

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على مؤشرات اداء  
صندوق إقراض وتطوير البلديات  
"دراسة تطبيقية في بلديتي بيت لحم والخليل"

اسلام عبدالرحيم محمد النتشة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

أثر تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على مؤشرات أداء  
صندوق إقراض وتطوير البلديات

إعداد

اسلام عبدالرحيم محمد النتشة

بكالوريوس محاسبة من الجامعة الأردنية/ الأردن

إشراف: د. كامل ابو كويك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج المحاسبة  
والضرائب/جامعة القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج المحاسبة والضرائب

إجازة الرسالة

أثر تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات على مؤشرات أداء صندوق اقراض وتطوير البلديات  
دراسة تطبيقية في بلديتي بيت لحم والخليل

اسم الطالب: اسلام عبدالرحيم محمد النتشة

الرقم الجامعي: (21512637)

اشراف: الدكتور كامل ابو كويك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/8/21 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع	د. كامل ابو كويك	1. رئيس لجنة المناقشة
التوقيع	د. فراس بركات	2. متحناً داخلياً:
التوقيع	د. ياسر شاهين	3. متحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1442 هـ - 2020 م

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

اسلام عبدالرحيم محمد النتشة

التاريخ: 2020/ 8 / 21م

الإهداء

إلى والدي حفظه الله ورعاه

إليك أُمي نبع المحبة والعطاء

إلى زوجتي الغالية .... وأبنائي الأعزاء

إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل الأصدقاء الذين كانوا برفقتي ومصاحبتي في أثناء دراستي

إلى كل من أسهم في تعليمي ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى هؤلاء جميعاً أهدي عملي هذا

## شكر وتقدير

لا يسعني وقد شارفتُ على الانتهاء من هذا العمل إلا أن أتقدم بحمد الله سبحانه وتعالى الذي رزقني العزيمة والقوة، وألهمني الصبر في إنجاز هذا العمل.

وأقدم أجمل عبارات الشكر والتقدير والامتنان .... إلى جامعة القدس، ممثلة بجميع العاملين فيها وعمدائها ورؤساء الأقسام وموظفيها لما لهم من فضل في منحي فرصة استكمال دراستي.

وأتقدم بالشكر الجزيل أيضاً إلى الدكتور كامل أبو كويك الذي أشرف على هذا العمل، ولم يبخل بجهده وإرشاداته ونصائحه إلى أن خرج إلى حيز الوجود.

وأقدم شكري وامتناني إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما قدموه من إرشادات وتوجيهات أسهمت في إتمام هذه الدراسة وإنجازها.

وأتقدم بالامتنان والشكر الكبير إلى لجنة المحكمين الذين ساعدوني وقدموا لي التسهيلات لتحكيم أدوات هذه الدراسة لتنفيذها.

وختاماً أتقدم بجزيل شكري وامتناني إلى كل من كانت له بصمة دعم بهذه الدراسة ولو بكلمة أو نصيحة، فلهم مني أسمى عبارات الشكر والعرفان، راجياً الله سبحانه وتعالى أن يوفقني في مقابلة الإحسان إحساناً.

## مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع " أثر تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على مؤشرات أداء صندوق إقراض وتطوير البلديات"، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، وتحقيقاً لهذا الغرض تم اعتماد التعريفات الآتية:

**الهيئات المحلية:** هي "وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي إداري معين تكون محدودة وفقاً للخرائط الهيكلية المعتمدة حسب الأصول" (قانون انتخاب المجلس المحلية 2005).

**مؤشرات تقييم الأداء:** هي وسائل تسمح لقياس الأهداف اتجاه الأهداف العملية للمنظمات بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء "مناسباً" وما هو غير ذلك، وعند اختيار المؤشر يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها (2009، aguinis).

**التدقيق الخارجي:** هو عملية منظمة ومنهجية لجمع الأدلة والقرائن المتعلقة بالبيانات المالية حول الاجراءات والعمليات الاقتصادية بشكل موضوعي للتأكد من عدالة هذه البيانات، وإبداء رأي محايد حول مدى عدالة البيانات المالية والمعايير المحاسبية المحددة لها، وإيصال النتائج إلى المستخدم النهائي. (نبيل، 2017).

**تحصيل الإيرادات:** يُقصد بالإيرادات مجموع الموارد الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية، بالإضافة إلى الموارد الخاصة عن تشغيل المرافق المحلية واستثمارها، التي تختلف في تنوعها من بلد إلى آخر بحكم الإمكانيات المالية والنظام الاقتصادي المتبع. (مرغاد، 2005).

**تقييم الأصول الثابتة:** يقصد بالأصول الثابتة بأنها تلك الأصول التي تستخدم من قبل المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية بهدف الحصول على الإيرادات، وليس بهدف بيعها خلال دورة النشاط الواحدة. (النجاني، 2014).

**الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات:** وهو الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات والمعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن الهيئة المحلية. (مجلس الفتوى والتشريع الفلسطيني، 2009).

**البيانات المالية:** هي عرض هيكلي للمركز المالي للمنشأة وأدائها خلال فترة معينة، حيث تكون ملائمةً لمختلف مستخدمي البيانات المالية لاتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة، وتساعد أصحاب المنشأة في تقييم كفاءة استغلال الإدارة لموارد المنشأة. (زونية، 2014).

**الموازنة التشغيلية** هي خطة رقمية مسبقة لنشاط المؤسسة في إيراداتها ونفقاتها، وهي تعبير كمي ومالي مفصل لبرنامج العمل الذي ترغب المؤسسة بتنفيذه خلال فترة زمنية محددة (صالح ، 1997).

### قواعد الحوكمة:

**الحوكمة:** تعرف الحوكمة بأنها "تمثل مجموعة من الخدمات المخطط لها وإدارتها وتنظيمها في مجموعة من الأطر والنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، لذا فإن الحوكمة تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها، تستطيع أن تشكل مصالحهم، يمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015).

**تعزيز سلطة القانون:** وتعني مدى اتباع صنّاع القرارات لقواعد مستقرة ومنصفة وموضوعية من حيث توافرها، ووجود قناعة بعدالتها. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015).

**الشفافية والإفصاح:** الشفافية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها بتطبيق أساليب تتدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة، والإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة الحكومية. (ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني، 2009).

**المساءلة:** تعني مدى توافر أدوات المساءلة وتطبيقها، ومدى استقلال القضاء والسلطة التشريعية في مراقبة السلطة التنفيذية. ومن هذا المفهوم، فإن الموظف العام الذي تُوكل إليه المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة لما هو محدد سلفاً. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015)

**الكفاءة والفعالية :** تعني الفعالية أن عمل المؤسسات في المجتمع موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل الموارد المتاحة ، أما الكفاءة فتعني الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة.(ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني،2009).

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) وأثر ذلك التطبيق على أدائها في محافظتي بيت لحم والخليل. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية: وكان مجتمع الدراسة يتمثل في الموظفين الإداريين، وبلغ عددهم 104 موظفين وتم اختيار عينة عشوائية من (65 موظفاً) لتمثيل المجتمع. وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة قواعد الحوكمة (تطبيق قواعد تعزيز سلطة القانون، وتطبيق قواعد الشفافية والإفصاح وتطبيق قواعد المساءلة وتطبيق قواعد الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد) جاءت جميعها بدرجة كبيرة من حيث تطبيقها في بلديتي بيت لحم والخليل باستثناء تطبيق قواعد الكفاءة والفعالية فكانت درجتها متوسطة.

كما وأشارت النتائج إلى أن مجموعة مؤشرات تقييم الأداء (تطبيق مؤشرات تقييم الأداء من خلال الالتزام بالتدقيق الخارجي، وكفاءة وجودة تحصيل الإيرادات، وتسجيل الأصول وتقييمها والإفصاح عن المشاريع والاستثمارات، وإعداد البيانات المالية وإعداد الموازنات التشغيلية) جاءت جميعها بدرجة كبيرة من حيث تطبيقها في بلديتي بيت لحم والخليل.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على التدقيق الخارجي، وكفاءة وجودة تحصيل، وتسجيل الأصول، والإفصاح عن المشاريع والاستثمارات، وإعداد البيانات المالية، والموازنات التشغيلية أيضاً. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة استعادة بلديتي بيت لحم والخليل من نظام الحوكمة، لما لها من أثر كبير على الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى المجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: قواعد الحوكمة، مؤشرات تقييم الأداء، بلديتا بيت لحم والخليل.

# **The impact of implementation governance rules in Palestinian local governments on their mdlf performance indicators.**

**Prepared By: Islam Abdul Rahim Mohammed Al Natsheh**

**Supervisor: Dr. Kamel Abu kuwiek**

## **Abstract**

The study aims to measure the application of governance in local bodies (municipalities) to their performance Bethlehem and Hebron Governorates. Descriptive approach is used to achieve the study aims in addition to surveys to collect primary data which contains three main sections; the study population consists of 108 administrative employees, the study sample consists of 65 employees to represent them. After collecting the data they were statistically processed using Statistical Packages Program for Social Sciences SPSS.

The study finds that the set of governance rules (applying the rules for strengthening the rule of law, applying the rules of transparency and disclosure, applying the rules of accountability, efficiency and effectiveness in resource usage) are highly ranked in terms of application in Bethlehem and Hebron Municipalities, except for the application of efficiency and effectiveness rules which were ranked medium.

The results also show that the set of performance evaluation indicators (application of performance evaluation indicators through commitment to external auditing, efficiency and quality of revenue collection, assets registration and evaluation, projects and investments disclosure, financial statements and operational budgets preparation) all are highly ranked in terms of application in Bethlehem and Hebron Municipalities.

The results of the study showed an effect of applying the rules of governance on: external auditing, the efficiency and quality of collection, recording assets, projects and investments disclosure, financial statements operational budgets preparation.

The researcher recommends that the municipalities of Bethlehem and Hebron should benefit from the governance system due to its significant impact on performance and raising the level of services provided to the local community.

**Key words: governance rules, performance evaluation indicators, The municipalities, of Bethlehem and Hebron.**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

تُعد مؤسسات الحكم المحلي عصباً رئيسياً في البنية الأساسية للدول الحديثة، إضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع، وتقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسية تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية. وعلى ذلك فإن فعالية هذه المؤسسات وقدرتها في أداء دورها السياسي والقيام بمهامها المختلفة تُعدان من المؤشرات ذات الدلالة المهمة، لا على نوعية وحيوية النظام السياسي داخل الدولة فحسب، بل على قوى المجتمع التفعيلية، وقدراته التنظيمية، وإمكاناته التنموية أيضاً، وبما أن الهيئات المحلية من أحد أهم ركائز بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، فإن إيلاء الحكم المحلي باعتباره مفهوماً، ومؤسساته باعتبارها آليات، الكثير من الاهتمام، يصبح من الأولويات الحيوية (الجرباوي، 1997). ونظراً لما تمثله البلديات في البيئة العامة للدول؛ إذ تعد العصب الرئيس للحياة، والركيزة الأساسية للممارسة العملية الخدمية والمجتمعية والسياسية على الصعيد المحلي للمجتمعات، إن اهتمام البلديات بفكرة الحوكمة لما لها من أهمية من تنسيق الأدوار بين البلديات ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، بما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات، بالإضافة إلى أنها تمثل مدخلاً مهماً من مداخل تقييم الأداء، سواء على مستوى الدولة أم على

المؤسسات التابعة للحكومة مثل الوزارات، البلديات، المجتمع المدني أو مؤسسات القطاع الخاص، وأصبحت الحوكمة في مضامينها منهجاً تقاس عليها الهيئات المحلية وجزءاً مهماً في عملية التقييم، سواء على صعيد محلي أم دولي، ومن أهمها البنك الدولي والهيئات الحكومية والعامّة الخارجية عند منح الهبات والمساعدات والقروض، فقد غدا تطبيق الدول لتلك المضامين أحد المعايير الهامة لتقديم المساعدات والقروض (الداعور، 2008).

أصبح تطبيق قواعد الحوكمة للهيئات المحلية من متطلبات الإدارة لدى الدول كافة، إذ أنها تعد إحدى آليات الإصلاح الإداري، ويعود ذلك إلى توسيع الشراكة مع المجتمع المدني وإبراز دوره في عملية الحكم، وتقليص دور الدولة من ناحية عملية التنمية، من خلال تحسين الأداء، وإنجاز الأهداف ونقل المسؤوليات من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية، وفرض الرقابة، ونشر القرارات والمعلومات لتحقيق الشفافية والقدرة على الإبداع والابتكار، ووجود نظام يقوم على التعاون بين الهيئات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص بمختلف هياكله (أحلام، 2013)، ومنذ اتفاق أوسلو في العام 1993م ونشأة السلطة الوطنية الفلسطينية تغيرت المهام التي تقوم بها مؤسسات القطاع العام، من مرحلة توفير الاحتياجات الأساسية للمواطن من الخدمات، إلى مرحلة بناء دولة فلسطينية ذات سيادة، وإلى العمل على رفع مستوى قدرات مؤسسات القطاع العام لتصبح شريكاً رئيسياً في صنع القرارات، ورسم السياسات المحلية والدولية لتحقيق أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما ينعكس على رفع أداء مؤسسات القطاع العام من جهة ويعمل على تحسين الانطباع العام عن مؤسسات الدولة، وزيادة ثقة المستثمرين والمانحين من جهة أخرى.

يتم اتخاذ العديد من القرارات في قطاع الهيئات المحلية التي تؤثر على الرفاه الاجتماعي والثقافي لكل مواطن فلسطيني، كما أن قطاع الهيئات المحلية يدير ملايين الدولارات من أصول ومطلوبات، ويشرف على تقديم الخدمات، وتنفيذ البرامج، لذلك ينبغي التأكد من كافة المستويات أن أموال دافعي الخدمات والضرائب والمانحين يتم التصرف بها بحرص شديد، والاطمئنان بأن الهيئات المحلية تستخدم الموارد بشكل فعال، ويتحسين مستمر في تقديم الخدمات، بما يسهم في تحسين جودة حياة المواطن، وأن تتم خدمة المصلحة العامة بطريقة مفتوحة وشفافة، وتعزيز المساءلة، وهذا ضروري لتعزيز ثقة المواطنين في الهيئات المحلية ومن الضروري الحفاظ على هذه الثقة، ومن جهة أخرى تعد الهيئات المحلية. (الكبيجي، 2019،

منذ نشأة السلطة الوطنية عملت بشكل موازٍ سواء على مستوى مؤسسات القطاع العام أو الخاص على تفعيل دور المؤسسات بشكل تكاملي لما لها من أهمية في بناء دولة فلسطينية قوية على جميع أراضيها وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة .

جاء هذا البحث ليسلط الضوء على مدى تطبيق قواعد الحوكمة في بلديات محافظة بيت لحم والخليل، وأثر تطبيق الحوكمة على الأداء في هذه البلديات.

## 2.1 أهمية الدراسة:

1) إن نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها في البلديات الفلسطينية يحظى باهتمام كبير، حيث تشكل البلديات أحد الاسس المتينة في عملية التنمية المستدامة ، والحوكمة تعد أهم عناصر القوة لديها من خلال تحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين والرقى بالمجتمع من خلال المشاركة الإيجابية والقضاء على المحسوبية والتجاوزات، وتطبيق الأنظمة والقوانين التي تحقق النزاهة والشفافية بما يضمن إنجاز الأهداف، وتحقيق الإستراتيجيات المرجوة .

2) إن الالتزام في قواعد الحوكمة في البلديات يزيد من المنافسة بين البلديات، ويتم ذلك من خلال برنامج تطوير البلديات، هو برنامج ريادي للإصلاح والتنمية تم تصميمه من قبل صندوق تطوير وإقراض البلديات بالنيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية، وبتوجيه منها، يستند البرنامج على قاعدة (أن حجر الأساس في تطوير الخدمات البلدية هو هيئات حكم محلي تتمتع بإدارة جيدة ومساءلة أفضل).

3) تكمن أهمية الدراسة في تحديد الأثر الناتج عن تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة بيت لحم والخليل على الأداء من خلال العمل على محورين رئيسيين، وذلك من خلال فحص مدى تطبيق بلديات بيت لحم والخليل لقواعد الحوكمة، والمتمثلة بتعزيز دور المساءلة في الهيئات المحلية والكفاءة والفعالية باستخدام الموارد وتعزيز سلطة القانون والشفافية والإفصاح وأما المحور الثاني فيتمثل في فحص مدى التزام بلديات الخليل وبيت لحم في مؤشرات تقييم الأداء التي تم إقرارها من قبل صندوق تطوير وإقراض البلديات، والمتمثلة في الالتزام في التدقيق الخارجي السنوي،

كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات، وتسجيل الأصول وتقييمها بشكل سنوي، وقت إعداد البيانات المالية، الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات، تقديم الموازنة التشغيلية إلى وزارة الحكم المحلي.

### 3.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على "أثر تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على الأداء في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل". ويتم تقييم الأداء من خلال ستة عشر مؤشرًا، تم إقرارها من قبل صندوق تطوير وإقراض البلديات الخاصة في تقييم الأداء، ويمكن صياغة المشكلة بالأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل تلتزم بلديات بيت لحم والخليل في تطبيق قواعد الحوكمة وما مدى تطبيق ذلك؟
2. ما مدى التزام بلديتي بيت لحم والخليل في مؤشرات تقييم الأداء المقررة من قبل صندوق تطوير البلديات وإقراضها؟  
وتتمثل هذه المشكلة في الأسئلة الفرعية الآتية:
  - أ- هل قواعد الحوكمة تؤثر على الالتزام في التدقيق الخارجي السنوي للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل؟
  - ب- هل تطبيق قواعد الحوكمة يؤثر على كفاءة تحصيل الإيرادات للبلديات وجودتها في محافظتي بيت لحم والخليل؟
  - ت- هل تطبيق قواعد الحوكمة يؤثر على تسجيل الأصول وتقييمها وتحديثها بشكل سنوي للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل؟
  - ث- هل تطبيق قواعد الحوكمة يؤثر بالإفصاح عن المشاريع والاستثمارات للبلديات، وما تم إنجازه من الخطط التنموية الإستراتيجية؟
  - ج- هل تطبيق قواعد الحوكمة يؤثر على وقت إعداد البيانات المالية؟
  - ح- هل تطبيق قواعد الحوكمة يؤثر على الموازنة التشغيلية المقدمة إلى وزارة الحكم المحلي للبلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم؟

## 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأثر الناتج عن تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية على الأداء لبلديات محافظتي بيت لحم والخليل، ويمكن صياغة الأهداف لهذه الدراسة بالنقاط الآتية :

1. التعرف على مدى تطبيق بلديات محافظتي بيت لحم والخليل لقواعد الحوكمة.
2. التعرف على مدى التزام بلديتي بيت لحم والخليل في مؤشرات تقييم الأداء المقررة من قبل صندوق تطوير البلديات وإقراضها. ويتمثل من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
  - أ- التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الالتزام في التدقيق الخارجي السنوي للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل.
  - ب- التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على كفاءة الإيرادات وجودة تحصيلها للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل.
  - ت- التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على تسجيل الأصول وتقييمها وتحديثها بشكل سنوي في محافظتي بيت لحم والخليل.
  - ث- التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات للبلديات، وما تم إنجازه من الخطط التنموية الإستراتيجية للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل .
  - ج- التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على وقت إعداد البيانات المالية للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل.
  - ح- التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الموازنة التشغيلية المقدمة إلى وزارة الحكم المحلي للبلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم.

## 5.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحوكمة وأثرها على الأداء لبلديات محافظتي بيت لحم والخليل.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على الهيئات المحلية بلديات بيت لحم والخليل .

