.1
35	تعريف البلدية واهمية اضفاء الشرعية القانونية في تنظيم عملها	2.3.2
36	تاريخ الحكم المحلي في فلسطين	2.3.3
37	الإطار القانوني للهيئات المحلية في فلسطين:	2.3.4
38	العلاقة بين الهيئات المحلية ووزارة الحكم المحلي في فلسطين	2.3.5
39	المبحث الرابع: موازنة البلديات	2.4
39	اعداد الموازنة في البلديات الفلسطينية والهدف منها	2.4.1
39	الهدف من اعداد موازنة البلديات	2.4.2
40	مصادر الإيرادات ووجه النفقات في البلديات الفلسطينية	2.4.3
43	الدراسات السابقة	2.5
43	دراسات باللغة العربية:	2.5.1
47	دراسات باللغة الإنجليزية	2.5.2
49	التعقيب على الدراسات السابقة :	2.5.3
51	الفجوة البحثية للدراسة	2.6

51	فرضيات الدراسة	2.7
52	نموذج الدراسة	2.8
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
54	منهج الدراسة	3.1
54	مجتمع الدراسة وعينتها	3.2
57	أداة الدراسة	3.3
58	صدق الأداة	3.4
58	ثبات الأداة	3.5
59	إجراءات الدراسة	3.6
60	متغيرات الدراسة	3.7
61	المعالجات الإحصائية	3.8
62	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
63	المقدمة	4.1
63	النتائج أسئلة أداة الدراسة	4.2
81	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	4.3
86	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
87	النتائج	5.1
87	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي:	5.1.1
89	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:	5.1.2
95	التوصيات	5.2
97	المراجع	
105	الملاحق	
b	Abstract	

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
51	الفجوة البحثية للدراسة	جدول 2.1
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية	جدول 3.1
57	مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي	جدول 3.2
58	فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها	جدول 3.3
59	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	جدول 3.4
64	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الأول من الاستبانة المتمثل بمبدأ سياده القانون .	جدول 4.1
66	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الثاني من الاستبانة المتمثل بمبدأ الشفافية والنزاهة	جدول 4.2
68	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الثالث من الاستبانة المتمثل بمبدأ المساواة .	جدول 4.3
70	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الرابع من الاستبانة المتمثل بمبدأ المشاركة .	جدول 4.4
72	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الخامس من الاستبانة المتمثل بمبدأ الانصاف .	جدول 4.5
74	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور السادس من الاستبانة المتمثل بمبدأ الكفاءة الفاعلية .	جدول 4.6
75	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور السابع من الاستبانة المتمثل بمبدأ الاستدامة	جدول 4.7
77	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني من الاستبانة المتمثل بمستوى الأداء في البلديات الفلسطينية .	جدول 4.8
79	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات الدراسة لمعرفة مدى تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	جدول 4.9

80	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لمقياس مجالات الاستبانة المتعلقة بدراسة أثر مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية	جدول 4.10
81	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وبيانات أداء البلديات الفلسطينية	جدول 4.11
85	مصفوفة الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية	جدول 4.12

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
53	نموزج الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة.	شكل (1)

أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين

إعداد

اسعد حسن عارضة

إشراف

د. معاذ الأسمر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البلديات في فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (116) استبانة تم توزيعها على العاملين في البلديات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة بهدف جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، ثم تم ادخالها الى الحاسوب معالجتها باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر لتطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية.
2. لا يوجد أثر دال إحصائياً لمبدأ سيادة القانون وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).
3. لا يوجد أثر دال إحصائياً لمبدأ الشفافية والنزاهة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).
4. يوجد أثر دال إحصائياً لمبدأ المساءلة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).
5. لا يوجد أثر دال إحصائياً لمبدأ المشاركة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).
6. لا يوجد أثر دال إحصائياً لمبدأ الإنصاف وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).
7. يوجد أثر دال إحصائياً لمبدأ الكفاءة والفاعلية وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

8. يوجد أثر دال إحصائياً لمبدأ الاستدامة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها:

1. إجراء انتخابات محلية للبلديات والقرى المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة وتعزيز المشاركة المجتمعية في صناعة القرار على مستوى تلك البلديات.

2. ضرورة وجود هياكل تنظيمية للبلديات تتضمن المهام والمسؤوليات لكافة العاملين وتوضيح العلاقات بما يخص اتخاذ القرارات وتحديد الصلاحيات ضمن اللوائح والقوانين المعمول بها.

3. ضرورة وجود خطط استراتيجية للبلديات كأحد أهم المتطلبات الأساسية للتنمية المستدامة وتضمين خطط جميع الأقسام والدوائر في البلدية ضمن الخطة الشاملة في إطار المشاركة الفاعلة للجميع.

4. تعزيز المشاركة المجتمعية في رسم سياسات وخطط البلديات، الإفصاح عن المشاريع قبل إقرارها ونشر كافة البيانات الإحصائية والاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بكيفية إدارة البلدية وايضا المتعلقة بالخدمات والمشاريع المختلفة وتمكين المواطنين من الاطلاع عليها.

5. رفع قدرات البلديات في إدارة الموارد العامة سواء المادية أو البشرية والتي تمكنها من القيام بالوظائف والصلاحيات المناطة بها على الوجه الأكمل، وأن تكون ملتزمة بكافة القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحكمها والصادرة عن الجهات ذات الاختصاص.

6. ضرورة اعتماد نظام لشكاوى المواطنين يكفل النزاهة والشفافية والحيادية والموضوعية في استقبال الشكاوى وإيجاد الحلول المناسبة لها.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تعد البلديات أحد أبرز مكونات القطاع الخدمي العام، ومن أهم القطاعات التنفيذية، وحيث أن الخدمات التي تقدمها البلديات تعتبر من الأمور الأساسية التي يحتاجها المواطن في حياته اليومية، وأن تطور هذه الخدمات يعتمد بشكل أساسي على أداء البلديات في تقديمها لهذه الخدمة، لذا قامت أغلب دول العالم بالاهتمام في هذا القطاع الخدمي في سبيل تحقيق أقصى درجات الرفاهية للمواطنين.

والحكومة تعد من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي اضحى تطبيقها أساساً لضمان تنظيم العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها وتطبيق أسلوب ممارسه الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. (ديوان الفتوى والتشريع، 2018)

وحيث أن الحوكمة أصبحت من أهم متطلبات الإدارة لدى مؤسسات الدول كافة، إذ تعد إحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري، فضلاً عن أنها إحدى عوامل تطوير الأداء، بما توفره من أجواء عملية مناسبة لتحقيق رؤية واهداف المؤسسات والوصول الى رسالتها المنشودة. ونظراً لما تمثله البلديات في البنية العامة للدولة، إذ تعد العصب الرئيس للحياة، والركيزة الأساسية لممارسه العملية الخدمية والمجتمعية والسياسية على الصعيد المحلي للمجتمعات. ومن هنا فإنه يقع على عاتق البلديات مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسة تطال مختلف مجالات الحياة المجتمعية، لذلك فإن اهتمام البلديات بفكره الحوكمة امر مهم، إذ تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من خلال ما توفره الحوكمة من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات، وتعزيز سلطه القانون لمشاركه المواطنين في صنع القرار ليتسنى من خلال ذلك تحقيق

طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة اضافة الى انها تمثل مدخلا مهما من مداخل تقييم الأداء سواء على مستوى الدولة ام على مستوى المؤسسات التابعة للحكومة مثل الوزارات او مؤسسات المجتمع المدني او مؤسسات القطاع الخاص.(عفيفي، 2006)

وعند الحديث عن مؤسسة ما سواء كانت حكومية او خاصة، فإن الحوكمة تعني الإدارة المتصفة، والسياسات المتماسكة والتوجيه، والعمليات، واتخاذ القرارات في جزء معين من المسؤولية. وكنتيجة للاستراتيجية التي يجب ان تتبعها المؤسسة يجب مراجعة الأداء الذي تقوم به وقياس أثره والبحث فيما تم تحقيقه وفقاً للمعايير والأهداف التي تم وضعها كأساس لعمل تلك المؤسسة، "ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته (ديوان الفتوى والتشريع، 2018).

وحيث ان مسألة الحوكمة برزت في السنوات الأخيرة باعتبارها أساسا للتنمية الاقتصادية وتعتبر مفاهيم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة في عالم الاقتصاد والاعمال والاستثمار للمؤسسات والمنظمات العاملة في القطاع العام والخاص على حد سواء ، كما انها شكلت نقطة اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمؤسسات والعديد من الباحثين ، ومما لا شك فيه أن العديد من مؤسسات القطاع العام تعاني من التخلف الإداري، وقصور في الأداء وضعف في الكفاءة وتدني في مستوى الخدمات المقدمة، ويعود ذلك لعدة أسباب منها الأنظمة القديمة، التضخم الإداري، غياب التنسيق، عدم الاهتمام بالتنوير والتحسين، تراجع القيم الإدارية، المحاباة والمحسوبية، إضفاء السرية على بعض الاعمال الإدارية، مما أدى الى فقدان ثقة المواطن بمؤسسات القطاع العام، كما أن أحد أسباب انتشار الفساد في مؤسسات القطاع العام الخبرة المتنامية لموظفي الدولة في تقديم الخدمات التي تنفرد بتقديمها المؤسسات الحكومية مما أكسب الموظفين القوة على طالبي الخدمات، هذا بالإضافة الى ضمان الاستمرارية الوظيفية لنفس الموظفين (مطير، 2013).

وغالبا ما تواجه البلدان النامية بشكل خاص تحديا كبيرا في تحقيق متطلبات الحوكمة ويتمثل هذا التحدي بالنسبة للعديد من البلدان النامية في كسر هذه الحلقة المفرغة والخروج منها، مما يتطلب فهماً أفضل لأهمية الحوكمة في كافة القطاعات بالنسبة للبلدان النامية اليوم، كما ان الحوكمة فكرة واصطلاحا أصبحت في العقود الثلاثة الأخيرة على قدر كبير من الأهمية للدول المتقدمة والنامية

على حد سواء وذلك لتحقيق التنمية المستدامة التي تطمح شعوب تلك الدول لتحقيقها. إلا ان الامر بالنسبة للدول النامية أصبح أكثر اهمية نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية والمحلية (الكايد، 2003).

وعلى ضوء ذلك أصبح التزام الدول النامية بفكره الحوكمة امرا في غاية الأهمية، اذ ان اهمية الحوكمة لا تقتصر فقط على انها لية لتحقيق التنمية المستدامة، وانما هي مدخل مهم من مداخل تقييم الأداء سواء على مستوى الدولة او على مستوى المؤسسات التابعة للحكومة مثل الوزارات او مؤسسات المجتمع المدني او مؤسسات القطاع الخاص ، ويبرز هذا النهج بوضوح من خلال الدراسات التي يجريها البنك الدولي على العديد من الدول لقياس مدى تطبيقها لمضامين الحوكمة ، حيث اصبح تطبيق الدول لتلك المضامين احد المعايير الهامة بالنسبة للبنك الدولي وغيره من المنظمات الدولية ، وكذلك الدول ، لتقديم المساعدات والقروض.(UNDP, 1997)

وتعمل الحوكمة على تعميق الحس الاخلاقي اللازم والضروري في المؤسسات الحكومية من خلال مجموعة من المبادئ التي تحدد قيم واخلاقيات الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الإطار القانوني والاخلاقي، وتضع حدا لمنع حدوث الفساد مع المحافظة على المصالح العامة وتحقيق العدالة والمساواة (الخضري، 2000). ويرى البعض ان مبادئ برنامج الامم المتحدة الانمائي للحوكمة أكثر شمولا وتتضمن مجموعه من المعايير اهمها المشاركة أي حق مشاركة كافة الافراد باختلاف مستوياتهم في القرارات المؤسساتية التغييرية والحق في اختيار الممثلين، والتعبير عن الرأي بحريه والمساهمة في اتخاذ القرارات والمشاركة في التنفيذ. وتعزيز سيادة القانون بما يضمن حقوق كافة الجهات بعدالة وموضوعيه وايضا الشفافية حيث يركز هذا المبدأ على الحق في الحصول على المعلومة وتدفق المعلومات بشكل واضح وسليم وايضا مبدأ الانصاف أي تحقيق فرص متكافئة ومتساوية لكافة انواع المساهمين وضمان حقوق الفئات الاقل حظا وتعزيز قيم العدالة في الحقوق والواجبات. وايضا مبدأ المساءلة أي الحق في محاسبة صناع القرار ومحاسبة الإدارة التنفيذية على العمليات والنشاطات ومدى التزامها بالقانون. وايضا مبدأ الاستدامة أي امتلاك نظرة شموليه طويله المدى وقصيرة المدى قادرة على التعامل مع كافة الظروف الداخلية والخارجية.

ومبدأ الكفاءة والفاعلية أي الاستغلال الامثل للموارد بما يضمن كفاءه العمليات وفعاليتها لتحقيق الاهداف.(افالو، وفاء وشرفي ، 2013).

وتحاول هذه الدراسة هنا ابراز اهميه ممارسة وتطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين، لتكون مرجعيه للنهوض وضبط السلوك الإداري بما يتوافق مع القوانين والأنظمة التي تحكم العمل، ومتابعة وتقييم نتائج تطبيق هذه الممارسات لغايات التحسين والتطوير المستمرين والوقوف على اهم التحديات التي تواجه تطبيقها باعتبار الحوكمه مدخلا أساسيا في انضباط وتحسين الأداء ولعل البلديات الفلسطينية هي احوج لذلك.

1.2 مشكلة الدراسة

هناك العديد من الدراسات التي تحدثت عن البلديات وتناولت موضوع أداء البلديات مثل دراسة (هادي و كريم، 2017) حيث قام الباحثان بموضع نموذج مقترح لتدقيق أداء المؤسسات البلدية لتحسين الخدمات المقدمة. وأيضاً دراسة (المومني، 2016) حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في البلديات. وفي حين تناولت دراسة (الاعاجيبي و الزوبعي، 2018) دور التدقيق الخارجي في تحسين أداء الخدمات المقدمة وتقييم كفاءتها وفعاليتها ، وهدفت الى التعرف على خصائص انشطه البلديات وتسليط الضوء على دور التدقيق الخارجي في تقييم كفاءة وفعاليتها المقدمة وايضا دراسة (بن عطاء الله و بن صغير، 2018) حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع كفاءة أداء الإدارة المحلية من خلال مساهمتها في تسهيل تقديم الخدمات العمومية للمواطنين ، وتعزيز المشاركة الشعبية . فيما هدفت دراسة (جودة، 2015) الى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى الخمس في قطاع غزة (بلدية غزة، خان يونس، جباليا، رفح ودير البلح) وأيضاً توصلت دراسة (الداعور، 2008) في عنوانها "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية" الى ان مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة كان متوسطا وانه يوجد تفاوت في مدى تطبيق هذه. واما دراسة (السديري، 2014) بعنوان "مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية

ودورها في تطوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض من وجهة نظر أعضائها" هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى نجاح التجربة السعودية في تطوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واخيرا تناولت دراسة (العوامله و الحنيطي، 1995) تحليل واقع تقييم أداء المجالس البلدية في الأردن ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات العامة للدولة وخرجت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تطوير نظام متكامل لتقييم الأداء في البلديات وتحسين القدرات المالية للبلديات وتحديث التشريعات البلدية والعمل على تطويرها.

إن الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن استمرار وتطور الشركات والمؤسسات سواء اكانت حكومية ام خاصة وتسعى جميع الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسات الى رعاية جيدة والحد من تضارب المصالح فيما بينها. وظهرت العديد من الدراسات العلمية مدى أهمية الحوكمة وتطبيق مبادئها ومعاييرها كأداة تضمن كفاءة المؤسسة حيث كانت الحوكمة محور هذه الدراسات. وعلى سبيل المثال دراسة (علال و نعيمة، 2010) حيث تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على مفهوم الحوكمة في المصارف الإسلامية في الوقت الذي كثرت فيه الانتقادات حول ان عمل المصارف الإسلامية يشبه الى حد كبير عمل المصارف التقليدية بالإضافة الى دراسة (غادر ، 2012) والتي تناولت موضوع الحوكمة في القطاع العام وشرح القواعد اللازمة لتطبيقها. وايضا دراسة الدكتور (الشووراه، 2009) والتي هدف من دراسته الى التعرف على مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات وتقييم دورها في تخفيض مستوى تضارب المصالح ومكافحة الفساد. بينما حاولت دراسة (البشير، امين، 2016) ابراز أهمية حوكمة القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية وذلك من خلال دراسة مفهوم وأهمية حوكمة القطاع العام. واخيرا دراسة (الحايك، 2016) حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف بحوكمة الشركات ومعرفة دورها في رفع أداء المالي والوظيفي والمؤسسي لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. بالإضافة الى الكثير من الدراسات العلمية المتنوعة والتي تناولت موضوع الحوكمة في القطاعين العام والخاص، ودراسات أخرى تناولت موضوع البلديات وهيئات الحكم المحلي.

يلاحظ مما سبق انه ومن خلال اطلاع الباحث على دراسات سابقه، ان هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع أداء البلديات، وموضوع الحوكمة غير ان موضوع أثر تطبيق مبادئ حوكمة

البلديات على أداء البلديات لم تتم دراسته بالشكل الكافي ويوجد مجال مفتوح لدراسة أثر هذا الموضوع وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما هو أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين؟

1.3 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر تطبيق مبدأ سيادة القانون على أداء البلديات الفلسطينية؟
2. ما أثر تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة على أداء البلديات الفلسطينية؟
3. ما أثر تطبيق مبدأ المساءلة على أداء البلديات الفلسطينية؟
4. ما أثر تطبيق مبدأ المشاركة على أداء البلديات الفلسطينية؟
5. ما أثر تطبيق مبدأ الانصاف على أداء البلديات الفلسطينية؟
6. ما أثر تطبيق مبدأ الكفاءة والفاعلية على أداء البلديات الفلسطينية؟
7. ما أثر تطبيق مبدأ الاستدامة على أداء البلديات الفلسطينية؟

1.4 أهداف الدراسة

تتمحور اهداف الدراسة في تحقيق الهدف الرئيسي التالي وهو: تحديد أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على الأداء في البلديات الفلسطينية وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أثر تطبيق مبدأ سيادة القانون على أداء البلديات في فلسطين.
2. تحديد أثر تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة على أداء البلديات في فلسطين.
3. تحديد أثر تطبيق مبدأ المساءلة على أداء البلديات في فلسطين.
4. تحديد أثر تطبيق مبدأ المشاركة على أداء البلديات في فلسطين.
5. تحديد أثر تطبيق مبدأ الانصاف على أداء البلديات في فلسطين.

6. تحديد أثر تطبيق مبدأ الكفاءة والفاعلية على أداء البلديات في فلسطين.

7. تحديد أثر تطبيق مبدأ الاستدامة على أداء البلديات في فلسطين.

1.5 أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة نظرا للاهتمام الزائد في الحوكمة والذي يتم من خلاله وضع مجموعه من القواعد والقرارات التي تهدف الى الرقابة على اعمال البلديات وتحقيق اعلى درجات الجودة والتميز في الأداء ولما تسعى اليه الحوكمة الجيدة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتشجيع الإنتاجية ووضع القوانين التي يكون هدفها النهوض بالمجتمع وتطويره وتوجيه كافة الإمكانيات المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق النمو المستدام حيث نركز هذه القوانين على عدة امور منها ترشيد عمليه اتخاذ القرار ومنع الهدر في الإمكانيات والحد من الفساد. وتعزيز دور الرقابة والمساءلة وتطوير الخدمات المقدمة. وتحديد المبادئ التي تساعد البلديات الفلسطينية على تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة. وابرار دور الحوكمة في المحافظة على المال العام وتحقيق اعلى درجات الجودة. والبحث عن كبقية التطوير والتميز في أداء البلديات ودورها في مساندة النظام الاقتصادي العام.

1.6 متغيرات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحديد اثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مبادئ الحوكمة السبعة وهي (سيادة القانون ، والشفافية والنزاهة ، والمساءلة ، والمشاركة ، والانصاف ، والكفاءة والفعالية ، والاستدامة) على المتغير التابع المتمثل في اداء البلديات الفلسطينية .حيث يفترض الباحث وجود علاقة على متغيرات البحث وأن تطبيق مبادئ الحوكمة (المتغيرات المستقلة) سوف يكون له تأثيرا واضحا على تحسين ورفع مستوى الاداء (المتغير التابع) في البلديات الفلسطينية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الإطار النظري

2. المقدمة

لم يقتصر مفهوم الحوكمة على الشركات فقط، وإنما تعداه ليشمل المؤسسات والأجهزة الحكومية، حيث يرى الباحثون أن تبني مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة مهم لعدة أسباب سياسية واقتصادية في ظل عالم مليء بالمؤثرات الخارجية والداخلية (افلو وشرقي 2013). ويرى الباحثون أيضاً أن تطبيق مبادئ الحوكمة جاء نتيجة لتطور مفهوم الإدارة العامة الذي ظهر في نهاية السبعينات من القرن العشرين (Osborne, 2010). كما أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يساعد على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الدول ويعمل على استقرارها اقتصادياً (تلاحمه، 2013) وحيث أن مفهوم الحوكمة بشكل عام كمجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمة والتحكم بها، بحيث يتم فيها تحديد الحقوق وتوزيع المسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة إضافة إلى أنه يعمل على بلورة قواعد وإجراءات صناعة القرار وإرسائها في تلك المنظمة، لتحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال نظام القياس والتطوير والتقييم (غادر، 2012).

2.1 المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات

2.1.1 لمحة تاريخية عن ظهور ونشأة حوكمة المؤسسات

تعود جذور فكرة الحوكمة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجون جاك روسو حيث طرحوا أفكار توحى بأن الاستقرار والحرية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد (سليمان، 2007).

وحيث أن العقد الأخير من القرن الماضي شهد البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، كشفت هذه الأزمات والانهيئات عن أنماط الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، ومن أهم القضايا التي ظهرت وشكلت بدايات ظهور الحوكمة في مفهومها الحالي القضية التي

عرفت في حينه بأزمه بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما شكله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصادقيه كانت تعصف بذلك البنك (الصلاحين، 2010).

أضحت المنظمات في وقتنا المعاصر أكثر تعقيداً من ذي قبل، ويعزى السبب في ذلك إلى عوامل عديدة أدت لذلك التعقيد ومن تلك العوامل التطور والنهضة العلمية التي كانت الشرارة لانطلاق الثورة الصناعية خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر والتي كان لها الأثر الكبير على إحداث تحول في المنظومة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات البشرية التي حدثت بها.

2.1.1.1 مفهوم الحوكمة

اختلفت وتعددت تعريفات الحوكمة باختلاف وتعدد الباحثين وتعدد وجهات نظرهم وتوجهاتهم، حيث عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP الحوكمة على انها "ممارسه السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية شؤون المجتمع على كافة مستوياته" لذا فالحوكمة تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع ان تشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم وفي تطور اخر عرفت الحوكمة بانها التقاليد والمؤسسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسه السلطة، وكيفية سماع صوت المواطنين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام (UNDP، 1997). كما تم تعريف الحوكمة من قبل المعهد الكندي للحوكمة على أنها العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجيه وإدارة عملياتها العامة وانشطه برامجها للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة. (Plumptre, 1999) وعرفت لجنه كادبوري 1992 حوكمه الشركات بانها النظام الذي تدار وتراقب به الشركات ويكون مجلس الإدارة مسؤول عن حوكمة الشركة، ويكون دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمدققين والتأكد من ان هناك هيكل للحوكمة ملائم وفي مكانه، وان مسؤوليه المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبه اداره العمل، ورفع التقارير للمساهمين اثناء فترة توليهم، والتأكد من ان مجلس الإدارة ملتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الهيئة العامة (Cadbury, 1992)

وايضا عرفت منظمه التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمه على انها النظام الذي يوجه ويضبط اعمال الشركة، حيث يقوم بوصف الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات، مثل مجلس الإدارة والمساهمين ذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها (OECD, 1999)

اما البنك الدولي عرف الحوكمه بأنها الممارسة الأساسية لخلق البيئة الداعمة للتنمية وإدامتها اذ تتسم بالقوة والعدالة، وتتسم أيضا بأنها مكمله للسياسات الاقتصادية المجدية (حماد، 2008).

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ان هناك معاني كثيرة واساسيه لمفهوم حوكمه المؤسسات وهي: مجموعه من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنظمات ، تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح. اي هي مجموعه من القواعد التي يتم بموجبها اداره المنظمة والرقابة عليها وفق هيكل يتضمن توزيع الحقوق والواجبات (القاضي، 2008).

2.1.1.2 نماذج حوكمة المؤسسات (الكايد، 2003)

وفق دراسة الدكتور زهير الكايد والتي بحثت موضوع الحكمانية حيث توصل في كتابه الى ان هناك عدد من النماذج العالمية لحوكمة المؤسسات حيث لخصها بالنموذج الانجلو-امريكا والنموذج الالمانى والنموذج اليابانى والنموذج الهندي .

اولا : نموذج الانجلو -امريكان:

وفقاً لهذا النموذج وللهيكل التنظيمي للمؤسسة ينتخب الملاك المساهمون مجلس الإدارة ويتولى الاشراف على أنشطة المؤسسة. وهذا يعني ان المساهمين يمارسون رقابتهم على المؤسسة من خلال مجلس الإدارة والأعضاء الذين يشكلون تلك المجالس. فالمجلس لدية ثلاث وظائف رئيسيه وهي: تمثيل الملاك المساهمين، التوجيه للإدارة، الاشراف والمراقبة.

ثانيا : النموذج الألماني:

يتميز النموذج الألماني بملكية المساهمين للمؤسسة الا انهم لا يفرضون اليات الحوكمه فيها، حيث ان 50% من المجلس الاشرافي يتم انتخابهم من قبل المساهمين بينما 50% الباقون يتم تعيينهم

من اتحادات العمال. وينطوي هذا النظام على ان الموظفين والعمال ليسوا فقط معينين في امر المؤسسة او متأثرين بها، بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حكمانيتها، فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسات لتحقيق أرباح المؤسسة كما ان مجلس الاشراف يعين ويتحكم في مجلس الإدارة التنفيذية.