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2020/2019.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري

#### 1.2 المبحث الأول : الهيئات المحلية

##### 1.1.2 المقدمة

كان من أهم الأهداف الرئيسية للقيادات والحكومات بناءً على التاريخ، إدارة الدولة والسيطرة على أرجائها وتحقيق التنمية فيها ، لقد كانت التقسيمات الإدارية هي أحد الأساليب التي تعمل على تحقيق هذه القيادة والسيطرة والتحكم، حيث يتم تقسيم الدولة إلى وحدات إدارية بمواصفات خاصة، يسهل من خلالها التواصل مع هذه الوحدات، ولهذا فإن أسلوب الإدارة لهذه الوحدات كان شغلاً شاغلاً للسياسيين والإداريين بوجود العديد من الأسئلة تطرح دائماً: ماهي الطريقة لإدارة هذه التقسيمات بفاعلية كبيرة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة ؟ ما هو الأسلوب والطريق الأمثل لإدارة هذه الوحدات ؟ وما هي الطريقة الفضلى التي تمكن الدولة من السيطرة وتحقيق رضا الناس؟ كيف يتم التوازن ما بين تحقيق المشاركة الجماهيرية، وفي الوقت نفسه تحقق التنمية بكافة مجالاتها، والنهوض بالبلاد، والمحافظة على وحدتها، واستغلال الإمكانيات المتاحة لتحقيق الكفاية والفاعلية والتوزيع العادل. (اسماعيل ، 2005).

إن الهيئات المحلية تشير إلى مؤسسات أو كيانات محددة، تنشأ عبر هيئات وإجراءات معينة، مثل الدساتير الوطنية، كما هو الحال في البرازيل، والدنمارك، وفرنسا أو من خلال دستور الدولة كما هو الحال في أستراليا والولايات المتحدة، أو من خلال التشريعات العادية التي يعتمدها المستوى الأعلى في الحكومة المركزية كما هو الحال في نيوزيلندا، والمملكة المتحدة، وفي الواقع فإن معظم البلدان تعتمد على القوانين المحلية والبرلمانات كما هو الحال في كندا وباكستان، أو عبر أوامر تنفيذية كما هو في الصين (خرما ، 2003) وفي الدول العربية وفلسطين نشأت عبر البرلمانات باختلاف مسمياتها، بحيث يتم سن القوانين والتشريعات الخاصة بها وتعديلاته، ومن ثم يتم التصويت والموافقة عليها من قبل البرلمان وبعد ذلك يتم مصادقة الجهات المشرفة عليها، بعد موافقة رئيس الدولة عليها وفي فلسطين وبعد تعطل دور المجلس التشريعي الفلسطيني بسبب الانقسام البغيض الذي أدى إلى انفصال الضفة الغربية عن قطاع غزة في العام 2006 أصبحت جميع القوانين تسن بغياب للمجلس التشريعي الفلسطيني للموافقة والمصادقة عليها وعلى تعديلاتها بحيث تسن القوانين والتشريعات من قبل جهات الاختصاص، ويتم مصادقة الرئيس عباس عليها على أن يتم مصادقة المجلس التشريعي عليها في حال تم انعقاده في أول جلسة له. وفي الأعوام التي سبقت إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية شهدت البلديات في الضفة الغربية وقطاع غزة عدة مراحل في أثناء العهد العثماني والانتداب البريطاني والإدارة الأردنية والمصرية والاحتلال الإسرائيلي بحيث كان ذلك بشكل متعاقب حائلاً موضوعياً أمام نشوء تجربة إدارة الهيئات المحلية وتمايزها، مما جعلها تفتقر إلى دورها التتموي الذي تقوم به، فقد عملت السلطات الأجنبية الحاكمة جاهدة على جعل الهيئات المحلية تقوم بالعمل على خدمة وتحقيق أهدافها وأغراضها الاحتلالية، وليس لخدمة المواطنين، لهذا كان هدف هذه السلطات المركزية المتعاقبة على فلسطين فيما يخص الهيئات المحلية هو عدم تطورها حتى لا تكون مؤسسات رسمية مستقلة في أهدافها ونشاطاتها ونطاق تمثيلها، وحاول الاحتلال الإسرائيلي جاهداً من العام 1967 حتى عام 1993 توظيف البلديات للعمل ضد منظمة التحرير الفلسطينية، وما حصل عكس ذلك؛ بحيث كانت البلديات ظاهرة قوية في مواجهة الاحتلال وتوجيه المواطنين نحو النضال، مما حدا بالاحتلال آنذاك إلى القيام بتجميد ما أفرزته صناديق الانتخابات الخاصة في انتخابات مجالس الهيئات المحلية وإبعاد بعض رؤساء البلديات خارج الوطن، كان منهم المهندس فهد داود القواسمة رئيس بلدية الخليل، ومحمد ملحم رئيس بلدية حلحول، كما تعرض رئيس بلدية نابلس في ذلك الوقت بسام الشكعه إلى

محاولة اغتيال، وفي العام 1994 أصبحت هيئات الحكم المحلي في الضفة الغربية وقطاع غزة تابعة بالكامل للسلطة الفلسطينية عبر وزارة الحكم المحلي، التي أشرفت على وضع السياسات والهياكل التنظيمية الخاصة بها ، وعملت على مأسسة عملها ، والإشراف عليها، وتعزيز التنمية المحلية المستدامة، وتسهيل مختلف العمليات التي تقود إلى تحسين نوعية الحياة لسكانها . (وزارة الحكم المحلي، 2009).

### 2.1.2 مفهوم الهيئات المحلية:

يعرف الحكم المحلي بأنه "صياغة عمل جماعي يتم تنفيذه على المستوى المحلي". وبالتالي فإنه يشمل الأدوار المباشرة وغير المباشرة للمؤسسات الرسمية للحكومة المحلية وهرميتها، وكذلك دور كل من القواعد غير الرسمية، والشبكات، والمنظمات المجتمعية، في متابعة العمل الجماعي من خلال تحديد إطار التفاعلات بين المواطنين في علاقاتهم ببعض البعض من جهة، وبين المواطنين في علاقاتهم بالدولة من جهة أخرى، واتخاذ القرارات الجماعية وتقديم الخدمات العامة المحلية. وعليه، فإن الحكم المحلي يشمل أهدافاً حيوية متنوعة، كالعيش، والعمل، والحفاظ على البيئة، والحكم المجتمعي الذاتي". (وزارة الحكم المحلي، 2009).

وعرفها الدكتور فؤاد العطارى بأنها "لامركزية إدارية، ويعرفها بأنها توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها" (اسماعيل، 2005)

والكاتب البريطاني "كرام مودي" يعرف الإدارة المحلية " بأنها مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمساءلة السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ".ومن خلال هذا التعريف يسلط الضوء على أهمية انتخاب المجلس البلدي الذي يتولى إدارة سلطات الوحدة المحلية ومساءلة المجلس عن القرارات التي يتخذها أمام الناخبين (الرواشده، 1987).

أما الفقيه الفرنسي "اندريه دولو بادير" فيعرفها أنها اصطلاح وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها، وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها"، وهذا التعريف يسلط الضوء على أن تدير الوحدة المحلية شؤونها بنفسها (اسماعيل ، 2005).

ووفق قانون انتخابات مجالس الهيئات المحلية رقم (10) لسنة 2005: "هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي إداري معين تكون محدودة وفقاً للخرائط الهيكلية المعتمدة حسب الأصول".

### 3.1.2 نشأة الحكم المحلي في فلسطين

تطور الحكم المحلي الفلسطيني عبر مراحل تاريخية متلاحقة، كانت فلسطين بحدودها التاريخية خلالها خاضعة لقوى أجنبية، هي تحديداً (العثمانيون والبريطانيون والأردنيون في الضفة الغربية والإدارة المصرية في قطاع غزة والاحتلال الإسرائيلي، إلا أن هذه القوى لم تعمل على تمكين النظام ليكون ممثلاً للمصالح والتطلعات الصادقة للشعب الفلسطيني، إذ لم يكن الحكم المحلي بالنسبة لها سوى امتداد للسلطة المركزية، واستخدمته القوى الحاكمة وسيلة للسيطرة بحيث تمخض عن اتفاق أوسلو الذي وقع في 13 سبتمبر 1993 ولادة السلطة الفلسطينية في مايو 1994، ومنذ ذلك الحين استلمت السلطة الفلسطينية العديد من المسؤوليات المدنية وبعض المسؤوليات الأمنية، فعلى سبيل المثال، ووفقاً لاتفاقيات أوسلو، فإن للسلطة الفلسطينية كامل الصلاحيات الأمنية والمدنية في المناطق المصنفة "أ" (أي المدن والقرى الرئيسية)، بينما تحتفظ السلطات الإسرائيلية بالصلاحيات الأمنية والمدنية في المناطق المصنفة "ج"، أما في المناطق المصنفة "ب"، وهي تشمل معظم القرى الفلسطينية، فإن للسلطة الفلسطينية الصلاحيات المتعلقة بالأمر المدنية، وللسلطات الإسرائيلية الصلاحيات المطلقة فيما يتعلق بالأمر الأمنية، ومن الجدير ذكره أنه بالرغم من أن السلطة الفلسطينية لها مسؤولية التخطيط المطلقة في المناطق المصنفة "أ" إلا أن هذه المسؤولية في المناطق المصنفة "ج" تقع على عاتق الجانب الإسرائيلي ونظام الحكم المحلي الفلسطيني قائم على مستويين، أحدهما يتمثل في الحكومة المركزية، ممثلة بوزارة الحكم المحلي التي تتفاعل مباشرة مع الهيئات المحلية من خلال مكاتب فرعية في المحافظات المختلفة، وثانيهما يتمثل في السلطات المحلية نفسها: البلديات والمجالس المحلية (الفرأ ، 2003). ووفقاً لوزارة الحكم المحلي وقانون الهيئات المحلية لعام

1997، فإن هناك نوعين من السلطات المحلية، هما البلديات والمجالس المحلية، تقع غالبية البلديات والقرى الفلسطينية في المناطق المصنفة "أ" و "ب"، ولكن بعض حدود هذه السلطات تقع في مناطق مصنفة "ج"، وبالنسبة للحدود الرسمية للبلديات، فإن معظمها معروف ومصادق عليه، إلا أن الأمر يختلف في المجالس المحلية؛ حيث الحدود الرسمية غير معروفة، وغير معترف بها رسمياً، بالإضافة إلى هذين النوعين من السلطات المحلية، فإن هناك أنظمة داخلية تعطي القانونية لأنواع أخرى في السلطات المحلية، التي هي في الأساس مجالس الخدمات المشتركة ولجان التخطيط الإقليمية، والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية منذ عام 1994 أعادت وزارة الحكم المحلي تصنيف جميع الهيئات المحلية لتحديد درجة قدرتها المالية والإدارية (وبناءً عليه تم تحديد مدى احتياجها لإشراف من الوزارة)، وصنفت البلديات التي كانت موجودة منذ 1967 والتي تمتلك خبرات في الإدارة المحلية بـ "أ" أو "ب"، بينما صنفت الهيئات المحلية التي شكلت رسمياً بعد مجيء السلطة الفلسطينية بـ "ج"، "د" (سماره، 2003).

#### 4.1.2 المراحل التي مر بها الحكم المحلي في فلسطين.

أ) **الحكم المحلي في العهد العثماني (1863 - 1927):** يعد الحكم المحلي في فلسطين حديث النشأة، حيث لم يكن معمولاً به إلا قبل نهايات العهد العثماني، حيث كان لضعف سيطرة الدولة العثمانية على الإمبراطورية المترامية الأطراف، الأثر الإيجابي في بروز حاجة الأطراف إلى هياكل إدارية لإدارة الأقاليم، فتم تأسيس أول بلدية في مدينة القدس عام 1863، وصدر أول قانون ينظم قطاع الحكم المحلي في الحقبة المذكورة عام 1877 وسمي "قانون التقسيمات الإدارية" ومن ضمنه قانون البلديات، وقد تأسست على أثره بلديات في مدن يافا-عكا- غزة -اللد - الرملة، ومع نهاية العهد العثماني كان في فلسطين 22 بلدية، اثنتان منها في قطاع غزة، هما: بلدية غزة وبلدية خانينوس (أبو شمالة ، 2003).

ب) **الحكم المحلي في عهد الانتداب البريطاني (1927 - 1948):** أولى الانتداب البريطاني اهتماماً كبيراً في تطوير قطاع الحكم المحلي في فلسطين، في محاولة منه لصبغ النظام الإداري بالصبغة البريطانية، لذا تم تعزيز اللامركزية في هيئات الحكم المحلي، وتم توسيع صلاحيات الهيئات الإدارية في أطر الحكم المحلي، "وقد أجريت أول انتخابات بلدية عام 1927، وفي عام 1934 وفي تلك المرحلة لم تؤد البلديات دوراً إيجابياً مؤثراً في الحياة السياسية، إذ لم يكن إجراء الانتخابات في 20 مدينة وقرية له

دور بارز باعتبارها مؤسسات، و إنما تمحور أثرها السياسي في انتخاب أو تعيين المجالس البلدية في ظل نشوب الصراعات والتنافسات العائلية حول كيفية تشكيل المجالس، و ضمان رئاستها، وكان هناك تنافس مصلي بين العائلات المتنفذة، ولذلك أصبحت البلديات آلية سلطة في يد العائلة (أو تحالف العائلات) التي تسيطر عليها، فكانت تستغلها مركزاً لتأمين تغلغل نفوذها و ضمان مصالحها(سماره،2003).

**ج) الحكم المحلي في عهد الإدارة المصرية والأردنية (1948-1967):** بات قطاع غزة تحت الإدارة المصرية والضفة الغربية تحت الإدارة الأردنية، وخلال هذه المرحلة بدأ العمل ببلديات قطاع غزة يختلف عن مثيلاتها في الضفة الغربية، ففي عهد الإدارة الأردنية للضفة صدرت عدة قوانين سنة1954-1955-1960 أما في غزة فصدر الأمر 507 لسنة 1957م ولكن بشكل عام نستطيع أن نقول إن عمل البلديات خلال هذه المرحلة انصب على تقديم الخدمات الأساسية من شبكات مياه وشبكات كهرباء وطرق، إلا أن دور البلديات بدأ بالتراجع على صعيد متابعة قضايا المجتمع المحلي ومعالجتها بما لا يؤهلها بأن تكون صاحبة الريادة في السياسة التنموية للمجتمع المحلي، وعلى الرغم من إجراء انتخابات للبلديات في أثناء الحكم الأردني للضفة الغربية، إلا أن ذلك لم يعكس نفسه في تطوير نوعي لقطاع الحكم المحلي، فقد تم تعزيز المركزية وربط الهيئات المحلية مع الحكومة المركزية (الفرأ، 2003).

**د) الحكم المحلي في عهد الاحتلال الإسرائيلي (1967 - 1994) :** استمرت هذه الفترة من عام 1967م إلى عام 1994م، وقد جرى فيها توظيف قطاع الحكم المحلي من قبل الاحتلال باعتبارها أداة سياسية لمواجهة تيار منظمة التحرير الفلسطينية، عبر تعيين أشخاص أو لجان غير مرتبطة بالقوى السياسية التي تتكون منها منظمة التحرير، وعلى الرغم من إجراء الانتخابات في أثناء فترة الاحتلال "ثلاث مرات، في محاولة من قبل الاحتلال إلا أن نتائج الانتخابات عام 1967من قبل الاحتلال كونها أداة سياسية لمواجهة تيار منظمة التحرير الفلسطينية، عبر تعيين أشخاص أو لجان غير مرتبطة بالقوى السياسية التي تتكون منها منظمة التحرير، وعلى الرغم من إجراء الانتخابات ، في تلك الفترة، إلا أن نتائج الانتخابات عام 1967قد فاجأت سلطات الاحتلال عندما فازت الشخصيات الوطنية والمحسوبة على منظمة التحرير في الانتخابات، كما حدث في بلديات (الخليل، نابلس وحلحول)، حيث لجأت سلطات الاحتلال إلى نفيهم خارج الوطن عقاباً على ارتباطهم بالتيار الوطني الموالي لمنظمة التحرير الفلسطينية كما شهدت فترة الاحتلال

إعطاء المرأة حق الترشيح والتصويت في انتخابات الحكم المحلي، كما تم إدخال نظام الإدارة المدنية للأراضي المحتلة من قبل السلطات الإسرائيلية، والذي أسهم بشكل كبير في إحكام القبضة على هيئات الحكم المحلي، ومع نهاية عام 1991 كان في فلسطين 30 بلدية بما فيها القدس، منها 26 في الضفة الغربية، و4 في قطاع غزة، وخلال هذه المرحلة، استندت سياسة الاحتلال على تبهيت دور البلديات في قيادة المجتمع المحلي، ولم يعد للبلديات أي دور يذكر في رسم السياسة التنموية العامة للمجتمعات المحلية، بل عملت جاهدة على تحويل البلديات من مؤسسات تنموية إلى مؤسسات جباية، تشرف فقط على تقديم الخدمات وجباية الأموال من السكان نظير هذه الخدمات. ولم تعد البلديات تؤدي الدور المطلوب منها حيال المجتمعات المحلية والقضية الوطنية بشموليتها، على الرغم من أن المجتمع الفلسطيني عبّر عن رغبته في أن تتولى البلديات هذا الدور من خلال الانتخابات البلدية في الضفة الغربية عام 1976، حيث صبغت الانتخابات بالطابع السياسي والنضالي، وتعد فترة الاحتلال الإسرائيلي الأسوأ في تاريخ الهيئات المحلية (الجرباوي، 1993).

## 5.1.2 الحكم المحلي في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية:

منذ أن جاءت السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، وقد وجدت نفسها أمام تركة ثقيلة من الأنظمة والقوانين والأوامر العسكرية بما فيها ما يتعلق بالسلطات المحلية، لعل ذلك ما يفسر القرار الأول لرئيس السلطة السيد/ ياسر عرفات -رحمه الله- وهذا القرار حمل رقم 1 لسنة 1994 الاستمرار في العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل 1967/6/5م حتى يتم توحيدها، وتبع ذلك صدور الكثير من القوانين خصوصاً بعد تشكيل المجلس التشريعي، وكان من ضمن هذه القوانين التي صادق عليها رئيس السلطة قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة 1997، وقانون الانتخابات المحلية سنة 1996م والذي يتحدث عنه الدكتور/ حسين الأعرج وكيل وزارة الحكم المحلي في ندوة عقدت برام الله قائلاً: (لقد بدأت ثورة حقيقية في النظم المحلية الفلسطينية منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، وكانت هذه الثورة تتمثل بالتحول والتوجه السريع نحو نظم الحكم المحلي الحديث، وما تبعها من إنشاء هيئات محلية جديدة حيث بلغ عدد السلطات المحلية منها: 495، مجالس محلية، مجالس قروية، لجان قروية حتى يومنا الحالي (شعبان، 2003).