ثالثا : النموذج الياباني:

يتميز النموذج الياباني بأن المؤسسات المالية لها دورا أساسيا في هيكلية الحكمانيه حيث يعين المساهمون والبنك معا أعضاء مجلس الإدارة وخلافا للنماذج الأخرى فإن الرئيس يتم تعيينه أيضا من قبل المساهمين والبنك، وان طبيعة علاقة المجلس بالرئيس تتبع للهيكل أيضا. حيث يستشير الرئيس المجلس، رغم ان المجلس عادة يصادق على قرارات الرئيس.

رابعا : النموذج الهندي :

يمثل النموذج الهندي مزيجا من النموذجين الالمانى والانجلو امريكي فبالنسبة للمؤسسات العامه في هذا النموذج فإن مجلس الاداره يتشكل من قبل الحكومه سواء المركزيه او الولايه ، حتى في حالات الملكيه المختلطه ، فان الهيمنه تكون للحكومه ، وبالتالي فإن الاهتمام بحماية ذوي المصالح لا يأخذ اولويه وإن المؤسسات الكبيره عادة ما تدار من قبل الحكومه .ويتم تصنيف مؤسسات القطاع الخاص في هذا النموذج الى الشركات الخاصة والمؤسسه العامه والبنوك .

2.1.1.3 محددات الحوكمة (طارق، 2008)

وفق دراسة الدكتور طارق عبد العال حماد والتي كانت بعنوان حوكمة الشركات " تطبيقات الحوكمة في المصارف" والتي وضحت مفاهيم ومبادئ وخصائص وركائز وتجارب حوكمة الشركات مع التركيز على تطبيقات الحوكمة في المصارف ولكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمه لا بد ان تتوافر مجموعه من المحددات والعوامل الأساسية التي تساعد في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمه وهذه المحددات تشمل على مجموعتين:

اولا : المحددات الخارجية:

وتشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل العديد من العناصر اهمها،القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قانون تشجيع الاستثمار في فلسطين والذي وفر للمستثمرين الضمانات والإجراءات والحوافز التي تجعل من استثماراتهم في فلسطين استثمارا مميزا من خلال مناخ استثماري خال من البيروقراطية. والمناخ العام للاستثمار في الدولة، وكفاءة القطاع المالي والمصرفي الذي له أثر كبير على التمويل، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ومدى قدرتها في الرقابة على اعمال الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها ووضع العقوبات المناسبة في حال عدم التزام الشركات بها، ودور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتتمثل هذه المؤسسات في جمعيات المحاسبين ونقابة المحامين.

ثانيا : المحددات الداخلية:

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تضمن وضع هياكل اداريه سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات والصلاحيات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح.

وبشكل عام يجب ملاحظه ان مثل هذه المحددات سواء كانت داخلية ام خارجيه هي بدورها تتأثر بمجموعه أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها وبمستوى التعليم والثقافة والوعي لدى الافراد.

2.1.1.4 الغاية من حوكمة القطاع العام

تعتبر الدائرة الحكومية ذات حوكمه جيدة اذا امتلكت الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية التي تمكنها من تحقيق الأداء الجيد أي اداره البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعليه بالإضافة الى المطابقة أي اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفق التشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف وغاية الحوكمة في القطاع العام وهي تعزيز نقه المواطن بالدولة ومؤسساتها من خلال

تحقيق مجموعه من الأهداف والتي من أهمها، زيادة نسبة رضا المواطنين عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام وتحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها، والالتزام بالقوانين والأنظمة. وتحقيق مبدأ النزاهة والشفافية في استخدام السلطة وإداره المال العام وموارد الدولة والحد من استغلال السلطة لأغراض خاصه. وتحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين. وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة. والعمل على تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسات الحكومية. بالإضافة الى رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر. وانشاء منظمه فعاله لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف اثار المخاطر والأزمات المالية (ديوان الفتوى والتشريع، 2018).

2.1.1.5 خصائص الحوكمة الجيدة

من اجل المعرفة العملية لعملية الانتقال الى مرحلة الحوكمة الجيدة لا بد من التعرف على خصائص الحكم السيء فعندما يتصف الحكم بواحد او أكثر من الصفات التالية فإنه يعتبر حكماً سيئاً وهذه الصفات هي غياب الاطار القانوني او عدم تطبيق القانون مع وجود مثل هذا الاطار وعدم كونه عادلاً مع الجميع في حالة تطبيقه، وعدم شفافية المعلومات. والفشل في الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة وخاصة بين المال العام والمال الخاص، وضعف ثقة المواطنين بالقوانين. ووجود أولويات تتعارض مع التنمية اضافة الى اساءه الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مصلح ، 2007).

وكغيرها من العلوم الإنسانية فإنه لا يوجد للحوكمة الجيدة معايير مطلقه بل معايير نسبية وان هناك اشكالاتاً من الحكم هي بلا شك أفضل من اشكال أخرى الا ان الخصائص التالية تعتبر موضع اتفاق لدى الباحثين والمهتمين بالحوكمة الجيدة ومن اهم هذه الخصائص هي وجود شرعية للسلطة نابعه من سلطه الشعب. ووجود المواطنين في قلب عملية صنع القرار، بالإضافة الى وجود برامج مركزها المجتمع وتقوم بالإصغاء للمواطنين (رجال، 2004).

2.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة في مؤسسات الدولة (عبدالله، 2009)

لكي تدور مؤسسات الدولة في فلك الحكم الرشيد فإن عليها ان تكون شفافة وان تعمل وفقا لسيادة القانون فإصلاح الدولة ومؤسساتها وجعلها أكثر كفاءة ركن أساسي من اركان الحكم الرشيد. وبحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فان المنظومة العامة للحكم الرشيد والتي تعمل على تنمية مستدامه تتشكل من عناصر مهمه وهي ، مشاركة المجتمع بكافة الأطراف في صياغة السياسات والخطط العامة في الدولة ويشمل هذا التحديد الافراد ومؤسسات المجتمع المدني والقوى السياسية والقطاع الخاص والقطاعات الفاعلة الأخرى . ووجود قواعد واسس مرجعية تشريعيه وقانونيه كافيه تنظم نشاط السلطات والمؤسسات الحكومية لتنظيم العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطن والمجتمع المدني وقطاع الاعمال . وتوفير الشفافية في عمل السلطات والمؤسسات الحكومية وإمكانية مسائلتها ، الامر الذي يستوجب تسهيل عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بها وهذا من شأنه تسهيل عمليه مراقبه أداء المؤسسات الحكومية ومساءلتها وترتبط عمليه المساءلة الى حد كبير بشفافية السلطات والمؤسسات الحكومية حيث دون تدفق حر وسهل للمعلومات المتعلقة بالسلطات والمؤسسات ونشاطها لا يمكن الحديث نهائيا عن المساءلة ، يضاف الى ذلك انه لا يمكن للمساءلة ان تكون داخلية أي من داخل المؤسسات الحكومية كالبرلمان او الرقابة المالية او وزارة المالية ، بل يجب ان تكون أيضا نابعه من المواطنين الافراد ومؤسسات المجتمع المدني وقطاع الاعمال . ومقدرة الجهاز الحكومي على التكيف والاستجابة لمتطلبات مواطنة في اطار موارد المتاحة . وضرورة وجود حدود دنيا من التوافق الوطني والاجماع العام على التوجيهات والاولويات والسياسات العامة وان تكون عملية توزيع الثروات التي تسيطر عليها الحكومة عادله ومتساوية . ويجب ضمان عمل أجهزة الدولة بشكل كفؤ وفعال ، ما يعني عدم هدر المال العام وتوظيفه في اوجهه الصحيحة وفقا للخطط والبرامج المدروسة والمعدة مسبقا، وقياس كفاءة وفعالية أداء اجهزه الدولة يجب ان تكون وفقا للموازنات المخططة والاهداف والنتائج المرجوة منها . واخيرا وجوب تحديد التوجيهات الإستراتيجية للدولة ، ضمن اطار عملية تخطيط منهجية وشاملة وذات ابعاد مرتبطة بجوانب وطنية شامله .

2.1.3 مبادئ الحوكمة الرشيدة (وزارة تطوير القطاع العام الأردنية، 2017)

تبين الحوكمة آلية عمل الدوائر والمؤسسات الحكومية، مثل: كيفية تنظيم أمورها، وعمليات صنع القرار الخاصة بها، وسياساتها واستراتيجياتها، وكيفية إدارة مواردها، وكيفية تقديم خدماتها وتحقيق النتائج المرجوة منها، واستناداً لعدد من المصادر والممارسات الدولية والمحلية ومجموعة المعايير المقبولة والمعترف بها من قبل المنظمات الدولية فإن "أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة" تشمل على تسعة مبادئ وهي: سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الانصاف، الفاعلية، الكفاءة والاستدامة.

وفيما يلي نورد شرحاً عن المبادئ التسعة للحوكمة الرشيدة والقواعد التي تقوم عليها هذه المبادئ:

1. سيادة القانون:

ويعرف هذا المبدأ بأن يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات، العامة والخاصة، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علناً، وتطبق على الجميع بالتساوي ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، ويقتضي هذا المبدأ كذلك اتخاذ تدابير لكفالة الالتزام بمبادئ سيادة القانون، والمساواة أمام القانون، والمساءلة أمام القانون، والعدل في تطبيق القانون، والفصل بين السلطات، والمشاركة في صنع القرار، واليقين القانوني، وتجنب التعسف، والشفافية الإجرائية والقانونية ويعتمدايضاعلى عدة عناصر مهمه تتمثل في وجود سند تشريعي واضح وسليم لكافة التشريعات التي تمارس الدائرة الحكومية بموجبها سلطتها ومهامها وواجباتها، وبحيث تعتبر تلك التشريعات هي المرجعية الأساسية المنظمة لعملها بشكل واضح وشامل. وإصدار التشريعات وفقاً للإجراءات الدستورية والمبادئ القانونية المعمول بها، وعلى أن تكون شاملة ومكتملة ومنسجمة ومتدرجة، بحيث لا تتعارض أو تتداخل مع أي تشريعات داخلية أو أي من التشريعات المركزية أو الاتفاقيات الدولية الموقعة وأن تخلو من الثغرات القانونية. وان تشمل على ما يسمى باليقين القانوني أي ان تلتزم الدائرة وموظفيها بالتشريعات المعمول بها عند القيام باتخاذ أي من الإجراءات أو القرارات الإدارية والمالية والفنية، والتأكد من إنفاذها والامتثال لها، والعمل على تطبيقها بشكل ثابت وموحد على الجميع وبشكل عادل ودون تعسف أو استثناء، وأن تكون هذه التشريعات والقواعد ذات استقرار ويمكن التنبؤ بها والاعتماد عليها.

2. الشفافية:

تعني الشفافية ضرورة وضوح اداره الدولة من قبل القائمين عليها بمختلف مستوياتهم فيما يخص اجراءات تقديم الخدمات ، والافصاح عن شروط ومعايير واليات الحصول على هذه الخدمة بشكل علني ومتساوي للمواطنين جميعا ، وكذلك القرارات الحكومية المتعلقة بإدارة أي جانب من الجوانب العامة مثل السياسات العامة المتبعة، والسياسات المالية العامة ، وحسابات القطاع العام ويعتمد هذا المبدأ على توفر جميع المعلومات الخاصة بالدائرة الحكومية بدقة ووضوح وبشكل محدث من حيث التشريعات والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأنظمة والإجراءات الداخلية، والعمليات الإدارية والمالية، والقرارات المتعلقة بخدماتها العامة ومواردها المالية، ومواردها البشرية، والنتائج، بالإضافة إلى بيان حقوق وواجبات المواطنين المرتبطة بعملها. ووضع الضوابط والإجراءات التي يتم بموجبها إلزام الدائرة بتوثيق القرارات والمعلومات والوثائق المتعلقة بعمل الدائرة وعمل موظفيها، والقيام بشكل دوري بنشروايعصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة، وضمان إظهارها للجمهور في الوقت المناسب من أجل إبقائهم على إطلاع. بالإضافة الى الالتزام بقانون ضمان حق الحصول على المعلومات والتشريعات التي تكفل حق الوصول إلى المعلومات من قبل كافة أصحاب العلاقة، وذلك من خلال العمل على تصنيف وفهرسة البيانات والوثائق، ووضع إجراءات واضحة وميسرة تضمن تقديم المعلومات عند الطلب مع الحفاظ على سرية البيانات التي تستدعي ذلك.

3. المساءلة:

وتعرف المساءلة بانها الممارسة التي تعمل على بناء نهج يعتمد على المراقبة والمحاسبة والمشاركة المدنية، حيث انها تمكن المواطن العادي او منظمات المجتمع المدني من المشاركة بشكل مباشر او غير مباشر في الرقابة على السلطة لضمان كفاءه تقديم الخدمات والاستغلال الامثل للموارد ومطالبه الجهات الرسمية ومن يقوم بإدارة الشأن العام بتبرير قراراتهم واعمالهم وتقاريرهم عملا بالمبدأ الاساسي من مبادئ الديمقراطية وهو ان المواطن له الحق في المطالبة والمساءلة والجهات العامة مطالبه بالخضوع لهذه المساءلة

وتشتمل على عده جوانب اهمها خضوع الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها العاملين فيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، ووضع الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة والمحاسبة واتخاذ

الإجراءات اللازمة عن الأفعال المخالفة للتشريعات النازمة ومدونات السلوك الوظيفي والمهني. وتحديد أدوار ومهام وصلاحيات القادة والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات، وبحيث يتم توضيح هرمية العلاقة الداخلية من أجل ضمان الفصل ما بين صلاحيات القادة على المستوى السياسي والمستوى التنفيذي داخل الدائرة، وبشكل خاص الفصل بين مهام وصلاحيات مجالس الإدارة ومجالس المفوضين عن مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية. وايضا تحديد وتوضيح علاقة الدائرة وإدارتها وقادتها بجهات الرقابة والمساءلة (الداخلية/الخارجية) من أجل ضمان القيام بعمليات الرقابة والمساءلة لكافة عمليات الدائرة الحكومية، وعلى أن يتم وضع إجراءات تضمن قيامها بالاستجابة إلى تلك الجهات وتبرير قراراتها لها، والالتزام بالتوصيات المقدمة لها ومتابعتها والتقييد بها.

4. المشاركة:

تعرف المشاركة على انها منح كافة أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في الدائرة الحكومية، من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات وتقديم الخدمات. ووضع الاجراءات التي تضمن قيام الدائرة الحكومية وإدارتها وموظفيها بالقيام بعمليات تشاورية منظمة تضمن حوار حقيقي وفعال ومنظم، يتم من خلاله تسهيل المشاركة ونشر وتزويد المعلومات الكاملة والواضحة بالوقت المناسب وأخذ التغذية الراجعة وجمع وتحليل الآراء والتوصيات من مختلف أصحاب العلاقة بما فيهم المواطنين، والموظفين، ومجالس الشراكة، والمؤسسات الحكومية الأخرى، والشركات، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الأكاديمية وغيرهم.

5. النزاهة:

وتعرف النزاهة بأنها مجموعه من القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والاخلاص في العمل ، والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح والاهتمام بالمصلحة العامة وحرص الذين يتولون مناصب عامه عليا على الاعلان عن أي نوع من تضارب المصالح قد ينشأ بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة التي تقع في اطار مناصبهم ، وتشمل هذه المجموعة من القيم ايضا منع تلقي الموظف العام أي مقابل مالي من مصدر خارجي للقيام بأي عمل يؤثر في المصلحة العامة

او يؤدي الى اهدار في المال العام .ويشتمل هذا المبدأ على مجموعه من القواعد والضوابط وهي قيام الدائرة الحكومية بالتعامل مع كافة الأفراد والموظفين والمؤسسات وغيرهم من الفئات بعدالة من خلال تجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، واحترام حقوق الآخرين. وقيام الدائرة الحكومية من خلال وضع و/أو اتباع مدونة سلوك وظيفية بالعمل على وضع إجراءات مؤسسية داخلية تضمن قيام كافة قادة وموظفي الدائرة بالتعامل مع الجميع من مختلف الفئات بمهنية وموضوعية وأخلاقية، وعدم استغلال المنصب لأي فائدة غير مشروعة أو استغلال للمعلومات لمصالح شخصية. ووضع التشريعات والإجراءات والآليات التي تضمن محاربة الفساد، وعدم قبول الوساطة والمحسوبية بأي شكل من الأشكال، مع توفير آليات آمنة للمواطنين والموظفين للإبلاغ عن السلوكيات الخاطئة ضمن الإدارة العامة، مما سيساعد على رفع ثقة الأفراد بالدائرة الحكومية وعملها وموظفيها.

6. الإنصاف:

ويقصد بهذا المبدأ قيام الدائرة الحكومية بتنظيم وتقديم خدماتها العامة لكافة الفئات المستهدفة من أصحاب العلاقة (ومنهم المواطنين، الموظفين، الموردين) ضمن مختلف مستوياتهم واحتياجاتهم وأوضاعهم، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وفقاً للعدالة الاجتماعية، وبحيث يتم منح الجميع فرصاً متساوية للحصول على الخدمات العامة وكذلك الوظائف العامة. واعتماد وتطبيق القواعد والإجراءات الموضوعية ضمن التشريعات والإجراءات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص) من خلال المساواة في معاملة كافة متلقي الخدمة المتماثلين في الاحتياجات والأوضاع، لضمان حصولهم على الخدمات العامة المتاحة لهم بنفس الطريقة والكلفة والإجراءات. ووضع وتطبيق القواعد والإجراءات الخاصة ضمن التشريعات والإجراءات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز الإنصاف العمودي (العدالة) من خلال المساواة في معاملة متلقي الخدمة من الفئات الأخرى ممن لهم احتياجات وأوضاع خاصة، لضمان وصولهم للخدمات العامة المخصصة لهم وحصولهم عليها بطرق وكلف وإجراءات خاصة تراعي وضعهم.

7. الفاعلية:

وهي ان تقوم الدائرة الحكومية بوضع الاستراتيجيات والإجراءات من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها والعمل على إنجاز مهامها بشكل متكامل وشامل، وذلك بعد القيام بإجراء التحليلات المستندة الى الأدلة، بهدف ضمان التنفيذ الفاعل والمتوازن لمهامها، مما يضمن تعزيز الصالح العام وتحقيق التنمية الشاملة. ووضع استراتيجيات تحتوي أهدافاً واضحة ومحددة يمكن قياسها، تراعي احتياجات متلقي الخدمة المقدمة، وبحيث يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة للتطبيق الفاعل، وضبط عمليات التخطيط المالي بما في ذلك الموازنات والمشتريات والعطاءات، وعلى أن يتم العمل على تقليل أي معيقات أو مخاطر قد تؤثر على تنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة. وضمان فاعلية الإدارات والموظفين على المستوى الفردي، من خلال إجراء التخطيط الشامل للموارد البشرية، والوظائف مما يؤدي إلى رفع نسبة الإنجاز ونقل المعرفة والتعلم المستمر لدى الدائرة وإداراتها المختلفة وموظفيها ضمن مختلف الفئات.

8. الكفاءة:

ويقصد بالكفاءة الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والاستغلال العقلاني لموارد المؤسسة بأقل وقت وتكلفة ممكنة ويجب هي هذا المبدأ مراعات قدرة الدائرة الحكومية على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الحد الأدنى الممكن من الموارد من خلال القيام بإجراء الدراسات واختيار البدائل التنظيمية التي تحقق أعلى المنافع للدائرة الحكومية وكذلك أصحاب العلاقة. وضمان الموازنة بين طبيعة عمل الدائرة من جهة، واستراتيجيتها والموارد المطلوبة لتنفيذها من جهة أخرى، والعمل على تحديد مؤشرات لضمان كفاءة العمليات والإجراءات ومشاريع الإنفاق، وكذلك وضع المؤشرات لزيادة كفاءة عمل الموظفين ضمن مختلف المستويات. وتصميم الإجراءات المالية والإدارية والفنية المختلفة المرتبطة بعمل الدائرة، والعمل على تبني واستخدام أفضل الأدوات وأنظمة ومنهجيات العمل المتطورة، من أجل ضمان سهولتها وتحقيق قيمة مضافة إلى متلقي الخدمة، والعمل أيضاً على تطوير وتسهيل الاجراءات الحكومية المختلفة لتصبح أكثر كفاءة وذات كلفة مقبولة.

9. الاستدامة:

ويقصد بالاستدامة قدرة الدائرة الحكومية على التكيف مع التغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وذلك من خلال محاولة الوصول إلى توازن بين الأهداف المختلفة والمصالح القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، بهدف ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية، وتحقيق التنمية الاجتماعية، والمحافظة على البيئة. والقيام بالتخطيط الشمولي والمستقبلي من أجل ضمان استدامة الاستراتيجية والخطط التنفيذية الخاصة بها، واستدامة الموارد البشرية والقوى العاملة، بالإضافة إلى استدامة عمليات الإدارة المالية اللازمة لإدارة مستدامة للمشتريات والعطاءات والاستثمارات. وتبني وتطبيق المفاهيم والإجراءات والآليات والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار في كافة المجالات، والعمل على تطوير الخدمات من أجل التكيف مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الجديدة والمتزايدة.

2.1.4 المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس جودة الحوكمة في دول العالم (البشير، 2016)

طور البنك الدولي مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى جودة الحوكمة في دول العالم وهي كالاتي:

- 1) التصويت والمساءلة: ويقاس مدى قدره المواطنين على المشاركة في اختيار الحكومة، وكذلك حرية الرأي والتعبير.
- 2) الاستقرار السياسي وغياب العنف: ويقاس توقعات أعمال العنف أو التعبير غير السلمي للسلطة.
- 3) كفاءة الحوكمة: ويقاس جودة الخدمات العامة والخدمة المدنية ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية وجودة صياغة وتنفيذ السياسات والتزام الحكومة بتنفيذها.
- 4) حكم القانون: ويقاس مدى ثقة الأفراد في القواعد القانونية الحاكمة للمجتمع.
- 5) السيطرة على الفساد: ويقاس مدى التداخل بين مؤسسات القطاعين العام والخاص واستغلال النفوذ وغيره من اشكال الفساد.

2.1.5 العلاقة ما بين الحوكمة والأخلاق ودورهما في مكافحة الفساد

إن الحوكمة ليست مجرد اخلاقيات جيدة نقوم بعملها فقط ، فهي مفيدة للمؤسسات في حال استخدامها الاستخدام الامثل مما يمنع ازمات ماليه قادمة، كما ان اتباع المبادئ السليمة للحوكمة تؤدي الى الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة ، مع وجود الشفافية في الحياه الاقتصادية، وتشير مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الى الحوكمة على انها : هياكل وعمليات مراقبه اداره المؤسسات، وتتمحور حول العلاقة بين الادارة ومجلسها وأصحاب المصالح (IFC, 2005,pi)) وترتكز الحوكمة بالمفهوم الحديث على اربعة مبادئ اساسيه وهي النزاهة، القابلية للمحاسبة، المسؤولية، والشفافية (المصري، 2008)، لذلك تعمل الحوكمة على تعميق الحس الاخلاقي من خلال مجموعه قواعد ومبادئ تحدد قيم واخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الاطار القانوني والاخلاقي، وتضع حدا لمنع حدوث فساد في الوقت التي تحافظ فيه على المصالح العامة . كما ان المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود المؤسسات من الداخل والأطر المؤسسية السائدة في البيئة الخارجية المحيط بها هي التي تحكم وضع وتطبيق الحوكمة، ليس فقط لمصلحة المؤسسات وإنما لمصلحة المجتمع ككل، وان وضع اسس قوية للحوكمة هو أحد الطرق لمجابهة الفساد وتسهم في صعوبة اعطاء الرشاوي، وتعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة (سوليفان، 2008).

2.1.5.1 مؤشر السيطره على الفساد:

يعد مؤشر السيطره على الفساد من اهم مؤشرات الحوكمة حيث ان السيطره على الفساد له ارتباط وثيق بتحقيق التنمية الاقتصادية ، ويدعم النمو الاقتصادي ففي ظل الفساد لا يمكن القيام بتحقيق التنمية الاقتصادية وهذه السيطرة يجب ان تشمل كافة انواع الفساد الاقتصادي والسياسي والاداري ويقيس هذا المؤشر المدى الذي يمكن من خلاله تقليل المكاسب الشخصية الكبيره والصغيره. وكذلك الحد من سيطرة النخب واصحاب المصالح الشخصية على الحكم (البسام.2016)

2.1.6 اسباب الفساد في القطاع العام في فلسطين: (نوفل ، 2014)

هناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى وجود الفساد في القطاع العام ومنها الاسباب الاقتصادية والتي تتمثل في تدني الاجور في القطاع العام حيث ان هناك علاقة عكسية بين مستوى تدني الاجور في القطاع العام وزيادة انتشار الفساد مما يدفع الموظفين في القطاع العام الى تحسين مستوى دخولهم من خلال استغلال وظائفهم الحكومية واخذ الرشوة .وايضا التضخم الاداري حيث ان حجم الكوادر العاملة في القطاع الحكومي تفوق احتياجاته مما يؤدي الى تعقيد الاجراءات الاداريه وصعوبة الوصول الى المواطنين بالاضافة الى ان رواتب هذا الكادر الوظيفي تمثل عبء وهدر لموارد الدولة .ايضا من اسباب وجود الفساد في القطاع العام الاسباب السياسية والتي تتمثل في ضعف الحكومه والذي بدوره يؤدي الى ظهور اشكال الفساد المختلفه، ومن اهم اسباب ضعف الحكومه هو غياب المجلس التشريعي الفلسطيني وعدم الالتزام بمبدأ فصل السلطات ، وتقيد الاعلام ، ومدى الرقابة والمساءلة على أنشطة الدولة وعدم اهتمام الدولة في مكافحة الفساد حيث انه ان لم يكن محاربة الفساد من اولى اجندات الدولة فمن الطبيعي ان تنتشر اشكال الفساد فيها وايضا قلة معاقبة الفاسدين وضعف المنظومة القضائية.