## 6.1.2 أهمية الهيئات المحلية في احداث التنمية

لا يحتاج المرء إلى جهد كبير لتبيان أهمية الهيئات المحلية من ناحية الدور الذي تؤديه في خدمة المواطن من جهة، والتنمية والتطوير من جهة أخرى، فالهيئات المحلية تكون دائماً على تماس يومي ومباشر مع كافة مناحي حياة المواطن اليومية، تقوم الدول بالتنازل عن كثير من صلاحياتها واختصاصاتها إلى السلطات المحلية إيماناً منها بقدرتها هذه السلطات المحلية على ممارسة هذه الصلاحيات بصورة أفضل بسبب محدودية المنطقة الجغرافية التي تتعامل معها واندماجها في التجمعات السكانية في داخل نفوذها ومعرفتها الأعمق بمشاكل مجتمعها المحلي واحتياجاته، وبالتالي إيجاد حلول أكثر واقعية، كما أن هذا التنازل يمنح الحكومة المركزية الوقت الكافي لمعالجة القضايا العامة والسياسات والقرارات ذات الصلة القومية بدلاً من إضاعة الوقت والجهد في قضايا يمكن أن تحل على الصعيد المحلي، وبشكل أكثر نجاعة إن تنفيذ خطط محلية ضمن الخطط القومية للدولة، وأخذ وجهة نظر السكان حول هذه الخطط سيؤدي إلى تعاون السكان والبلديات مع الحكومة المركزية، كما أنه يساعد على إنجاح هذه الخطط وزيادة فعالية الجهاز الإداري في البلديات نتيجة مراقبة السكان له، كما أنها تعطي الفرصة للمشاركة المجتمعية في الانتخابات واتخاذ القرارات على المستوى المحلي وإتاحة الفرصة للابتكار والمبادرة والإبداع من خلال المشاركة المجتمعية، إذ إن مؤسسات الحكم المحلي والبلديات بصورة خاصة تعد عصباً رئيسياً في البنية العامة للدول الحديثة، فبالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع، كذلك تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسية تطال مختلف مجالات الحياة المجتمعية، لذا فإن فعالية هذه المؤسسات ونجاحتها في أداء دورها السياسي والقيام بمهامها المختلفة تعдан من المؤشرات ذات الدلالة المهمة، لا على نوعية النظام السياسي وحيويته داخل الدولة فحسب، بل على قوى المجتمع التفعيلية وقدراته التنظيمية وإمكاناته التنموية وتتمثل الأهمية السياسية من خلال تربية المواطنين، مرشحين ومنتخبين تربية سياسية، وذلك من خلال عمليات الترشيح والاقتراع والدعاية وكامل العملية الانتخابية، وإشراك المواطنين في إدارة شؤونهم، وهذا يولد لهم الشعور بالمسؤولية والانتماء، وجسر الفجوة ما بين المواطن والنظام الحاكم وتقوية البناء السياسي بتوزيع الاختصاصات الإدارية، الأمر الذي يجعل الدولة أكثر قدرة على مواجهة الحروب والكوارث والاضطرابات، وتبرز الأهمية الاقتصادية للهيئات المحلية من خلال مصادر التمويل المحلية مما يسهم بتخفيف أعباء الدولة وتأسيس مشاريع

اقتصادية تلائم احتياجات المواطنين في تلك المناطق للهيئات المحلية ومن خلال تنشيط الاقتصاد الوطني عن طريق المشاريع التي تنفذها الهيئات المحلية أما الأهمية الاجتماعية فإنها تقوم على تفجير الطاقات الفكرية والثقافية لدى السكان، فكثيرا ما تتبنى الوحدات المحلية المواهب وتساعدهم على الوصول إلى أهدافهم و جعل الولاء من الأسرة والعشيرة إلى الولاء على الأساس السياسي، وبالتالي تقوية الانتماء للوطن وللمصلحة العامة على المصالح الخاصة والضيقة وخلق الشعور بالعدالة الاجتماعية، وخاصة بالضرائب حيث يستطيع المواطن أن يرى أثرها بشكل مباشر عليه وعلى هيئته المحلية، وذلك بإنشاء المشاريع في المنطقة القريبة منه نلاحظ يظهر لنا الأهمية الكبيرة لعمل الهيئات المحلية في المجال التنموي، فواقع الحال يؤشر إلى ضرورة أن يكون للهيئات المحلية دور كبير في تنمية المجتمعات المحلية، وإلى ضرورة إجراء الإصلاح الإداري الديمقراطي التنموي، مع العلم بأن هذه المهمة جسيمة وعسيرة تتطلب تكثيف جهود المجتمع بكل مكوناته وفئاته وشرائحه بالاعتماد على الذات ورسم الإستراتيجيات الجديدة لمواجهة المرحلة الراهنة الصعبة، ويجب وضع إستراتيجيات واضحة المعالم وأهداف وفق رؤية تنموية شاملة تتناول الأسس والأوضاع والقيم والمعتقدات التي تسود النظام الإداري، وتتوافق وطبيعة المجتمع بخصوصياته وخلفياته وجذوره التاريخية والحضارية والثقافية والاجتماعية، وتتوافق أيضا مع طموحاته وتطلعاته المستقبلية (الأعرج ، 2019).

وعلى ذلك يمكن تلخيص أهمية الهيئات المحلية في الآتي:

- 1) توفير الخدمات الأساسية والرئيسية للمجتمع المحلي .
- 2) حل المشكلات التي تواجه المجتمع، وإيجاد حلول واقعية لها .
- 3) تخفيف أعباء الدولة من خلال توفير مصادر تمويل محلية.
- 4) تأسيس مشاريع اقتصادية تلائم احتياجات المواطنين.
- 5) تفجير الطاقات الفكرية والثقافية لدى السكان من خلال تبني المواهب ومساعدتهم للوصول إلى أهدافهم.
- 6) المشاركة المجتمعية في الانتخابات واتخاذ القرارات على المستوى المحلي، وجعل الولاء من الأسرة والعشيرة إلى الولاء على الأساس السياسي وتعزيز الانتماء للوطن والمصلحة العامة على المصالح الخاصة والضيقة والشعور بالعدالة الاجتماعية.

7) تحمل الأعباء عن الدولة من خلال منح الهيئات المحلية الصلاحيات الخاصة بها .

### 7.1.2 القوانين الفاعلة بالهيئات المحلية الفلسطينية

إن تعاقب أكثر من حكم على الضفة وغزة أدى إلى سن قوانين خاصة للسلطة الحاكمة، وكانت في كل حقبة تصدر قوانين وتشريعات خاصة بها، وعند استلام السلطة لم يتم إلغاء القوانين وسن قوانين جديدة، وإنما تم تبني معظمها، وتم إضافة بعض القوانين والأنظمة للهيئات المحلية وإتماماً للفائدة نستعرض هنا أهم القوانين النازمة والفاعلة للهيئات المحلية في فلسطين، سواء ما يخص الهيئات المحلية، أو ما يخص موظفي الهيئات المحلية أو تنظيم العلاقة مع الأطراف الأخرى.

**أولاً:** قانون الهيئات المحلية الفلسطيني رقم واحد لسنة 1997م: يعمل هذا القانون على تنظيم علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية، وعلاقة الهيئات المحلية ببعضها البعض، كما يتطرق هذا القانون إلى استحداث الهيئات المحلية وإغائها، وينظم آليات استلام الرئيس ونائبه والصلاحيات الموكلة إليهم، وتبع هذا القانون مجموعة أنظمة شارحة له.

**ثانياً:** نظام موظفي الهيئات المحلية للعام 2009: ينظم عمل الموظفين في الهيئات المحلية وتم تعديله في العام 2018 بحيث يعنى في تنظيم الفئات والدرجات للموظفين، وتحديد الحقوق والواجبات لهم من علاوات ومكافآت وغير ذلك.

**ثالثاً:** نظام دمج الهيئات المحلية لسنة 2008 م، حيث ينظم هذا النظام دمج البلديات والتعامل مع البلديات الناشئة، وكيفية التعامل مع الهيئات المنحلة.

**رابعاً:** نظام رواتب رؤساء الهيئات المحلية وأعضائها لعام 2017: والذي ينظم جميع الحقوق والواجبات وصلاحيات الرئيس واطباء المجلس البلدي ومهامهم الموكلة إليهم.

**خامساً:** قانون انتخابات مجالس الهيئات المحلية رقم (10) لعام (1996 م) تم تعديله في العام 2005 وتعد هذا القانون الأساسي القانوني المنظم لعملية إجراء الانتخابات للمجالس المحلية، وبناء عليه فقد تم تقسيم الهيئات المحلية إلى دوائر انتخابية، خصص لها عدد من المقاعد،

واعتمد هذا القانون في البداية نظام الأغلبية والمقصود بنظام الأغلبية (الدوائر) بحيث يقوم المرشحون بالتنافس في العملية الانتخابية بشكل فردي فتظهر اسماؤهم على ورقة الاقتراع، ويكون لكل ناخب حق التصويت لعدد معين من المرشحين يساوي عدد الناخبين المحدد لدائرته أو أقل، ويفوز بالمقاعد المرشحون الحاصلون على أعلى الأصوات في الدائرة، إلا أنه تم تعديل القانون في العام 2005 واعتمد نظام النسبية الكاملة (القوائم) بحيث يتم الترشح في إطار قوائم انتخابية مغلقة فلا تظهر أسماء المرشحين في أوراق الاقتراع وإنما تظهر أسماء القوائم الانتخابية ويكون للناخب حق اختيار قائمة واحدة فقط.

**سادساً:** قانون هيئة الرقابة العامة رقم سبعة عشر لسنة 1995 حيث أعطيت هيئة الرقابة نصاً، تخول من خلاله الرقابة على الهيئات المحلية.

**سابعاً:** قرار مجلس الوزراء ( 6 ) لسنة 2011 م بنظام الأبنية والتنظيم للهيئات المحلية، تطبق أحكام هذا النظام على الأراضي والأبنية ومشاريع الإعمار ضمن حدود مناطق التنظيم المقررة في المحافظات الفلسطينية، وتسري أحكامه على أي شخص طبيعي أو معنوي، ويراعى عند تطبيق أحكام هذا النظام أي تشريعات تتعلق بالسلامة والصحة العامة وحماية البيئة و يجب على أي شخص قبل القيام بأي مشروع إعمار التقدم إلى اللجنة المختصة بطلب للحصول على رخصة، وفقاً للنموذج الخاص بذلك يبين فيه اسم المهندس المصمم وعلى المهندس المصمم أن يقدم إلى اللجنة المختصة (4) نسخاً من المخططات الهندسية، تشمل الحسابات الفنية المعدة حسب متطلبات نقابة المهندسين والمصدقة من قبلها.

**ثامناً:** الأوامر العسكرية الإسرائيلية: والأمر العسكري هو أمر عام يصدر عن قائد عسكري إسرائيلي على منطقة تحت الاحتلال العسكري الإسرائيلي، يكون لديه قوة القانون دون أي رقابة ديمقراطية أو قبل موافقة البرلمان، ويخضع الإنفاذ للمحاكم العسكرية بدلاً من المحاكم المدنية. بدأ الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية ومحافظات غزة في 1967/6/5 منهياً الحكم الأردني للضفة الغربية والإدارة المصرية لمحافظات غزة، ومعلناً بداية الحكم العسكري للضفة الغربية ومحافظات غزة، وأصدر الحاكم العسكري بعد يومين من بدء الاحتلال المنشور رقم ( 1 ) بشأن تقلد السلطة من قبل وقد جاء فيه: "أن جيش الدفاع الإسرائيلي دخل اليوم إلى المنطقة وتقلد زمام الحكم لإقرار الجيش، والذي أكد فيه استمرار سريان القوانين في الضفة

الغربية وقطاع غزة التي كانت سارية في الضفة الغربية ومحافظات غزة قبل تاريخ 1967/6/7 إلا ما تعارض مع الأوامر العسكرية الأخرى، كما حوّل صلاحيات الحكم، التشريع، التعيين والإدارة مما يتعلق بالمنطقة أو بسكانها إلى قائد قوات الجيش الإسرائيلي فقط، وتمارس من قبله أو من قبل من يعينه لذلك أو من يعمل بالنيابة عنه.

استمر الحكم العسكري الإسرائيلي للضفة الغربية حتى تاريخ 1982/12/22، وفي محافظات غزة حتى تاريخ 1983/11/24، حيث أعلن القائد العام لقوات الجيش الإسرائيلي عن إنشاء إدارة مدنية إسرائيلية مهمتها إدارة شؤون مواطني الضفة الغربية ومحافظات غزة، حيث شكلت الإدارة المدنية في الضفة الغربية بموجب الأمر رقم 947 لسنة 1981 بشأن إقامة إدارة مدنية الصادر عن قائد قوات الجيش وفي حينه شكلت في منطقة غزة بموجب الأمر رقم 725 لسنة 1981، حوّل رئيس الإدارة المدنية صلاحيات عديدة بما فيها صلاحية إصدار تشاريح ثانوية بالاستناد إلى التشريع وتشاريع الأمن التي يملك صلاحية العمل بموجبها و على الصعيد القانوني، عمدت إدارة الاحتلال الإسرائيلي على استبدال أو إلغائها القوانين السارية في كل من الضفة الغربية وغزة بصورة غير مباشرة، وذلك عن طريق تغيير مضمون هذه القوانين ومحتواها من خلال إصدار المئات من الأوامر العسكرية المعدلة لهذه التشريعات، والتي أدت بصورة غير مباشرة إلى استبدالها، وكانت التشريعات التي يصدرها قائد المنطقة تعد تشريعات رئيسية، توازي قوانين الكنيسة داخل إسرائيل، وهذا ما تبنته قرارات لجان الاعتراض العسكرية الإسرائيلية وما أكدته عليه محكمة العدل العليا، وقد عمل الاحتلال الإسرائيلي على تعقيد الوضع القانوني في الأراضي العربية المحتلة، وذلك عن طريق تطبيق نظام القانون الإسرائيلي؛ إذ قامت قوات الاحتلال بتطبيق القانون الإسرائيلي على المستوطنات والمستوطنين الإسرائيليين في الأراضي المحتلة، ومنعت المحاكم الفلسطينية من النظر في القضايا التي يكون الإسرائيليون طرفاً فيها، ومن تطبيق القوانين السارية في الضفة الغربية عليهم و التأثير في النظام القانوني للضفة الغربية وقطاع غزة، حيث أدخلت القوات العسكرية الإسرائيلية الكثير من التعديلات على النظام القانوني في الضفة والقطاع، من خلال إصدار أكثر من 1400 أمر عسكري وتشكيل محاكم عسكرية إسرائيلية سلبت الكثير من صلاحيات المحاكم الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة وطبقت سلطات الاحتلال الإسرائيلي القوانين الإسرائيلية في الجزء المحتل من القدس سنة 1967.

وكانت أكثر الأوامر العسكرية تأثيراً على عمل البلديات في الضفة الغربية وقطاع غزة التي تخص توزيع الثروات ومنها المياه بحيث أفضت هذه الأوامر إلى حرمان الشعب الفلسطيني من حقوقه في المياه، فقد قامت بمجموعة من الإجراءات والممارسات تتمثل في الآتي:

- 1) عرقلة النشاط الفلسطيني في مجال المياه، حيث فرضت قيوداً مشددة على البلديات تحد من تطوير إمدادات المياه في المدن والقرى الفلسطينية، إذ ما زال هناك 150 تجمعاً سكنياً فلسطينياً في الضفة الغربية غير مرتبط بشبكة توزيع المياه، مع أن سكان هذه التجمعات يعانون من نقص المياه.
- 2) رفض الحكومة الإسرائيلية إعطاء كمية المياه التي حددتها اتفاقيات السلام لمحافظة الضفة الغربية وقطاع غزة.
- 3) إسهام دولة الاحتلال بشكل كبير في تلويث المياه الجوفية، بالتصريف المستمر لمياه الصرف الصحي العام من مناطق المستوطنات إلى المناطق الرملية والأودية، ما يتسبب في تسربها إلى مياه المخزون الجوفي وتلويثها، ويتم التصريف المباشر بواسطة أنابيب، أو عبر حاويات ذات مضخات محمولة لنقلها إلى الأودية الكبيرة.

**تاسعاً:** قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955، وقانون إدارة القرى رقم 1 لسنة 1954، والتشريعات الانتدابية السارية في قطاع غزة والمتمثلة بقانون البلديات رقم 1 لسنة 1934 وقانون إدارة القرى لسنة 1944. تم إلحاق قوانين تشريعية وإدارية بالسلطة المركزية في عمان وقد تجلى ذلك على صعيد الحكم المحلي بإصدار قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955، والذي كان مشابهاً للقانون رقم 1 لسنة 1934 من حيث إحكام سيطرة السلطة المركزية على الحكم المحلي، و بعد توقيع اتفاقيات الهدنة سنة 1949، وضع قطاع غزة تحت إدارة القوات المصرية، التي لم تقم بضمه إلى مصر، وإنما أبقته الحال القانوني والإداري في القطاع على ما كان عليه، فتولى الحاكم الإداري العام الصلاحيات والمسؤوليات و الناحية القانونية، وأبقت الإدارة المصرية النظام القانوني المعمول به في قطاع غزة بدون تغيير جذري، بما في ذلك النظام القانوني المنظم لعمل هيئات الحكم المحلي، والمتمثل بقانون البلديات الانتدابي رقم (1) لسنة 1934، كما أنها لم تجر أي تغيير على عدد هذه الهيئات في قطاع غزة.

لقد كان سقوط الضفة الغربية وقطاع غزة تحت الاحتلال الإسرائيلي في العام 1967 عاملاً إضافياً في تراجع دور مؤسسات الحكم المحلي ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب، منها عدم تخصيص الموارد المالية اللازمة لعمل الهيئات المحلية، والأوامر العسكرية المقيدة لصلاحيات الهيئات المحلية، والظروف السياسية التي أعقبت الاحتلال، وتطلبت من الهيئات المحلية أن تؤدي دوراً سياسياً على حساب دورها الوظيفي وقد أفضى الوضع الجديد إلى نشأة مؤسسات رديفة داخل المجتمع الفلسطيني تعنى بتقديم الخدمات البلدية الأساسية إلى المواطنين، إلى جانب الهيئات الرسمية المشكلة بموجب تشريعات الحكم المحلي، وقد شكلت هذه المؤسسات بديلاً، في بعض الحالات، لأجهزة الحكم المحلي.

وبعد اتفاق أوسلو في العام 1994 أنشأت السلطة الفلسطينية وزارة الحكم المحلي لتشرف على جميع أعمال الهيئات المحلية كما أقرت قوانين مكملة ومنظمة لعمل الهيئات المحلية منها قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 1997 لينظم أعمالها، وتم إعداد هذا القانون بناء على القانون الأردني السابق قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955 مع إجراء بعض التعديلات عليه وقانون قانون انتخابات مجالس الهيئات المحلية رقم (10) لعام (1996 م) يختص بتشريعات الانتخابات للهيئات المحلية وغيرها من القوانين آنفة الذكر بحيث يختص كل قانون في اختصاص لا يتعارض مع القانون الآخر، بل يعد مكملاً لمجمل القوانين .

### 8.1.2 الوظائف والصلاحيات المخولة لمجالس الهيئات المحلية

نصت المادة 15 من قانون الهيئات المحلية الفلسطيني الصادر بتاريخ 1997/10/12 تتمتع بأنه: " الهيئات المحلية بولاية عامة في إدارة الشؤون المحلية وحددت الوظائف والصلاحيات المخولة للمجالس المحلية ضمن حدود المنطقة التي تخدمها الهيئة المحلية من خلال الوظائف الآتية :

(أ) مع مراعاة أحكام هذا القانون، وأي قانون أو تشريع آخر تناط بمجلس الهيئة المحلية الوظائف والصلاحيات والسلطات المبينة في البنود التالية ضمن حدود منطقة الهيئة المحلية، ويحق له أن يمارسها مباشرة بواسطة موظفيه ومستخدميه، أو أن يعهد بها، أو ببعضها إلى متعهدين، أو ملتزمين، أو مقاولين،

أو أن يعطي بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص، أو لشركات لمدة أقصاها ثلاث سنوات، كما يجوز للمجلس أن يعطي بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص، أو لشركات مدة تزيد على ثلاث سنوات شريطة موافقة الوزير، ويجوز للمجلس إصدار الأنظمة أو اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم أعمال الهيئة المحلية، وتأمين مصالحها وحاجياتها.

(1) تخطيط البلدة والشوارع، تخطيط البلدة وفتح الشوارع والغاؤها وتعديلها، وتعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها وإنشاء أرصفتها وصيانتها وتنظيفها وإنارتها وتسميتها أو ترقيمها وترقيم بناياتها وتجميلها وتشجيرها ومنع التجاوز عليها، ومراقبة ما يقع على الشوارع من الأراضي المكشوفة، وتكليف أصحابها بإقامة الأسوار حولها.

(2) المباني ورخص البناء، مراقبة إنشاء الأبنية وهدمها وترميمها وتغيير أشكالها، وتركيب المصاعد الكهربائية وإنشاء الملاجئ، وإعطاء رخص لإجراء هذه الأعمال وتحديد موقع البناية وشكلها ونسبة مساحتها إلى مساحة الأرض المنوي إنشاؤها عليها وضمان توفر الشروط الصحية فيها.

(3) المياه: تزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب أو لأي استعمالات أخرى، وتعيين مواصفات لوازمها كالعدادات والمواسير وتنظيم توزيعها وتحديد أسعارها وبدل الاشتراك فيها ومنع تلويث الينابيع والأقنية والأحواض والآبار.

(4) الكهرباء: تزويد السكان بالكهرباء وتحديد أسعار الاستهلاك وبدلات الاشتراك بما لا يتجاوز الحد الأعلى المحدد من الوزارة.

(5) المجاري: إنشاء المجاري والمراحيض العامة وإدارتها ومراقبتها.

(6) الأسواق العامة: تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها.

(7) الحرف والصناعات: تنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة.

8) النظافة: جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.

9) الصحة العامة والرقابة عليها من خلال اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس، ومراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة، ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة. و إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ الاحتياطات لمنع إصابتها بالأمراض، وتعيين مواقع مناسبة لبيعها ومراقبة ذبحها وتصريف بقاياها و مراقبة المخابز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية واتخاذ الإجراءات لمنع الغش فيها، وإتلاف الفاسد منها وتحديد أسعارها ومكافحة الغلاء بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة، وإنشاء مراكز للإسعاف ومصحات ومستشفيات وغير ذلك من المؤسسات الصحية، ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

10) المحلات العامة: تنظيم المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى ومراقبتها وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها.

11) المتنزهات إنشاء الساحات والحدائق والمنتزهات والحمامات ومحلات السباحة في البرك والبحيرات وعلى الساحل ومراقبتها وتنظيمها.

12) الاحتياطات للسيول والفيضانات والحرائق والكوارث الطبيعية وغيرها اتخاذ الاحتياطات لمواجهة أخطار السيول والفيضانات وللمنع الحرائق ومراقبة الوقود والمواد المشتعلة واتخاذ الاحتياطات لمواجهة الكوارث الطبيعية وإغاثة المنكوبين.

13) المؤسسات الثقافية والرياضية، إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

14) وسائل النقل البري والبحري إنشاء مواقف مركبات النقل وتعيينها وتنظيمها ضمن حدود الهيئة المحلية ومراقبتها ومراقبة القوارب والسفن والبواخر التي تعمل في المياه التابعة لمنطقة الهيئة المحلية بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

15) الباعة المتجولون والبسطات والمظلات مراقبة الباعة المتجولين والحمالين والبسطات والمظلات وتنظيمهم.

16) الأوزان والقياسات مراقبة الأوزان والمكاييل والمقاييس، ودمغها ووزن ما يباع بالجملة في الأسواق العامة.

17) مراقبة اللوحات والإعلانات وتنظيمها.

18) هدم الأبنية التي يخشى خطر سقوطها أو المصرة أو التي تنبعث منها روائح كريهة مؤذية؛ وذلك بعد إنذار صاحبها أو شاغلها أو المسؤول عنها.

19) فضلات الطرق: بيع فضلات الطرق مما استملك للمشاريع العامة أو استغلالها.

20) منع التسول وإنشاء الملاجئ للمحتاجين ومراقبة جمع التبرعات في الأماكن العامة.

21) إنشاء المقابر والغاؤها، وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم وتنظيم الجنازات والمحافظة على حرمة المقابر، وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

22) الفنادق مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها.

23) مراقبة الدواب المستخدمة في النقل والجر وتنظيم أسواق بيع الحيوانات والمواشي وحظر بيعها خارج هذه الأسواق.

24) مراقبة الكلاب وتنظيم اقتنائها وترخيصها والوقاية من أخطارها والتخلص من الضالة أو منها كلها.

25) الموازنة وملاك الموظفين إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي وملاك الموظفين قبل إرسالها إلى الوزارة للتصديق عليها.

26) إدارة أموال الهيئة المحلية وممتلكاتها إدارة أملاك الهيئة المحلية وأموالها وإقامة الأبنية اللازمة فيها وتأجيرها ورهنها لمدة لا تزيد على ثلاث سنوات وقبول الهبات والوصايا والتبرعات. 27) الوظائف الأخرى القيام بأي عمل آخر يقتضي عليه القيام به بمقتضى أحكام هذا القانون أو أي تشريع أو قانون آخر.

ب) تخويل المجلس صلاحية وضع أنظمة: يحق للمجلس وبموافقة الوزير أن يضع أنظمة لتمكينه من القيام بأية وظيفة من الوظائف أو ممارسة أية صلاحية من الصلاحيات المذكورة في هذا القانون وأن تضمن تلك الأنظمة أية ضرائب أو رسوم أو عوائد أو غرامات أو نفقات أو مخالفات، إذا تولت إحدى الجهات الحكومية الأخرى أي عمل من الأعمال المذكورة في الفقرة ( أ ) من هذه المادة باعتبارها جزءاً من أعمالها وجب عليها التنسيق مع الوزارة التي تقوم باستطلاع رأي مجلس الهيئة المحلية في جميع التشريعات والنظم والترتيبات التي تضعها لتنظيم ذلك العمل أو مراقبته.

ج) مجلس الخدمات المشترك : بموافقة الهيئات المحلية المعنية يجوز للوزير إنشاء مجلس خدمات مشترك لمجموعة متقاربة من الهيئات المحلية.

وفقاً لأحكام هذا القانون وبالتنسيق مع الهيئات المحلية المعنية يصدر الوزير الأنظمة اللازمة لإنشاء مجالس الخدمات المشتركة وذلك فيما يتعلق بالأمور الآتية:

- 1) تحديد وظائف مجلس الخدمات المشترك وصلاحياته في إدارة وتشغيل المشاريع المشتركة وتشغيلها.
- 2) تحديد عدد الأعضاء الممثلين الذين تسميهم مجالس الهيئات المحلية وطريقة تعيين رئيس مجلس الخدمات المشترك.
- 3) جمع الضرائب والرسوم والعوائد والأجور على المشاريع المشتركة التي يقوم بها المجلس وتحديد طريقة تحصيلها وتوزيعها على أن لا تتعدى الضرائب والرسوم المعمول بها.

## 9.1.2 رؤية الحكم المحلي الجديدة مقارنة بالقرن الماضي

تباينت مكونات رؤية الحكم المحلي في القرن الواحد والعشرين بشكل كبير عن الرؤية السائدة في القرن العشرين ومن أهم التباينات في الرؤية ما يلي :

### جدول رقم(1.2)

#### تباينات الرؤية للحكم المحلي بين الرؤية الجديدة والقديمة

الحكم المحلي في القرن العشرين (الرؤية الجديدة)	الحكم المحلي في القرن العشرين (الرؤية القديمة)
التبعية لقوانين الدولة.	الخضوع لوصاية الدولة.
الاستناد للمجتمع.	تجاوز السلطة.
التركيز على حكم محلي للمواطنين.	التركيز على الحكومة.
وكيل للمواطنين وقائد وحارس لممارسة السيادة المشتركة.	وكيل للحكومة المركزية.
الاستجابة والمساءلة من قبل الناخبين المحليين.	الاستجابة والمساءلة من قبل الحكومة المركزية.
المسهل لآليات الحكم المحلي ، والمنسق لمزودي الخدمات الحكومية ، ووسيط لحل النزاعات ، ومطور لرأس المال الاجتماعي.	المزود المباشر للخدمات المحلية.
التركيز على الشفافية.	التركيز على السرية.
التركيز على النتائج.	السيطرة على المدخلات.
التنافسية ، وخلق اطر بديلة لتقديم الخدمات.	الاعتمادية.
نظام مفتوح ، سريع ومرن.	نظام مغلق وبطيء.
الابتكار والجاهزية للمخاطر ضمن حسابات محددة .	غياب الاستعدادية للمخاطر.
مرونة إدارية ونظام مساءلة حسب النتائج والمخرجات.	التحرك ضمن قواعد واطر محددة.
تشاركي ، يقوم على تعزيز دور المواطنين وتفضيلاتهم.	بيروقراطي و تكنولوجي.
يقوم على كسب ثقة المواطنين ، وتوسع مساحات الحوار المدني	قسري.
مصمم على التغلب على إخفاقات السوق والحكومة	مصمم للتغلب على إخفاقات السوق.
مفتوح على التجارب العالمية والمحلية.	مغلق ضمن النظام المركزي.

المصدر: وزارة الحكم المحلي الفلسطيني

بالرغم من التباين في مكونات الرؤية للحكم المحلي ما بين القرن الماضي والقرن الحالي إلا أن المركزية تبدو واضحة في جزئيات كثيرة من خلال علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية، وحسب لجنة الإصلاح التي أعدها عدد كبير من الاقتصاديين؛ فإن هناك مركزية كبيرة قائمة، وتبدو واضحة وموثقة من خلال قانون الهيئات المحلية، إذ أن هناك عدد كبير من الأعمال لا تتم بدون موافقة الوزارة والوزير عليها مثل الموازنة السنوية لا يتم اعتمادها وإقرارها إلا بعد موافقة الوزارة عليها، وجهات التعاقد مع خارج المجلس يشترط موافقة الوزير عليها وكما تنص المادة (15) لقانون الهيئات المحلية لعام 1997 بوضوح على شرط موافقة الوزير، ولا يمكن للهيئة المحلية الحصول على القروض إلا بموافقة الوزير، وإن لزم الأمر كفالة السلطة الفلسطينية يجب موافقة مجلس الوزراء، تخفيض أو إلغاء الرسوم والضرائب العائدة إلى المجلس البلدي يشترط موافقة الوزير عليها كما تنص المادة (28-أ) من قانون الهيئات المحلية، العقوبات يشترط مصادقة الوزير على العقوبات في حال وضعها أو إلغائها كما نصت المادة (28-ب) من قانون الهيئات المحلية، وفي حال استقالة أحد أعضاء المجلس البلدي لسبب أو لآخر يجب موافقة الوزير على الاستقالة، الحسابات الختامية يشترط القانون أن يقوم رئيس الهيئة المحلية بتقديم الحساب الختامي قبل نهاية السنة بشهرين من أجل المصادقة عليه كما نصت المادة (32) من قانون الهيئات المحلية (قانون الهيئات المحلية لسنة 1997).

## 10.1.2 عدد الهيئات المحلية الفلسطينية حتى عام 2019

بلغ عدد الهيئات المحلية حسب بيانات وزارة الحكم المحلي ولغاية العام 2019 وذلك بعد إلغاء بعض الهيئات المحلية ودمجها في العام 2004 ليصبح عددها 495 هيئة محلية في محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة.

والجدول رقم (2.2) عدد الهيئات المحلية حسب بيانات وزارة الحكم المحلي في المحافظات حتى العام 2019.

## جدول رقم (2.2)

### عدد الهيئات المحلية في فلسطين

الرقم	المحافظة	عدد الهيئات المحلية	النسبة المئوية
1	الخليل	85	18%
2	بيت لحم	39	8%
3	القدس	28	5%
4	رام الله	70	14%
5	سلفيت	19	4%
6	نابلس	59	11%
7	طولكرم	35	7%
8	قلقيلية	34	7%
9	طوباس	15	3%
10	جنين	77	16%
11	ارياحا	9	2%
12	غزة	25	5%
	المجموع	495	100%

(اعداد الباحث ، 2019)

## 11.1.2 تصنيف الهيئات المحلية إلى بلديات / مجالس محلية / مجالس قروية / لجان

### قروية

يوضح والجدول رقم (3.2) تصنيف الهيئات المحلية في فلسطين حسب بيانات وزارة الحكم المحلي حتى العام 2019.

## جدول رقم (2.3)

### تصنيف الهيئات المحلية في فلسطين

المحافظة	بلديات	مجالس محلية	مجالس قروية	لجان مشاريع
الخليل	17	-	22	46
بيت لحم	10	-	21	8
القدس	-	10	17	1
رام الله	15	-	53	2
سلفيت	9	-	10	-
نابلس	9	-	49	1

7	17	-	11	طولكرم
18	11	-	5	قليلية
9	5	-	3	طوباس
34	29	-	12	جنين
1	5	2	1	اريجا
-	-	-	25	غزة
127	239	12	117	المجموع

(اعداد الباحث، 2019)

وفقاً لوزارة الحكم المحلي وقانون الهيئات المحلية رقم 1 " لعام 1997 ، فإن هناك نوعين من السلطات المحلية، هما البلديات والمجالس المحلية، تقع غالبية البلديات والقرى الفلسطينية في المناطق المصنفة " أ" و"ب" ، ولكن بعض حدود هذه السلطات تقع في مناطق مصنفة "ج" ، وبالنسبة للحدود الرسمية للبلديات فإن معظمها معروف ومصادق عليه، إلا أن الأمر يختلف في المجالس المحلية حيث الحدود الرسمية غير معروفة وغير معترف بها رسمياً، بالإضافة إلى هذين النوعين من السلطات المحلية فإن هناك أنظمة داخلية تعطي القانونية لأنواع أخرى في السلطات المحلية، والتي هي في الأساس مجالس الخدمات المشتركة ولجان التخطيط الإقليمية، والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية و منذ عام 1994 أعادت وزارة الحكم المحلي تصنيف جميع الهيئات المحلية لتحديد درجة قدرتها المالية والإدارية (وبناء عليه تم تحديد مدى احتياجها لإشراف من الوزارة)، وصنفت البلديات التي كانت موجودة منذ 1967، والتي تمتلك خبرات في الإدارة المحلية " أ" أو ، "ب" وتصنيف (أ) يحمل مسمى بلدية وتصنيف (ب) مسمى (مجالس محلية) بينما صنفت الهيئات المحلية التي شكلت رسمياً بعد مجيء السلطة الفلسطينية "ج" وهي مجالس قروية و "د" لجان المشاريع .

وأصدر وزير الحكم المحلي بتاريخ 2016/4/26 قراراً حول تصنيف البلديات من فئة إلى فئة أعلى وذلك حرصاً على دعم تلك البلديات ومساندتها والنهوض بها إلى مستوى أعلى من أجل العمل على تقديم افضل الخدمات لمواطنيها(رام الله الإخباري، 2016) .

تم تصنيف البلديات كما يلي :

- 1) الفئة (أ) البلديات : وتشمل البلديات للمدن ومراكز المحافظات .
- 2) الفئة (ب)المجالس القروية: والتي يتجاوز عدد سكانها 15000 نسمة .

3) الفئة (ج) لجان المشاريع: والتي يقل عدد سكانها عن 15000 نسمة وتم رفع جميع البلديات من الفئة د ( لجان المشاريع) إلى ج فيما تبقى رؤساء البلديات التي كانت على الفئة ( د ) كما هي دون تغيير.(www.ramalla.news .com.2016).

## 12.1.2 سمات الهيئات المحلية وخصائصها في فلسطين

حسب قانون الهيئات المحلية رقم 1 لعام 1997 تمنح الهيئة المحلية الشخصية المعنوية، وهذه الشخصية تعطي الهيئة المحلية العديد من الخصائص، أهمها :

1) الذمة المالية المستقلة؛ بحيث تستطيع الاحتفاظ بإيراداتها ولها ميزانية مستقلة، كما أن ذمتها المالية مستقلة عن ذمة الأفراد العاملين بها .

2) الأهلية القانونية: بحيث تمكن الهيئة المحلية من اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات.

3) حق التقاضي: وهو حق مقاضاة الغير ومقاضاتهم.

4) امتلاكها لموطن وعنوان مستقل: و تمارس جانباً من السلطة، ويعتبر أموالها أموالاً عامة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن الشخصية المعنوية لا تعطي للهيئة الاستقلال التام عن الدولة .

وتتمثل خصائص الهيئات المحلية في التالي(عبد العاطي ، 2009):

1) ارتباط الهيئات المحلية لوزارة الحكم المحلي وتبعيتها لها في موازنتها وعملها وسياساتها وعملها بشكل عام، مما أضعف دورها في تخطيط التنمية المجتمعية ، بسبب الانخفاض في موازنتها المالية بحجم الناتج الإجمالي لها .

2) بناء جسور الثقة مع المجتمع المحلي في تلبية حاجاته.

3) عدم وجود سياسات وإجراءات إدارية ومالية واضحة تنظم وظائف الهيئات المحلية ووزارة الحكم المحلي في تنظيم شؤونها الداخلية.

4) ضعف العائدات المالية للهيئات المحلية أدى إلى اقتصار دور الهيئات المحلية على تقديم الخدمات الأساسية للسكان وضعف الاهتمام في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتنمية.

5) قدراتها البشرية بحاجة إلى تدريب فني ومهني أفضل وبشكل مستمر ودائم.

## 13.1.2 التحديات التي تواجه الهيئات المحلية

تواجه الهيئات المحلية في فلسطين العديد من المشاكل والتحديات، ويتمثل أهمها في الآتي(عبد العاطي، 2009):

- 1) سحب بعض الصلاحيات والمسؤوليات من البلديات، مثل الكهرباء، وقريبا سوف يتم سحب المياه والصرف الصحي ، وهذا يضعف من مواردها المالية والذي يؤدي إلى الحد من القيام بدورها في خدمة المجتمع المحلي.
- 2) نقص الوعي بمفهوم التنمية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أو المشرفين على أعمال البلديات.
- 3) ندرة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والاساسية حيث ان البلديات بالكاد تستطيع توفير الخدمات لمواطنيها في غالب الاوقات وتلجأ إلى الاستدانة لصرف رواتب موظفيها.
- 4) عدم التزام المكلفين (المواطنين) في تسديد الالتزامات المالية المترتبة عليهم مقابل الخدمات للهيئات المحلية بسبب عدم الوعي الكافي في أهمية الالتزام بالتسديد لالتزاماتهم بالإضافة إلى لأوضاع الاقتصادية الصعبة واتساع رقعة الفقر والبطالة.
- 5) عدم وجود وعي وفهم كافٍ من قبل المواطنين لأهمية الدور الذي تقوم به الهيئات المحلية في التنمية المستدامة .
- 6) ضيق الحيز الجغرافي الذي تمارس عليه كل من الهيئات المحلية ومؤسسات الحكومة الفلسطينية لصلاحياتها ووجودها المادي، حيث ان المساحة المتبقية من الاراضي الفلسطينية مناطق (أ، ب) لا تتعدى (35%) من مساحة المناطق المحتلة أما باقي المساحة المسماة مناطق (ج) تقع السيطرة في هذه المناطق على الاحتلال الإسرائيلي، مما أفضى إلى الحد من آليات عمل البلديات وصلاحياتها في هذه المناطق.
- 7) اجتياح الاحتلال الإسرائيلي مناطق السلطة الفلسطينية المتكررن وما يرافقه من تدمير للبنية التحتية.

## 14.1.2 الجهات المشرفة والمعاونة للهيئات المحلية في مجال اختصاصها

ثمة العديد من الجهات المعاونة للهيئات المحلية الفلسطينية في تنفيذ اعمالها، وكل جهة تتعاون، كل حسب اختصاصه وتتمثل هذه الجهات في الآتي:

- 1) وزارة الحكم المحلي: اذ تهدف الوزارة إلى اعداد الخطط التنموية للمحافظات، ورفع مستوى الخدمات في كافة الهيئات المحلية وزيادة كفاءة ادارتها والعاملين بها والعمل على توفير الموارد الذاتية للهيئات المحلية.
- 2) صندوق دعم البلديات: ويهدف الصندوق إلى مساعدة الهيئات المحلية للحصول على التمويل اللازم من أجل تنفيذ مشروعات البنى التحتية لصالح الهيئات المحلية.
- 3) مجالس الخدمات المشتركة: من خلال إنشاء مجلس خدمات مشترك لمجموعه متقاربة من الهيئات المحلية وذلك بموافقة الهيئات المحلية المعنية.
- 4) المحافظ: من خلال الحفاظ على الأمن العام والأخلاق العامة والنظام والآداب العامة، وحماية الأملاك العامة والخاصة، والعمل على الرقي الاقتصادي والعمراي والاجتماعي في المحافظتين وتحقيق المساوات والعدالة، وضمان سيادة القانون، قوة تنفيذية تساعد الهيئات المحلية في تنفيذ القوانين، ولا يوجد للمحافظ أي سلطة ادارية على الهيئات المحلية.
- 5) محكمة البلديات: من خلال انتداب قاضي صلح كقاضي بلدية، ويكون للقاضي النظر في كافة المنازعات الناشئة ما بين المواطنين والهيئات المحلية في إطار ممارسة الهيئات المحلية للصلاحيات الممنوحة لها بموجب قانون الهيئات المحلية، أو أي تشريع آخر.