2.1.7 الاثار المترتبة على انتشار الفساد في القطاع العام: (البسام ، 2016)

هناك العديد من الاثار السلبية التي تترتب على انتشار الفساد في القطاع العام حيث انها تؤثر على كافة شرائح المجتمع ، ومنها الاثار السياسيه والتي بدورها تؤثر على صانعي القرار السياسي نتيجة تركيز السلطه لدى بعض المنتفذين مما يؤدي الى اتخاذ قرارات سياسية خطيرة تضر بالمصلحة العامه وتؤدي ايضا الى اضعاف لدولة بشكل عام امام القوى الخارجية .وايضا الاثار الاقتصادية والتي تنعكس على كثير من المجالات اهمها خفض معدل النمو الاقتصادي وانخفاض الاستثمار حيث ان الفساد يتسبب في قصور في الخدمات الحكومية والخاصه ، مؤديا الى خفض في معدلات النمو الاقتصادي وضعف فرص جذب الاستثمارات الخارجية نتيجة تفشي الفساد وعدم ثقه المستثمرين في الدوله . وايضا يؤدي انتشار الفساد الى زياده مستوى البطاله فخفض معدلات النمو الاقتصادي الناتج عن الفساد يقود الى تراجع معدلات نمو التوظيف وازدياد معدل البطاله وينتج عن فساد التوظيف تراجع مستويات الموازنه بين المهارات والوظائف مما يخفض من مستوى

الانتاجية ويقلل من نمو الناتج المحلي .وايضا الاثار الاجتماعية والتي تنعكس على كثير من المجالات منها التعدي على حقوق الانسان حيث تكثر حالات الظلم والتعدي على حقوق الانسان . وتراجع مستويات العدالة الاجتماعية والمساواه بين المواطنين وتوسيع الفجوه بين الاغنياء والفقراء.وتراجع الثقة بالمؤسسات الحكومية وقدرتها على تنفيذ البرامج الحكوميه بعداله وتراجع القيم الاخلاقيه والانسانيه والمتمثل بمجمل الانحرافات الاخلاقيه والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته ، كأن يستغل السلطه لتحقيق مصالحه الشخصيه على حساب المصلحه العامه .

2.1.8 اسباب الفساد في عمل الهيئات المحلية: (زحايكه ،2005)

لا شك ان المجتمع الفلسطيني يمر بمجموعه من التحولات الاقتصادية والاجتماعيه والقانونيه ، وذلك يساهم بشكل كبير في زياده فرص الفساد في المجتمع الفلسطيني على مختلف قطاعاته . فمن اهم الاسباب التي تعمل على زياده فرص الفساد في عمل الهيئات المحليه في فلسطين فيمكن تقسيمها الى اسباب مباشره واسباب غير مباشره . اما عن الاسباب المباشره فتتمثل في عدم اجراء انتخابات محليه واعتماد سياسة التعيين وعدم وجود هيكلية تنظيميه واداريه للهيئات المحليه وغياب علاقة شفافية ومنفتحه مع الجمهور ، وعدم امكانية الوصول الى المعلومات والسجلات داخل الهيئات المحليه . اما عن الاسباب غير المباشره فتتمثل في عدم قيام جهات الرقابة بدورها في مجال الرقابة على اعمال الهيئات المحليه وضعف الجهاز القضائي وغياب سلطه القانون .

2.1.9 غايات وجود الادارة المحلية واسبابها واهدافها:

- غايات وجود الاداره المحليه:

جاء النظام المحلي ليحقق مجموعه من الاهداف والغايات ، وذلك من اجل تحقيق قيم التعدديه والديمقراطيه والكفاءه الاداريه ، ومن اهم هذه الاسباب الا تتمركز السلطه في الدوله بيد هيئه واحده ، بل يتم توزيعها بين المؤسسات المتنوعه وعدم تمركزها في يد اقلية ، ومن اجل تنسيق وظيفه الدوله وايجاد الحلول وتوافق مصالح الجماعات المركزيه والمحليه المتنافسه ، ومن اجل ان تقوم المجالس البلديه بمشاركة السلطه المركزيه في السلطات والاختصاصات والمهام والمسؤوليات والمساعدة في الموازنات المركزيه وخلق بيئه ديمقراطيه ومشاركة المواطنين في ادارة مدنهم وقراهم

وحكم انفسهم واخذ ارائهم ووضع سيايات البلديه ، من خلال انتخاب اعضاء المجالس المحليه وبناء علاقات مباشره مع صناع القرار واصحابه المحليين (دريك ، 2004) .

- اهداف ظهور الاداره المحليه :

جاء ظهور الاداره المحليه لتحقيق مجموعه من الاهداف وهي تقسيم واخفيف العبء الاداري والمالي على الحكومه المركزيه ، وتوزيع الخدمات على الاقاليم والمناطق بعداله وموضوعيه حسب الامكانيات والموارد والاولويات مع مراعاة الاختلافات الطبيعيه بين الاقاليم ، وترسيخ البناء الاجتماعى والسياسى والاقتصادى للدولة بتوزيع القوى الفاعله والنشطه ، وتحقيق وحدة النظام الاداري عن طريق ربط الهيئات المحليه برقابة السلطه المركزيه (الزهيان ، 2000).

- مقومات الادارة المحليه وعوامل نجاحها :

تقوم الاداره المحليه على ثلاثة اركان ومقومات رئيسيه وهي : (العصامنه وعبد الوهاب،2005)
اولا : ان يتمتع الحكم المحلى بالاستقلال بحيث تكون له شخصيه معنويه اعتباريه مستقله ضمن منطقه جغرافيه محدده ، وتكون مستقله عن الاشخاص والعناصر المكونه لها ، وهذا يعنى عدم الارتباط بالسيطره المركزيه وهذا الاستقلال يتطلب ان يتم تقسيم الدوله الى وحدات محليه جغرافيه لها شخصيه معنويه معترف بها وان تتمتع بالاستقلال المالى ، بحيث يكون لها صلاحيات الحصول على الموارد وصرفها ، وان لا تتلقى الاوامر من السلطه المركزيه واتخاذ القرارات التي تراها مناسبه ضمن الاطار القانونى المعمول به بالدوله ، ووجود جهاز اداري تابع للوحده المحليه له صلاحية ادارتها ووضع الانظمه الخاصه بها .وينحصر دور الحكومه المركزيه في الرقابه حتى تضمن سير اعمالها ضمن المصالح والسياسات العامه للدوله وضروره وجود اسس تستند اليها الحكومه في الرقابه كالتاكيد على الوحده السياسيه والاداريه للدوله وان تعمل الوحدات المحليه ضمن الانظمه والقوانين وتكون قراراتها متوافقه مع هذه الانظمه والتأكد من قيام الوحده المحليه من اداء واجباتها بكفاءه وفعاليه وضمن حسن سير خدماتها .

ثانيا : قيام مجالس محليه منتخبه لادارة المصالح المحليه ، وهذا يتطلب وجود هيئات محليه منتخبه من قبل السكان تقوم بادارة شؤونهم ، فالانتخاب هو الطريق الوحيد الذي يعبر عن ارادة الشخص ، والانتخابات حاله اساسيه من الديمقراطيه الواجب تعزيزها في الاداره المحليه ، حيث

تضمن اختيار العناصر ذوي الكفاءة والنشاط ، ولا يتأثر اعضاء المجالس المحلية بسيطرة الحكومه المركزيه .

ثالثا : الاعتراف بوجود مصالح محلية مميزة ،حيث ان فلسفة الحكم المحلي تنطلق من مشاركة الوحدات المحلية في ادارة مصالح خاصة محلية باعتبارها اكثر استجابة لحاجات المواطنين والاقليم ، لذا لا بد من وجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية للدولة ، فما يهم الاقليم قد لا يهم الدولة كلها ، ويجب ان تخرج ادارة المصالح المحلية من يد الدولة المركزية .

ويعتمد نجاح الادارة المحلية في تحقيق اهدافها على مجموعه من العوامل والتي يجب ان تكون متوفرة في الادارة المحلية كدقة نظام التشريع للادارة المحلية والصلاحيات الممنوحة لها، ومدى استيعاب هذا النظام لاهداف الادارة السياسي والاجتماعية والاقتصادي، ومدى الحرية الممنوحة للاداره المحلية عمليا في اتخاذ القرارات والتأثير على المستويات العليا بالاضافه الى متابعتها والتأكد من فعاليتها من قبل الحكومه المركزيه ، وتمثيل كافة المواطنين، وتوفير الموارد الماليه والموارد الطبيعيه، وإناطة مسؤوليه الاشراف على تنمية العلاقات بينها وبين الحكومه المركزيه ، وتقسيم المناطق إداريا (يوسف ، 1975).

2.1.10 علاقة البلديات مع وزارة الحكم المحلي (قانون الهيئات المحليه-ماده رقم2)

ان المرجعية الاساسيه المنظمه للعلاقة بين البلديات ووزارة الحكم المحلي تتمثل في قانون الهبئات المحلية رقم (1) لسنة 1997، والانظمه الصادره بموجبه ، وقد اعتبر القانون البلدية شخصيه اعتباريه ذات استقلال مالي واداري ، حيث ان العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات تعتمد على سياسة وزارة الحكم المحلي واستراتيجيتها القائمه على ترسيخ الاسس الديمقراطي والمبادئ الديمقراطية واللامركزية الادارية والمالية في البلديات .

وضعت الماده رقم (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 الاسس العامه لعلاقة وزارة الحكم المحلي مع الهيئات المحلية ، وبالتالي فان وزارة الحكم المحلي مخولة بالقيام بوضع السياسة العامه ورسمها لاعمال مجالس البلديات ، وكذلك بتوجيه البلديات وهيئات الحكم المحلي وارشادها لاتباع هذه السياسات والعمل بموجبها وتنفيذها . بحيث يمكن تلخيص بعض من اعمال وزارة الحكم المحلي وهي بان تقوم بالاعداد لانتخابات المجالس البلدية وهيئات الحكم المحلي

، وترفع المجالس القروية المؤهلة الى مجالس بلدية وتصنيفها ، والمصادقة على موازنات البلديات وهيئات الحكم المحلي وقرارها ، وايقاف تنفيذ القرارات الصادرة عن هيئات الحكم المحلي والتي تتعارض مع القانون ، والمصادقة على المشاريع والاعمال التنظيمية والمخططات الهيكلية ورخص البناء .

2.1.11 تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية:

في القرار الصادر عن وزير الحكم المحلي رقم (1) لسنة 1997 والمصادق عليه من قبل المجلس التشريعي ورئيس السلطة الفلسطينية ، حيث تم المصادقة على تصنيف الهيئات المحلية حسب التعريف في القانون (ويشمل مجلس البلدية او المجلس المحلي او المجلس القروي او اللجنه الادارية) وصنفت هذه الهيئات الى اربعة فئات وهي (وزارة الحكم المحلي، 2005) :

اولا : فئة (أ) وتشمل بلديات المدن التي تعتبر مركزا للمحافظات الفلسطينية
ثانيا : فئة (ب) وتشمل البلديات التي كانت قائمه قبل استلام السلطة الوطنية الفلسطينية لصلاحياتها وكذلك البلديات المستحدثه التي يبلغ عدد سكانها اكثر من خمسة عشر الف نسمة .
ثالثا : فئة (ج) وتشمل البلديات المستحدثه التي يبلغ عدد سكانها اكثر من خمسة الاف نسمة واقل من خمسة عشر الفا .

رابعا : فئة (د) وتشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها اقل من خمسة الاف نسمة.

2.1.12 الرقابة على عمل الهيئات المحلية : (عبد العاطي ، 2005)

تزال الرقابة الارادية عن طريق عدم التركيز الاداري، أي عن طريق ممثلي الاداره المركزيه في الاقليم ، واما ان تمارس عن طريق الاداره المركزيه ، وهذا هو اسلوب التركيز الاداري ، ويمكن للمشروع ان يعتمد لمجلس من مجالس الاداره المحليه ان يزول الرقابه على مجلس ادنى كأن يشرف مجلس بلدي في مدينه على مجلس قروي ، فتكون الرقابة الاداريه هنا لهيئه لامركزيه ، وهو ما يعرف باسم لامركزيه الرقابة الاداريه . وهناك نوعين من الرقابة على اعمال الهيئات المحلية في فلسطين ، تنظمها نصوص القانون وهي رقابة خارجيه ورقابة داخلية .

اولا : الرقابة الداخليه :

- رقابة الهيئه المحلية على ذاتها :

يقصد بالرقابة الداخلية المساءلة ما بين المستويات المختلفة من السلطة في دوائر الهيئه المحليه ، وتمثل الرقابة الداخليه برقابة الهيئه المحليه على ذاتها فالاصل ان تقوم الهيئات المحليه بالرقابة الداخليه الاداريه والماليه على اعمالها ، وذلك لمنع موظفيها من ارتكاب الاخطاء او اساءه استعمال الموارد وحمايتها من الضياع والاختلاس .

- رقابة وزاره الحكم المحلي :

حيث تنص الماده الثانيه من قانون الهيئات المحليه رقم (1) على آليه الرقابه التي تمارسها الوزارة على الهيئات المحليه ، كما اهتم القانون بتنظيم الشؤون الماليه للهيئات المحليه من حيث الايرادات وجبايتها وانفاقها فقد نص على مجموعه من النقاط التي من شأنها تنظيم اعمال الهيئه المحليه فصدور نظام عن الوزير بما لا يتعارض مع القانون ينظم الاجراءات اللازمه لادارة صندوق الهيئه المحليه والمحافظه عليه وكيفيه القبض والصرف ووضع الموازنه السنويه والحساب الختامي وان يصدر نظام اخر عن الوزير يتعلق باللوازم والعطاءات والمقاولات يوضح كيفيه تقييدها وحفظها والتصرف بها واخضاع حسابات الهيئه المحليه للرقابه من قبل فاحصين متخصصين تكلفهم الوزارة او ديوان الرقابه الاداريه والماليه وبين القانون ايضا طريقه التصرف في الاملاك المحليه فنص على "تسجيل املاك الهيئه المحليه غير المنقوله باسم الهيئه المحليه ، ولا تباع هذه الاملاك ولا تستبدل ولا توهب ولا ترهن ولا تؤجر مده تزيد على ثلاث سنوات الا بقرار من المجلس يصادق عليه الوزير " .بالاضافه الى جملة من القوانين التي تنظم عمل الهيئات المحليه وهنا يجب التاكيد على ضرورة تخفيف الرقابه التي تمارسها السلطة التنفيذية في مستوياتها المتعدده وحصرها بالحد الادنى الذي يؤدي الى تقييد عمل العيئات المحليه او عرقلة او تأخيرها ، وتخفيف الاجراءات الاداريه على البلديات والمجالس المحليه ، إضافة الى الاسراع بتحرير السلطة التنفيذية في الهيئات المحليه من القيود الاداريه الروتينية والغاء الرقابه المسبقه انسجاما مع مضمون اللامركزية الاداريه ونظام الحكم المحلي الديمقراطي .

ثانيا : الرقابة الخارجيه :

في ظل قيام السلطة الوطنيه الفلسطينيه تمارس مجموعه من الهيئات مهمه الرقابه الخارجيه على عمل الهيئات المحليه كهيئه الرقابه العامه ومحكمه العدل العليا والهيئه المستقلة لحقوق المواطن .

- هيئه الرقابه العامه :

نصت الماده (7) من قانون هيئه الرقابه العامه رقم 17 لسنة 1995 على (تكون الجهات التاليه خاضعه لرقابه الهيئه وهي وحدات الحكم المحلي وتتمثل في البلديات والمجالس القرويه وغيرها) .
ووفقا لقانون هيئه الرقابه العامه فان الهيئه تتمتع بصلاحيات واسعه لممارسه اختصاصاتها في الرقابه ، كما ان القانون يفرض التزامات على الجهات الخاضعه للرقابه ويمكن اجمالها بان تقوم الجهات الخاضعه للرقابه بموافاة الهيئه بميزانياتها وحساباتها الختاميه وما يجري عليها من تسويات وتعديلات ونتائج الجرد السنوي للمحازن التابعه لها ، وتقارير الانجاز وعلى رؤساء الجهات الخاضعه لرقابه الهيئه ابلاغها بما يقع في هذه الجهات من وقائع الاختلاس او السرقة او الاتلاف والاهمال وتنص الماده(13) من قانون الهيئه على الشكاوي باعتبارها احدى ادوات الرقابه المهمه في التعرف على اماكن الخلل الاداري والمالي .

- رقابه محكمه العدل العليا :

حيث تنص الماده رقم (33) من قانون تشكيل المحاكم النظاميه رقم (5) لسنة 2001 على ان محكمه العدل العليا تختص بالنظر في رفض الجئه الاداريه او امتناعها عن اتخاذ أي قرار كان يجب اتخاذه وفقا لاحكام القوانين والانظمه المعمول بها والنظر ايضا في سائر المنازعات الاداريه. وكون الهيئات المحليه تتمتع بشخصيه معنويه فان أي قرار يصدر عنها يمكن الطعن فيه امام محمة العدل العليا الفلسطينيه (المبادرة الفلسطينيه، 2003) .

2.1.13 الحوكمة في فلسطين

أدت ظهور العولمة والتقدم السريع في وسائل الاتصالات الحديثه ، الى خلق جو من التنافس على المستويين المحلي والخارجي بالنسبة للشركات العاملة في فلسطين ، وفي السنوات الأخيرة أصدرت السلطة الوطنية الفلسطينيه عددا من التشريعات والقوانين المنظمة لعمل القطاع الخاص في فلسطين مثل قانون سلطة النقد ، وقانون المصارف ، وقانون الأوراق الماليه ، وقانون تشجيع الاستثمار ، وقانون سوق راس المال ، وقانون سنة 2008 بشأن تعديل قانون الشركات .وقد احتوت هذه التشريعات على عدد من النصوص التي تدخل ضمن قواعد الحوكمة المعمول بها دوليا ، حيث قامت سلطة النقد وبالتعاون مع سوق فلسطين للأوراق الماليه وهيئه سوق راس المال

ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) بوضع قواعد لحوكمة الشركات في فلسطين نظرا لأهميتها بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني .

وعليه فقد تم تشكيل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في فلسطين، التي تضم ممثلين عن جهات رقابية واقتصادية وقانونية متنوعة، وقد قررت هذه اللجنة تشكيل فريق فني للعمل على صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات وفقا لأسس وخطه عمل تم وضعها وتمثل هدف هذا الفريق في اعداد قواعد لحوكمة الشركات في فلسطين بما يتفق مع التشريعات السائدة في فلسطين، مع الاخذ بعين الاعتبار المبادئ لحوكمة الشركات على الصعيدين الإقليمي والدولي. (اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009).

وتم أيضا تأسيس معهد الحوكمة الفلسطيني في عام 2011 كمنظمة غير حكومية مستقلة، مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث ركز على العمل على تحديث الحوكمة في منشآت القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، وذلك بحسب المبادئ المتعارف عليها دوليا، وانسجاما مع الأطر القانونية السائدة ومدونات الحوكمة التي تقرها الجهات الفلسطينية المختصة، ويهدف هذا المعهد أيضا الى تطوير مناخ استثماري جاذب ، وتعزيز القدرة التنافسية لدى المنشآت التجارية وتعميق التزامها بالنزاهة والممارسات الفضلى (معهد الحوكمة الفلسطيني، 2013).

ولكن بالرغم من هذه الجهود المبذولة، الا ان البيئة القانونية ونتيجة للظروف السياسية في فلسطين التي لا يزال يكتنفها القصور الامر الذي يؤثر سلبا على أداء الحوكمة في القطاعين العام والخاص.

2.2 المبحث الثاني: الأداء في الحكم المحلي

2.2.1 المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية تقويم الأداء ومتطلباته الأساسية

مما لا شك فيه ان الاداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الادارية بصفه عامه من مهارات وقدرات وامكانيات، فإذا كان الاداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فيحقق الهدف وإلا فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديده وتدريب للعاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى ادائهم (العجله، 2009).

2.2.2 مفهوم عملية الأداء

2.2.3 تعريف الاداء

يرتبط مفهوم الاداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصه داخل أي مؤسسه باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ويعرف الاداء بأنه مجموعه من الشروط الواجب توفرها لإنجاز عمل ما للوصول الى تحقيق اهداف معينه (ابو شيخة، 2000).

2.2.4 تعريف الاداء الاداري

يعتبر مفهوم الاداء الاداري من المفاهيم التي نالت نصيباً من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ، وهو المحصلة النهائية لما يقوم به الموظف او المدير من اعمال وانشطه مرتبطة بوظيفة ادارية معينه ويختلف من وظيفة لأخرى حتى وان وجد عامل مشترك بينهما .(مجبر، 1994) ويمكن تعريف الاداء الاداري بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة . (هلال، 1996)

2.2.5 مفهوم تقويم الاداء

يمكن تعريف عملية تقويم الاداء بأنها عباره عن اليه لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الاهداف التنظيمية، وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام القياس على الاداء، ويعبر عنه بشكل

الزيادة في المستويات الإنتاجية، أي انها عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة وذلك من خلال مجموعه من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر (محمد، 2007).

2.2.6 أهمية تقييم الاداء

لعملية تقييم الاداء دورا بارزا في الوحدة الاقتصادية كونها توضح مدى قدره الوحدة الاقتصادية على كيفية استغلال مواردها بصوره سليمة، وكذلك التأكد من تحقيق اهدافها من خلال انشطتها المختلفة. وتظهر اهمية عملية تقييم الاداء من خلال انها تبين مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال دورها في تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية بأقل تكلفه ممكنه والتخلص من التأثيرات السلبية التي تؤدي الى حدوث هدر في الوقت والجهد وهذا يعكس ايجابا الى انخفاض كلفة السلع والخدمات ومن ازدياد القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي وهذا يعود بالنفع لجميع الاطراف ذات العلاقة. وان النظام يقوم بتوفير معلومات لجميع المستويات الادارية في الوحدات الاقتصادية والتي يتم الاستفادة منها داخليا لغرض القيام بعملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة والمستند الى حقائق علمية كما يمكن ان تكون هناك جهات خارجية يمكنها الاستفادة من هذه المعلومات وكذلك تحديد العناصر التي تتطلب الى المزيد من الدعم والتطوير من اجل النهوض بأدائها والتخلص من العناصر غير المجدية (الحسيني، 2000).

2.2.7 المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الاداء

ان لعملية تقييم الاداء بعض المتطلبات الأساسية التي من خلالها الارتقاء بدرجة التقييم الى المستوى من الدقة الذي بدورها يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والتي تساعد في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والولوج بالنتائج الى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات انه ينبغي ان يمون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا بحيث يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل مسؤول بدون أي تداخل بينهما وان تكون الخطة الإنتاجية لها اهداف واضحة وواقعية وان تكون قابلة للتنفيذ وان يتم دراستها دواسة مستفيضة وان يتم مناقشتها مع جميع

المستويات داخل الوحدة الاقتصادية وان يكون بالوحدة الاقتصادية كادر متمرس في عملية تقييم الاداء متفهما لدوره المطلوب منه ولدية المعرفة بنشاط الوحدة الاقتصادية ومتمكن من تطبيق المعايير والنسب بصورة صحيحة وان تتمتع الوحدة الاقتصادية بوجود نظام فعال للمعلومات والتقارير اللازمة لعملية تقييم الاداء تساعد المسؤولين في مختلف المستويات من اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب وان تكون الاجراءات التي تم وضعها لغرض القيام بعملية تقييم الاداء واضحة ومنظمة ومتناسقة وان يكون هناك نظام حوافر فعال سواء كانت حوافر مادية او معنوية للمساعدة في تحقيق الاهداف . (الكرخي، 2008)

2.2.8 اهداف تقييم الاداء

في عملية التقييم يتم تقييم العاملين في المنظمة لمعرفة ادائهم للمهام والواجبات المنوطة بهم والمطلوب منهم انجازها في العمل من نواحي الجودة والكلفة والكمية والوقت ، وتقييم الاداء الوظيفي يعد جزءا من عملية التطوير التنظيمي للمنظمات ، ولذلك تسعى المنظمات من خلال التقييم تحقيق مجموعه من الاهداف اهمها توفير ملاحظات عن اداء العاملين ، والتعرف على احتياجات العاملين للتدريب ، وتوثيق المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت التنظيمية ، وتشكيل اساسا للقرارات الشخصية من زياده في الرواتب والترقيات والاجراءات التدريبية ، واتاحة الفرص للتشخيص والتطوير التنظيمي وتسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة والتحقق من سياسات الموارد البشرية لتلبية متطلبات تكافؤ فرص العمل . (Haneberg, 2010)

2.2.9 فوائد تقييم الاداء على المنظمة

ان من احدى اهم سياسات المنظمة التي لا تستغني عنها هي عملية تقييم الاداء ، وذلك لفوائد التي تعود على المنظمة نتيجة تطبيقها لها على اسس موضوعيه وبعيدة عن التحيز والمحسوبية ومن اهم هذه الفوائد رفع الروح المعنوية للعاملين بها واشعار العاملين بمسؤولياتهم وهي ايضا وسيله لضمان عدالة التعامل بين العاملين في المنظمة الواحدة والرقابة والاشراف على الرؤساء والمرؤوسين وتقييم سياسات الاختبار والتدريب والتطوير للعمل في المنظمة ويعد تقييم الاداء ايضا جزءا اساسيا في منهجية ادارة الجودة الشاملة للمنظمة . (cloke, 2005)

2.3 المبحث الثالث: الحكم المحلي في فلسطين

تعتبر الهيئات المحلية النواة الرئيسية للتنمية الاجتماعية، باعتبارها قريبة من المواطنين، وقد انشئت بهدف تسيير شؤون المواطنين القاطنين فيها، وتحسين اوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية، وكذلك ترقية المحيط الذي يعيشون فيه، وقد خولت الدولة بعضا من سلطاتها الى البلديات من اجل تخفيف ثقل الاعباء الملقاة على عاتقها، ويقوم الحكم المحلي على مبدأ عدم إشغال المستويات العليا بما يمكن للمستويات الدنيا عملة، وبهذا تتفرغ المستويات العليا للإشراف والتخطيط للمستويات الدنيا، ويسمح للمستويات الدنيا في هذا المبدأ ان تقوم بتحديد حاجاتها وأولوياتها وتخصيص مواردها في إطار الهيئة المحلية وفقا لظروفها (الاعرج، 2005).

وان أفضل وصف يمكن ان توصف به البلديات هو انها حكومات محليه، وتعتبر السلطة المحلية ركيزة اساسية من ركائز الديمقراطية لكونها ذات اولوية تنموية وليست خدماتية فقط وان الهدف الاستراتيجي لجميع المجالس المحلية هو تنمية المجتمع المحلي وتوفير خدمات البنية التحتية وتطويرها من خلال اتباع وسائل ديمقراطية تعتمد على المشاركة والشفافية في نطاق المجلس المحلي والمجتمع المحلي. (منظمة الشفافية الدولية، 2003).

2.3.1 مفهوم الهيئات المحلية

يعرف قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية بأن الهيئة المحلية هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين وتشمل البلديات أو المجالس المحلية أو المجالس القروية أو اللجان الإدارية أو لجان التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام القانون. (قانون الهيئات المحليه رقم 1 لسنة 1997)

2.3.2 تعريف البلدية واهمية اضاء الشرعية القانونية في تنظيم عملها

هناك من يعرف البلدية على انها تجسيد العلاقة الوطيدة بقاعدة المجتمع ودورها المتميز في ايجاد الحلول لمشاكل المواطنين اليومية والمستمرة، كما انها تشكل دعامة سياسية لسلطة الدولة وميدان تطبيقاتها. (قاضي، 2014). وفي حين ان البلديات تدار من خلال منظومه من القوانين والأنظمة فالقانون هو الذي اوجد ونظم عمل البلديات وحدد اختصاصاتها وبين كيفية عملها، وبالتالي يجب

على تلك البلديات وهيئات الحكم المحلي ان تعمل بموجب تلك القوانين والأنظمة. ومن الجدير ذكره انه يمكن لأعضاء المجالس البلدية ان يتقادوا الوقوع في الاشكاليات والصعوبات القانونية سواء في تعامل الهيئة المحلية مع الجمهور او في تعاملها مع السلطة المركزية المتمثلة في وزاره الحكم المحلي عن طريق العمل بموجب النظام القانوني ساري المفعول. وفي فلسطين يستقل اعضاء البلديات برسم السياسات العامة للمجلس البلدي المدار من قبلهم. ويقوم رؤساء المجالس البلدية واعضاؤها برسم السياسات العامة لمجلس ما واتخاذ قرارات وتنفيذ سياسات لها أثر مباشر على المواطنين. (قاروط، 2005)

2.3.3 تاريخ الحكم المحلي في فلسطين

يعد قطاع الحكم المحلي الفلسطيني واحد من اهم القطاعات في المجتمع ، ويشكل ركيزة اساسيه في النظام الديمقراطي الفلسطيني ، حيث يدير جزءا كبيرا من موارده ويساهم بشكل كبير في استثمار موارد المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة في جميع قطاعات عمل البلديات، حيث تلامس جميع الاعمال والنشاطات التي تقوم بها البلديات الحياه اليومية للمواطن وتقديم الخدمات الأساسية والتنمية وغيرها من النشاطات المختلفة التي تهدف الى تحسين نوعية حياة المواطنين عبر تطوير مستوى الخدمات والمشاريع المقدمة اليهم وتطور الحكم المحلي الفلسطيني عبر مراحل تاريخية متلاحقة، كانت فلسطين بحدودها التاريخية خلالها خاضعة لقوى أجنبية، هي تحديدا (العثمانيون، والبريطانيون، والأردنيون في الضفة الغربية والإدارة المصرية في قطاع غزة، والاحتلال الاسرائيلي) ففي فترة العهد العثماني خلال الفترة (1516 - 1917) كان الهدف الاساسي الذي من اجله انشئت البلديات هو لمساعدة الحكومة المركزية في بسط سيطرتها على البلاد والسكان، وكذلك كأداة لجمع الضرائب من المواطنين وتوريدها الى السلطة المركزية. حيث كانت المجالس البلدية تتصف بقله ومحدودية تمثيلها للسكان بالإضافة الى ارتباطها بالسلطة المركزية للمتصرف الذي بدوره يقوم بتوجيه واعطاء تعليماته للبلديات. ولقد بلغ عدد البلديات والمجالس البلدية مع نهاية الحكم العثماني على فلسطين اثنتين وعشرين بلديه. اما الاساس القانوني الذي من خلاله تنظيم البلديات وهيكلتها فهو قانون البلديات العثماني الصادر عام 1877. (اشتية، 2004)

وفي عهد الانتداب البريطاني على فلسطين خلال الفترة ما بين (1917 - 1948) بقي قانون البلديات العثماني ساري المفعول حتى عام 1934. في تلك السنة اصدرت حكومة الانتداب البريطاني قانون البلديات لعام 1934 ليصبح المرجع الوحيد المعتمد لتنظيم عمل البلديات في فلسطين (اشتية، 2004). وقد اجريت اول انتخابات بلديه عام 1926 بعد صدور مرسوم الانتخابات للبلديات في ذلك العام. في تلك المرحلة لم تلعب البلديات دورا مؤثرا في الحياة السياسية، وانما انحصر دورها في تقديم الخدمات للمواطنين. (عبد العاطي، 2005)

اما في الفترة ما بين عام (1948 - 1967) عقب انتهاء الانتداب البريطاني على فلسطين وحرب عام 1948 ونكبتها، وقيام الإدارة المصرية في قطاع غزة، بقيت بلديات قطاع غزة تعمل طوال فترة حكم الإدارة المصرية بموجب قانون البلديات البريطاني لعام 1934. اما في الضفة الغربية فقد خضعت البلديات والهيئات المحلية لنظام الإدارة المحلية الاردني، الذي يقوم اساسا على تقسيم اداري ومحلي يعمل بنظام المحافظات والألوية والأقضية والنواحي. ولقد صدر اول قانون بلديات أردني شامل عام 1954، وبعد فترة وجيزة من العمل به تم في سنة 1955 اصدار قانون جديد يفرض على البلديات والهيئات المحلية سيطرة مركزية شاملة، واصبحت البلديات بموجب هذا القانون مؤسسات رسمية تقوم بتلبية رغبات الحكومة وحاجاتها.

2.3.4 الإطار القانوني للهيئات المحلية في فلسطين:

يستند نظام الحكم المحلي في فلسطين الى إطار قانوني حديث، بالرغم من وجود كثير من العوامل السياسية والقانونية والإدارية الموروثة عن الحكومات والسلطات التي تعاقبت على فلسطين. حيث صدر في ظل السلطة الفلسطينية قانون الهيئات المحلية عام 1997 ويحمل الرقم (1) وكاد ان يكون هذا القانون نسخه مكرره عن قانون البلديات الاردني رقم (29) عام 1955 م، لأنه صدر بدون دراسة للوضع وحالة الحكم المحلي فلي فلسطين فقانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لعام 1997 م هو الإطار القانوني لتنظيم عمل الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث يحدد طبيعة عمل الهيئات المحلية وعلاقتها مع وزارة الحكم المحلي.بالإضافة الى قانون رقم 1 لسنة 1997 م هناك ايضا القانون رقم 5 لعام 1996 م، الذي حدد ونظم عملية انتخاب اعضاء ورؤساء الهيئات

المحلية، كما حدد فتره مهام مجلس الهيئة المحلية ورئيسها لمدة 4 سنوات، وحدد الشروط الواجب توافرها فيهم، كما نظم عملية التصويت والترشيح، وتطرق الى المخالفات والاجراءات القانونية للقضاء فيها. وهو حدث مهم في تاريخ الحكم المحلي الفلسطيني الذي طالما تعطلت فيه العملية الديمقراطية منذ اخر انتخابات عام 1976 م. يوجد ايضا قضايا اثرت في الاطار القانوني للهيئات المحلية الفلسطينية، وهي الاتفاقيات الفلسطينية الإسرائيلية، والتي قسمت الاراضي الفلسطينية الى مناطق غير متواصلة جغرافيا، بالإضافة الى عدم تجانس ووحده الاجراءات الإدارية المطبقة في كل منها، حيث مناطق (أ ، ب ، ج) ناهيك عن المعوقات التي تمارسها السلطات الإسرائيلية على عمل الهيئات المحلية الفلسطينية. (طوقان، 2001)

2.3.5 العلاقة بين الهيئات المحلية ووزارة الحكم المحلي في فلسطين

واجهت مؤسسات الحكم الفلسطيني مؤثرات نابعة من توجهات السلطات المتعاقبة على فلسطين المتمثلة في الحاق السلطة المحلية بالسلطة المركزية من اجل اخضاع المجتمع المحلي الفلسطيني، تميز التنظيم المحلي الفلسطيني بانعدام وجود سلطه فلسطينية تهتم بالتنظيم المحلي الفلسطيني حتى بدايات العام 1994م. (الشوبكي، 2004). ولا تتفاوت الآراء كثيرا في فلسطين حول التنظيم الافضل للحكم المحلي والعلاقة مع السلطة المركزية ، حيث نص الدستور الفلسطيني المؤقت على تنظيم العلاقة بين ادارات الوحدات المحلية على اسس من الديمقراطية اللامركزية في الإدارة ، وتنص المادة 168 من القانون رقم 1 لعام 1997م على : "تتمتع وحدات الحكم المحلي بالشخصية الاعتبارية ، وتمارس كل وحده صلاحيات اختصاصاتها القانونية ، وليس لاي منها ان توقع التزاما او اتفاقا الا بحدود الاختصاص المفوضة به وبالتنسيق مع الوزارة " والمادة 95 من مسوده مشروع النظام الدستوري تنص على ان القانون يحدد اختصاصات الوحدات الإدارية ومواردها المالية وعلاقتها بالسلطة المركزية ، ودورها في اعداد خطط التنمية وتنفيذها وفي الرقابة على النشاطات المختلفة (الحوارني، 2003)

2.4 المبحث الرابع: موازنه البلديات

2.4.1 اعداد الموازنة في البلديات الفلسطينية والهدف منها

حسب القانون العام للبلديات يجب على كل بلديه ان تقوم بتقديم الموازنة السنوية لوزارة الحكم المحلي، حيث يتم اقرار الموازنة من قبل المجلس البلدي ومن ثم رفعها لوزارة الحكم المحلي لكونها الهيئة المنتخبة او المخولة بذلك ويتم تقدير بنود الموازنة والمكونة من الايرادات والنفقات بناء على دراسات اقتصادية ومعطيات إحصائية، ومن واقع ارقام فعلية حدثت لهذه البنود سابقا ، فإنه يتم تقدير كافة بنود الحسابات لتكون اقرب ما يكون عليه الحسابات في نهاية السنة المالية التالية ، وان هناك عدة خطوات في اعداد الموازنة في البلديات الفلسطينية حيث تكمن في تحضير جدول موازنة مكون من تقدير لكل من الايرادات والنفقات، حيق تعد على اساس الاستحقاق مثل رسوم المياه والكهرباء التي تستحق على الاقسام، وعلى الاساس النقدي لكافة العمليات المحاسبية الاخرى ويتم التقدير بناء على دراسات معينه من خلال دراسة السنوات السابقة والاحتياجات المستقبلية (عبد الكريم، 2005).

2.4.2 الهدف من اعداد موازنة البلديات

ان الهدف من اعداد موازنه البلديات هو اعداد دليل رقابي على عمل البلدية في وضع الخطط المستقبلية ، وتهدف ايضا الى تحديد استراتيجيات ماليه في تحصيل الايرادات وطريقة انفاق المصاريف وتقييم اداء الاقسام البلدية والوحدات الفرعية التابعة لها ، ويكون من خلال ما تم تحقيقه من ايرادات ونفقات وذلك في فترة زمنية محدده يتم مقارنتها مع ما تم تقديره سابقا ، ووضع اسس ثابتة وواضحة التطبيق بكافة الاتجاهات للعمل داخل كل وحده ادارية ، ولكي تتمكن البلدية من تحديد مصادر ايراداتها وبالتالي الاستعانة بالتخطيط المالي والذي بدوره يتم توجيه تلك الايرادات لتمويل اوجه الانفاق المختلفة وتوفير العناصر المعلوماتية اللازمة والتي توفر بيئة مناسبة لاتخاذ القرار مما يؤدي الى تطبيق اكثر فعالية ودقة في اتخاذ القرارات (الخاروف، 2008).

2.4.3 مصادر الإيرادات ووجه النفقات في البلديات الفلسطينية

أولاً: الإيرادات:

من خلال الرجوع الى المواد 22، 23، 26 من قانون رقم 1 لعام 1997 بشأن الهيئات المحلية يمكن حصر مصادر الدخل التي تعتمد عليها البلديات بالآتي:

- الرسم التي تجبها البلديات مباشرة من المواطنين مثل التراخيص، الإيرادات عن بيع موجوداتها، ايجارات العقارات، رسوم البلديات، رسوم رخص الأبنية، رسوم تلزيم الاسواق بشكل عام والمسالخ والفوائد المصرفية على ودائعها ويمن الذكر انها إيرادات بسيطة لا تسد باب النفقات المتزايد.
- ضرائب تجبها السلطة الفلسطينية (وزارة المالية) وتحول نسبا معينة منها للبلديات ، ويتم تحديد هذه النسبة من قبل وزارة المالية بعد حساب تكاليف جبايتها مثل ضرائب الاملاك اما هناك بعض الضرائب التي تعتمد على حجم البلديات وحجم السكان والأهمية الاقتصادية للبلدية او المدينة، لكن الملاحظ انه لا يوجد في القانون الفلسطيني بند يحدد فيه تلك النسبة فالسلطة الفلسطينية هي التي تحدد النسبة وغالبا ما يكون في الحقيقة تحديدها خاضعا للاعتبارات السياسية، ومن الإيرادات التي تجبها السلطة نسبه من الرسوم الجمركية على قيمة البضائع ورسوم غرامات التنقل على الطرق (اشتية، 2004).
- المساعدات الدولية والمنح وغالبا ما تكون هذه المساعدات مشروطة على مشاريع البنية التحتية من مياه ومجاري وطرق وغيرها، وليست مشاريع انتاجيه يحصل المواطن منها على دخل مستمر او حتى خاصه للبلدية ويكون الهدف منها ان يتم تطور البلدية، او حتى دعم قسم من اقسامها (مادة 22 من قانون الهيئات).
- المساعدات والاعانات من السلطة الفلسطينية وهي النسبة التي تحدها السلطة الوطنية للبلديات لدعم الموازنة الخاصة لكل بلدية للقيام بمهامها ووظائفها، وهنا لا يوجد ايضا نسبه محده لها بل تعود على اهمية المدينة وعلى حجم السكان ومدى افتقارها للموارد الذاتية الكافية.

- إيرادات المياه والكهرباء، وهي من أساسيات مصادر إيرادات البلدية، وهنا تقوم بعض البلديات بشراء المياه والكهرباء من الشركات الإسرائيلية، ولكن بعض البلديات قامت بالتعاون مع الدول المانحة ببناء مشاريع دعم سواء كانت للكهرباء أو للماء (حفر ابار) وهذا ما دعى الى زيادة المصادر المالية للبلدية وخفض من تبعية تلك المصار وتحكمها من قبل السلطات الإسرائيلية.
- مشاريع استثماريه تكون في الشراكة مع القطاع الخاص ومن الأمثلة على تلك المشاريع الاستثمارية، المراكز التجارية والاسواق، محطات الباصات، والمناطق الصناعية والحرفية، والحدائق العامة، والمراكز الثقافية وغيرها من المشاريع الاستثمارية التي تعود بالنفع على المواطنين (حسيبا، 2006).

ومن ناحية اخرى يمكن للبلديات ان تدعم اقتصادها الذاتي من خلال العمل على تأسيس البنية التحتية اللازمة لجلب الاستثمار والتخصص في المجالات التي تشكل فيها البلدية ميزة تنافسية والتركيز على ذلك مما يساعد على زيادة إيرادات البلدية الذاتية دون الاعتماد على أي مساعدات ان كانت دولية او محلية ، ومن الامثلة على ذلك : الصناعة في نابلس (صناعة الزيوت والصابون والحلويات) التجارة في رام الله ، السياحة في بيت لحم حيث الاماكن الدينية والاثرية ، الزراعة في جنين وطولكرم وقلقيلية والمناطق الصناعية في رفح وغيرها . (اشتية، 2004)

ثانياً: النفقات

عادة ما تكون النفقات مكونه من البنود التالية (عبد الكريم، 2005):

اولاً: النفقات المتكررة وتشمل ما يلي:

- الرواتب والاجور والعلاوات للموظفين والعمال.
- نفقات الخدمات من استهلاك مياه وكهرباء ومحروقات وبريد وهاتف.
- اللوازم وتشمل القرطاسية والمطبوعات والكتب والنشرات والنفقات الإعلامية.
- نفقات الصحة العامة والبيئة.
- صيانة المباني والاليات والاثاث والمعدات والمرافق العامة التابعة للبلدية.
- الايجارات.

- المساهمات والاعانات والاشتراكات.
- النفقات الأخرى مثل الاحتفالات والاعلانات والضرائب والرسوم والتأمين على السيارات.

ثانيا: نفقات رأسمالية خدمية:

وهي النفقات التي تنفقها البلديات لتفعيل خدماتها أي القيام بإعادة تأهيل البنية التحتية وتنفيذ المشاريع المتعلقة بذلك مثل مشاريع صيانة وإعادته تأهيل شوارع وبناء جدران استنادية وتأهيل شبكات المجاري والصرف الصحي وشبكات الكهرباء وشبكات اتصال. (نابلس، 2006)

ثالثا: نفقات المشاريع التطويرية

ويقصد هنا بالمشاريع التطويرية هي من الموارد المالية للبلديات الفلسطينية ، وهي التي تهدف الى تطوير المدن لتقديم افضل الخدمات لمواطنيها مثل اراضي عقارات ومباني عامة ومرافق بنيه تحنيه (حدائق وارصفه وغيرها) ولكن نتيجة الوضع السياسي القائم والذي ادى الى قلة الايرادات وقلة الامكانيات المالية للبلديات وبالتالي عدم القدرة على تطوير المدن الفلسطينية بالشكل الصحيح والمطلوب لتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين مما ادى لتوجيهها الى القروض والمنح لتنفيذ مشروعاتها التطويرية والحيوية . (عبد الكريم، 2005)

رابعا: نفقات طارئه

ويقصد بها المخصصات المعدة من اجل مواجهة حالات الطوارئ نتيجة لظروف واسباب غير متوقعة، كما حدثت اثناء الاجتياحات الإسرائيلية والمتكررة للمدن الفلسطينية وما تركته ورائها من اثار مدمرة (اشتية، 2004).

خامسا: نفقات تسديد دفعات وفوائد القروض

وهي القروض التي حصلت عليها البلديات لتمويل مشاريعها التطويرية والبنية التحتية.

2.5 الدراسات السابقة:

2.5.1 دراسات باللغة العربية:

1.دراسة (علال و عدي، 2010)

بعنوان الحوكمة في المصارف الاسلاميه حيث تناول الباحثان في هذه الورقة مفهوم الحوكمة في الوقت الذي كثرت فيه الانتقادات حول عمل المصارف الإسلامية يشبه الى حد كبير عمل المصارف التقليدية مستخدمة التبريرات لتضعها تحت الإطار الإسلامي وأصبح الكثير من الخبراء والمحليلين ينتقدونها.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان اهمها ان البنوك بحاجة الى تطبيق معايير الحوكمة التي لها جذور مستمدة من الشريعة الإسلامية وهو ما يتطلب توفير البنية الأساسية للتمويل الإسلامي الذي هو من اهم اركان وقواعد الحوكمة.وقد اوصت الدراسة عددا من التوصيات والتي كانت أهمها توجيه الهيئات الشرعية للمصارف الإسلامية تحت سلطة واحدة واشراف البنك المركزي الإسلامي. ويقوم كل بنك من البنوك او المؤسسات المالية بإنشاء قسم خاص للمشرفين على القانون الداخلي، للتأكد من ان اعمال البنك تتم وفق تعاليم الشريعة الإسلامية. وانشاء لجنة لمراجعته الحسابات في المصارف الإسلامية من الأعضاء الذين لديهم خيره ماليه ومحاسبية.

2.دراسة (غادر، 2012)

بعنوا محددات الحوكمة ومعاييرها حيث تناولت هذه الدراسة موضوع الحوكمة في القطاع العام وشرح القواعد اللازمة لتطبيقها، وحددت المعايير التي تحكمها، وقامت بالتأكد على ان الحوكمة ليست ظاهرة خاصه بمنشأة او مصرف او مؤسسه ما وانما هي ظاهرة عالميه يجب تطبيقها لما تحققة من منافع لكافة أصحاب المصلحة والمجتمع، إضافة الى انها نموذج اداري جديد يهدف الى إعادة توزيع الصلاحيات على الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية ،كما ان الحوكمة نظام يساعد على الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها، إضافة الى ان الحوكمة تساهم في تحقيق الشفافية وتساعد على تقوية أداء الوحدات الاقتصادية.

3. دراسة (العوامله و الحنيطي، 1995)

بعنوان عملية تقييم الاداء للمجالس البلدية في الاردن حيث تناولت هذه الدراسة معايير أداء المجالس البلدية والجهات التي تحددها ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات العامة للدولة، والقدرة على اشباع الحاجات والمحافظة عليها ومدى الرضا العام للمواطنين على أداء المجالس البلدية في الأردن، وتوصلت هذه الدراسة الى عدم وضوح معايير أداء المجالس البلدية والجهات التي تحددها وضعف الرضا العام عن المشاريع الخدمية. وخرجت هذه الدراسة ببعض التوصيات منها: ضرورة تحسين القدرات المالية للمجالس المحلية من خلال المشاريع الإنتاجية ومتابعه تحصيل المستحقات المالية من المواطنين. تحديث التشريعات البلدية والعمل على تطويرها. ان التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة تنسجم مع معيار تعزيز سلطة القانون من خلال التوصية بتحديث التشريعات البلدية والعمل على تطويرها، وضرورة تحسين القدرات المالية للمجالس المحلية ومتابعة تحصيل المستحقات المالية من المكلفين.

4. دراسة (فارح، 2008)

بعنوان المجالس المحليه ودورها التنموي في اليمن-دراسه ميدانيه في محافظه تعز حيث هدفت هذه الدراسة الى تعزيز دور المجالس المحلية في التنمية الريفية في اليمن حيث اختار الباحث عينتين الأولى بلغ عددها 315 فردا من المجتمع المحلي، والثانية من أعضاء المجالس المحلية وقد بلغت 40 عضوا، ولتحقيق أغراض الدراسة صمم الباحث استبانة موجهه الى افراد المجتمع المحلي، والى أعضاء المجلس المحلي، وجاءت نتائج الدراسة بضعف انجاز المجالس المحلية ، وعدم تأهيلها ، وحيازة المساءلة على المستوى المتوسط ، وتدني مستوى المشاركة الشعبية للمواطنين في العملية التنموية وبالتالي عدم الاستقلالية في اعمالها.

5. دراسة (هادي و كريم، 2017)

بعنوان انموذج مقترح لتدقيق اداء المؤسسات البلدية لتحسين الخدمات المقدمة حيث قام الباحثان بموضع نموذج مقترح لتدقيق أداء المؤسسات البلدية لتحسين الخدمات المقدمة واستند الباحثان في بحثهم على فرضيه مفادها ان اعداد برنامج تدقيق لتقويم أداء المؤسسات البلدية يساهم في قياس

كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة مع الاخذ بعين الاعتبار المؤشرات المقترحة من قبل الباحثان، وقد توصل الباحثان الى مجموعه من الاستنتاجات أهمها عدم وجود برنامج تدقيق لتقويم أداء المؤسسات البلدية لدى ديوان الرقابة المالية يساهم في قياس كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة.

6.دراسة (المومني، 2016)

بعنوان مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولينه كأداة للرقابة وتقييم الاداء في البلديات : دراسه ميدانيه لبلديات اقليم الشمال في الاردن حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في البلديات ، حيث أجريت هذه الدراسة على بلديات إقليم شمال الأردن ، وركزت الدراسة على مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الإداري ، وإعداد الموازنات التخطيطية ، وتوفير نظام محاسبي ، ونظام للتقارير والحوافز .وتوصل الباحث الى مجموعه من الاستنتاجات أهمها ان للبلديات هيكل تنظيمي اداري تقليدي وقصور بتقويض اتخاذ القرار في مراكز المسؤولية وانه يوجد في البلديات نظام للتقارير يسهم بتوفير البيانات للمسؤولين إلا أنه يعاني من قصور فيما يتعلق بتصميمه ومحتوياته والعديد من الاستنتاجات الأخرى .

7.دراسة (الاعاجبي و الزوبعي، 2018)

تناولت هذه الدراسة دور التدقيق الخارجي في تحسين أداء الخدمات المقدمة وتقييم كفاءتها وفعاليتها، وهدفت الى التعرف على خصائص انشطه البلديات وتسليط الضوء على دور التدقيق الخارجي في تقييم كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة باستخدام مؤشرات نشاط البلديات ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث هي تدني الإيرادات التي تحققها الدوائر البلدية والاعتماد بشكل كبير على المنح التي تحصل عليها من الخزينة والمحافظة لتغطية نفقاتها.

8.دراسة (بن عطاء الله و بن صغير، 2018)

بعنوان اثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الاداره المحليه في الجزائر حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع كفاءة أداء الإدارة المحلية من خلال مساهمتها في تسهيل تقديم الخدمات العمومية للمواطنين،

وتعزيز المشاركة الشعبية، من خلال دراسة في تطبيقات النموذج الجزائري في هذا المجال، ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحثان انه يوجد توظيف متوسط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة المحلية في الجزائر وان هناك علاقة طردية بين توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكفاءة الإدارة المحلية في الجزائر.

9. دراسة (جودة، 2015)

بعنوان دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى الخمس في قطاع غزة حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى الخمس في قطاع غزة (بلدية غزة، خان يونس، جباليا، رفح ودير البلح) وقدمت هذه الدراسة العديد من التوصيات ومن أهمها إعطاء المواطنين حقهم في المشاركة باختيار رؤساء وأعضاء المجالس البلدية من خلال الانتخابات البلدية والعمل على اصدار قوانين وانظمة تعزز من عملية المشاركة وعمل لجان الاحياء بالإضافة الى إعادة النظر في سياسات تقييم الأداء المتبعة حاليا وتبني استراتيجيات واضحة بالبرامج التدريبية كمدخل أساسي في رفع الكفاءة الإدارية للموظفين .