## 2.2 أداء الهيئات المحلية الفلسطينية

يُنظر إلى قطاع الهيئات المحلية باعتباره جزءاً من المنظومة المتكاملة للاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات لأي دولة، تهدف إلى تقديم خدماتها إلى الأفراد والمؤسسات المختلفة، وتتوسع الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية للمجتمع، وتم تحديد مؤشرات الأداء في هذه الدراسة المقررة من قبل مؤشرات صندوق إقراض البلديات وتطويره وهي

مؤسسة شبه حكومية انشئت في عام 2005 من قبل الحكومة الفلسطينية لتكون القناة الرئيسية والمفضلة لدعم عملية التطوير والإصلاح للهيئات المحلية، وفي العام 2015 تمت المصادقة على قانون الصندوق من قبل رئيس دولة فلسطين محمود عباس وفقاً لقانون رقم (25) لسنة 2016 يتكون القانون من 27 مادة فاعلة وناظمة لأعمال وصلاحيات صندوق إقراض وتطوير الهيئات المحلية لتحقيق الرؤية الخاصة بالصندوق وهي (هيئات محلية كفؤة وفاعلة تسهم في تحقيق حياة أفضل للمواطن) وقد جاء تأسيس صندوق البلديات انسجاماً مع الأجندة والسياسات الوطنية وقد تم تأسيسه باعتباره جزءاً من مبادرة السلطة الوطنية الفلسطينية لتحقيق الفعالية، والإصلاح، والشفافية على طريق بناء الدولة الفلسطينية المستقلة حيث يعمل الصندوق على ترجمة السياسات الوطنية ذات العلاقة بقطاع الحكم المحلي إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ، وقد التزم الصندوق منذ نشأته بالعمل جنباً إلى جنب مع الهيئات المحلية لتعزيز قدراتها ورفع مستويات الأداء إلى مستويات تمكنها من الإسهام في بناء دولة مستقلة قابلة للحياة والتمتع بالديمومة والازدهار ويشرف على سياسات الصندوق وعمله مجلس إدارة يتكون من تسعة أعضاء ويستفيد من الخدمات التي يقدمها صندوق إقراض وتطوير الهيئات المحلية البلديات والمجالس المحلية ومجالس الخدمات المشتركة من خلال تحديد المخصصات المالية الخاصة بها وتنفيذ المشاريع ووضع الخطط الإستراتيجية لها (صندوق إقراض البلديات وتطويره، 2005).

## 1.2.2 مفهوم الأداء :

عرف رزيق (2009) الأداء بأنه السلوك المرئي الظاهر الذي يمكن ملاحظته وتقديره وتقييمه، ويمثل الأداء النجاح أي أنه دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها أو الإمكانيات المادية والفنية لديها، ويمكن اعتباره قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة

بطريقة كفؤة وفاعلة، وتعرّف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (الأداء) بأنه: قياس ما تم إنجازه من الفرد أو الفريق أو المنظمة، ويعرف رسلان والأداء الحكومي بأنه النتيجة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية الحكومية التي يعمل بها الأفراد، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، بشرط محاولة أنظمة العمل في المنظمة أن تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت ممكن، وعلى مستوى مناسب من الجودة، (رسلان، 2007). ويعكس الأداء الحكومي لأي دولة الأداء الجزئي لأجهزتها الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات وغيرها، بالإضافة إلى منظماتها الخاصة، ولقد أثبتت التجارب أن منظومة الإدارة الحكومية التقليدية التي تعتمد على اللوائح والإجراءات لا تستطيع الوفاء بتوقعات المواطنين وطموحاتهم، فقد تبين أن مخرجات هذه المنظمات في عدد من الدول ضعيفة، إما أنها لا تخضع للقياس الدقيق، سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة أو الكفاءة التي تؤدي بها هذه المنظمات أعمالها، أو جودة الخدمات التي تقدمها، (مصطفى، ٢٠٠٦).

## 2.2.2 مفهوم قياس الأداء :

يعرف مخيمر (قياس الأداء) بأنه جزء من العملية الإدارية، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمنظمات من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر، وتجنب تكرارها في المستقبل، وذلك من خلال الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها وبما يؤدي في النهاية إلى تطوير أداء المنظمة وتحسينه (مخيمر، 2000)، وثمة اختلاف في تحديد مفهوم قياس الأداء بحيث يرى (aguinis, 2009) أن (قياس الأداء) عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء، والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والجهاز، والتأكد من فاعلية كفاءة التنفيذ وإعطاء تغذية عكسية، وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية بينما يرى (bloomaquist, 2008) أن (قياس الأداء) هو موازنة المنظمات لتحديد الأولويات الإستراتيجية بعد اجابة الإدارة عن التساؤلات الرئيسية ومثال ذلك اين تقع المنظمة حالياً، واين ترغب ان تكون مستقبلاً، وهل العمل يحقق الهدف المرغوب وكيف يمكن تحقيق ذلك، ومن ثم يتم صياغة مؤشرات اداء لكل هدف. وعرف رسلان قياس الأداء على أنه

تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلاً عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات المماثلة الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية (رسالن، 2007).

### 3.2.2 أهمية قياس الأداء :

ان أي شيء تستطيع قياسه تستطيع تطويره وتعديله والتحكم في اليات عمليات تجويده وتحسينه وسبلها، من هنا تأتي أهمية قياس الأداء والإدارة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد لنجاح العمل في المنظمات، سواء كانت حكومية الوزارات ،المؤسسات العامة، الهيئات المحلية أو في القطاع الخاص، إن زيادة الأعباء على الهيئات المحلية في الوقت الحالي فرض عليها استخدام افضل التقنيات والغمكانيات المتاحة في كل المجالات وأفضى حرصها على التطوير الذاتي والتحسين المستمر بهدف المضي في تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وفي اقل تكلفة وفي اقل مدة زمنية ممكنة مما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ولذلك يجب عليها الاهتمام بقياس الأداء وإدارته؛ لأنه جزء لا يتجزأ من منظومة النجاح الإداري والتقني من خلال تحديد مؤشرات الأداء وقياسها، والتعرف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، ويعد قياس الأداء احدى الوسائل التقنية لمعرفة مدى نجاح الهيئات المحلية في انجاز اهدافها وبذلك يمكن اعتبار قياس الأداء عاملاً مساعداً في معرفة مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق الأهداف (الملكاوي والعمرى ، 2009).

### 4.2.2 مستويات قياس الأداء :

تتم عملية قياس الأداء في المنظمات من خلال الاتي:

1) على المستوى الإستراتيجي، ويمثل مستوى الإدارات العليا والتابعة لها من خلال النظر إلى الأداء على مستوى الادارات عن طريق تشخيص مدى تحقق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للإدارة.

2) على المستوى التشغيلي وهو المستوى الذي تتم فيه العمليات، وينظر للأداء على مستوى العمليات والأنشطة في بيئة عمل المنظمة ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة.

3) الموارد البشرية، ويتم قياس الأداء على مستوى الفرد ومدى تحقيق النتائج المتوقعة التي هي مشتقة وجزء من أهداف العمليات. (2008،niveen)

### 5.2.2 مؤشرات قياس الأداء :

مفهوم (مؤشرات قياس الأداء): هي وسائل تسمح لقياس الأهداف تجاه الأهداف العملية للمنظمات بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يُعد أداء "مناسبا" وما هو ليس كذلك، وعند اختيار المؤشر يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها (aguinis،2009).

وتُعد مؤشرات الأداء عن محددات قابلة للقياس والملاحظة ويمكن اعتبارها الدلائل التي يمكن من خلالها تحقيق المعيار، وتستخدم للإشارة وتوجيه الاهتمام إلى شيء ما فتعد من الوسائل التي تساعد في الإجابة عن السؤال، كيف نعرف ما تم انجازه اذ يمكن تعريفها بأنها "مقياس عدديّ للدرجات لتحديد مدى تحقق الهدف". (harry،2009).

### 6.2.2 خصائص مؤشرات الأداء :

اعتبر (harry،2009) مؤشرات الأداء الاساسية تتسم بمجموعة من الخصائص التي يتم الاسترشاد بها يمكن تحديدها في الاتي:

1. أن تصاغ المؤشرات بشكل محدد يمكن قياسه.
2. توافر الوضوح والشفافية فيها.
3. الانتماء إلى المعيار المشتقة منه.
4. الصدق والثبات في المؤشرات.
5. التكامل والتناغم مع المؤشرات الأخرى لتشكل في مجملها الأداء المقصود من وراء المعيار.

### 7.2.2 مؤشرات صندوق إقراض البلديات وتطويرها:

إن برنامج تطوير البلديات هو برنامج ريادي للإصلاح والتنمية تم تصميمه من قبل صندوق تطوير البلديات وإقراضها بالنيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية ويتوجيه منها، يستند البرنامج على قاعدة أن حجر الأساس في تطوير الخدمات البلدية هو هيئات حكم محلي تتمتع بإدارة جيدة ومساءلة أفضل برنامج تطوير البلديات هو برنامج متميز؛ لأنه لا يزود البلديات بمنح لدعم مشاريع البنية التحتية فقط، بل يدعم أيضاً الأداء الجيد عن طريق بناء قدرات أفضل للبلديات في المجالات المالية، والتخطيطية، والتشغيلية، ولتحقيق هذا الهدف، بني البرنامج على آلية تخصيص الأموال، وهي طريقة تعتمد على نظام منهجي لتوزيع المنح المالية على البلديات لتمويل الاستشارات الرأسمالية ومشاريع البنى التحتية بناءً على الاحتياج، وعدد السكان وممارسات الإدارة الجيدة.

ويعمل البرنامج من خلال أربع نوافذ رئيسية هي:

**النافذة الأولى:** تقدم منحاً مالية للبلديات لدعم الاستثمارات التطويرية (البنية التحتية، والخدمات البلدية) وهي مبنية على أساس مكافأة البلديات بحسب أدائها في مجالات الإدارة المالية والفنية والتخطيطية من خلال آلية تخصيص الأموال. ومن المتوقع أن تقرر البلديات كيفية استغلال هذه المنح اعتماداً على خططها التنموية الاستثمارية وبالتشاور مع مواطنيها والمجتمع المحلي.

**النافذة الثانية:** نافذة المشاريع الريادية وتهدف إلى ترجمة السياسات الوطنية المتعلقة بقطاع الحكم المحلي إلى برامج ومشاريع وتشجيع المبادرات الإبداعية التي تسهم في تطوير كفاءة البلديات وتحسين

ايراداتها، بحيث يدعم البرنامج هدف السلطة الوطنية الفلسطينية في تشجيع اندماج الهيئات المحلية من أجل الوصول إلى كفاءة وفاعلية اقتصادية، وينفذ البرنامج كذلك مشاريع تجريبية لتحسين عملية تحصيل المدخولات البلدية وتعزيز المشاركة المجتمعية .

**النافذة الثالثة:** نافذة بناء القدرات التي يوفر البرنامج من خلالها رزماً لبناء قدرات البلديات في مجالات الإدارة المالية، والتخطيط الإستراتيجي، والممارسات التقنية (الفنية) وخاصة في مجال التشغيل والصيانة صممت هذه النافذة بحيث تكون مكملة لنافذة البنية التحتية التي تعتمد على آلية تخصيص الأموال وتصنيف البلديات بشكل يساعد البلديات في تحسين أدائها والتدرج إلى تصنيفات أعلى .

**النافذة الرابعة:** مختصة بإدارة المشاريع ومتابعة البرنامج وتشمل المسارين المحليين، المتابعة والتقييم، الاتصال والعلاقات العامة وإدارة البرنامج.

تعد آلية تخصيص الأموال، وهي المرة الأولى التي يتم فيها ربط آلية مبنية على حسن الأداء بمنح لدعم البنى التحتية في فلسطين.

تستند هذه الآلية على ثلاثة معايير رئيسية، وهي الأداء ( 50 % )، عدد سكان الهيئة المحلية ( 30 % )، ومقدار الحاجة ( 20 % )، حيث يتم تصنيف البلديات بناءً على امتلاك أدوات معززة للأداء، واستخدام هذه الأدوات وبناء على ذلك فقد تم صياغة 16 مؤشراً تعكس الأداء الفعلي للبلديات في مجال ممارسات الإدارة الرشيدة على أن يتم تخصيص الأموال اعتماداً على تصنيف كل بلدية، بحيث تحصل البلديات التي تقع في مراتب أعلى على تمويل أكبر من تلك التي تقع في درجات أدنى من التصنيف، حيث يعمل البرنامج بشكل متواصل مع البلديات ذات التصنيف المتدني لمساعدتها في الارتقاء إلى درجات أعلى.

جدول (4.2) مؤشرات اداء صندوق إقراض البلديات وتطويرها

المرتبة	شروط الارتقاء	المؤشر	الرقم
A	على البلدية	تدقيق خارجي تام للعام الذي يسبق عملية التقييم	1
A+	تحقيق جميع مؤشرات	فائض في الميزانية التشغيلية والربحية للعامين اللذين يسبقان عملية التقييم بنسبة لا تقل عن 15%	2
A++	المراتب الدنيا بالإضافة إلى (3 من 5) (4 من 5) (5 من 5)	كفاءة جيدة في تحصيل الإيرادات أكبر من 100 شيكل /فرد للعام الذي يسبق عملية التقييم (بنود محددة في الميزانية التشغيلية وهي رسوم الرخص والإجازات ورسوم مقابل خدمات)	3
		جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال مركز خدمات الجمهور (رخص البناء خلال شهرين، براءة الذمة خلال اليوم نفسه)، (أكثر من 0.5 م متزهات لكل فرد في المناطق الحضرية في بلديات الضفة الغربية، أكثر من 0.3 م 2 متزهات لكل فرد في قطاع غزة والمناطق الريفية من بلديات الضفة الغربية)	4
		استخدام نظام إدارة مالية متكامل معتمد	5
B	على البلدية	تسجيل الأصول الثابتة وتقييمها وتحديث السجل سنويا	6
B+	تحقيق جميع مؤشرات	وجود دليل تشغيل وصيانة لقطاعي الطرق والمباني العامة، نفقات الصيانة اكثر من 10% من الميزانية التشغيلية والربحية، إنفاق أكثر من 70% من المخطط إنفاقه على صيانة الطرق والمباني العامة وذلك للعام الذي يسبق عملية التقييم	7
B++	المراتب الدنيا بالإضافة إلى ( 2 من 5) ( 3 او 4 من 5)		

	(5 من 5)	فائض في الميزانية التشغيلية والربحية لأي من العامين اللذين يسبقان عملية التقييم بنسبة لا تقل عن 5%	8
		كفاءة مرضية في تحصيل الإيرادات أكبر من 50 شيكل /فرد للعام الذي يسبق عملية التقييم (بنود محددة في الميزانية التشغيلية وهي رسوم الرخص والإجازات ورسوم مقابل خدمات)	9
		إفصاح البلدية عن مشاريعها واستثماراتها عن مشاريع واستثمارات البلدية، وما تم تنفيذه من الخطة التنموية الإستراتيجية، و كذلك الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي	10
C C+ C++	على البلدية تحقيق جميع مؤشرات المراتب الدنيا بالإضافة إلى ( 2من 5) ( 3 او 4 من 5) (5 من 5)	تدقيق خارجي لعام لأي من العامين اللذين يسبقان عملية التقييم	11
		وجود دليل إجراءات مالي ومحاسبي بحيث تصدر البلدية تقارير مالية ربعية بموجب الدليل	12
		وجود خطة تنموية استراتيجية محدثة بمشاركة مجتمعية	13
		كفاءة أساسية في تحصيل الإيرادات أكبر من 25 شيكل /فرد للعام الذي يسبق عملية التقييم (بنود محددة في الميزانية التشغيلية وهي رسوم الرخص والمجازات ورسوم مقابل خدمات)	14
		إفصاح البلدية عن الخطة الإستراتيجية والبيانات المالية ومرتبة البلدية	15
D	تحقيق مؤشر D	تسليم الموازنة التشغيلية والربحية والميزانية التطويرية ومصادقتها من وزارة الحكم المحلي حسب نماذج الوزارة للعام الذي يسبق عملية التقييم.	16
E	عدم تحقيق اي مؤشر	عدم تصديق الموازنة	

إن آلية تخصيص الاموال المقدمة للهيئات المحلية تركز بنسبة (50%) على الأداء ولضمان تحسين أداء الهيئات المحلية فقد حدد صندوق إقراض وتطوير البلديات 16 مؤشراً لقياس الأداء بحيث يتم تحديد مستوى أداء البلديات من خلال تلك المؤشرات البلدية التي تحقق شروط الارتقاء للمؤشرات تنتقل من فئة إلى فئة أخرى مثال ذلك حققت بلدية معينة أربعة شروط من مؤشرات الأداء في العام 2018م وكان تصنيفها (A+) وفي العام 2019م حققت خمسة شروط من مؤشرات الأداء يرتقي تصنيفها الجديد إلى (A++) وفي حال العكس فان تصنيف البلدية سوف يتدنى إلى (A) إن آلية تخصيص الأموال للبلديات المقررة من قبل الصندوق تركز على ثلاث ركائز، عدد السكان 30% ومقدار الحاجة 20% والأداء 50% ومن مؤشر الأداء تتحسن وتتميز البلديات في حصولها على مخصصات الأموال عن البلديات الأخرى فكلما ارتقى أداء البلدية وادى إلى تحسن تصنيفها وانتقالها من مرتبة إلى أخرى أدى ذلك إلى زيادة المخصصات الممنوحة لها والعكس صحيح.

ولأغراض البحث حدد الباحث 6 مؤشرات لتقييم الأداء، وهي:

- 1) التدقيق الخارجي: في بلديتي بيت لحم والخليل من خلال قياس مدى تطبيق المؤشر في البلديات.
- 2) تحصيل الإيرادات : في بلديتي بيت لحم والخليل من خلال قياس مدى تطبيق المؤشر في البلديات.
- 3) تسجيل الأصول وتقييمها: في بلديتي بيت لحم والخليل من خلال قياس مدى تطبيق المؤشر في البلديات.
- 4) الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات: في بلديتي بيت لحم والخليل من خلال قياس مدى تطبيق هذا المؤشر في البلديات.
- 5) البيانات المالية : في بلديتي بيت لحم والخليل من خلال قياس مدى تطبيق هذا المؤشر في البلديات.
- 6) اعداد الموازنة التشغيلية: في بلديتي بيت لحم والخليل من خلال قياس مدى تطبيق المؤشر في البلديات.

قام الباحث بتحديد هذه المؤشرات لإمكانية قياسها كما أن هناك بعض المؤشرات تعتمد على المؤشرات التي تم انتقاء ومثل ذلك واستخدام نظام إدارة مالية معتمد يعد مؤشر مكمل لمؤشر إعداد البيانات المالية؛

ولذلك بدون وجود نظام إدارة مالية واضح لا يمكن اعداد بيانات مالية ذات موثوقية وكذلك الأمر ينطبق على إعداد الموازنة التشغيلية ومصادقتها بدون وجود نظام إدارة مالية واضح لن نستطيع إعداد موازنات مالية تقديرية، كذلك الأمر بالنسبة لتسجيل الأصول وتقييمها، وتحصيل الإيرادات جميعها يبنى على وجود واستخدام نظام إدارة مالية كامل ومعتمد بالإضافة إلى مؤشر وجود دليل اجراءات مالي ومحاسبي وما يخص باقي المؤشرات، فهي صعبة القياس؛ لأنها تعتمد على إشباع رغبات المكلفين من الخدمات، مثل مؤشر جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال مركز خدمات الجمهور، وكل مكلف (مواطن) له خدمة يحتاج إلى إشباعها مختلفة عن الآخر من ناحية ومن ناحية أخرى لا يمكن إشباع رغبات المكلفين بشكل مطلق ومن وجهة نظرهم سيبقى هناك تقصير اتجاه أداء الخدمات.