10. دراسة (الداعور، 2008)

توصلت هذه الدراسة في عنوانها "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية" الى ان مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة كان متوسطا وانه يوجد تفاوت في مدى تطبيق هذه المعايير ووضعت الدراسة توصياتها بضرورة وجود هيئة حكومية محليه تتابع ممارسة تنفيذ معايير الحوكمة ونشر ثقافه الحوكمة وتعزيزها بين أعضاء المجلس البلدي والعمل على تعزيز مبدأ الشفافية من خلال منشورات البلدية والموقع الالكتروني لها والعمل على اعتماد معايير خاصة للحوكمة في فلسطين.

11. دراسة (السديري، 2014)

والتي كان عنوانها "مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية ودورها في تطوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض من وجهة نظر أعضائها" حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى

نجاح التجربة السعودية في تطوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتوصلت الى نتائج كان من أهمها ان مستوى الأداء الرقابي في منطقة الرياض كان مرتفعا وان مستوى مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية كان مرتفعا أيضا ولكن كان هناك ضعف في مشاركة المواطنين في الاسهام في صياغة خطط البلدية واوصت هذه الدراسة الى ضرورة تحديث انظمه البلدية والعمل على تطويرها وضرورة مشاركة المواطنين في صياغة خطط البلدية وضرورة توفير الاستقلال المالي والإداري للمجالس البلدية لكي تتمكن من أداء مهامها بالشكل المطلوب.

12. دراسه (مطير، 2013) :

والتي كانت بعنوان مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالاداء الاداري في الوزارات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة حيث تكون مجتمع الدراسه من جكيع اصحاب المسميات الاشرافيه المدنية وتوصلت هذه الدراسه الى مجموعه من النتائج والتوصيات وكان اهمها ضروره تبني معايير الحكم الرشيد لتصبح منهجا يسهم في تطوير منظومه تدعو الى تطبيق كافه معايير الحوكمه الرشيده وضروره تكاثف الجهود الحكوميه والاهليه وتعريف دور المواطن في تفعيل عملية المساءله والتركيز على البعد الاخلاقي في اداء الموظفين من خلال تعزيز الرقابه الذاتيه على الفرد وبناء منظومه تدعو الى تعزيز النزاهه والسعي الى استقطاب الكفاءات والمهارات لتنفيذ ومتابعه برامج التطوير والاصلاح .

2.5.2 دراسات باللغة الإنجليزية:

1.دراسة (PLESSIS، 2013):

بعنوان " تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتكاملة في الحكم المحلي حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية المتكاملة للحكم المحلي في دوله جنوب افريقيا وتعزيز الخدمات المقدمة الى المواطنين ، حيث سلطت الدراسة الضوء بشكل اساسي على الحكم المحلي الذي يعتبر نائبا للدولة نظرا لان احتكاك المواطن بإدارة الحكم المحلي اكثر من احتكاكه بالحكومة المركزية وتوصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج وكان اهمها وجود عدم ثقة لدى المواطن بإدارات

الحكم المحلي لان البلديات لم تنفذ التزاماتها تجاه المواطنين بالشكل المطلوب وان هذه البلديات تسيطر عليها الاحزاب السياسية وفقا لنظام الانتخابات المعمول به في جنوب افريقيا وان ادارة البلديات ترفع من سقف وعودها والتي بالنهاية لا تستطيع الالتزام بها .

2.دراسة (Ammann, et.al، 2011):

بعنوان دور الحوكمة في تقييم الشركات والمنشور في مجله العلوم المالية التجريبية حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وقيمة المنظمة في الفترة ما بين الاعوام 2003 والعام 2007 واجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات في الاردن وقد خرجت بالعديد من النتائج والتي كانت اهمها ان هناك تزايد كبير في الاهتمام بممارسة حوكمة الشركات مما يدفع الاهتمام بشكل كبير بالمسؤولية الاجتماعية والإدارية للشركات.

3.دراسة (Kwon، 2006):

بعنوان الاستفادة من الخطط الاستراتيجية لدى الحكم المحلي - دراسة حالة مدينة فلوريدا حيث هدفت هذه الدراسة الى بيان اهمية الاستفادة من الخطط الاستراتيجية في الحكومات المحلية، دراسة حاله الحكومات المحلية في ولاية فلوريدا عن العام 2005 اضافة الى بيان اهمية الاستراتيجيات ذات الأهمية لدى الهيئات المحلية بالولاية وتوصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج والتي كان اهمها ان بعض الحكومات المحلية في ولاية فلوريدا ليس لديها خطط استراتيجيه ومقياس للأداء الاداري لديها وان الحكومات المحلية لديها نقص في الموارد المالية والبشرية التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي وان الزيادة في مطالب اصحاب المصالح يتطلب من الحكومة المحلية القيام بعملية التخطيط على المدى القصير، والمدى البعيد لضمان تقييم ثابت منهم وان الحكومات المحلية تواجه مصاعب اساسيه تتمثل في صعوبة توفير الخدمات العامة بطريقه تتصف بالكفاءة.

4.دراسة (Ohsugi، 2009)

بعنوان التنظيم الاداري للحكومات المحلية في اليابان حيث هدفت هذه الدراسة الى شرح التنظيم الاداري للحكومات المحلية في اليابان، وتوصلت الى العديد من النتائج اهمها ان الحكومات المحلية ذات طابع تنفيذي وان الاتجاهات الإصلاحية التي اعتمدها الحكومات المحلية اثرت بشكل

كبير في الطابع التنظيمي الإداري للحكومات المحلية وان جميع الدوائر والاقسام الداخلية خاضعه لرؤساء الحكومات المحلية مباشرة.

5.دراسة (Brown,Caylor,Marcos 2004)

بعنوان العلاقة بين تطبيق الحوكمه واداء الشركات المساهمه . Governance and Firm performance حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين حوكمه الشركات وادائها ، حيث تم وضع مقاييس واسعه لحوكمه الشركات حيث تم الحصول عليها من خدمات حملة الاسهم المؤسساتية ، وهذه المقاييس ناتجة عن قياس واحد وخمسون عامل تشتمل على ثمانية فئات للحوكمه وهي المراجعة ومجلس الاداره والقانون الداخلي ومدير التعليم وحقوق الملكيه والدير التنفيذي للتعويضات والممارسات المتقدمه .حيث تم الربط بين فئات الحوكمه الثمانية ومقاييس الاداء الستة المعتمده من معهد جو للادارة ودفعات حمله ل 2327 شركة .وتوصلت هذه الدراسة الى ان الشركات تتمتع بمستوى حوكمه الشركات افضل نسبيا واكثر ربحيه وفيه وتدفع اموالا اكثر لحمله الاسهم وكما ان رسوم الاستشارات التي يتم دفعها للمدققين الخارجيين اقل من الاتعاب التي يتم دفعها لهم وهذا مرتبط بشكل كبير بضعف الاداء للشركات .

3.2.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال مراجعه واستعراض الباحث لمجموعه من الدراسات السابقه فإن هذه الدراسات افادت الباحث بشكل كبير في تعريف مشكله الدراسه ، وتحديد اهدافها واهميتها ، كما لعبت دورا كبيرا في تعريف متغيرات الدراسه المستقله والتابعه ، كما استفاد الباحث منها في مرحله اعداد الاستبانة البحثيه الخاصه بالدراسه.

- اوجه التشابه:

تتقاطع هذه الدراسه مع معظم الدراسات السابقه في اهميه تطبيق معايير الحكم الرشيد وتركز هذه الدراسه ايضا على الحوكمه كمفهوم حديث وهو ما يتفق مع الدراسات السابقه والتوجه العالمي في الوقت الحاضر الى تعزيز هذا المفهوم في كافة المؤسسات العامه على مستوى الدول ، وايضا تتشابه في اغلبها على تناول موضوع الحوكمه كمتغير مستقل حيث اشارت غالبية الدراسات ان

مدى التزام المؤسسات بقواعد الحوكمة وربط العلاقة بين مبادئ الحوكمة والاداء يؤثر ايجابيا على ادائها . واما من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي ومن ثم جمع البيانات وتحليلها لتحقيق الهدف من الدراسة .

- اوجه الاختلاف:

ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة بشكل عام ، وعلى الاداء الاداري بشكل نسبي وركزت ايضا اغلب الدراسات السابقة على مبدأ واحد من مبادئ الحوكمة كالشفافيه فقط او المساءله فقط بينما ركزت هذه الدراسة على مبادئ الحوكمة مجتمعه واثرها على الاداء وهي سياده القانون ، والشفافيه والنزاهه، والمساءله، والمشاركه، والانصاف، والكفاءه والفاعيه، والاستدامه.

- اوجه تمييز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

اظهرت الدراسات السابقة اهميه الدراسه الحاليه وموضوعها ، حيث ان الدراسه الحاليه تاتي استكمالا للدراسات السابقه التي تناولت موضوع الحوكمه في الشركات ومؤسسات القطاع الخاص ، حيث ان اغلب الدراسات السابقه ركزت على الحوكمه في القطاع الخاص والشركات وان هناك عدد قليل جدا من الدراسات التي تناولت الحوكمه في القطاع العام وتعتبر هذه الدراسه امتدادا للجهد العلمي في دراسه الحوكمه في واحده من مؤسسات القطاع العام وهي البلديات . وتعتبر هذه الدراسه الاولى التي تدرس كافة البلديات الفلسطينيه كحاله ، وتقيس مدى تطبيق معايير الحوكمه وعلاقتها بالاداء ، حيث جرت دراسات سابقه على البلديات في اطارها التشريعي والقانوني فقط او تناول عدد قليل من البلديات الفلسطينيه بينما هذه الدراسه تناولت كافه البلديات المصنفه في دوله فلسطين في الضفه الغربيه وقطاع غزه وبذلك تعتبر ميزه خاصه لهذه الدراسه . وان اهم ما يميز هذه الدراسه عن الدراسات السابقه ايضا ان الدراسات السابقه ربطت مفهوم الحوكمه بالشركات والمساهمين ومجلس الاداره بينما تطرقت الدراسه الحاليه وبحثت في جانب هام وحيوي الا وهو اثر تطبيق مبادئ حوكمه البلديات على اداء البلديات في فلسطين حيث ان البلديات تعتبر احد اهم مؤسسه من مؤسسات القطاع العام التي من اهدافها واستراتيجياتها النهوض بالمجتمع وتطويره وتوجيه الامكانيات والموارد واستغلالها بالشكل الامثل .

2.6 الفجوة البحثية للدراسة

جدول (2.1): الفجوة البحثية للدراسة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت اغلب الدراسات السابقة على مبدأ واحد من مبادئ الحوكمة كالشفافية فقط او المساءلة فقط و الكفاءة والفاعلية.	لم تركز الدراسات السابقة على مبادئ الحوكمة مجتمعه او الجزء الاغلب منها .	تركز الدراسة الحالية على مبادئ الحوكمة مجتمعه (سياده القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، الانصاف، الكفاءة والفاعلية، الاستدامة).
ركزت اغلب الدراسات السابقة على القطاع الخاص وبالتحديد الشركات ومؤسسات القطاع المصرفي.	لم تركز الدراسات السابقة على الحوكمة في القطاع العام، والدراسات التي تناولت الحوكمة في القطاع العام ركزت على مؤسسات حكومية معينة او بعض البلديات.	ركزت الدراسة الحالية على كافة البلديات الفلسطينية في دوله فلسطين في الضفة الغربية وقطاع غزة .
اكتفت معظم الدراسات السابقة التي استهدفت البلديات بقياس مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد او واقع تطبيقه ولم تربطها ببعض المتغيرات الاخرى .	لا يوجد الكثير من الدراسات التي تربط بين معايير الحوكمة بمستوى الاداء في البلديات الفلسطينية.	تركز الدراسة الحالية على ربط معايير الحوكمة السبعة (سياده القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، الانصاف، الكفاءة والفاعلية، الاستدامة) بالاداء الاداري في البلديات الفلسطينية .

2.7 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضية الرئيسية التالية:

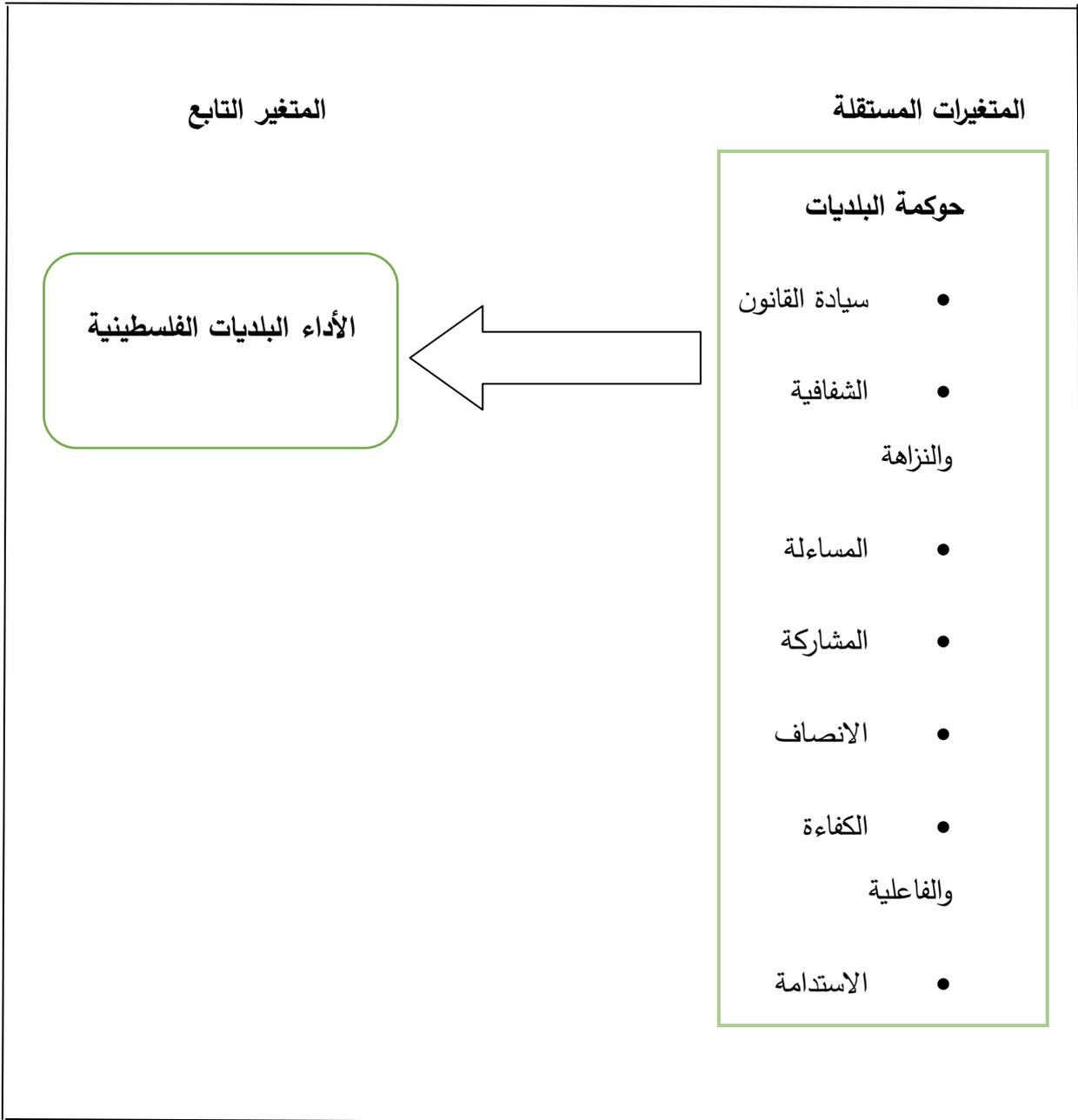
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البلديات الفلسطينية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد اثر لمبدأ سيادة القانون وأداء البلديات الفلسطينية.
- لا يوجد اثر لمبدأ الشفافية والنزاهة وأداء البلديات الفلسطينية.
- لا يوجد اثر لمبدأ المساواة وأداء البلديات الفلسطينية.
- لا يوجد اثر لمبدأ المشاركة وأداء البلديات الفلسطينية.
- لا يوجد اثر لمبدأ الإنصاف وأداء البلديات الفلسطينية.
- لا يوجد اثر لمبدأ الكفاءة والفاعلية وأداء البلديات الفلسطينية.
- لا يوجد اثر لمبدأ الاستدامة وأداء البلديات الفلسطينية.

2.8 نموذج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأبعاد المشكلة، استخدم الباحث نموذج للدراسة على أساس نموذج الإنحدار متعدد المتغيرات المعروض أدناه لتسليط الضوء للعلاقة على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي يوضحها الشكل التالي:



الشكل (1): نموذج الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 منهج الدراسة

قام الباحث باختيار المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض الدراسة المتعلقة بدراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات، ويهتم هذا المنهج بالظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى من خلال استخلاص النتائج من عينة الدراسة، حيث اعتمد الباحث على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وشم جميع البيانات عن طريق استبانة خاصة بالدراسة، والتي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة لتتناسب مع أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع البلديات في فلسطين والبالغ عددها 159 بلدية و 134 بلدية في الضفة الغربية و 25 بلدية في قطاع غزة (صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية.2021)، أما عينة الدراسة فقد تكونت من عدد من بلديات الضفة الغربية، وقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة، وذلك بهدف دراسة الاختلاف في آرائهم، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تحتوي على الأسئلة التي يمكن من خلالها الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الكلية التي تم توزيعها (116) استبانة، بينما بلغت عدد الاستبانات المستردة (97) استبانة، مما يعني أن نسبة الاسترداد قد بلغت (83%) من الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تم الغاء بعض الاستبانات لعدم تعبئتها بالشكل الصحيح او عدم استردادها بالفعل بعد توزيعها، أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة اعتماداً على خصائصها ومتغيراتها الديمغرافية فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	77	79.4
	انثى	20	20.6
	المجموع	97	100.0
التحصيل العلمي	ثانوية عامة فأقل	1	1.0
	بكالوريوس	82	84.5

14.4	14	ماجستير فأعلى	
100.0	97	المجموع	
13.4	13	من 20 -30 سنة	العمر
50.5	49	من 30 -40 سنة	
36.1	35	من 40 سنة فما فوق	
100.0	97	المجموع	
14.4	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40.2	39	من 6 -10 سنوات	
45.3	44	أكثر من 11 سنة	
100.0	97	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (3.1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة، ويبين الجدول الحقائق التالية:

1. كانت النسبة الأعلى من عينة الدراسة من الذكور، حيث وصلت نسبتهم إلى 79.4%، بينما وصلت نسبة الإناث إلى 20.6% من العينة التي شملتها الدراسة.
2. كانت النسبة الأعلى من العينة التي شملتها الدراسة لديها مؤهل علمي (بكالوريوس) بنسبة 84.5%، تلاها المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) بنسبة وصلت إلى 14.4%، وأقلها كان للمؤهل العلمي (ثانوية عامة) حيث وصلت نسبتهم إلى 1% من العينة التي شملتها الدراسة.
3. كانت النسبة الأعلى من عينة الدراسة ضمن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30- 40 سنة) حيث مثلوا ما نسبته 50.5% من عينة الدراسة، تلاها الذين أعمارهم (أكبر من 40 سنة) بنسبة 36.1%، وأقلهم أعمارهم (من 20 - 30 سنة) بنسبة 13.4% من عينة الدراسة.
4. كانت النسبة الأعلى من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (أكثر من 10 سنوات) حيث مثلوا ما نسبته 45.3% من عينة الدراسة، تلاها الذين لديهم سنوات خبرة تراوحت ما بين (من 5- 10 سنوات) بنسبة 40.2%، وأقلهم لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 14.4% من عينة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته على آراء عينة الدراسة المذكورة، وتضمنت الاستبانة الخاصة بدراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين مجالين مختلفين، تضمن المجال الأول والمتعلق بدرجة تطبيق معايير الحوكمة في البلديات الفلسطينية سبعة محاور رئيسية (مبدأ سيادة القانون، مبدأ الشفافية والنزاهة، مبدأ المساءلة، مبدأ المشاركة، مبدأ الانصاف، مبدأ الكفاءة والفاعلية، ومبدأ الاستدامة)، وتطرق المجال الثاني إلى مقياس مدى الأداء في البلديات الفلسطينية، وقد قام الباحث بتصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع المعلومات التي تجيب عن آراء عينة الدراسة حول موضوع الدراسة وأسئلته المتعددة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بمبادئ الحوكمة وقوانين البلديات المعمول بها في فلسطين وما يتعلق بفحص أداء البلديات وأثر تطبيق الحوكمة عليها.
 2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في موضوع الدراسة أو مواضيع مشابهة لها.
 3. استشارة ومناقشة المتخصصين في مجال الحوكمة وعمل البلديات وموضوع الدراسة.
- وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن الموظفين العاملين في البلديات الفلسطينية، واشتملت على جنس، المؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: واشتمل على (80) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين في الاستبانة، من خلال مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ بالدرجة (موافق بشدة) وتُعطى (5) درجة، ثم (موافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتعطى درجتين، و(معارض بشدة) وتعطى درجة واحدة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3.2): مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التقدير	5	4	3	2	1

وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من مجموعة من الفقرات والمحاور، كما يبين الجدول رقم (3.3).

جدول (3.3): فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	مجالات الدراسة ومحاورها	عدد الفقرات
1	المجال الأول: درجة تطبيق معايير الحوكمة	67
1	المحور الأول: مبدأ سيادة القانون	12
2	المحور الثاني: مبدأ الشفافية والنزاهة	11
3	المحور الثالث: مبدأ المساءلة	12
4	المحور الرابع: مبدأ المشاركة	11
5	المحور الخامس: مبدأ الانصاف	8
6	المحور السادس: مبدأ الكفاءة والفاعلية	6
7	المحور السابع: مبدأ الاستدامة	7
2	المجال الثاني: مقياس مدى الأداء في البلديات الفلسطينية	13
	المجموع	80 فقرة

3.4 صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في الشؤون الضريبية والمحاسبية والاقتصادية، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، إلى أن حصلت أداة الدراسة على صورتها النهائية، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية كما يظهر في ملحق (1).

3.5 ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (3.4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها المختلفة.

جدول (3.4): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	مجالات الدراسة ومحاورها	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	المجال الأول: درجة تطبيق معايير الحوكمة	67	0.945
1	المحور الأول: مبدأ سيادة القانون	12	0.763
2	المحور الثاني: مبدأ الشفافية والنزاهة	11	0.784
3	المحور الثالث: مبدأ المساواة	12	0.820
4	المحور الرابع: مبدأ المشاركة	11	0.851
5	المحور الخامس: مبدأ الانصاف	8	0.890
6	المحور السادس: مبدأ الكفاءة والفاعلية	6	0.702
7	المحور السابع: مبدأ الاستدامة	7	0.933
2	المجال الثاني: مقياس مدى الأداء في البلديات الفلسطينية	13	0.932
	الثبات الكلي للاستبانة	80	0.972

يتضح من الجدول رقم (3.4) أن معاملات الثبات لمجالات الدراسة الرئيسية ومحاورها قد تراوحت بين (0.702 - 0.945)، وبلغ الثبات الكلي لها (0.972)، وهو معامل ثبات عالٍ وفيه بأغراض البحث العلمي.

3.6 إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية (الاستبانة).
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص فيما يتعلق بفقرات أداة الدراسة ومدى وملاءمتها لأسئلتها وفرضياتها.
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها.

-إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.7 متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس: وله مستويين وهما: (ذكر، انثى).
- التحصيل العلمي: وله ثلاث مستويات: (ثانوية فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- العمر: وله ثلاث مستويات: (من 20-30 سنة، من 30-40 سنة، أكبر من 40 سنة).
- سنوات الخبرة: ولها أربع مستويات: (اقل من 5 سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 11 سنة).

ب - المتغيرات المستقلة:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بمجال الدراسة الأول (تطبيق مبادئ الحكومة في البلديات الفلسطينية) والذي شمل:

1. مبدأ سيادة القانون

2. مبدأ الشفافية والنزاهة

3. مبدأ المساءلة

4. مبدأ المشاركة

5. ومبدأ الإنصاف

6. والكفاءة والفاعلية

7. مبدأ الاستدامة.

ج - المتغيرات التابع:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من موظفي البلديات الفلسطينية على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بالمجال الثاني (مقياس الأداء في البلديات الفلسطينية).

3.8 المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة ومجالاتها.

2. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.

3. اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لقياس أثر المتغير المستقل تطبيق مبادئ الحوكمة في البلديات الفلسطينية بمجالاته (مبدأ سيادة القانون، والشفافية والنزاهة، والمساءلة، والمشاركة، والإنصاف، والكفاءة والفاعلية، والاستدامة) على المتغير التابع (الأداء في البلديات الفلسطينية).

4. استخدم اختبار معامل الارتباط "بيرسون" لتوضيح درجة العلاقة على المتغير المستقل تطبيق مبادئ الحوكمة في البلديات الفلسطينية بمجالاته (مبدأ سيادة القانون، والشفافية والنزاهة، والمساءلة، والمشاركة، والإنصاف، والكفاءة والفاعلية، والاستدامة) والمتغير التابع (الأداء في البلديات الفلسطينية).

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة، والتي اشتملت على مجموعة من المجالات والمحاور التي تهدف للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة وذلك بهدف استخلاص النتائج منها والإجابة على أسئلة الدراسة.

4.2 نتائج أسئلة أداة الدراسة

❖ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث وهي النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والذي ينص على:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي:

ما أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية؟

وينبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل بكل مما يلي:

❖ سؤال الدراسة الأول:

ما أثر تطبيق مبدأ سيادة القانون على أداء البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج النتائج التي تتعلق بالمحور الأول من أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، لفقرات المحور الأول، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وقام الباحث بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(5 - 1 = 4)$ ثم قسمته على 5 فترات $(5/4 = 0.8)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمد الباحث التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41 - 4.20 ويعادل 68.2% - 84.0%) درجة كبيرة.

- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%-68.0%) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%-52.0%) درجة قليلة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (موافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (موافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (أعارض) وتعطى درجتين، وينتهي ب (أعارض بشدة) وتعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4.1): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الأول من الاستبانة المتمثل بمبدأ سياده القانون .

رقم المحور	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	تلتزم البلدية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الهيئات المحلية الفلسطينية في عملها.	4.36	87.2	كبيرة جدا
2	5	تلتزم البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديمها لخدماتها للمواطنين.	4.31	86.2	كبيرة جدا
3	11	ترتبط المكافأة والترقيات في البلدية بنتائج تقييمها للموظفين.	3.61	72.2	كبيرة
4	1	يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذه لقراراته.	4.43	88.6	كبيرة جدا
5	8	يتم احترام اوقات العمل من طرف كافة المسؤولين والموظفين في البلدية.	4.14	82.8	كبيرة جدا
6	2	تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات.	4.38	87.6	كبيرة جدا
7	10	يتم وضع جدول اعمال مسبق للاجتماعات.	4.08	81.6	كبيرة جدا
8	12	يتم استخدام ممتلكات البلدية في اغراض غير رسمية.	2.44	48.8	قليلة
9	9	يتوفر في البلدية صندوق للشكاوى ويتم استقبالها ايضا عبر وسائل التواصل المختلفة.	4.13	82.6	كبيرة جدا

كبيرة جدا	85.4	4.27	تلتزم البلدية بتقديم الخدمات استنادا الى الأنظمة والتعليمات المصادق عليها.	6	10
كبيرة جدا	86.8	4.34	يؤدي التزام البلدية بتقديم الخدمات استنادا الى الأنظمة والتعليمات والاجراءات المصادق عليها الى تعزيز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بها.	4	11
كبيرة جدا	85.2	4.26	القوانين التي يتم اصدارها من قبل البلدية يتم المصادقة عليها من قبل وزارة الحكم المحلي.	7	12
كبيرة جدا	81.2	4.06	الدرجة الكلية للمجال الأول		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.1) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الدراسة الأول المتعلق بأثر تطبيق مبدأ سيادة القانون على أداء البلديات الفلسطينية قد تراوحت ما بين (4.43- 2.44)، واشتملت على (10) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة جداً، حيث جاءت فقرة "يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذه لقراراته" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.43) وبنسبة مئوية (88.6%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وفقرة "تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.38) وبنسبة مئوية (87.6%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، تلاها الفقرة "تلتزم البلدية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الهيئات المحلية الفلسطينية في عملها" بمتوسط حسابي (4.36) وبنسبة مئوية (87.2%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، واشتمل المحور على فقرة واحدة كانت درجة الموافقة عليها كبيرة وهي الفقرة التي نصت على "ترتبط المكافأة والترقيات في البلدية بنتائج تقييمها للموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبنسبة مئوية (72.2%) وبدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت الفقرة "يتم استخدام ممتلكات البلدية في اغراض غير رسمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.44) وبنسبة مئوية بلغت (48.8%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأثر تطبيق مبدأ سيادة القانون (4.06) وبنسبة مئوية بلغت (81.2%)، وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وهذا يدل على ان نسبة الموافقة كانت كبيرة جدا على فقرات المحور الأول أي يوجد أثر لتطبيق مبدأ سيادة القانون على أداء البلديات الفلسطينية اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة.

❖ سؤال الدراسة الثاني:

ما أثر تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة على أداء البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخراج النتائج التي تتعلق بالمحور الثاني من أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، لفقرات المحور الثاني، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4.2): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الثاني من الاستبانة المتمثل بمبدأ الشفافية والنزاهة .

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	9	تتشر البلدية قراراتها بالوسائل الاعلامية المتاحة في المجتمع المحلي.	3.80	76	كبيرة
2	10	تدرب البلدية موظفيها على مضمون حق المواطن في الاطلاع على المعلومات الخاصة بعمل البلدية.	3.57	71.4	كبيرة
3	2	يوجد للبلدية صفحة الكترونية، عن نشاطات البلدية، منشورة على الانترنت.	4.33	86.6	كبيرة جدا
4	6	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.	3.99	79.8	كبيرة
5	3	يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين المطبقة عليهم.	4.09	81.8	كبيرة جدا
6	7	ضعف المعرفة لدى بعض الاداريين يضعف الشفافية بسبب اعطائهم اجابات غير دقيقة.	3.97	79.4	كبيرة
7	5	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من قبل البلدية من اهم اسباب ضعف الاداء.	4.04	80.8	كبيرة جدا
8	3	يقوم قسم خدمات الجمهور في البلدية بمتابعة شكاوى المواطنين بحيادية تامه.	4.09	81.8	كبيرة جدا
9	4	يقوم قسم خدمات الجمهور في البلدية بالرد	4.06	81.2	كبيرة جدا

			على الشكاوى التي تصل اليهم .		
كبيرة جدا	88.4	4.42	ان تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والافصاح عنها يؤدي الى تحسين الانتاجية لدى الموظف.	1	10
كبيرة	78.6	3.93	يتم نشر موازنة البلدية في وسائل الاعلام ليطلع عليها جميع المواطنين والموظفين.	8	11
كبيره جدا	80.6	4.03	الدرجة الكلية للمحور الثاني		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.2) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة الثاني المتعلق بأثر تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة على أداء البلديات الفلسطينية قد تراوحت ما بين (4.42- 3.57)، واشتملت على (6) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة جدا، حيث جاءت فقرة "ان تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والافصاح عنها يؤدي الى تحسين الانتاجية لدى الموظف" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.42) وبنسبة مئوية (88.4%) وبدرجة موافقة كبيرة جدا، وفقرة "يوجد للبلدية صفحة الكترونية، عن نشاطات البلدية، منشورة على الانترنت" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.33) وبنسبة مئوية (86.6%) وبدرجة موافقة كبيرة جدا، تلاها الفقرة "يقوم قسم خدمات الجمهور في البلدية بمتابعة شكاوى المواطنين بحيادية تامه" بمتوسط حسابي (4.06) وبنسبة مئوية (81.8%) وبدرجة موافقة كبيرة، كما واشتمل المحور على (5) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة، وكانت أعلى فقرة ضمنها قد نصت على " بينما جاءت الفقرة "تراعي التشريعات الضرائبية مبدأ الفصل بين السلطات لموظفي الإدارة الضريبية لضمان الحيادية والنزاهة بالعمل" تصح البلدية عن خطتها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها" بمتوسط حسابي (3.99) وبنسبة مئوية (79.8%)، بينما جاءت الفقرة " تدرب البلدية موظفيها على مضمون حق المواطن في الاطلاع على المعلومات الخاصة بعمل البلدية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وبنسبة مئوية بلغت (71.4%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أثر تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة (4.03) وبنسبة مئوية بلغت (80.6%)، وبدرجة موافقة كبيرة جدا، وهذا يدل على ان نسبة الموافقة كانت كبيرة جدا على فقرات

المحور الثاني أي يوجد أثر لتطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة على أداء البلديات الفلسطينية اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة.

❖ سؤال الدراسة الثالث:

ما أثر تطبيق مبدأ المساواة على أداء البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخراج النتائج التي تتعلق بالمحور الثالث من أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، لفقرات المحور الثالث، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4.3): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الثالث من الاستبانة المتمثل بمبدأ المساواة .

رقم الفقرات	ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	8	وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والصلاحيات لكل مدير او مسؤول.	3.98	79.6	كبيرة
2	5	تلتزم البلدية بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بها للجهات الرقابية.	4.33	86.6	كبيرة جدا
3	9	يوجد في البلدية وصف كامل ومحدد لكل وظيفة.	3.90	78	كبيرة
4	10	يوجد في البلدية دائرة مختصة بالتدقيق الاداري والمالي على اعمال البلدية تتمتع بالمهنية والاستقلالية.	3.87	77.4	كبيرة
5	11	يوجد في البلدية معايير محددة للثواب والعقاب.	3.51	70.2	كبيرة
6	12	تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة.	3.48	69.6	كبيرة
7	6	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة الى حفظ حقوق جميع العاملين.	4.31	86.2	كبيرة جدا
8	1	للبلدية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل وزارة الحكم المحلي.	4.49	89.8	كبيرة جدا

كبيرة جدا	83.8	4.19	تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه لها.	7	9
كبيرة جدا	89	4.45	ان تعزيز وتطبيق مبدأ المساواة يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالبلدية.	3	10
كبيرة جدا	89.6	4.48	ان تعزيز وتطبيق مبدأ المساواة يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف.	2	11
كبيرة جدا	88.6	4.43	ان تعزيز وتطبيق مبدأ المساواة يعزز الانتماء الوظيفي لدى الموظف.	4	12
كبيرة جدا	82.4	4.12	الدرجة الكلية المحور الثالث		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الدراسة الثالث المتعلق بأثر تطبيق مبدأ المساواة على أداء البلديات الفلسطينية قد تراوحت ما بين (4.49-3.48)، واشتملت على (7) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة جداً، حيث جاءت فقرة "البلدية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل وزارة الحكم المحلي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.49) وبنسبة مئوية (89.8%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، تلاها الفقرة "ان تعزيز وتطبيق مبدأ المساواة يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف" بمتوسط حسابي قدره (4.48) وبنسبة مئوية (89.6%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة "ان تعزيز وتطبيق مبدأ المساواة يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالبلدية" بمتوسط حسابي (4.45) وبنسبة مئوية (89%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، واشتمل المحور على (5) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة، حيث جاءت الفقرة "وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والصلاحيات لكل مدير او مسؤول" الأعلى بينها بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرة "يوجد في البلدية وصف كامل ومحدد لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (3.90) ونسبة مئوية (78%)، بينما جاءت الفقرة "تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وبنسبة مئوية بلغت (69.6%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أثر تطبيق مبدأ المساواة على أداء البلديات الفلسطينية (4.12) وبنسبة مئوية بلغت

(82.4%)، وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وهذا يدل على ان نسبة الموافقة كانت كبيرة جداً على فقرات المجال الثالث أي يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساءلة على أداء البلديات الفلسطينية اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة.

❖ سؤال الدراسة الرابع:

ما أثر تطبيق مبدأ المشاركة على أداء البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم استخراج النتائج التي تتعلق بالمحور الرابع من أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، لفقرات المحور الرابع، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والجدول التالي يوضح ذلك: جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الرابع من الاستبانة المتمثل بمبدأ المشاركة .

رقم الفقرات	ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	7	يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين	4.13	82.6	كبيرة جداً
2	9	يعرض المجلس البلدي انجازاته امام مؤسسات المجتمع المحلي.	4.08	81.6	كبيرة جداً
3	8	يتبع المجلس البلدي مع البلديات الاخرى سياسة التعاون.	4.10	82	كبيرة جداً
4	6	يسعى المجلس البلدي للحصول على رضا الجمهور .	4.16	83.2	كبيرة جداً
5	3	مشاركة العاملين من مختلف المستويات الادارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.	4.31	86.2	كبيرة جداً
6	10	يشارك مدراء الدوائر في تحديد الاحتياجات الوظيفية من مؤهلات وبرامج تدريبية وعاملين.	4.02	80.4	كبيرة جداً
7	5	اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز من ثقة متلقي الخدمة	4.20	84	كبيرة جداً

			والجهات المنتفعة.		
كبيرة جدا	86	4.30	اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يحسن من الانتاجية لدى الموظف.	4	8
كبيرة جدا	86.6	4.33	اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف.	2	9
كبيرة جدا	87.6	4.38	اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز من الانتماء الوظيفي لدى الموظف.	1	10
كبيرة	78	3.90	يشارك رؤساء الاقسام في اعداد موازنة البلدية ورسم سياسات وخطط العمل في البلدية.	11	11
كبيرة جدا	83.4	4.17	الدرجة الكلية للمحور الرابع		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الدراسة الرابع المتعلق بأثر مبدأ المشاركة على أداء البلديات الفلسطينية قد تراوحت ما بين (3.90- 4.38)، واشتملت على (10) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة جداً، حيث جاءت فقرة "اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز من الانتماء الوظيفي لدى الموظف" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.38) وبنسبة مئوية (87.6%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، تلاها الفقرة " اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف" بمتوسط حسابي (4.33) وبنسبة مئوية (86.6%)، تلاها الفقرة " مشاركة العاملين من مختلف المستويات الادارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي" بمتوسط حسابي (4.31) وبنسبة مئوية (86.2%)، واشتمل المحور على فقرة واحدة كانت درجة الموافقة عليها كبيرة والتي نصت على "يشارك رؤساء الاقسام في اعداد موازنة البلدية ورسم سياسات وخطط العمل في البلدية" الأعلى بينها بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبنسبة مئوية (78%) وبدرجة موافقة كبيرة، وقد بلغ

المتوسط الحسابي الكلي لمحور أثر تطبيق مبدأ المشاركة على أداء البلديات الفلسطينية (4.17) ونسبة مئوية بلغت (83.4%)، وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وهذا يدل على ان نسبة الموافقة كانت كبيرة على فقرات المحور الرابع أي يوجد أثر لتطبيق مبدأ المشاركة على أداء البلديات الفلسطينية اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة.

❖ سؤال الدراسة الخامس:

ما أثر تطبيق مبدأ الانصاف على أداء البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الخامس تم استخراج النتائج التي تتعلق بالمحور الخامس من أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، لفقرات المحور الخامس، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4.5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور الخامس من الاستبانة المتمثل بمبدأ الانصاف .

رقم الفقرات	ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	تقوم البلدية بتنظيم تقديم خدماتها بشكل يؤدي الى تحقيق الاهداف الموضوعية وفقاً للعدالة الاجتماعية.	4.02	80.4	كبيرة جداً
2	6	يتم منح كافة المواطنين فرصاً متساوية للحصول على الخدمات العامة.	3.84	76.8	كبيرة
3	8	تطبق البلدية قانون تنظيم الادارات بشكل كامل ودقيق.	3.68	73.6	كبيرة
4	4	توضح انظمة وتعليمات البلدية مهام وواجبات كل موظف.	3.96	79.2	كبيرة
5	5	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة.	3.88	77.6	كبيرة
6	7	تطبق الانظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز.	3.77	75.4	كبيرة

كبيرة جدا	85	4.25	المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم.	1	7
كبيرة جدا	82.6	4.13	يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الاخلاقية لدى السلطات الاشرافية والتنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية.	2	8
كبيرة	78.8	3.94	الدرجة الكلية للمحور الخامس		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة الخامس المتعلق بآثر مبدأ الانصاف على أداء البلديات الفلسطينية قد تراوحت ما بين (4.25-3.68)، واشتملت على (3) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة جدا، حيث جاءت فقرة "المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.25) وبنسبة مئوية (85%) وبدرجة موافقة كبيرة جدا، تلاها الفقرة "يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الاخلاقية لدى السلطات الاشرافية والتنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.13) وبنسبة مئوية (82.6%) وبدرجة موافقة كبيرة جدا، تلاها الفقرة "تقوم البلدية بتنظيم تقديم خدماتها بشكل يؤدي الى تحقيق الاهداف الموضوعية وفقا للعدالة الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.02) وبنسبة مئوية (80.4%) وبدرجة موافقة كبيرة جدا، كما اشتمل المحور على (5) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة، وكانت الأعلى من بينها للفقرة التي نصت على "توضح انظمة وتعليمات البلدية مهام وواجبات كل موظف" بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي (3.96) وبنسبة مئوية بلغت (79.2%)، وجاءت الفقرة "تطبق البلدية قانون تنظيم الادارات بشكل كامل ودقيق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وبنسبة مئوية بلغت (73.6%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أثر مبدأ الانصاف على أداء البلديات الفلسطينية (3.94) وبنسبة مئوية بلغت (78.8%)، وبدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على ان نسبة الموافقة كانت كبيرة على فقرات المحور الخامس أي يوجد أثر لتطبيق مبدأ الانصاف على أداء البلديات الفلسطينية اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة.

❖ سؤال الدراسة السادس:

ما أثر تطبيق مبدأ الكفاءة والفاعلية على أداء البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة السادس تم استخراج النتائج التي تتعلق بالمحور السادس من أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، لفقرات المحور السادس، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4.6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور السادس من الاستبانة المتمثل بمبدأ الكفاءة الفاعلية .

رقم الفقرات	ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	تمتلك البلدية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة الى المواطن.	3.95	79	كبيرة
2	5	تتبع البلدية نظام فاعل لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين.	3.72	74.4	كبيرة
3	2	توظف البلدية الانظمة والتعليمات بما يحقق فاعلية البلدية.	3.92	78.4	كبيرة
4	4	وجود مشاكل مستعجلة بشكل دائم يؤدي الى معالجتها بدون دراسة شاملة.	3.79	75.8	كبيرة
5	3	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية.	3.86	77.2	كبيرة
6	6	تعمل البلدية على استقطاب موظفين من اصحاب الكفاءات المميزة.	3.55	71	كبيرة
		الدرجة الكلية للمحور السادس	3.80	76	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة السادس المتعلق بأثر تطبيق مبدأ الكفاءة والفاعلية على أداء البلديات الفلسطينية قد تراوحت ما بين (3.95 - 3.55)، وكانت درجة الموافقة على جميع الفقرات

التي شملها المحور كبيرة، حيث جاءت فقرة "تمتلك البلدية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة الى المواطن" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) وبنسبة مئوية (79%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرة "توظف البلدية الانظمة والتعليمات بما يحقق فاعلية البلدية" بمتوسط حسابي (3.92) وبنسبة مئوية (78.4%)، بينما جاءت الفقرة "تعمل البلدية على استقطاب موظفين من اصحاب الكفاءات المميزة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وبنسبة مئوية بلغت (71%) وبدرجة موافقة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال أثر تطبيق مبدأ الكفاءة والفاعلية (3.80) وبنسبة مئوية بلغت (76%)، وبدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على ان نسبة الموافقة كانت كبيرة على فقرات المحور السادس أي يوجد أثر لتطبيق مبدأ الكفاءة والفاعلية على أداء البلديات الفلسطينية اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة.

❖ سؤال الدراسة السابع:

ما أثر تطبيق مبدأ الاستدامة على أداء البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة السادس تم استخراج النتائج التي تتعلق بالمحور السابع من أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، لفقرات المحور السابع، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4.7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمحور السابع من

الاستبانة المتمثل بمبدأ الاستدامة

رقم الفقرات	ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	4	لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى ونظم مراقبة ومتابعة لتطوير الخدمات وتحسين اداء البلدية.	3.78	75.6	كبيرة
2	5	لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.	3.76	75.2	كبيرة

كبيرة	77.8	3.89	يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الاجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فحسب.	2	3
كبيرة جدا	80	4.00	لدى المجلس البلدي خطة لتطوير علاقته مع الجهات الممولة والمانحة له.	1	4
كبيرة	77.8	3.89	تتبنى الادارة العامة خططا تنفيذية لتحقيق الاهداف.	2	5
كبيرة	77.6	3.88	توفر الادارة العليا كافة الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف والخطط الاستراتيجية.	3	6
كبيرة	77.8	3.89	تقوم الادارة العليا بمتابعة تنفيذ الخطط التنفيذية وتطويرها لضمان انسجامها مع الاهداف الموضوعية.	2	7
كبيرة	77.4	3.87	الدرجة الكلية للمحور السابع		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الدراسة السابع المتعلق بأثر تطبيق مبدأ الاستدامة قد تراوحت ما بين (4.00 - 3.76)، واشتملت على فقرة واحدة كانت درجة الموافقة عليها كبيرة جداً، حيث جاءت فقرة "لدى المجلس البلدي خطة لتطوير علاقته مع الجهات الممولة والمانحة له" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبنسبة مئوية (80%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، بينما اشتمل المحور على (6) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة، وكانت الأعلى من بينها للفقرات "تقوم الادارة العليا بمتابعة تنفيذ الخطط التنفيذية وتطويرها لضمان انسجامها مع الاهداف الموضوعية" و "تتبنى الادارة العامة خططا تنفيذية لتحقيق الأهداف" و "يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الاجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فحسب" بمتوسط حسابي (3.89) وبنسبة مئوية (77.8%)، تلاها الفقرة "توفر الادارة العليا كافة الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف والخطط الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (3.88) ونسبة مئوية (77.6%)، بينما جاءت الفقرة "لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وبنسبة مئوية بلغت (75.2%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي

الكلية لمجال أثر تطبيق مبدأ الاستدامة على أداء البلديات الفلسطينية (3.87) ونسبة مئوية بلغت (77.4%)، وبدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على ان نسبة الموافقة كانت كبيرة على فقرات المحور السابع أي يوجد أثر لتطبيق مبدأ الاستدامة على أداء البلديات الفلسطينية اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة.

❖ سؤال الدراسة الثامن:

ما مستوى الأداء في البلديات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثامن تم استخراج النتائج التي تتعلق بالمجال الثاني من أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لإجابات عينة الدراسة التي تم اختيارها، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، لفقرات المجال الثاني، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والجدول التالي يوضح ذلك: جدول رقم (4.8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة المجال الثاني من الاستبانة المتمثل بمستوى الأداء في البلديات الفلسطينية .

رقم الفقرات	ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	4	تنجز البلدية اعمالها وانشطتها بأعلى مستوى من الكفاءة	4.00	80	كبيرة جدا
2	2	تقدم البلدية خدماتها وبرامجها الاجتماعية والثقافية والانسانية للمجتمع دون تمييز او تحيز	4.07	81.4	كبيرة جدا
3	9	هناك رضى من قبل المجتمع بالخدمات التي تقدمها البلدية	3.58	71.6	كبيرة
4	5	يلتزم موظفو البلدية في تنفيذ الاعمال الموكلة إليهم ضمن الوقت المحدد	3.99	79.8	كبيرة
5	4	يلتزم موظفو البلدية في تنفيذ الاعمال الموكلة إليهم بالدقة اللازمة ووفقا لمعايير العمل المحددة	4.00	80	كبيرة جدا
6	7	يلتزم موظفو البلدية بإدارة وقت العمل بشكل يضمن استغلاله بشكل كفو	3.90	78	كبيرة
7	3	يسعى موظفو البلدية إلى تخطي العقبات التي تواجههم بهدف الوصول الى نتائج متميزة	4.03	80.6	كبيرة جدا
8	1	يقوم موظفو البلدية باستغلال الموارد التي توفرها	4.08	81.6	كبيرة جدا

			البلدية بشكل كفو وفعال		
كبيرة	78	3.90	يقدم الموظف خططا ونشاطات من شأنها تطوير مستوى انتاجية البلدية	7	9
كبيرة	79.2	3.96	يلتزم موظفو البلدية بكفاءة العمل ضمن ساعات العمل المحددة رسميا	6	10
كبيرة جدا	81.4	4.07	يلتزم العاملون في البلدية بالمحافظة على ممتلكاتها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل	2	11
كبيرة جدا	80	4.00	يلتزم العاملون في البلدية بالمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالبلدية ومتلقي خدماتها	4	12
كبيرة	75.2	3.76	يتجنب المسؤولون في البلدية استغلال صلاحياتهم وسلطاتهم الممنوحة لهم لأغراض شخصية	8	13
كبيرة	79	3.95	الدرجة الكلية للمجال الثاني		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الدراسة الثاني المتعلق بمقياس الأداء في البلديات الفلسطينية والتي قد تراوحت ما بين (4.08 - 3.58)، واشتملت على (7) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة جداً، تلاها الفقرتين "يقوم موظفو البلدية باستغلال الموارد التي توفرها البلدية بشكل كفو وفعال" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08) وبنسبة مئوية (81.6%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، تلاها الفقرة "يلتزم العاملون في البلدية بالمحافظة على ممتلكاتها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل" و "تقدم البلدية خدماتها وبرامجها الاجتماعية والثقافية والانسانية للمجتمع دون تمييز او تحيز" بمتوسط حسابي (4.07) وبنسبة مئوية (81.4%)، تلاها الفقرة "يسعى موظفو البلدية إلى تخطي العقبات التي تواجههم بهدف الوصول الى نتائج متميزة" بمتوسط حسابي (4.03) وبنسبة مئوية (80.6%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، كما واشتمل المحور على (6) فقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة، حيث جاءت الفقرة "يلتزم موظفو البلدية في تنفيذ الاعمال الموكلة إليهم ضمن الوقت المحدد" الأعلى بينها بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبنسبة مئوية (79.8%) وبدرجة موافقة كبيرة، تلاها الفقرة "يلتزم موظفو البلدية بكفاءة العمل ضمن ساعات العمل المحددة رسميا" بمتوسط حسابي (3.96) ونسبة مئوية (79.2%)، بينما جاءت الفقرة "هناك رضى من قبل المجتمع بالخدمات التي تقدمها البلدية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي (3.58) وبنسبة مئوية بلغت (71.6%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال الأداء في البلديات الفلسطينية (3.95) وبنسبة مئوية بلغت (79%)، وبدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على ان نسبة الموافقة كانت كبيرة على فقرات المجال الثاني أي ارتفاع مقياس الأداء في البلديات الفلسطينية اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة.