## 3.2 الحوكمة

### 1.3.2 مفهوم حوكمة الهيئات المحلية

تعددت التعاريف لهذا المصطلح بحيث يدل من وجهة النظر التي يتبناها مقدم مفهوم (الحوكمة).

عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: بأنها تمثل مجموعة من الخدمات المخطط لها وإدارتها وتنظيمها في مجموعة من الأطر والنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية. لذا فإن (الحوكمة) تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم، يمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاته. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015) كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية: بأنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك، وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء (منظمة التعاون الاقتصادي، 2015). وعرفت مدونة قواعد الحوكمة في فلسطين 2009 من خلال تعريفها لحوكمة الشركات: بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة (خميس،

2018) كما عرفها ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني بأنها مجموعه من القواعد والمعايير والإجراءات التي يجري بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة الفاعلة عليها ويقع عليها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة وأصحاب المصالح (ديوان الفتوى والتشريع، 2009). وعرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي للمؤسسات الحكومية بأنها: " السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المؤسسة الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول، وتعتبر الحوكمة في القطاع العام عن مدى إنجاز الأهداف المرجوة وتحقيقها من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة والعدالة في توفير الخدمات، وضمن السلوك الأخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي والاداري(معهد المدققين الداخليين الامريكي ، 2009). وقد عرف بورنشتاين (الحوكمة) للهيئات المحلية بأنها الإجراءات التي يتم اتخاذها نتيجة القرارات السياسية الحكومية، القطاع العام، القطاع الخاص، والمجتمع المدني، وتشمل اتخاذ القرارات والتفاوض بين أصحاب المصالح لتحديد كيفية ووقت اتخاذ هذه القرارات لإنجاز الخدمات التي سوف يتم تقديمها على المجتمع (الداعور، 2008).

ولغاية أهداف الدراسة اعتمد تعريف ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني باعتباره تعريفاً إجرائياً للحوكمة في هذه الدراسة.

### 2.3.2 مبررات حوكمة الهيئات المحلية

إن حوكمة الهيئات المحلية تتضمن معايير محددة وتوجيهات معينة للدول الراغبة في رفع مستوى نظامها الإداري، وهي مجموعة من التقنيات والأدوات التدبيرية التي تسعى إلى ترشيد النظام الإداري، سواء النظام البشري والمالي من أجل بناء القدرات الإدارية والمؤسسية التي تتشكل من عمليات ومراحل تكمن في مجموعة من الخطوات الأساسية في تحقيق عملية التنمية المحلية، بدءاً بتشخيص الوضع الراهن والتعرف إلى النواقص، وصولاً إلى صياغة نظرة مستقبلية وتحديد الأهداف التي تتبنى المقاربة الشعبية التشاركية وبناءً على ذلك يمكننا اعتبار حوكمة الهيئات المحلية إطاراً عاماً لإعادة تحديد الأنماط الجديدة لأسلوب الحكم والتدبير المحلي من خلال إعادة تحديد العلاقات بين السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وتعد مجالاً للإبداع في ايجاد أفكار حديثة لحل مختلف الإشكالات التي تواجه المجتمع المحلي، والقدرة على تغيير الحياة المحلية والتحكم في التطورات المتسارعة، وتدبير الأزمات الطارئة من خلال إجراءاتٍ إداريةٍ

تعكس القدرة على التحرك بفعالية يهدف أيضا تطبيقها إلى تحقيق التوازن المنشود في الدولة نظرًا لزيادة أعباء الإدارة المركزية وتنوعها، ومن ثم فإن قيام الهيئات المحلية من شأنه أن يقصر دورها على مهام التخطيط وإدارة المرافق العامة ذات الطابع الوطني كمرفق الأمن والدفاع والمتابعة والعدالة، أما إشباع الحاجات العامة للمجتمعات فيناط الاختصاص بها إلى مرافق عامة وأجهزة محلية تكون أسرع في تلبية هذه الاحتياجات (احلام 2013).

### 3.3.2 أهمية حوكمة الهيئات المحلية

غن تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية له آثار إيجابية على المستوى الكلي بالنسبة للاقتصاد والمجتمع في آن واحد، وتظهر الأهمية في العديد من النواحي تتمثل في الآتي (خميس، 2018):

#### 1. من الناحية الاجتماعية

تتمثل أهميتها في إشراك المواطنين من كافة الشرائح والفئات في التخطيط لتحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة، ويتم ذلك من خلال المشاركة المجتمعية بحيث يعتبر التخطيط التشاركي بمثابة مفتاح التنمية المحلية، كما يعزز الولاء للمواطنين وأهمية الدور الذي تقوم به الهيئات المحلية، مما يوفر الفرص لكل فرد في المجتمع لتحقيق طاقاته وإمكاناته.

#### 2. من الناحية القانونية

تتمثل أهميتها في تطبيق القوانين الفاعلة والناظمة الخاصة في الوظائف والصلاحيات المخولة لمجالس الهيئات المحلية، مما يحقق المساواة لجميع أفراد المجتمع.

#### 3. من الناحية الاقتصادية

• **على مستوى الهيئات المحلية:** إن تطبيق قواعد الحوكمة للهيئات المحلية له أهمية كبيرة تتمثل في إشراف المجالس المنتخبة للهيئات المحلية على جميع الإجراءات التي يقوم بها الموظفون في إنجاز أعمالهم ضمن الصلاحيات والقوانين المخولة لهم، مما يؤثر في على الإنتاجية وعدم إهدار الموارد الخاصة بالهيئات المحلية.

• **على مستوى الدولة (القطاع العام):** يقصد بالقطاع العام ذلك التنظيم السياسي والمؤسسات السياسية المهمة بالإدارة العمومية في إطار إقليم معين لخدمة المصلحة العامة تهدف إلى الاستقرار السياسي داخل المجتمع، وتعزيز القانون و الدفاع عن المصالح العمومية، وتشجع التحفز على خلق جو لتنشيط التنمية البشرية والاقتصادية، فيجب على القطاع العام توفير الإطار التشريعي الملائم الذي يكفل في إشراك المجتمع في رسم السياسة العامة، وتقديم الخدمات المطلوبة له (نصيرة، احلام، 2013).

• **على مستوى الدول المانحة:** من خلال القدرة على جذب التمويل الخاص لتنفيذ المشاريع، وإن جميع المنح المقدمة للهيئة المحلية سيتم إنفاقها في الشكل المطلوب، وتخفيض المخاطر وتساهم في تعزيز الإفصاح والشفافية وكشف حالات الفساد والتلاعب وسوء الإدارة.

#### 4.3.2 أهداف حوكمة الهيئات المحلية

حدد ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني الأهداف التي تحققها حوكمة الهيئات المحلية والمؤسسات الحكومية بالآتي:

1. تحسين فعالية إدارة العمليات وكفاءتها واستغلال الموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للهيئات المحلية.

2. بناء ثقافة المشاركة بين العاملين والمواطنين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات والالتزام بالقوانين.
3. بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
4. الاستجابة لمتطلبات المواطنين واحتياجاتهم بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.
5. تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية، وإيجاد أسس وقواعد متينة لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.
6. محاربة الفساد ومكافحته بأشكاله وممارساته المختلفة.
7. إيجاد نظم وتعليمات تضمن توثيق الإجراءات والأنظمة، وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.
8. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### 5.3.2 علاقة مفهوم حوكمة الهيئات المحلية بالمفاهيم المشابهة لها

إن مفهوم (الحوكمة) يرتبط بمفاهيم أخرى على اعتبار ان هذا المصطلح حديث النشأة كما يقوم على قواعد إنسانية فإنه يتقاطع إلى حد كبير مع ظاهرة اجتماعية معاصرة: كالتنمية المستدامة والتنمية البشرية، ويتشابه مع ظواهر إدارية مؤسساتية مثل المجتمع المدني والإصلاح الإداري وفيما يلي أهم هذه الترابطات :

1. **علاقة الحوكمة في التنمية المستدامة:** تعرف (التنمية المستدامة) بأنها "السياسات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة لإحداث تغيير على مستوى الجماعات المحلية، وتهدف إلى رفع المستوى المعيشي، وتحسين نظام توزيع الدخل"(جمام،2015). من خلال التعريف نجد أن الهدف من التنمية المستدامة هو إيجاد تغيير جذري في مجتمع معين لاكتساب القدرة على التطور الذاتي

والمستمر من خلال التحسن في نوعية الحياة لكل الأفراد عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وتوزيعها بشكل عادل .

إن مفهوم (الحوكمة) يقوم على المشاركة بينما يقوم مفهوم (التنمية المستدامة) على العدالة؛ لذلك تعود مشكلة التنمية الحقيقية في الدول النامية وارتفاع نسب البطالة والفقر وتدهور الحياة الاجتماعية إلى عدم فعالية المؤسسات الحكومية؛ ولذلك فإن الالتزام في قواعد الحوكمة في إطار حوكمة محلية يسهم في رفع معدلات الاستثمار وزيادة الدخل القومي، وزيادة التفاعل بين القطاع العام والخاص، مما يحرك عجلة التنمية من خلال تبادل المعلومات، كما أن الحوكمة تتشارك مع التنمية المستدامة باعتمادها على المجتمع المدني الذي يؤدي دورًا لا يستهان به على المستوى المحلي(نصيرة،احلام،2013).

2. **علاقة الحوكمة بالتنمية البشرية** : أفضى تركيز الجهود التنموية على الجانب الاقتصادي إلى إهمال الجانب البشري، مما استوجب الانتقال من الاستثمار المالي إلى الاستثمار في التنمية البشرية؛ لأنها تعبر عن البيئة الثقافية والتعليمية باعتبارها خطة لتطوير قدرات الأفراد بهدف التعاون والعدالة والاستدامة، ولكن لا يمكن لأي نظام سياسي تحقيق هذا الهدف دون الرجوع إلى الحوكمة لأنها تضمن المشاركة بين جميع الفئات المجتمعية(بلال،2012).

3. **علاقة الحوكمة بالديمقراطية**: إن الديمقراطية تعني تسيير الشؤون العمومية من خلال المسؤولين وبمشاركة المجتمع المدني بما فيه المواطنون في ظل المساواة وحرية التعبير بوسائل إعلامية حرة ويتمثل ذلك في الهيئات المحلية من خلال قانون مجالس الهيئات المحلية رقم (10) لعام (2005) الذي ينص على حق تعيين أعضاء المجلس البلدي وانتخابهم وبذلك يتم ممارسة مراقبة غير مباشرة في إطار المسار الديمقراطي، مما ينجم عن ذلك مساواة بين المواطنين دون تمييز، كما أن العلاقة بين حوكمة الهيئات المحلية والديمقراطية هي علاقة تكاملية، فلا يمكن تحقيق حوكمة في دولة غير ديمقراطية، فهذه العلاقة ترابطية

فالأولى تعزز الثانية، كما أن البيئة الديمقراطية توفر البيئة الضرورية للحكومة لما توفره من أنظمة حكم متكاملة من دستور ومؤسسات رسمية وتداول على السلطة وانتخابات نزيهة ومشاركة فعالة للشعب (خودير، 2013). إن المعايير التي تقوم عليها الديمقراطية القواعد والمعايير نفسها التي تخص الحكومة، مثل دولة القانون، المشاركة، المساواة، العدل وبالتالي تعزيز الشفافية في الإدارة، وبناء ديمقراطي سليم بحاجة إلى حكومة ديمقراطية لا يكون بها هدر للثروات ومع توافر المنظومة الأخلاقية لن يكون مكان للفساد (جمام، 2015).

4. **علاقة الحكومة بالمجتمع المدني:** إن مفهوم المجتمع المدني يتمثل في مجموعة من المنظمات، الجمعيات الأهلية، النقابات المهنية، الأحزاب السياسية، وكل منظمة تقع بين السلطة العامة والمواطنين فتكون مستقلة نسبيًا عن الدولة، وغايتها ليس تحقيق الربح، وتتمتع بالشخصية القانونية والذمة المالية المستقلة، فتسعى للتأثير على السياسات العامة؛ إذ يعد المجتمع المدني شريكًا ثالثًا في عملية التنمية يستفيد من مؤشر الحكومة لما يتمتع به من قدرة على التأثير في المواطنين، وبالخصوص الهيئات المحلية، ومن هنا نستنتج بأن علاقة الحكومة بالمجتمع المدني هي علاقة شراكة، الأولى توفر المبادئ والقواعد، والمجتمع المدني يوفر الآليات الضرورية لتجسيدها والميدان الأفضل لتحقيقها (خودير، 2013).

5. **علاقة الحكومة بالإصلاح الإداري:** إن انتشار مختلف أشكال الفساد قاد سلبيًا على النظام الإداري إلى عدم اللامبالاة وانعدام الثقة في التنظيمات والقرارات، وفقدان الموظفين لروح المسؤولية، وغياب الرقابة في ظل عدم تطبيق النصوص القانونية التي تنظم العلاقات واتخاذ قرارات غير رشيدة لا تخدم الصالح العام، كل هذا أدى إلى بروز مطالب لإصلاح الأوضاع، واتباع سياسة الإدارة الحديثة التي تقوم على مراقبة الأداء، وعدم إهدار الوقت والاهتمام بالمواطنين والشفافية في الإدارة والتحكم في التكاليف والاستعانة بآليات الحكومة

للهيئات المحلية؛ لأنها تستهدف خدمة المواطن، وعليه فإن نظام الإدارة الحديثة يتفق مع قواعد الحوكمة وآلياتها.

### 6.3.2 عناصر حوكمة الهيئات المحلية

على غرار الحوكمة في بعدها الوطني، تقتضي حوكمة الهيئات المحلية وجود عناصر رسمية و غير رسمية، هي:

1. **دولة قوية وفاعلة:** فلكي تتمكن الحكومة المركزية من نقل بعض اختصاصاتها إلى السلطات اللامركزية بما يحقق الفعالية، عليها أن توفر الآليات التالية: ضرورة التنسيق بين المستويات الحكومية المختلفة لتوفير القدر الكافي من الشفافية والمساءلة والتمثيل، ويتم ذلك من خلال وضع نظام رقابي فعال يسمح بمراقبة السلطات المحلية وتنظيمها وتغطية الحاجات المادية والأساسية التي يحتاجها الشعب.
2. **هيئات محلية مؤهلة:** لا بد أن تكون الجماعات المحلية أكثر استجابة لتطلعات المواطنين، ويكون ذلك عن طريق التزامها بمستوى الممارسة الديمقراطية، وطبيعة الثقافة السائدة، التي تسمح بتفعيل المساءلة والمحاسبة والوعي في الانتخابات.
3. **وجود مجتمع مدني منظم:** لكي تستجيب السلطات المحلية لاحتياجات المواطنين المحليين ينبغي أن تبقى المجموعتان على اتصال دائم، ما يعني بالضرورة وجود مجتمع مدني، منظم البنية، واسع الاتصال قادر على جمع الآراء والتعبير عنها.

### 7.3.2 قواعد الحوكمة:

اختلفت الدول في تسمية قواعد أو مبادئ أو مؤشرات للحوكمة، فمنها من عبر عنها بمبادئ الحوكمة، سواء للقطاع العام أو الخاص التي تتمثل بالقوانين والتشريعات والنظم والإجراءات الناظمة لأعمال هذه القطاعات، وبالرغم من الاختلاف في التسميات، إلا أن الهدف لها واحد: التطبيق السليم لها، وقد أصبحت هذه القواعد والمبادئ من أهم الموضوعات المتداولة على مستوى اقتصاديات دول العالم، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول مفهوم (الحوكمة) وإصدار مجموعه من القواعد التي تحكم التطبيق الجيد له،

وسوف يتم عرض القواعد التي أصدرها البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمؤسسات الحكومية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (خميس، 2018).

### 8.3.2 قواعد الحوكمة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

- 1) سيادة القانون: يتعلق بمدى اتباع صناعة القرارات على قواعد مستقرة ومنصفة وموضوعية من حيث توافرها، ووجود قناة بعدالتها .
- 2) ترشيد عمليات اتخاذ القرارات: مدى خضوع اتخاذ القرارات لقواعد وإجراءات عقلانية من حيث الموضوع وطرحها للنقاش العام وتوفير معلومات كافية ومتوازنة من خال وسائل العام، ومدى كفاءتها مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة، ومدى تمثيلها القرار المتخذ لرغبات المعنيين ومصالحهم.
- 3) اللامركزية: تعني الفصل بين السلطات، ومنح السلطات المحلية سلطة اتخاذ القرارات.
- 4) الشفافية: مدى وضوح قواعد اتخاذ القرارات، ومدى توافر قواعد الحوكمة لمجالات اتخاذ القرارات وسهولة فهمها وخضوعها للرقابة.
- 5) المساءلة: تعني مدى توافر أدوات المساءلة وتطبيقها ومدى استقلال القضاء والسلطة التشريعية في مراقبة السلطة التنفيذية.
- 6) التكافؤ: يعني مدى تشارك أفراد المجتمع في مخرجات عملية التنمية، ومدى عدالة توزيع الموارد في المجتمع.
- 7) الرؤية الإستراتيجية والفعالية: يكون ذلك من حيث امتلاك الحكومة لرؤية ما ينبغي تحقيقه، وكيفية تحقيقه، وتمكنها من تحقيقه، ويتضمن كذلك العمليات والمؤسسات التي تؤمن بالحيات.

### 9.3.2 قواعد الحوكمة الصادرة عن البنك الدولي:

طور البنك الدولي مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى جودة الحوكمة في دول العالم، والذي يتم تنفيذه سنوياً في 215 دولة، تمثل هذه المؤشرات مجموعة بيانات بحثية تلخص وجهات النظر حول جودة الحوكمة، التي تعتمد على رأي عدد كبير من المستجيبين من الشركات أو المواطنين

أو الخبراء، سواء في البلدان الصناعية أو النامية، وتم جمع هذه البيانات من عدد من المعاهد المسحية ومراكز الفكر والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية وشركات القطاع الخاص، ولا تعكس هذه المؤشرات الآراء الرسمية للبنك الدولي، أو المديرين التنفيذيين، أو البلدان التي يمثلونها، بحيث تم استخدام هذه المؤشرات من قبل مجموعة البنك الدولي لتخصيص الموارد، وتم إعطاء قيمة لكل مؤشر من هذه المؤشرات يراوح ما بين سالب (5.2) إذا كان الالتزام بهذا المؤشر ضعيفاً، وموجب (5.2) إذا كان الالتزام بهذا المؤشر قوياً وهذه المؤشرات هي (الكبيجي، 2019):

- 1) المشاركة والمساءلة: تقيس مدى قدرة المواطنين على المشاركة في اختيار الحكومة، وكذلك حرية الرأي والتعبير، وحرية تكوين الجمعيات ووسائل العام الحرة والتجمع.
- 2) الاستقرار السياسي وغياب العنف/ الإرهاب: يقيس توقعات احتمالية عدم الاستقرار السياسي، و/ أو العنف أو ذي الدوافع السياسية، بما في ذلك الإرهاب، التغيير غير السلمي للسلطة.
- 3) فعالية الحكومة: يقيس جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمة المدنية، ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات.
- 4) جودة التشريعات: يعكس مدى قدرة الحكومة على صياغة سياسات وأنظمة سليمة وتنفيذها تسمح بتعزيز القطاع الخاص وتمميته.
- 5) سيادة القانون: يعكس المفاهيم الخاصة بمدى الثقة بقواعد المجتمع، وعلى وجه الخصوص إنفاذ العقود، وحقوق الملكية، والشرطة، والمحاكم، فضلاً عن احتمال ارتكاب الجريمة والعنف. ويقيس مدى ثقة الأفراد في القواعد القانونية الحاكمة للمجتمع.
- 6) السيطرة على الفساد: يعكس التصورات لمدى ممارسة السلطة العامة نشاطات لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد الصغرى والكبرى، وكذلك الاستيلاء على الدولة من قبل النخب والمصالح الخاصة.

(7) الاستجابة: وهو استجابة الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لرغبات المواطنين واحتياجاتهم والتغيرات السياسية والاقتصادية والمؤسسية.

(8) العدالة: وهي درجة تقديم الحكومة والمجتمع المدني، القطاع الخاص للخدمات على قدم المساواة، وذلك بناء على مبدأ الاحتياجات وتكافؤ الفرص.

(9) الكفاءة والفعالية: تركز على تقديم الخدمات أو تنفيذ السياسات العامة في أقل وقت وبتكلفة مناسبة وفعالية من خلال جودة الخدمات والسياسات ورضا المواطنين عنها.

### 10.3.2 قواعد الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ست قواعد لحوكمة الشركات عام 1999م وتم مراجعتها والتعديل عليها من قبل الدول الأعضاء في العام 2002م، وخرجت القواعد المعدلة عام 2004م، وتم إعادة تعديلها في العام 2015م، والتي تمثلت في الآتي (oced,2015) (خميس 2018):

(1) ضمان الأساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: من خلال تطوير حوكمة الشركات بهدف التأثير على الأداء الاقتصادي، وتعزيز أسواق شفافة وفعالة، وتوفير المتطلبات القانونية التي تؤثر على حوكمة الشركات، بحيث تكون متسقة مع سيادة القانون وشفافة وواجبة التنفيذ، وأن يتم تقسيم المسؤوليات في مختلف السلطات بوضوح وأن تكون مصممة للمصلحة العامة.

(2) حقوق المساهمين: من خلال حماية حقوق المساهمين التي تشمل : تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل ملكية الأسهم أو تحويلها، الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على حصص أرباح الشركة، وحق المساهمين في الحصول على جميع المعلومات والبيانات الخاصة والمتصلة بالتغيرات الأساسية بالشركة، مثل التعديلات في النظام الأساسي، أو مواد تأسيس الشركة أو طرح أسهم أو أية تعاملات مالية غير عادية قد تؤدي إلى بيع الشركة، ومن خلال مشاركة المساهمين في التصويت على الاجتماعات العامة للمساهمين وأن يكونوا على علم واضطلاع في الاجتماعات التي تحكم المساهمين، ومن خلال الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن عددًا معينًا

من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة مع حقوق الملكية التي يمتلكونها، والسماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال، ويتسم بالشفافية.

(3) المعاملة المتكافئة للمساهمين: من خلال المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمون الأجانب، وإتاحة الفرصة للمساهمين كافة للحصول على تعويض في حال انتهاك لحقوقهم.

(4) دور أصحاب المصالح: من خلال الاعتراف وتأكيد على احترام أصحاب المصالح التي يحميها القانون والعمل على تشجيع التعاون مع الشركات، وبين أصحاب المصالح في مجال إيجاد الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة ومن خلال حماية القانون لهم يتم تعويضهم في حال انتهاك حقوقهم، ويجب توفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات تحسين مستويات الأداء.

(5) الإفصاح والشفافية: يجب على حوكمة الشركات أن تحقق الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب بشأن كافة الأمور المتعلقة بتأسيس الشركة والأداء والملكية، كما يجب أن يشمل الإفصاح النتائج المالية والتشغيلية للشركة، وأهداف الشركة حق الأغلبية من حيث المساهمون وحقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم، والعوامل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح، وإعداد المعلومات وتدقيقها والإفصاح عنها بما يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية، والاضطلاع بعملية تدقيق سنوية من خلال مدقق مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية وتقديمها ويجب أن تتوفر الإمكانية لحصول مستخدمي المعلومات على البيانات في الوقت والتكلفة المناسبين.

(6) مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب على حوكمة الشركات أن تتيح الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات وأن تكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

وحاولت تطوير قواعد لحوكمة القطاع العام، حيث أكدت أربعة معايير للحوكمة في القطاع العام، وهي: دولة القانون، وإدارة القطاع العام، والسيطرة على الفساد، وخفض النفقات العسكرية)(الكبجي،2019).

وفي العام 2009 تم إقرار مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين من خلال الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية، بالإضافة إلى مدونات أخرى لحوكمة الشركات وعليه فقد تضمنت هذه المدونة قواعد تعالج الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات، وهي: (اجتماع الهيئة العامة، وحقوق المساهمين المتكافئة، إدارة الشركة، التدقيق، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح الآخرون في الشركة)(خميس،2018).

### 11.3.2 قواعد الحوكمة المقررة من قبل ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني:

ديوان الفتوى والتشريع هو مؤسسة رسمية قانونية متخصصة، يتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الفني والإداري والمالي، ويتبع مجلس الوزراء، ويعد الديوان من أوائل المؤسسات العدلية التي تم تأسيسها في فلسطين منذ تولي السلطة الوطنية الفلسطينية، من أجل ترسيخ مبدأ سيادة القانون، والمساواة، وتحقيق العدالة، وكفالة الحقوق والحريات العامة، وصون الكرامة الإنسانية، في ظل دولة فلسطينية كاملة السيادة، إذ تم تأسيسه بموجب القرار الرئاسي رقم (286) لسنة 1995م، بشأن تشكيل ديوان الفتوى والتشريع، وعززت مكانته من خلال اعتماد استقلاليته من سيادة الرئيس محمود عباس بموجب القرار الصادر بتاريخ 2013/10/31م، وتم تنظيم مهامه واختصاصاته بموجب القانون رقم (4) لسنة 1995م، بشأن إجراءات إعداد التشريعات، الذي أناط بالديوان دورًا هامًا ومركزيًا في صياغة التشريعات ودراستها وإعدادها وتعديلها قبل إقرارها وإصدارها من الجهات المختصة.

### ويهدف الديوان إلى تحقيق الآتي:

1. الحفاظ على جودة التشريعات وقانونيتها.

2. الإسهام في ضمان وحدة وانسجامها التشريعات وتطويرها.

3. توحيد أسس الصياغة التشريعية.

### 12.3.2 اختصاصات ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني:

(1) إعداد التشريعات : يتولى ديوان الفتوى والتشريع اختصاصه بإعداد التشريعات بطلب من الجهات المختصة، وصياغتها بغرض التوصل إلى الأحكام الملائمة التي تحقق الغاية المستهدفة منها.

(2) صياغة التشريعات : يمارس ديوان الفتوى والتشريع اختصاصه بالصياغة التشريعية وفقاً لنهج وآلية محدّدة من خلال صياغة التشريعات المحالة إليه من الجهات المختصة، وتدقيقها قانونياً للتحقق من عدم مخالفتها لأحكام القانون الأساسي والتشريعات النافذة، وله في سبيل أداء مهامه إدخال التعديلات اللازمة عليها بما لا يغير من جوهرها والغاية المستهدفة منها.

(3) تقديم الاستشارات والفتاوى القانونية : يقوم ديوان الفتوى والتشريع بإبداء الرأي القانوني في الاستشارات والفتاوى القانونية فيما يخص المسائل التشريعية وغيرها من المسائل القانونية التي تحال إليه من الرئيس أو رئيس الوزراء، أو رئيس المجلس التشريعي، أو الوزراء أو رؤساء الدوائر الحكومية، أو فيما يخص الخلاف بين الوزارات والمؤسسات العامة والمؤسسات في أي من المسائل القانونية أو الأنظمة المتعلقة بمهامها وصلاحياتها، والاختلاف في تطبيقها.

(4) إعداد الجريدة الرسمية وإصدارها: يتولى ديوان الفتوى والتشريع إعداد الجريدة الرسمية وإصدارها "الوقائع الفلسطينية"، وهي الأداة الرسمية لنشر التشريعات الصادرة عن الجهات المختصة في دولة فلسطين. أقر ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني ست قواعد لحوكمة المؤسسات الحكومية ولكي يعد نظام الحوكمة رشيداً يجب أن تتوفر به القواعد الآتية:

(1) تعزيز سلطة القانون: يقصد بها بناء هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق المواطنين.

(2) الشفافية والإفصاح: والشفافية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها بتطبيق أساليب تتدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة، والإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المعنية عن طريق أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة الحكومية.

3) المساءلة: وهي مساءلة طرف من اطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة، ومن هذا المفهوم؛ فإن الموظف العام الذي يعطى المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة لما هو محدد سلفاً.

4) الكفاءة والفعالية: تعني الفعالية أن عمل المؤسسات في المجتمع موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل الموارد المتاحة، أما الكفاءة فتعني الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة.

5) التجاوب: يتم ذلك من خلال التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.

6) التوافق: تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام المختلفة في الدوائر ويؤثر بذلك عوامل متعددة ومتشابكة، وهنا يأتي دور الحوكمة في التعامل بوساطة مع المصالح المختلفة، بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.

إن تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء قد تختلف في القواعد التي تطبقها بسبب اختلاف طبيعة عمل القطاع الخاص عن القطاع العام فأهداف القطاع الخاص هي تحقيق الأرباح كالشركات المساهمة العامة وترتكز هذه القواعد على الحفاظ على حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح، سواء أكانوا دائنين أم مستثمرين؛ ولذلك تم إنشاء في العام 2009 مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية، وتطبيق قواعدها على الشركات المساهمة العامة (المدرجة، وغير المدرجة)، وسوق فلسطين للأوراق المالية، شركات الرهن العقاري، وشركات التأجير التمويلي بحيث شملت المدونة المكونات الآتية (خميس، 2018):

1) اجتماع الهيئة العامة: بحيث يتم الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية بناء على طلب مدقق الحسابات أو من قبل مراقب الشركات كما يحق للمساهمين الذين يحملون على الأقل

(15%) من أسهم الشركة الطلب من مراقب الشركات أو مدقق الحسابات الخارجي، والطلب من مجلس الإدارة دعوة الهيئة العامة إلى الاجتماع غير عادي.

(2) حقوق المساهمين المتكافئة : أن يكون كل من مجلس الإدارة والمساهمين المقيمين في الخارج يتمتعون بالحقوق المخولة كافة لهم بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات وفقا للنظام الداخلي للشركة ولمدونة حوكمة الشركات.

(3) إدارة الشركة: من خلال سن التشريعات الملزمة في إطار إدارة الشركات الخاصة في مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية.

(4) التدقيق: من خلال توفير المعلومات الواضحة والموثوقة التي ستوجه إلى المستثمرين والمساهمين، وتتضمن قواعد التدقيق عدة محاور، أهمها لجنة التدقيق، وإدارة التدقيق الداخلي، مدقق الحسابات الخارجي.

(5) الإفصاح والشفافية: من خلال التزام الشركة بمتطلبات الإفصاح الواردة بالقوانين والأنظمة والتعليمات، سواء بما يتعلق عن الإفصاح اليومي عن الأمور الجوهرية أو الإفصاح الدوري عن البيانات المالية، وما يجب أن يتضمنه التقرير لمجلس الإدارة لمساعدة أصحاب القرار وأصحاب العلاقة الخارجيين كالمساهمين والمستثمرين والدائنين على اتخاذ القرار السليم.

(6) أصحاب المصالح: يقصد بأصحاب المصالح المساهمون وموظفو ودائنها الشركة ودائنها وزبائنها، وأي شخص آخر تكون له مع الشركة علاقة .

إن حوكمة القطاع الخاص في مجمله على المحافظة على حقوق المساهمين وحقوق الغير ضمن الأنظمة الداخلية للشركات وقوانين الشركات الخاصة الناظمة لأعمالها بعدم تجاوز الأنظمة والقوانين وتحقيق أهدافها ضمن الأنظمة الخاصة بها، أما في القطاع العام فترتكز قواعد الحوكمة بتطبيق القوانين والتشريعات التي تم تشريعها من قبل جهات الاختصاص الناظمة لجميع أعمال مؤسساتها بما ينعكس بالإيجاب على جميع أفراد المجتمع وزيادة رفاهية المجتمع؛ لأن ذلك سينعكس على حياة الفرد بشكل يومي وبناء دولة قوية قادرة على مواجهة التحديات الخارجية والداخلية، إن تطبيق قواعد الحوكمة للقطاعين مهم جدا ومكملا لبعضها البعض لبناء دولة مؤسسات قادرة على النمو والتحسين المستمر في جميع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ولأغراض البحث حدد الباحث أربع قواعد للحوكمة مقره من قبل ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني لإمكانية قياسها والتعرف على مدى التزام بلديتي بيت لحم والخليل في تطبيقها، وتحديد الأثر الناتج عنها على مؤشرات تقييم الأداء المقررة من قبل صندوق إقراض البلديات وتطويرها وهي (تعزيز سلطة القانون، والشفافية والإفصاح، والمساءلة، والكفاءة والفعالية).

### 13.3.2 مقومات تبني الحوكمة في الهيئات المحلية:

ولتطبيق قواعد الحوكمة و تبنيها يجب توفر بعض المقومات الأساسية الآتية:

- 1) تمكين القوى البشرية العاملة في الهيئات المحلية من إداريين وفنيين بالتدريب والتوعية وتنمية المهارات المطلوبة لهم.
- 2) تنمية مستوى السكان المحليين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
- 3) تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي تكون قائمة على الشفافية والمساءلة.
- 4) توفير بنية أساسية وتطوير القدرات، وتنمية الثروات من خلال توفير الآليات المناسبة للعمل، ودعم ما هو قائم لضمان المشاركة الفعالة من المواطنين.

### 14.3.2 حوكمة الهيئات المحلية في فلسطين:

لم تكن فلسطين بعيدة عن التوجه العالمي، حيث أصبحت القطاعات كافة تطالب بتطبيق قواعد الحوكمة، في إطار نشر ثقافة الحوكمة في فلسطين، وبما يخص قطاع الهيئات المحلية عقدت العديد من المؤتمرات وورشات العمل والبرامج التدريبية بالشراكة مع المؤسسات الدولية والدول المانحة لهذا القطاع لتطوير لهيئات المحلية، وتحقيق الرفاهية وكان من أهمها:

- 1) برنامج الحكم المحلي والبنية التحتية (LGI) الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، والمنفذ من قبل مؤسسة مجتمعات عالمية في العام (2013) :

عمل البرنامج على دعم البلديات والمجالس المحلية، وتقديم الأدوات الضرورية لتطوير الخدمات المقدمة من القطاع الحكومي والبنية التحتية الأساسية، بهدف تحسين مستوى حياة المواطن الفلسطيني، وصمم

البرنامج بناءً على احتياجات المجتمعات المهمشة التي تم تحديدها عن طريق دراسة الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للبلديات المختلفة، إضافة إلى البلديات التي تملك إمكانية أكبر للوصول إلى التميز، وتعزيز فاعليتها وكفاءتها من خلال ثلاث فئات رئيسية هي: تطوير القيادة من خلال مؤشر قياس تنمية أداء الهيئات المحلية والتخطيط المؤسسي، ويتم ذلك من خلال إجراء تقييم ذاتي لقدراتها من أجل قيادة التنمية المحلية وتلبية احتياجات المواطنين، وبناء على نتائج هذا التقييم يتم تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في الهيئة المحلية. ومن خلال المشاركة المجتمعية يتم التخطيط الإستراتيجي من خلال مشاركة المواطنين في تحديد احتياجاتهم، وأولياتهم، وفي كيفية استخدام مواردهم المحلية بطريقة ديمقراطية، وتفعيل آليات مستدامة لانخراط الشباب من كلا الجنسين في مجتمعاتهم المحلية، كما عمل البرنامج على تحسين مستوى الخدمة من خلال البلديات لبناء الكفاءة، وتعزيز الشفافية من خلال مراكز خدمات الجمهور، والبلديات الإلكترونية بحيث يتم تزويد المواطنين بموقع مركزي للوصول إلى خدمات البلدية مثل الحصول على التراخيص، والتصاريح، ودفع الفواتير، ويحصل كل مواطن على تذكرة بمجرد دخوله إلى مركز خدمة الجمهور، وبعد التواصل مع موظفي البلدية يتم إدخال الطلبات أو المعلومات الضرورية عبر نظام آلي معروف باسم (EDRMS) وهو "نظام إدارة الوثائق والسجلات الإلكترونية" أما البلديات الإلكترونية التي تعبر عن مفهوم جديد في المنطقة، فتهدف إلى تمكين بلديات مستهدفة من تزويد المواطنين المحليين بخدمات إلكترونية، من خلال التواصل مع المواقع الإلكترونية لهذه البلديات وطلب الخدمات من خلالها.

**2) نظم منتدى الحوكمة في جامعة فلسطين التقنية خضوري بالتعاون مع محافظة طولكرم، ورشة عمل بعنوان "الحوكمة والأداء في هيئات الحكم المحلي لمحافظة طولكرم" في العام(2019)**

شارك بها عدد كبير من رؤساء الهيئات المحلية وأعضائها وممثلين عن مؤسسات المجتمع المدني في المحافظة، وكانت نتائج ورشة العمل وجود خلل في آليات اختيار الأشخاص الذين تتأط بهم إدارة هذه الهيئات لعدة أسباب، من أهمها: ضعف مشاركة الفصائل والأحزاب بشؤون عمل الهيئات المحلية، وكذلك التأثير الكبير للاعتبارات العائلية والمحسوبية على اختيار أعضاء

الهيئات المحلية، وبناء الهيكليات الإدارية لها، الأمر الذي أدى إلى الترهل في طواقم العاملين فيها، وضعف في مستوى الخدمات المقدمة، وهدر الموارد المالية المتاحة لها وكانت أهم المخرجات هي ضرورة تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات، والالتزام بقواعد الحوكمة في إدارتها لأعمالها، خاصة من حيث الشفافية والعدالة والمساءلة الموضوعية لجميع المسؤولين فيها، والالتزام بالمخاطر القانونية والتنظيمية ذات العلاقة بالهيئات المحلية.

**3) أجرت وزارة الحكم المحلي بالتعاون مع أكاديمية لاهاي للحكم المحلي تدريباً حول الحوكمة الشاملة والتشاركية، وفهم المبادئ الرئيسية للحكم المحلي الرشيد، وضمان المشاركة العامة في عمليات اتخاذ القرار والمساءلة والمساواة، للعاملين في عدد من الهيئات المحلية في العام (2019).**

شمل التدريب عدداً من العاملين ورؤساء البلديات في محافظات الضفة الغربية، وهدف التدريب أيضاً إلى تزويد المشاركين بفهم عميق حول المبادئ الرئيسية للحكم المحلي الرشيد مع التركيز على إدراج المجموعات المهمشة والمستهدفة، وضمان المشاركة العامة في عمليات اتخاذ القرار والمساءلة المجتمعية والمساواة بين الجنسين، ومن خلال التدريب تم التعرف إلى مفهوم الحوكمة الشاملة والمشاركة المجتمعية بدقة، وشرح المعايير الدولية للحكم الرشيد بما فيها أهداف التنمية المستدامة بدورهم، قدم رؤساء الهيئات المحلية المشاركة عرضاً لأهم تجاربهم في مشاركة المجتمع في صنع القرار، منها تجربة بلدية البيرة حول مشاركة رجال الأعمال والمغتربين في الاستثمار بالمدينة، ومشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة الإستراتيجية لبلدية بيت جالا وتجربتها في البلدية الإلكترونية، لأن بيت جالا هي أول بلدية إلكترونية في فلسطين وجاءت نتائج مشاركة مجتمعية ناجحة، وعرضت بيرزيت أهم العقبات التي تواجه البلدية، ومنها مشكلة الصرف الصحي التي تشكل معضلة، كون منطقة بيرزيت تشكل منطقة جذب سكاني.