ولمعرفة الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لجميع مجالات ومحاور أداة الدراسة والمتعلقة بأثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية، والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول رقم (4.9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات الدراسة لمعرفة مدى تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	ترتيبها	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	مبدأ سيادة القانون	4.06	81.2	كبيرة جدا
2	4	مبدأ الشفافية والنزاهة	4.03	80.6	كبيرة جدا
3	2	مبدأ المساءلة	4.12	82.4	كبيرة جدا
4	1	مبدأ المشاركة	4.17	83.4	كبيرة جدا
5	5	مبدأ الانصاف	3.94	78.8	كبيرة
6	7	مبدأ الكفاءة والفاعلية	3.80	76	كبيرة
7	6	مبدأ الاستدامة	3.87	77.4	كبيرة
المجال الأول		درجة تطبيق معايير حوكمة البلديات	4.00	80	كبيرة جدا
المجال الثاني		درجة الأداء في البلديات الفلسطينية	3.95	79.2	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.00	80	كبيرة جدا

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول (4.9) يتضح لنا أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البلديات الفلسطينية، ف جاء مبدأ المشاركة الأعلى في التأثير على أداء البلديات الفلسطينية بنسبة مئوية وصل إلى (83.4%)، ثم أثر مبدأ المساءلة بنسبة (82.4%)، ثم أثر مبدأ سيادة القانون بنسبة (81.2%)، تلاه أثر مبدأ الشفافية والنزاهة بنسبة (80.6%)، والتي حصلت جميعها على

درجة موافقة كبيرة جداً، ثم جاء أثر مبدأ الانصاف بنسبة مئوية (78.8%)، ثم مبدأ الاستدامة بنسبة (77.4%)، وأقلها كان لأثر مبدأ الكفاءة والفاعلية بنسبة (76%)، وبالتالي يتبين لنا تأثير جميع محاور الحوكمة التي شملتها الدراسة على أداء البلديات الفلسطينية والتي بلغت نسبة (79.2%)، حيث بلغت الدرجة الكلية لموافقة العينة التي شملتها الدراسة عليها (80%). وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات محاور الحوكمة في تأثيرها على أداء البلديات الفلسطينية إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وللمجالات، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات مقياس المجالات المذكورة جميعها والدرجة الكلية بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test) لعينة الدراسة؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل محور من محاور الأداة ودرجتها الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكّية (3)، والجدول التالي يبيّن ذلك.

جدول (4.10): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لمقياس مجالات الاستبانة المتعلقة بدراسة أثر مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية

الرقم	المجالات	العينة		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
1	مبدأ سيادة القانون	.398	4.06	100.562	96	*0.000
2	مبدأ الشفافية والنزاهة	.469	4.03	84.549	96	*0.000
3	مبدأ المساءلة	.446	4.12	90.984	96	*0.000
4	مبدأ المشاركة	.463	4.17	88.809	96	*0.000
5	مبدأ الانصاف	.674	3.94	57.573	96	*0.000
6	مبدأ الكفاءة والفاعلية	.594	3.80	62.985	96	*0.000
7	مبدأ الاستدامة	.734	3.87	51.944	96	*0.000

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة اختبار (3)

يتضح من نتائج الجدول (4.10) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط العينة لمحاور مجال مبادئ حوكمة البلديات والدرجة الكلية ولصالح متوسطات العينة، فقد جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائية وموجبة وهذا يعني أن مبادئ الحوكمة وأثرها على زيادة أداء البلديات الفلسطينية والدرجة الكلية لدى عينة الدراسة من المبحوثين كانت مرتفعة وبشكلٍ دالٍ إحصائياً من المستوى المتوسط، وهذا يعبر عن أهمية أو قيمة مبادئ الحوكمة وأثرها على زيادة أداء البلديات الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة والتي كانت تقديراتها جميعها مرتفعة.

4.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى فحص الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لبيانات تطبيق مبادئ الحوكمة وبيانات الأداء في البلديات الفلسطينية، وكانت نتائجها كالتالي:

جدول (4.11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وبيانات الأداء البلديات الفلسطينية

الرقم	المجال	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	قيمة ت	مستوى الدلالة	VIF
1	مبدأ سيادة القانون	0.112	0.039	0.514	0.608	0.112
2	الشفافية والنزاهة	0.101	0.013	0.159-	0.874	0.101
3	المساءلة	0.132	0.213	2.125	*0.036	0.132
4	المشاركة	0.115	0.077	0.848	0.399	0.115
5	الإنصاف	0.087	0.066	0.662	0.510	0.087
6	الكفاءة والفاعلية	0.084	0.311	3.647	*0.000	0.084
7	الاستدامة	0.077	0.293	3.057	*0.003	0.077

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الثابت (-0.088)

يتبين من الجدول السابق وجود أثر دال إحصائي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعناصر مبادئ الحوكمة (المساءلة، والكفاءة والفاعلية، والاستدامة) حيث بلغت معاملات الارتباط لها (0.213، و0.311، و0.293) على التوالي، ومستويات الدلالة لها (0.036، و0.000، و0.003) على التوالي وهي أقل من (0.05)، في المقابل كان هناك أثر غير دال إحصائي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعناصر مبادئ الحوكمة (سيادة القانون، والشفافية والنزاهة، والمشاركة، والإنصاف) حيث بلغت معاملات الارتباط لها (0.039، و0.013، و0.077، و0.066) على التوالي، ومستويات الدلالة لها (0.608، و0.874، و0.399، و0.510) على التوالي وهي أكبر من (0.05). كما ان معامل VIF اذا كان اكبر من 5 هناك ارتباط داخلي ، واذا كان اقل من 5 فهذا يعني عدم وجود ارتباط داخلي مما يبين حقيقة تأثير المتغيرات المستقلة بشكل واضح على المتغير التابع .

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. نتائج الفرضية الأولى

وتنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ سيادة القانون وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (simple Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ سيادة القانون) والمتغير التابع (الأداء للبلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ سيادة القانون و أداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.050).

2. نتائج الفرضية الثانية

وتنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الشفافية والنزاهة وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (simple Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ الشفافية والنزاهة) والمتغير التابع (أداء

البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الشفافية والنزاهة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.050).

3. نتائج الفرضية الثالثة

وتنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المساءلة وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط

(simple Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ المساءلة) والمتغير التابع

(أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى وجود أثر دال

إحصائياً لمبدأ المساءلة و أداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.050).

4. نتائج الفرضية الرابعة

وتنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المشاركة وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (simple

Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ المشاركة) والمتغير التابع (أداء البلديات

الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ

المشاركة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.050).

5. نتائج الفرضية الخامسة

وتنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الإنصاف وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (simple

Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ الإنصاف) والمتغير التابع (أداء

البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الإنصاف وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.050).

6. نتائج الفرضية السادسة

وتنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الكفاءة والفاعلية وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية السادسة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ الكفاءة والفاعلية) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الكفاءة والفاعلية وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.050).

7. نتائج الفرضية السابعة

وتنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الاستدامة وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية السابعة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (simple Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (مبدأ الاستدامة) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الاستدامة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.050).

ولتوضيح العلاقة ما بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بمبادئ حوكمة البلديات والمتغير التابع أداء البلديات الفلسطينية توضح مصفوفة الارتباط التالية العلاقة ما بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية، ويوضح الجدول رقم (4.12) مصفوفة الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والدرجة الكلية للمجال والذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من أجله الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة على الدرجة الكلية للمجال:

جدول (4.12): مصفوفة الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	المجال	مبدأ سيادة القانون	الشفافية والنزاهة	المساءلة	المشاركة	الإنصاف	الكفاءة والفاعلية	الاستدامة
1	مبدأ سيادة القانون	ر	0					
		الدلالة	0					
2	الشفافية والنزاهة	ر	0.677					
		الدلالة	**0.000					
3	المساءلة	ر	0.604	0.713				
		الدلالة	**0.000	**0.000				
4	المشاركة	ر	0.668	0.747				
		الدلالة	**0.000	**0.000				
5	الإنصاف	ر	0.677	0.813	0.758			
		الدلالة	**0.000	**0.000	**0.000			
6	الكفاءة والفاعلية	ر	0.569	0.774	0.746	0.750	0.778	
		الدلالة	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	
7	الاستدامة	ر	0.569	0.774	0.746	0.750	0.778	0.658
		الدلالة	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000
	أداء البلديات	ر	0.514	0.848	0.662	0.510	3.647	3.003
		الدلالة	0.608	0.847	*0.036	0.510	0.662	*0.000

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة وأداء البلديات من خلال الدرجة الكلية للمجال والذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة للمتغيرات (مبدأ المساءلة، مبدأ الكفاءة والفاعلية، ومبدأ الاستدامة) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من أجله.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت الى معرفة أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية، وتم ذلك من خلال التعرف على أثر مجموعة من المتغيرات التي تلعب دوراً مهماً في معرفة وتحديد نتائج الدراسة، وتناولت الدراسة المتغيرات الديمغرافية التالية الجنس، التحصيل العلمي، العمر، سنوات الخبرة الخاصة بأفراد عينة الدراسة التي شملتهم، بالإضافة الى مجموعة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بحوكمة الشركات، والمتغير التابع الذي تمثل بأداء البلديات الفلسطينية، وتم توظيف هذه المتغيرات للتعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء البلديات الفلسطينية.

وتم التوصل الى نتائج الدراسة من خلال الاجابة عن السؤال الرئيس حول أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية، ومن ثم الاجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية المتعلقة بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة (سيادة القانون، الشفافية والنزاهة، المساءلة، المشاركة، الانصاف، الكفاءة والفاعلية، الاستدامة) على الأداء في البلديات الفلسطينية، بالإضافة الى فحص سبع فرضيات متعلقة بموضوع الدراسة، وتمت الاجابة عنها من خلال تحليل أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة اجابات الموظفين العاملين في بلديات الضفة الغربية وقطاع غزة حول الاسئلة المختارة التي تم توضيحها الفصل الرابع.

5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي:

ما أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية؟

اوضحت النتائج الواردة في الفصل السابق ان درجة الاتجاهات الكلية لإجابات عينة الدراسة المتمثلة بالموظفين العاملين في البلديات الفلسطينية قد أتت بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.520). للدرجة الكلية لمجالات الدراسة، وهذا دليل على ان درجة الاتجاهات كانت كبيرة

جداً لجميع مجالات الدراسة المتعلقة بأثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات الفلسطينية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة الى ارتفاع نسبة الوعي لدى العاملين في البلديات الفلسطينية بأهمية مبادئ الحوكمة وفوائدها الكبيرة، ولعل بعض الاجابات جاءت بمتوسطات مرتفعة بسبب رغبتهم في توضيح الحس الوطني لديهم بتقديم المزيد من الوسائل التي تساعد البلديات على تطوير أدائها وتحسين أعمالها وبالتالي كسب ثقة المواطنين ورضاهم المستمر عنها، هذا الامر الذي ادى الى جعل النسبة مرتفعة ضمن عينة الدراسة.

للتوصل الى نتائج الدراسة تم دراسة مجالات الدراسة بحيث بينت النتائج بأن درجات المجالات تراوحت ما بين الكبيرة جداً والكبيرة، حيث حصل المجال الاول المتعلق بمبادئ الحوكمة على نسبة 80%، ويعزو الباحث هذه النسبة المرتفعة الى ارتفاع مدى اهتمام عينة الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة المختلفة ضمن أعمالها في البلديات الفلسطينية واهتمامهم بمتابعة كل ما هو جديد بخصوصها ويعود ذلك الى شعورهم بالمسؤولية الكبيرة في تطوير أداء البلديات وأعمالها المختلفة وبالتالي ادراكهم لأهمية تطبيق مبادئ حوكمة البلديات ضمن نطاق عمل البلديات الفلسطينية جميعها، وقد أشارت نتائج الدراسة الى ان مبدأ المشاركة الأعلى في التأثير على أداء البلديات الفلسطينية بنسبة مئوية وصل إلى (83.4%)، ثم أثر مبدأ المساواة بنسبة (82.4%)، ثم أثر مبدأ سيادة القانون بنسبة (81.2%)، تلاه أثر مبدأ الشفافية والنزاهة بنسبة (80.6%)، والتي حصلت جميعها على درجة موافقة كبيرة جداً، ثم جاء أثر مبدأ الانصاف بنسبة مئوية (78.8%)، ثم مبدأ الاستدامة بنسبة (77.4%)، وأقلها كان لأثر مبدأ الكفاءة والفاعلية بنسبة (76%)، وبالتالي يتبين لنا تأثير جميع محاور الحوكمة التي شملتها الدراسة على أداء البلديات الفلسطينية.

اما فيما يتعلق بنتائج الدراسة بخصوص المجال الثاني من مجالات الدراسة المتعلق بدرجة الأداء في البلديات الفلسطينية فقد حصل على نسبة 79.2%، ويعزو الباحث هذه النسبة الكبيرة الى مدى اهتمام الموظفين العاملين في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، ولعل من اهم مظاهر الاهتمام هذه التزام العاملين بالمحافظة على ممتلكاتها وأجهزتها التي تضمن تقديم أفضل الخدمات بالإضافة الى

التزامهم بسرية المعلومات ومتلقي خدماتها، كما تقدم البلدية خدماتها وبرامجها دون تمييز أو تحيز وتقوم بإنجاز أعمالها بأعلى مستوى من الكفاءة والدقة اللازمة، وقد جاءت هذه النسبة الكبيرة بسبب رغبة العاملين في تقديم صورة واضحة عن الأداء الخاص بأعمالهم داخل البلديات الفلسطينية.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة علال وعبدي (2010) والتي أشارت الى ضرورة تطبيق البنوك لمعايير الحوكمة، ودراسة العواملة والحنيطي (1995) التي أوضحت ضرورة التزام البلديات بمعايير الأداء والالتزام بالقوانين والأنظمة لتطبيق مبادئ الحوكمة الصحيحة.

بينما تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة هادي وكريم (2017) التي أشارت الى عدم وجود برنامج تدقيق لتقويم أداء المؤسسات البلدية، ودراسة الداعور (2008) التي أشارت الى ان مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كان متوسطاً.

5.1.2 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى ونصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ سيادة القانون وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة على المتغير المستقل (مبدأ سيادة القانون) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ سيادة القانون وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث نتيجة عدم وجود أثر احصائي لمبدأ سيادة القانون وأداء البلديات الفلسطينية الى ان العاملين في البلديات الفلسطينية لا يلتزمون بصورة واضحة في تطبيق جميع القوانين والتزام بها، مما ينعكس سلبياً على أداء البلديات الفلسطينية، حيث شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تعجر الكثير من القضايا التي طفت على السطح وظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية المتمثلة في علاقات ومصالح متبادلة بين الموظفين وأقاربهم، وما نجم عن ذلك من قضايا فساد واختلاس وافلاس لبعض الشركات كل ذلك حدث نتيجة لعدم وجود نظام يضبط سلوك تلك المؤسسات ويسمح بالرقابة على أدائها، وتعتبر

الحوكمة نظام يتم بموجبه ادارة المؤسسة والرقابة عليها وتحديد العلاقات والصلاحيات من خلال هيكل تنظيمي واضح للمهام والمسؤوليات في اطار مجموعة من القواعد والاجراءات والنظم والقوانين التي تنظم سير العمل في تلك المؤسسة، كما يوضح هذا النظام آلية اتخاذ القرار من خلال مشاركة كافة الاطراف اصحاب المصلحة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الشفافية والنزاهة وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة على المتغير المستقل (مبدأ الشفافية والنزاهة) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الشفافية والنزاهة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث نتيجة عدم وجود أثر احصائي لمبدأ سيادة الشفافية والنزاهة ومستوى أداء البلديات الفلسطينية الى انخفاض مستوى الشفافية والنزاهة ضمن أعمال البلديات المختلفة التي أثرت بصورة سلبية على أدائها، حيث لا يلتزم إدارة البلديات والعاملين بها بتقديم جميع خدماتها بكل شفافية ونزاهة لجميع المواطنين على حد سواء، حيث إن تعدد وظائف الدولة الحديثة وتشابك العلاقات الاجتماعية وسيادة الأفكار الديمقراطية كانت من الأسباب المباشرة في قيام الحكم المحلي، وهو أسلوب إداري ومظهر من مظاهر الحكم الديمقراطي، الذي يعتمد على استراتيجية اللامركزية التي تساعد على التقريب بين الدولة ومواطنيها من خلال الالتزام بمبدأ الشفافية والنزاهة، حيث تسمح البلديات وهيئات الحكم المحلي كما المؤسسات المحلية الديمقراطية للمواطنين بالتعبير عن احتياجاتهم وتطلعاتهم، ووضع استراتيجيات فاعلة لمواجهة المشكلات التي تواجههم وتؤثر عليهم، بهدف زيادة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الدولة.

كما يشير الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الى ارتفاع مستوى الرشوة والواسطة والمحسوبية في البلديات الفلسطينية التي لا تلتزم بصورة حقيقية بجميع مظاهر النزاهة والشفافية في التعامل مع المواطنين، كما انها لا تهتم بتطوير نظام داخلي منفصل خاص بالشكاوي من خلال الاتصال او

اشعار من المواطنين سواء كان بصورة كتابية او شفوية يعبر فيه عن عدم رضاهم عن الخدمة المقدمة او نوعيتها او طريقة تقديمها او كل ما يتعلق بها، لتقوم إدارة هذه البلديات بالتعامل معها وتحسين أعمالها اعتمادا عليها، وفي ما يتعلق بالبلديات فإن أبرز مكونات النظام القائم على الشفافية يتعلق بمدى وضوح أهداف الهيئة وآليات العمل ومدى إتاحتها للجمهور بالإضافة إلى التزام الهيئة بمبدأ الحق في الوصول والحصول على المعلومات التي يسمح القانون و للوائح بتقديمها بالإضافة إلى علنية جلسات المجلس البلدي وإتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة الفعالة سواء عبر حضور الجلسات أو عبر تحديد الاحتياجات والاجتماعات مع المجلس عبر اللقاءات الجماهيرية كما أن قيام المجلس أو الهيئة بنشر الموازنة العامة والتقارير المالية والإدارية حول النشاطات والمشاريع التي تنفذها الهيئة يعتبر عنصر أساسي في شفافية عمليات البلديات الفلسطينية المختلفة، الا ان جميع هذه المتطلبات لم يتم تطويرها بالمستوى المطلوب داخل البلديات الفلسطينية لدعم الشفافية والنزاهة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المساءلة وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة على المتغير المستقل (مبدأ المساءلة) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ المساءلة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث نتيجة وجود أثر احصائي لمبدأ المساءلة ومستوى أداء البلديات الفلسطينية الى ارتفاع حس المسؤولية لدى العاملين في البلديات الفلسطينية، فيقوم كل منهم بعمله على أفضل صورة في محاولة لإيجاد بيئة عمل مناسبة يمكن من خلالها تقديم أفضل الخدمات للجمهور، حيث أن أبرز عناصر المساءلة هي وجود هيكل تنظيمي واضح للبلدية ووصف وظيفي للعاملين في الهيئة بالإضافة إلى تقديم التقارير الدورية من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى وإعداد الحسابات الختامية ومراجعتها من قبل هيئات رقابة داخلية وخارجية حيث يقتضي نظام المساءلة الفعال وجود

وحدة رقابة داخلية داخل الهيئة المحلية بالإضافة إلى خضوع الهيئة وانفتاحها على الرقابة الخارجية كرقابة أجهزة الرقابة الرسمية وغير الرسمية كما إن وجود نظام الشكاوي وتسهيل إجراءات تقديم الشكاوي يعتبر عنصر مهم في تعزيز ثقافة المساءلة في عمل الهيئات المحلية وتعتمد المؤشرات المتعلقة بالمساءلة على تقديم التقارير المالية والإدارية بشكل دوري تقوم الهيئات المحلية بإعداد التقارير الإدارية والمالية بشكل شهري و عرضها على وزارة الحكم المحلي وتتضمن هذه التقارير النشاطات والاجازات المالية والإدارية لهيئات المحلية وتقوم هذه الهيئات بإعداد تقرير الاجازات السنوي ولكن لا يتم عرضه على المواطنين ويعرض على وزارة الحكم المحلي فقط، ووجود نظام شكاوي مكتوب ومعلن وفعال لكل من المجتمع المحلي والموظفين، بالإضافة الى وجود وحدة رقابة داخلية.

كما يشير الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الى ان أغلبية البلديات تتفق في إعداد التقارير المالية والإدارية والفنية الشهرية ورفعها الى وزارة الحكم المحلي، الا انها نادراً ما تقوم بنشرها للمواطنين وبالتالي تغيب المساءلة الحقيقية من قبل الجمهور ومتلقي الخدمات حول نتائج هذه التقارير وأداء البلديات المختلفة، كما تقوم البلديات بإعداد تقارير الإنجاز السنوي وتسلمها لوزارة الحكم المحلي، ولكن تبقى هذه التقارير والتي تتضمن بشكل ملزم الموازنة التقديرية للهيئة وحساباتها الختامية وتخضع الهيئات المحلية لمسائلة جدية مقتصرة فقط عبر وزارة الحكم المحلي وليس الجمهور والمؤسسات ذات العلاقة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبدأ المشاركة وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة على المتغير المستقل (مبدأ المشاركة) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ المشاركة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث نتيجة عدم وجود أثر احصائي لمبدأ المشاركة ومستوى أداء البلديات الفلسطينية الى الثقافة والعادات الفلسطينية التي ما زالت سائدة في البلدات والمدن الفلسطينية، فمبدأ المشاركة والتعاون ما زال واضحاً ما بين العاملين في البلديات والجمهور، حيث تسعى المجالس البلدية الى كسب رضا المواطن بكافة الطرق، حيث يشارك العاملين فيها في برامج تدريبية تؤهلهم للتعامل مع الجمهور الخارجي، إضافة الى مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات الخاصة بأعمال البلديات المختلفة.

كما يشير الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الى وجود العديد من المطالبات التي تسعى الى ترسيخ مفهوم المشاركة المجتمعية والسياسية خاصة فيما يتعلق بدور الشباب والنساء كأعضاء في المجالس المحلية، وتفعيل دورها في المجتمع المحلي، وتمكين العضوات المنتخبات في المجالس من التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني والمشاركة في صنع القرار ورسم السياسات بكل حرية، حيث إن التطبيق السليم لحوكمة البلدية يستوجب تكريس العديد من المبادئ الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بممارسة الحقوق والحريات العامة وممارسة المواطنة، ولعل أهم تلك المبادئ مبدأ المشاركة باعتباره المنبر الذي يساهم من خلاله المواطن في رسم السياسة العامة وصنع القرار سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبدأ الإنصاف وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة على المتغير المستقل (مبدأ الإنصاف) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى عدم وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الإنصاف وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث نتيجة عدم وجود أثر احصائي لمبدأ الانصاف وأداء البلديات الفلسطينية الى عدم اهتمام إدارة البلديات والعاملين فيها بتقديم الخدمات بصورة متساوية لجميع المواطنين، حيث ان

مبدأ المساواة والعدالة بين العاملين والذي يجب ان تعتمد عليه البلديات يزيد من ثقتهم ويساعدهم على تقديم الخدمات بصورة أفضل.

كما يشير الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الى ضرورة اهتمام البلديات الفلسطينية بالتشديد على مبدأ الانصاف سواء في تعامل العاملين مع بعضهم البعض او في تعاملهم مع الجمهور الخارجي لضمان تقديم أفضل الخدمات.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ونصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الكفاءة والفاعلية وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية السادسة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة على المتغير المستقل (مبدأ الكفاءة والفاعلية) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الكفاءة والفاعلية وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث نتيجة وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الكفاءة والفاعلية وأداء البلديات الفلسطينية الى امتلاك البلديات الفلسطينية معايير خاصة بقياس تكلفة الخدمات المقدمة للمواطنين حيث تتبع نظام فعال لتحسين مستحقاتها وديونها مما يزيد من كفاءة أعمالها وفعاليتها، بالإضافة الى قدرتها على حل المشاكل المستعجلة والتعامل مع الأمور الطارئة، كما تهتم البلديات باستمرار باستقطاب الموظفين من أصحاب الكفاءات المميزة للاستفادة من خبرتهم ومهاراتهم لتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور الخارجي.

كما يشير الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الى ان وزارة الحكم المحلي سعت بكل جهدها الى تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية للبلديات الفلسطينية على اعتبارها جزءاً من التحسين المستمر الذي يهدف الى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالموارد والأفراد وطرف تقديم الخدمات، والذي يتم من خلال فهم تدفق العمليات وتقليص الوقت والجهد الضائع أثناء العمل، ويقع على إدارة البلدية مسؤولية كبيرة في توفير متطلبات النجاح المستمر في تطبيق مبدأ الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق رضا الجمهور الخارجي وكسب ثقتهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الاستدامة وأداء البلديات الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن فرضية الفرضية السابعة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة على المتغير المستقل (مبدأ الاستدامة) والمتغير التابع (أداء البلديات الفلسطينية)، وأشارت النتائج الواردة في الجدول (4.11) الى وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الاستدامة وأداء البلديات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحث نتيجة وجود أثر دال إحصائياً لمبدأ الاستدامة وأداء البلديات الفلسطينية الى اعتمادها على وضع خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات التي تقدمها للجمهور، مما يساعد هذه البلديات في تحقيق أهدافها في خدمة الأجيال القادمة ومواكبة التطور في أعمالها وأنشطتها، حيث تتبنى الإدارة خطاً تنفيذية ضمن ميزانياتها وامكانياتها التي تعمل على تطويرها باستمرار من خلال علاقاتها المتعددة مع الجهات الممولة والمانحة.

كما يشير الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الى ان تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة لتحسين بيئة الشفافية والإفصاح مما يعزز التنمية المستدامة وصولاً لإعداد التقارير ذات الجودة العالية، بحيث تكون هذه التقارير شاملة ودقيقة وتقدم المعلومة من حيث الوقت المناسب لاتخاذ القرار الرشيد، حيث ان تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات تضمن إدارة المؤسسة بشكل مسؤول وعدم تعرضها لسوء استخدام من في الإدارة، ويمكن القول ان قواعد ومبادئ الحوكمة تزيد من ثقة المستخدمين بمصداقية التقارير المالية وذلك من خلال سعيها الى تحسين بيئة الشفافية والإفصاح وبالتالي تعزيز الاستدامة الخاصة بخدمات البلديات المختلفة.

5.2 التوصيات

اعتماداً على نتائج الدراسة السابقة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكننا توضيحها كما يلي:

1. إجراء انتخابات محلية للبلديات والقرى المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة وتعزيز المشاركة المجتمعية في صناعة القرار على مستوى تلك البلديات.

2. ضرورة وجود هياكل تنظيمية للبلديات تتضمن المهام والمسؤوليات لكافة العاملين وتوضيح العلاقات بما يخص اتخاذ القرارات وتحديد الصلاحيات ضمن اللوائح والقوانين المعمول بها.
3. ضرورة وجود خطط استراتيجية للبلديات كأحد اهم المتطلبات الأساسية للتنمية المستدامة وتضمين خطط جميع الاقسام والدوائر في البلدية ضمن الخطة الشاملة في إطار المشاركة الفاعلة للجميع.
4. تعزيز المشاركة المجتمعية في رسم سياسات وخطط بالبلديات، الافصاح عن المشاريع قبل إقرارها ونشر كافة البيانات الإحصائية والاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بكيفية إدارة البلدية وايضا المتعلقة بالخدمات والمشاريع المختلفة وتمكين المواطنين من الاطلاع عليها.
5. رفع قدرات البلديات في إدارة الموارد العامة سواء المادية أو البشرية والتي تمكنها من القيام بالوظائف والصلاحيات المناطة بها على الوجه الأكمل، وأن تكون ملتزمة بكافة القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحكمها والصادرة عن الجهات ذات الاختصاص.
6. ضرورة اعتماد نظام لشكاوى المواطنين يكفل النزاهة والشفافية والحيادية والموضوعية في استقبال الشكاوى وإيجاد الحلول المناسبة لها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابو شيخه ، نادر احمد. (2014). اداره الموارد البشريه - اطار نظري وحالات عمليه. الاردن: دار صفاء للطباعه والنشر والتوزيع.
- اشتيه ، محمد و حباس ، اسامه. (2018). البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين النشأة الوظيفة ودورها في التنمية الإقتصادية. رام الله - فلسطين: المجلس الإقتصادي الفلسطيني للتنمية و الإعمار (بكدا).
- الاعاجيبي ، عقيل دخيل و الزوبعي ، سالم عواد. (2018). دور التدقيق الخارجي في تحسين اداء الخدمات المقدمة. العراق: المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد.
- الاعرج ، حسين. (2005). تأثير العولمه على النظم المحليه-التجربه الفلسطينيه. رام الله: وزارة الحكم المحلي.
- البسام ، بسام بن عبد الله. (2016). الحوكمة في القطاع العام. الرياض: معهد الاداره العامه-مركز البحوث:الرياض.
- التلاحمه ، خالد ابراهيم. (2003). الوجيز في القانون التجاري . عمان - الاردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- الحايك ، نهى احمد. (2016). اثر تطبيق الحوكمه على تحسين الاداء في المؤسسات الحكوميه- دراسه خالد المديره العامه للجمارك السوريه. سوريا: رساله ماجستير.
- الحسن ، يوسف. (1975). دراسات في الاداره والحكم المحلي. القاهره: دار النهضه العربيه للنشر والتوزيع.
- الحسيني ، فلاح حسن. (2000). الاداره الاستراتيجيه(مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصره). عمان - الاردن: دار وائل للنشر.

- الحوراني ، احمد عبد الله. (2003). مؤتمر حول العولمة وسياسات العمل الاجتماعي: مفاهيم وأبعاد ونتائج والتجربة الفلسطينية في مواجهة التغيرات الاجتماعية. مؤتمر حول العولمة وسياسات العمل الاجتماعي. القاهرة: مقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية.
- الخاروف ، امل عدلي. (2008). تخطيط استغلال الموارد الماليه لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحه الفلسطينيه. نابلس: رساله ماجستير - جامعه النجاح الوطنيه.
- الخضيرى ، محسن احمد. (2005). حوكمة الشركات. مصر: مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع.
- الداعور ، اسلام بدوي محمد. (2008). مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية. الخليل: جامعه الخليل - رساله ماجستير.
- الزهيان ، عبد الرحمن بن عبد الله. (كانون الثاني، 2000). نظام المناطق مشروع مستقبلي لحل مشاكل نظم الإدارة المحلية بعد الحرب العالمية الثانية. جريده الجزيرة.
- السديري ، احمد بن عبد الله بن مساعد. (2014). مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية ودورها في تطوير اداء المجالس البلديه في منطقه الرياض من وجهة نظر اعضائها. الرياض: أطروحة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- الشوارورة ، فيصل محمود. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة في الاردن (الإصدار المجلد 25 - العدد الثاني). الاردن: مجله جامعه دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونيه.
- الشوبكي ، جمال. (2004). اللامركزية ومستقبل الانتخابات البلدية والتشريعيه. رام الله - فلسطين: مؤسسه باسيا.

- الصلاحين ، عبد المجيد. (2010). الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية. ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني.
- الطعامة ، محمد محمود و عبد الوهاب ، سمير محمد. (2005). الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير. القاهرة - مصر: المنظمه العربيه للتنميه الاداريه.
- العجله ، توفيق. (2009). الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام. غزة-فلسطين: رساله ماجستير - الجامعه الاسلاميه.
- العلمي ، بن عطاء و بن صغير ، عبد العظيم. (2018). أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الإدارة المحلية في الجزائر : دراسة ميدانية في مجموعة من البلديات الجزائرية. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- العوامله ، نائل عبد الحافظ و الحنيطي ، محمد فالح. (1995). عمليه تقييم الاداء للمجالس البلديه في الاردن دراسه ميدانيه (الإصدار العدد السادس). الاردن: المجله العلميه لكليه الاداره والاقتصاد-جامعه قطر.
- الكايد ، زهير. (2003). الحكمانيه قضايا وتطبيقات. المنظمه العربيه للتنميه الاداريه.
- الكرخي ، مجيد جعفر. (2014). تقويم الاداء في الوحدات الاقتصاديه باستخدام النسب الماليه (المجلد الاولى). الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- اللجنه الوطنيه للحوكمه - فلسطين. (2009). مدونه قواعد حوكمه الشركات في فلسطين. فلسطين: اللجنه الوطنيه للحوكمه.
- المصري ، ماهر. (2008). المفهوم العام للحوكمه في فلسطين معدوم.
- المومني ، محمد عبد الله. (2016). مدى تطبيق نظام محاسبه المسؤولييه كأداه للرقابه وتقييم الاداء - دراسه ميدانيه لبلديات اقليم الشمال في الاردن. الاردن: مجله رماح للبحوث والدراسات.
- بلدية نابلس. (2006). قسم شعبة الموازنه. اوراق غير منشوره.

- جوده ، عصام محمد. (2015). دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الاداء الاداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة. غزة: رساله ماجستير - جامعه الاقصى.
- حسيبا ، سناء قاسم. (2006). واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية. نابلس-فلسطين: رساله ماجستير-جامعه النجاح الوطني.
- دربك ، جمال فتحي. (23 مارس, 2004). البلديات حول العالم - النشأ والتطور النظام البلدي هو الأكثر حساسية والأسرع استجابة لحاجات المواطنين. مجله الجزيره العربيه.
- ديوان الفتوى والشريع. (2018). الحوكمه والاداء المؤسسي في القطاع العام. فلسطين: ديوان الفتوى والشريع.
- زحايكه ، ماهر. (2005). النزاهة والمساءلة والشفافية في عمل الهيئات المحلية. رام الله - فلسطين: الائتلاف من اجل النزاهه والمساءله - امان.
- سوليفان ، جون. (2008). البوصلة الأخلاقية للشركات : أدوات مكافحة الفساد : قيم ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة وحوكمة الشركات (المجلد الدليل السابع). مؤسسه التمويل الدولي.
- صندوق تطوير واقراض الهيئات المحليه 2021 (<https://www.mdif.org.ps>)
- طوقان ، طارق. (2001). اللامركزيه في الحكم المحلي في فلسطين. رام الله - فلسطين: الهيئه المستقله لحقوق المواطن.
- عبد العاطي ، صلاح. (2005). دراسة حول الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين. غزة - فلسطين: مركز الميزان لحقوق الانسان.
- عبد العال ، طارق. (2005). حوكمة الشركات "شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم- المبادئ- التجارب-المتطلبات". الاسكندريه-مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

- عبد العال ، طارق. (2008). حوكمة الشركات "المفاهيم - المبادئ - التجارب" : تطبيقات الحوكمة في المصارف. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الكريم ، عبد الله. (2009). الحوكمة والإدارة الرشيدة : أداة الإصلاح وإرادة التطوير في المنطقة العربية. بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.
- عبد الكريم ، نصر. (2005). نظامي المحاسبه والموازنات الموحدتين للهيئات المحليه الفلسطينيه. رام الله: وزارة الحكم المحلي.
- علال ، بن ثابت و نعيمه ، عدي. (2010). الحوكمه في المصارف الاسلاميه. الجزائر: جامعه عمار ثلجي-الاغواط.
- غادر ، محمد ياسين. (2012). محددات الحوكمه ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي عولمه الاداره في عصر العولمه. لبنان: جامعه الجنان - طرابلس - لبنان.
- فارح ، عبد الملك احمد علي. (2008). المجالس المحليه ودورها التنموي في اليمن-دراسه ميدانيه في محافظه تعز. الاردن: رساله ماجستير - جامعه الاردنيه.
- قاضي ، خير الدين. (2014). الديمقراطيه التشاركيه: بردايم جديد لتفعيل التنميه المحليه في الجزائر. الجزائر: مجله اكاديميا.
- قانون الهيئات المحليه رقم 1 لسنة 1997 - ماده رقم 2. (بلا تاريخ).
- قانون الهيئات المحليه رقم 1 لسنة 1997. (بلا تاريخ).
- مجبر ، مهدي بن ابراهيم بن محمد. (1994). الأمانة في الأداء الإداري (المجلد الاولي). جده: مكتبة الخدمات الحديثه - جده.
- محمد ، جبريل و رجال ، عمر. (2003). مدخل الى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين : الحكم المحلي نموذجا. رام الله: رام الله : مركز رام الله لدراسات حقوق الانسان،.
- محمد ، عبد الرحيم. (2007). مدخل قياس الاداء المتوازن المحاور والمميزات. قياس الاداء الحكومي في المنظمات الحكوميه. القاهره: المنظمه العربيه للتنميه الاداريه.

- مصلح ، عبير . (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. رام الله: الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة-امان.
- مطير ، سمير عبد الرازق. (2013). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالاداء الاداري في الوزارات الفلسطينية. غزة - فلسطين: رساله ماجستير - جامعه الاقصى.
- معهد الحوكمة الفلسطيني. (2013). الحوكمة في فلسطين. فلسطين: معهد الحوكمة الفلسطيني.
- منظمه الشفافية الدوليہ. (2010). نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد : كتاب المرجعية. بيروت: المركز اللبناني للدراسات.
- ميتاني ، بلال و البشير ، امين. (2016). حوكمة القطاع العام دراسة حالة المملكة الاردنية الهاشمية. جرش: مجلة جامعة جرش للبحوث والدراسات.
- نده ، كنان و القاضي ، حسين. (2010). مبادئ حوكمة الشركات في سورية (دراسة مقارنة مع مصر و الأردن). سوريا: جامعه دمشق.
- نوفل ، شريف جمال الدين. (2013). الحوكمة والياتها في محاربة الفساد. الجزائر: رساله دكتوراه - غير منشوره.
- هادي ، سالم عواد و كريم ، عقيل دخيل. (2017). نموذج مقترح لتدقيق اداء المؤسسات البلدية لتحسين الخدمات المقدمة (المجلد 12 عدد 41). جامعة بغداد - المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية: مجلة دراسات محاسبية ومالية.
- هلال ، محمد عبد الغني. (1997). مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعا (المجلد الثانيه). القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
- وزاره تطوير القطاع العام الاردنيه. (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام . الاردن: مديره دعم الابداع والتميز الحكومي.

- وفاء، افالو و أمينه، شرفي. (2013). دور الحوكمه في تحسين الاداره المحليه الجزائريه. الجزائر: رساله ماجستير - جامعه 8 ماي 1945-الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ammann, et.al. (2011). corporate governance on firm value.
- Discussion Paper,Reconceptualising Governance,Discussion Paper3 UNDP.(1997) .
- Governance and Good Governance International&Aboriginal Perspectives1999p3
- International finance corporate (IFC. (2005,pl). Corporate Governance : Why corporate Governance?
- K , Goldmith J . cloke. (2005). Resolving conflicts at work.
- L. Haneberg. (2010). the high - impact middle manager : powerful strategies to thrive in the middle . American society for training and development.
- LYNDON MARK DU PLESSIS. (2013). IMPLEMENTING INTEGRATED STRATEGIC PLANS IN FREE STATE MUNICIPALITIES. University of the ferr state South africa.
- myungjung Kwon. (2006). Strategic Planning Utilization in Local Governments : Florida city Governments and Agencies.
- OECD Publications Service,francep11
- Satoru Ohsugi. (2009). The Organization of Local Government administration in Japan. Tokyo Metropolitan University : japan.

- Osborne, Stephen P , The New public Governance Emerging perspectives on the theory and practice Hall.
- Brown, Lawrence & Caylor, Marcus,(2004) : Corporate Governance and Firm performance.

الملاحق

ملحق (1): إدارة الدارسة

الاستبانة

الساده : رئيس واعضاء المجلس البلدي وموظفي البلديه المحترمين :

تحية طيبه وبعد ،،،،

نضع بين ايديكم الاستبانة التي أعدت لاكمال متطلبات بحثنا بعنوان :

"أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين "

حوكمة البلديات: هي عبارة عن الطريقة التي تدار بها البلديات، وبالتالي هي بمثابة أداة تضمن كفاءة البلدية في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وتعتبر مؤشر لتحقيق البلدية لأهدافها.

وتعتبر البلديات في فلسطين كغيرها من المؤسسات التي تكون ملزمة بضمان حوكمة جيدة لهيكلها التنظيمي لتحقيق مستويات الاداء الافضل وخاصة على الصعيد المالي والوظيفي والخدماتي من اجل خلق قيمة ايجابية لكل الاطراف المتعاملة معها ومن ثم تحقيق الغرض النهائي من هذا البحث العلمي.

علما بأن كافة المعلومات الواردة سيتم التعامل معها بموضوعية وسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، إن اهتمامكم بالتكرم في مساعدتنا في تعبئة هذه الاستبانة سيلقى منا كافة الاحترام والتقدير.

شاكرين لكم تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

اسعد حسن خليل عارضة

برنامج ماجستير المنازعات الضريبية

الجزء الاول: البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر <input type="radio"/>	انثى <input type="radio"/>
-------	---------------------------	----------------------------

التحصيل العلمي	فأقل ثانوية <input type="radio"/>	بكالوريوس <input type="radio"/>	ماجستير فأعلى <input type="radio"/>
----------------	-----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------

العمر	من 20 سنة - 30 سنة <input type="radio"/>	من 30 سنة - 40 سنة <input type="radio"/>	من 40 سنة فما فوق <input type="radio"/>
-------	--	--	---

سنوات الخبرة	(اقل من 5 سنوات) <input type="radio"/>	(6 - 10 سنوات) <input type="radio"/>	من 11 سنة فأكثر <input type="radio"/>
--------------	--	--------------------------------------	---------------------------------------

الجزء الثاني: درجة تطبيق معايير الحوكمة في البلديات الفلسطينية (الرجاء وضع اشارة (√) في المربع المناسب):

##	اولا: مبدأ سيادة القانون	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشده
1-	تلتزم البلدية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الهيئات المحلية الفلسطينية في عملها.					
2-	تلتزم البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديمها لخدماتها للمواطنين.					

					3- ترتبط المكافأة والترقيات في البلدية بنتائج تقييمها للموظفين.
					4- يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته باكمال النصاب القانوني عند اتخاذه لقراراته.
					5- يتم احترام اوقات العمل من طرف كافة المسؤولين والموظفين في البلدية.
					6- تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات والمشتريات.
					7- يتم وضع جدول اعمال مسبق للاجتماعات.
					8- يتم استخدام ممتلكات البلدية في اغراض غير رسمية.
					9- يتوفر في البلدية صندوق للشكاوى ويتم استقبالها ايضا عبر وسائل التواصل المختلفة.
					10- تلتزم البلدية بتقديم الخدمات استنادا الى الأنظمة والتعليمات المصادق عليها.
					11- يؤدي التزام البلدية بتقديم الخدمات استنادا الى الأنظمة والتعليمات والاجراءات المصادق عليها الى تعزيز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بها.
					12- القوانين التي يتم اصدارها من قبل البلدية يتم المصادقة عليها من قبل وزارة الحكم المحلي.

معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده	##
					ثانيا: مبدأ الشفافية والنزاهة:
					-1 تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الاعلامية المتاحة في المجتمع المحلي.
					-2 تدرب البلدية موظفيها على مضمون حق المواطن في الاطلاع على المعلومات الخاصة بعمل البلدية.
					-3 يوجد للبلدية صفحة الكترونية، عن نشاطات البلدية، منشورة على الانترنت.
					-4 تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.
					-5 يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين المطبقة عليهم.
					-6 ضعف المعرفة لدى بعض الاداريين يضعف الشفافية بسبب اعطائهم اجابات غير دقيقة.
					-7 يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من قبل البلدية من اهم اسباب ضعف الاداء.
					-8 يقوم قسم خدمات الجمهور في البلدية بمتابعة شكاوى المواطنين بحيادية تامه.
					-9 يقوم قسم خدمات الجمهور في البلدية بالرد على الشكاوى التي تصل اليهم .
					-10 ان تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والافصاح عنها يؤدي الى تحسين الانتاجية لدى الموظف.

					11- يتم نشر موازنة البلدية في وسائل الاعلام ليطلع عليها جميع المواطنين والموظفين.
--	--	--	--	--	---

معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده	ثالثا: مبدأ المساواة:	##
					وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والصلاحيات لكل مدير او مسؤول.	1-
					تلتزم البلدية بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بها للجهات الرقابية.	2-
					يوجد في البلدية وصف كامل ومحدد لكل وظيفة.	3-
					يوجد في البلدية دائرة مختصة بالتحقيق الاداري والمالي على اعمال البلدية تتمتع بالمهنية والاستقلالية.	4-
					يوجد في البلدية معايير محددة للثواب والعقاب.	5-
					تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة.	6-
					يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة الى حفظ حقوق جميع العاملين.	7-
					للبلدية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل وزارة الحكم المحلي.	8-

					9- تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه لها.
					10- ان تعزيز وتطبيق مبدأ المساواة يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالبلدية.
					11- ان تعزيز وتطبيق مبدأ المساواة يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف.
					12- ان تعزيز وتطبيق مبدأ المساواة يعزز الانتماء الوظيفي لدى الموظف.

معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده	رابعاً: مبدأ المشاركة:	##
					يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين	1-
					يعرض المجلس البلدي انجازاته امام مؤسسات المجتمع المحلي.	2-
					يتبع المجلس البلدي مع البلديات الاخرى سياسة التعاون.	3-
					يسعى المجلس البلدي للحصول على رضا الجمهور.	4-
					مشاركة العاملين من مختلف المستويات الادارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.	5-

					6- يشارك مدراء الدوائر في تحديد الاحتياجات الوظيفية من مؤهلات وبرامج تدريبية وعاملين.
					7- اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز من ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة.
					8- اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يحسن من الانتاجية لدى الموظف.
					9- اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف.
					10- اشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز من الانتماء الوظيفي لدى الموظف.
					11- يشارك رؤساء الاقسام في اعداد موازنة البلدية ورسم سياسات وخطط العمل في البلدية.

معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده	##
					خامسا: مبدأ الانصاف:
					1- تقوم البلدية بتنظيم تقديم خدماتها بشكل يؤدي الى تحقيق الاهداف الموضوعية وفقا للعدالة الاجتماعية.
					2- يتم منح كافة المواطنين فرصا متساوية للحصول على الخدمات العامة.

					3- تطبق البلدية قانون تنظيم الادارات بشكل كامل ودقيق.
					4- توضح انظمة وتعليمات البلدية مهام وواجبات كل موظف.
					5- يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة.
					6- تطبق الانظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز.
					7- المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمان حقوقهم.
					8- يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الاخلاقية لدى السلطات الاشرافية والتنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية.

معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده	سادسا: مبدأ الكفاءة والفاعلية:	##
					تمتلك البلدية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة الى المواطن.	1-
					تتبع البلدية نظام فاعل لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين.	2-
					توظف البلدية الانظمة والتعليمات بما يحقق فاعلية البلدية.	3-
					وجود مشاكل مستعجلة بشكل دائم يؤدي الى معالجتها بدون دراسة شاملة.	4-
					يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية.	5-

					6- تعمل البلدية على استقطاب موظفين من اصحاب الكفاءات المميزة.
--	--	--	--	--	---

معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده	##
					سابعاً: مبدأ الاستدامة:
					1- لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى ونظم مراقبة ومتابعة لتطوير الخدمات وتحسين اداء البلدية.
					2- لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
					3- يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الاجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فحسب.
					4- لدى المجلس البلدي خطة لتطوير علاقته مع الجهات الممولة والمانحة له.
					5- تتبنى الادارة العامة خططا تنفيذية لتحقيق الاهداف.
					6- توفر الادارة العليا كافة الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف والخطط الاستراتيجية.
					7- تقوم الادارة العليا بمتابعة تنفيذ الخطط التنفيذية وتطويرها لضمان انسجامها مع الاهداف الموضوعية.

الجزء الثالث: مقياس مدى الاداء في البلديات الفلسطينية:

يتضمن هذا القسم مؤشرات تتعلق بقياس مستوى الاداء في البلديات الفلسطينية، يرجى تحديد درجة

موافقتك عليها بوضع اشارة (√) امام العبارة التي تناسب اختيارك:

معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده	الاداء:	##
					تنجز البلدية اعمالها وانشطتها بأعلى مستوى من الكفاءة	-1
					تقدم البلدية خدماتها وبرامجها الاجتماعية والثقافية والانسانية للمجتمع دون تمييز او تحيز	-2
					هناك رضى من قبل المجتمع بالخدمات التي تقدمها البلدية	-3
					يلتزم موظفو البلدية في تنفيذ الاعمال الموكلة إليهم ضمن الوقت المحدد	-4
					يلتزم موظفو البلدية في تنفيذ الاعمال الموكلة إليهم بالدقة اللازمة ووفقا لمعايير العمل المحددة	-5
					يلتزم موظفو البلدية بإدارة وقت العمل بشكل يضمن استغلاله بشكل كفؤ	-6
					يسعى موظفو البلدية إلى تخطي العقبات التي تواجههم بهدف الوصول الى نتائج متميزة	-7
					يقوم موظفو البلدية باستغلال الموارد التي توفرها البلدية بشكل كفؤ وفعال	-8
					يقدم الموظف خططاً ونشاطات من شأنها تطوير مستوى انتاجية البلدية	-9

					10- يلتزم موظفو البلدية بكفاءة العمل ضمن ساعات العمل المحددة رسمياً
					11- يلتزم العاملون في البلدية بالمحافظة على ممتلكاتها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل
					12- يلتزم العاملون في البلدية بالمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالبلدية ومتلقي خدماتها
					13- يتجنب المسؤولون في البلدية استغلال صلاحياتهم وسلطاتهم الممنوحة لهم لأغراض شخصية

هل ترغب بإضافة المزيد من الملاحظات

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

ملحق (2): المحكمين

اسم المحكم	الموقع الوظيفي	الجامعة
د. عصام نعيم عياش	استاذ مساعد/ قسم العلوم المالية والمصرفية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. مفيد الظاهر	استاذ مساعد/ قسم المحاسبة والتمويل	جامعة النجاح الوطنية
بروفسور عبد الناصر نور	دكتور/ رئيس قسم المحاسبة	جامعة النجاح الوطنية
د. صديق توفيق نصار	استاذ مساعد/ قسم الاقتصاد والعلوم الادارية	الجامعة الاسلامية- غزة

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**The Effect of Applying Principles of Municipal
Governance on Performance of Municipalities in
Palestinian**

By

Asaad Hassan Arida

Supervisor

Dr. Moaz Al Asmar

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Tax Disputes, Faculty of Graduate Studies,
An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2021

The Effect of Applying Principles of Municipal Governance on Performance of Municipalities in Palestinian

By

Asaad Hassan Arida

Supervisor

Dr. Moaz Al Asmar

Abstract

This study aimed to identify the impact of applying the principles of municipal governance on the performance of municipalities in Palestine, and the study population consisted of all municipalities in Palestine, and the study sample consisted of (116) questionnaires distributed to workers in Palestinian municipalities in the West Bank and Gaza Strip in order to collect the data necessary to answer The study questions and hypotheses were then entered into the computer and processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The study reached the following results:

1. There is an impact of applying the principles of municipal governance on the performance of Palestinian municipalities.
2. There is no statistically significant effect between the principle of the rule of law and the quality of performance of Palestinian municipalities at the level of significance (0.000).
3. There is no statistically significant effect between the principle of transparency and integrity and the quality of performance of Palestinian municipalities at the level of significance (0.000).

4. There is a statistically significant effect between the principle of accountability and the quality of performance of Palestinian municipalities at the level of significance (0.000).
5. There is no statistically significant effect between the participation principle and the quality of performance of Palestinian municipalities at the level of significance (0.000).
6. There is no statistically significant effect between the principle of equity and the quality of performance of Palestinian municipalities at the level of significance (0.000).
7. There is a statistically significant effect between the principle of efficiency and effectiveness and the quality of performance of Palestinian municipalities at the level of significance (0.000).
8. There is a statistically significant effect between the principle of sustainability and the quality of performance of Palestinian municipalities at the level of significance (0.000).

At the end of the study, the researcher recommended several recommendations, most notably:

1. Conducting local elections for the various municipalities and villages in the West Bank and Gaza Strip and enhancing community participation in decision-making at the level of those municipalities.
2. The necessity of having organizational structures for municipalities that include the tasks and responsibilities of all employees and clarify the relationships with regard to decision-making and defining powers

within the applicable laws and regulations ..The necessity of having strategic plans for municipalities as one of the most basic requirements for sustainable development and including the plans of all departments and departments in the municipality within the comprehensive plan within the framework of active participation for all.

3. Enhancing community participation in drawing up policies and plans in municipalities, disclosing projects before approving them, and publishing all statistical, social and economic data related to how the municipality is managed, as well as related to various services and projects, and enabling citizens to view them.
4. Raising the capabilities of municipalities in managing public resources, whether material or human, which would enable them to carry out the functions and powers entrusted to them to the fullest, and to be committed to all laws, regulations, bylaws and instructions that govern them and issued by the competent authorities.
5. The necessity of adopting a system for citizens' complaints that guarantees integrity, transparency, impartiality and objectivity in receiving complaints and finding appropriate solutions to them.