#### 4) عقد المؤتمر الدولي "نزاهة وحوكمة من أجل التنمية المستدامة" في العام 2019

عقدت فعاليات المؤتمر الدولي "نزاهة وحوكمة من أجل التنمية المستدامة"، في رام الله في العام 2019 بتنظيم من هيئة مكافحة الفساد، بمشاركة مختصين وباحثين وخبراء ومسؤولين محليين وإقليميين ودوليين.

وكانت أهم نتائج المؤتمر أن الاحتلال هو المعيق الأول لجهود التنمية في فلسطين، الذي لا يريد للشعب الفلسطيني التقدم والتطور، وهو معيق دائم لجهود الدولة في سعيها لتحسين مستوى معيشة مواطنيها وتحقيق الأمن والرخاء، وكانت أهم المخرجات تأكيد أهمية وجود قانون يكفل، ويضمن الحق في الحصول على المعلومة من مصدرها بكل سهولة ويسر، ومتابعة ذلك مع جهات الاختصاص بالدولة، لتكون فلسطين الدولة الثامنة عربياً التي تتبنى وتصدر مثل هذا القانون، كما تم تأكيد على ضرورة إعداد وتبني ميثاق وطني للنزاهة والشفافية، ووضع الآليات والضمانات الكفيلة باعتماده وتضمينه بمنظومة العمل المعتمدة في قطاعات الدولة المختلفة، مؤكداً ضرورة احترام مبدأ سيادة القانون وتطبيقه باعتباره الضمانة الأساسية لتمتع الجميع بحقوقهم التي أقرتها القوانين، لا سيما الحق في التعليم والصحة والأمن، وتم تأكيد أهمية تفعيل دور مجلس سياسات الشراء العام وعمله، وتمكينه من ممارسة ما أوكل عليه من مهام من أجل تعزيز النزاهة والشفافية في عمليات الشراء العام، إضافة إلى تقوية دور الإعلام في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، من خلال برامج التوعية الهادفة إلى رفع مستوى الإلمام بهذا الموضوع، إلى جانب تشجيع العمل الصحفي الاستقصائي وضرورة ضم جرمي الرشوة والاختلاس في القطاع الخاص ضمن أحكام قانون مكافحة الفساد، إلى جانب حوكمة هذا القطاع الذي يعهد إليه بتقديم خدمات حيوية ومهمة للمواطنين كما الحال في الكهرباء والمياه والاتصالات، وأهمية العمل على تعزيز ثقة المواطنين بمؤسسات إنفاذ القانون وفاعلية عملها وإجراءاتها على الأرض، مؤكداً أهمية إجراء الانتخابات التشريعية ليضطلع المجلس التشريعي القادم بمهامه في مجالي الرقابة والمساءلة.

#### 15.3.2 قواعد حوكمة الهيئات المحلية ومؤشرات الأداء:

يحظى موضوع حوكمة الهيئات المحلية بنصيب كبير من اهتمام الخبراء و الباحثين على جميع المستويات ، لما يتمتع به من مكانة علمية باعتباره إطاراً فكرياً من شأنه العمل على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها

من طرف الدولة للنهوض بالتنمية، وتحقيق دولة الحق والقانون التي تسعى إليها كل الدول، والتحكم في الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، فتعدد تعريف المصطلح واختلافه يعود إلى اختلاف العوامل والظروف بين الدول، وحسب تركيز كل منظمة واختصاصها على قواعد الحوكمة، فنجد من ناحية البنك الدولي أنه ارتكز على المساءلة والشفافية والرؤية الإستراتيجية، ومن ناحية أخرى نجد أغلب تقارير التنمية الإنسانية ركزت على الجانب الإداري المؤسساتي من فعالية الإدارة والاستجابة لجميع المتطلبات و الإقرار بالمشاركة المجتمعية ، لكن مهما كانت الاختلافات، إلا أنه جمعت كل الأفكار الهادفة إلى تحقيق الإدارة الجيدة والعمل على تحقيق برامج التنمية؛ إذ أن الحكم المحلي يحتاج إلى إشراك المواطن باعتباره طرفاً فاعلاً في صنع القرارات وتنفيذ البرامج المحلية، وشراكة منظمات المجتمع المدني القطاع الخاص المتمثل في المستثمرين كونها عوامل رئيسية للنهوض بالإدارة المحلية نحو التنمية، وخلق بيئة مناسبة تكون أساساً للعمل التنموي، ونشر سياسة مفادها الربط والتفاعل بين الحكومة بمختلف إداراتها والقطاع الخاص والمجتمع المدني، فالدولة تخلق البيئة الأساسية والقانونية، والقطاع الخاص يوفر الوظائف والدخل، والمجتمع المدني بدوره يسهل عملية التفاعل الاجتماعي، الاقتصادي والسياسي سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة لمختلف شرائح المجتمع، و ذلك عن طريق استخدام قواعد الحوكمة المتمثلة في سلطة القانون، المساءلة، الشفافية والإفصاح، الكفاءة والفعالية.

إن مؤشرات الأداء المقررة من قبل صندوق إقراض البلديات وتطويرها تتسجم مع الخطوط العريضة التي رسمها في الخطة الوطنية للإصلاح والتنمية التي أقرها مجلس الوزراء في العام 2008، والتي تؤدي إلى إنشاء دولة تتمتع بالديمومة والاستقرار، وتشتترط وجود هيئات محلية تتصف بالفعالية والشفافية والمساءلة بحيث تمثلت أهم أهدافها في الحكم الرشيد من خلال إيجاد نظام من الحكم الديمقراطي الذي يتميز بمشاركة المواطنين وفيه، واحترام لسيادة القانون والفصل بين السلطات، والقدرة على إدارة موارده الطبيعية، وتقديم الخدمات للمواطنين بفعالية وكفاءة، وبما يتناسب مع احتياجاتهم، ويؤازره في ذلك إطار قانوني مستقر، وعملية تشريعية فعالة ومؤسسات تتمتع بالشفافية والمساءلة والنزاهة، وتعمل على حماية حقوق جميع المواطنين.

إن هناك أثرًا لحوكمة الهيئات المحلية على أدائها، وذلك لما لها من تطبيق فعال على الهيئات المحلية من خلال تحسين البيئة الداخلية والخارجية، ومالها من دور في تعزيز ثقة المواطنين وتحسين خدمات الهيئات المحلية المقدمة لهم ومن خلال النهوض بالتنمية وتحقيق دولة الحق والقانون التي تسعى إليها كل الدول.

ومن خلال ما سبق فإن حوكمة الهيئات المحلية تشمل مجموعه من القواعد والمعايير والإجراءات التي يجري بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة الفاعلة عليها ويقع عليها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة وأصحاب المصالح، وتسهم في تحسين الأداء في الهيئات المحلية من خلال المساءلة وتعزيز سلطة القانون والشفافية والإفصاح والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد. إن تطبيق هذه المعايير في الهيئات المحلية سوف يرفع بمستوى الأداء الخاص في الهيئات المحلية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المواطنين والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الولاء لهم كما سيسهم في إنجاز مشاريع تلبي رغبات المواطنين بشكل مستمر.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### 1.3 الدراسات باللغة العربية

(1) دراسة (عبد الرضا، 2018) بعنوان: "دور الحوكمة للحد من الاحتيال في البيانات المالية لنشاط البلديات":

تناولت الدراسة مفهوم حوكمة المؤسسات التي شهدت في العقود الماضية تطورا وتغيرا في المفهوم الذي اقتصر اهميته على الشركات الكبيرة المدرجة بأسواق المال في الاقتصاديات الكبرى إلى مسألة تعنى بها أنشطة الأعمال كافة في القطاعين العام والخاص في الدول الكبيرة والصغيرة على حد سواء إلى مسألة تعنى بها أنشطة الأعمال كافة في القطاعين العام والخاص في الدول الكبيرة والصغيرة على حد سواء ومن ثم نشأ اجماع في الرأي مضمونه ان مفهوم الحوكمة لا يقتصر تطبيقه على الشركات بل يمتد ايضا ليمتد ليغطي جميع المؤسسات سواء كانت هادفة للربح ام لا كما ان اليات الحوكمة لاتعد قابلة للتطبيق على المنظمات الكبيرة في الاسواق المتقدمة بل تمتد اهميتها إلى المنظمات الصغيرة في الاقتصادات النامية ايضا .وكانت اهم نتائج الدراسة ان طرق التمويل للمؤسسات البلدية من خطة تنمية الاقاليم او وزارة المالية تسبب مشكلات عديدة منها عدم القدرة على تامين ودفع اجور العاملين في التنظيفات على خطة تنمية الاقاليم ولا سيما في بداية كل سنة مالية بسبب عدم وجود سيولة نقدية فضلا عن ضعف اجراءات الرقابة وهناك ازدواج في تسجيل المبالغ التي يتم صرفها من المنحة التشغيلية وتسجيلها سلفة بذمة مؤسسة البلدية ويتم تسويتها فيما بعد وتبويبها على حساب المستلزمات بموجب المستندات الاصلية في الخزينة وفي الوقت نفسه تقوم المؤسسات البلدية بتسجيلها في سجلاتها المالية وعلى حساباتها المختلفة ، كما انه لا يوجد لمبدأ تحقق المصروفات النفقات ومنها مبالغ التنظيفات والتبليط والاستملاك لان الصرف يكون من جهات متعددة ولا يتم اثباته في سجلات البلدية بحيث يتم جباية الخدمات من تنظيفات وتبليط ويتم ايداع المبالغ في الحساب التشغيلي للمؤسسات البلدية وتثبيتها في السجلات المالية فضلا ان مبالغ بيع الاراضي

يتم تسجيلها كإيراد أيضا وهناك ضعف واضح في أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات البلدية بسبب اختراقها من الإدارة والموظفين .

وكانت توصيات الباحث توحيد طرق التمويل المختلفة للمؤسسات البلدية وإيداع المبالغ في حساب البلدية التشغيلي الموحد لتعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق، وتطبيق مبدأ تحقق المصروفات بين المبالغ المصروفة على التنظيفات والتبليط واستملاك الأراضي وبين إيرادات الجباية لهذه النشاطات وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية للحد من عمليات الاحتيال والتلاعب الكبيرة التي تتعرض لها المؤسسات البلدية ، وتبني الأطار المقترح لحكومة المؤسسات البلدية الذي يساعد في تحقيق الأهداف وتطوير الخدمات البلدية المقدمة.

(2) دراسة (مظهر، 2018) بعنوان "واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره على مستقبل الحوكمة والتدريب الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني - دراسة وصفية تحليلية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع " الإرهاب الإداري" إن وجد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره على مستقبل تطبيق الحوكمة في الضفة الغربية وقد تمحورت مشكلة البحث على توضيح أثر الممارسات الإرهابية الممارسة على الموظفين من قبل الرؤساء والزملاء على تطبيق معايير الحوكمة. انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم بناء استبانة احتوت على محورين رئيسيين: المحور الأول- محور الإرهاب الإداري والذي تكون من خمسة أبعاد "قامت الباحثة بتطويرها نظرا لحدثة الموضوع " على النحو الاتي( البعد النفسي -الشخصي - الوظيفي- الأخلاقي- المالي) (أما المحور الثاني فهو محور الحوكمة، والذي اعتمدت فيه الباحثة تسعة أبعاد رئيسية تم تبنيها من قبل UNDP كمحاور للتنمية المستدامة، إضافة إلى بناء مصفوفة كمية للعلاقة الارتباطية بين الإرهاب الإداري والحوكمة وقد وزعت الاستبانة إلكترونيا وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن واقع ممارسة الارهاب الاداري في الضفة الغربية كان متوسطا، "أعلاها في البعد الوظيفي وأدناها في البعد المالي"، كما أن مستوى توقعات موظفي القطاع العام حول "مستقبل حوكمة المؤسسات العامة" كان سلبيا على الحوكمة وجد أثر

ضعيف للإرهاب الإداري على الحوكمةً بدرجة كبيرة، و عند بناء المصفوفة الإدارية أثر الإرهاب وكان من ابرز الاستنتاجات البحثية ان هناك إرهاب إداري يمارس على موظفي القطاع العام بدرجة متوسطة ليس واضح المعالم يمكن ملاحظته من الشكاوى والتذمر الملحوظ من الموظفين داخل أروقة مؤسسات القطاع العام كما أن هناك رؤية تشاؤمية وتوقعات سلبية لإمكانية تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات القطاع العام كما اوصت الدراسة بضرورة اعداد وتأهيل مدربين مختصين في مجال الحوكمة والحكم الرشيد من المستويات الإشرافية و الإدارية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لنشر مفاهيم ومبادئ الحوكمة اضافة إلى إنشاء وحدات متخصصة بشكاوى " الإرهاب الإداري " ترفع اليها تظلمات العاملين وتكون بؤرة لرصد مستويات الإرهاب الإداري كنا اوصت الباحثة بأهمية عقد دورات تدريبية متخصصة في شرح مفهوم الخدمة المدنية وان موظف القطاع العام ما هو الا " خادم لمصالح المواطنين " والتي يمكن جني ثمارها الأمن خلال تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وشبكة من الأمان النفسي والداري للموظف توجيه العاملين في القطاع العام إلى اد ارك الحقوق والواجبات الوظيفية بما يضمن سلامة وصون كرامة الموظف وضبطه لممارسات الفساد الإداري.

3) دراسة (الاقرع، 2017) بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية": هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي المسحي التحليلي، أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر ايجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية وعلى عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجالي الدراسة وقد اوصى الباحث توصيات خاصة بالحكم المحلي كزيادة الحاجة إلى وجود رقابة من الحكم المحلي على تطبيق معايير الحوكمة على الهيئات المحلية نتيجة

لخصوصية لوضع الفلسطيني، و العمل على ترسيخ مهام الجهات الرقابية من خلال متابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى .

**4) دراسة (العدوان، 2017) بعنوان : "واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر موظفيها واطهار عن فروقات استجابة افراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعا للبحث واختيرت العينة العشوائية بالطريقة البسيطة قوامها 181 موظف وموظفة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للبحث.

وكانت نتائج الدراسة ان واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة على المستوى المتوسط بنسبة 65.67% وهذا المؤشر يعد نسبة متوسطة لتطبيق معايير الحوكمة ويتفق مع دراسة (الداعور 2008)، كما ان معيار المساءلة هو المعيار الاكثر معرفة ودراية لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها وكان معيار الشفافية هو الاقل معرفة ودراية لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها وتعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة ،

بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم المتوسط ،سنوات الخبرة، ولصالح اصحاب الخبرة القليلة.

كما كانت توصيات الباحث بذل المزيد من الجهود والمتابعة من قبل البلديات للمستجدات المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة ، ونشر ثقافة الحوكمة بين اعضاء المجلس البلدي وتعزيز مبدأ الشفافية من خلال تحسين الجانب الكمي والنوعي للبيانات والمعلومات على المواقع الالكترونية الخاص في البلديات واشراك افراد المجتمع في القرارات البلدية وانشطتها وفعاليتها.

(5) دراسة (ابو حسين، 2017) بعنوان: "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية": هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني، ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على أصحاب الوظائف إشرافية في المستويات الادارية العليا، الوسطى، التي تتمثل في: وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة (في قطاع غزة، البالغ عددهم 251 موظفاً وموظفة، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الإستراتيجية في وزارة الداخلية - الشق المدني - بنسبة 23.61 % بينما تطبيق تنمية الموارد البشرية: التدريب، التمكين، الاستدامة بلغت 71.62 % وأن تنمية الموارد البشرية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات: الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية و الكفاءة وأن 1.81 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يعود إلى تأثير تلك المتغيرات المستقلة على تنمية الموارد البشرية، والباقي 1.11 % يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع. كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها: ضرورة تعزيز الإدارة العليا، في الوزارة، لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة، من خلال برامج تثقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير، و وضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، ومراجعتها وتقييمها بشكل دوري، لتحديد ما يحتاج إلى التطوير أو الإلغاء، و ضرورة الاهتمام وتعزيز دور معايير الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة لما لهذه المعايير من تأثير بصورة جوهرية في تنمية الموارد البشرية في الوزارة خالفاً عن درجة تأثير المعايير الأخرى.

(6) دراسة (الدررايش ، 2017) بعنوان: "الاستحقاقات المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر الإدارة التنفيذية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستحقاقات المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر الإدارة التنفيذية إضافة إلى التعرف على الواقع الاداري والقانوني في الهيئات المحلية والتعرف أيضاً على الجوانب الفنية والتقنية في البلديات ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي كونه الانسب لمثل هذه الدراسات.

خلصت الدراسة إلى أن هناك تفاوت في توفر الاستحقاقات المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بين بلديات جنوب محافظة الخليل باستثناء في مجال ملاءمة الأنظمة والقوانين حيث كان توفر المرجعية القانونية للبلديات متشابها وكانت بلدية يطا افضل البلديات في جميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بينما كان أضعف البلديات في توفير هذه الاستحقاقات بلدية دورا ومجلس الخدمات المشترك ريف دورا.

و في نهاية الدراسة قام الباحث بتقديم عدة توصيات أهمها يجب رفع مستوى الجودة والفاعلية لبلديات جنوب محافظة الخليل من خلال لاستخدام الأمثل للتقنية ونظم المعلومات والاتصالات والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها من خلال تطوير خدمة العمليات الادارية وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف البلديات وتقليل معوقات اتخاذ القرارات الادارية عن طريق توفير قاعدة البيانات والمعلومات وربطها بمراكز صنع القرار من خلال استخدام تقنية المعلومات الادارية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة المؤسسات الإيجابية لدى جميع العاملين.

**7) دراسة (العليمات، عيسى، 2016) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الحد من التهرب الضريبي في الأردن: دراسة ميدانية "**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر مقدري قطاع كبار المكلفين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، باعتبار ضريبة الدخل والمبيعات من أدوات السياسة المالية في الأردن، وكونها أحد مصادر الإيرادات التي تعتمد عليها الدولة في رسم السياسات المالية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة وحل مشكلتها قام الباحثان بتوزيع (35) استبيان على مقدري الضريبة في قطاع كبار المكلفين، وتم استرجاع (33) استبيان صالحة لأغراض الدراسة، وتحليل نتائجها باستخدام البرنامج الإحصائي، وكان من اهم نتائجها: يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية الرشيدة في الحد من التهرب الضريبي، وكان من اهم توصياتها: العمل على تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الشركات الأردنية، بما يخدم الحد من التهرب الضريبي الناتج عن الوسائل التقليدية في مكافحته، باعتبار ان الحاكمية المؤسسية احدى الوسائل الفعالة في مكافحته.

8 ) دراسة (سمية،2016) بعنوان : "أثر الحوكمة على تحسين اداء التسيير العمومي دراسة ميدانية لمؤسسة الجماعات المحلية لولاية سعيدة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحسين اداء التسيير العمومي حيث وقعت الدراسة على بعض مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة وكانت الدراسة ميدانية لبلدية سعيدة وبلدية عين الحجر وفي سبيل تحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات ودراسة واقع المتغيرات المنتقاة وتم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وكانت نتائج الدراسة بان المؤسسات العمومية لم ترتقي إلى ايجاد اليات مناسبة تمكنها من مشاركة اطراف التعامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال العام وان النصوص القانونية والاجراءات تحفز وتدفع إلى ضرورة المحافظة على المال العام الا انها تحتاج إلى تطبيق فعلي من خلال التزام المؤسسات العمومية على تأكيد احترام حقوق اصحاب المصلحة كما تضمن لهم الحصول على المعلومات الخاصة بها وهذا من خلال الالتزام بتوفير مختلف متطلباتهم ،كما ان المؤسسات العمومية يجب ان تفصح عن الهياكل والسياسات الادارية لضمان تدفق المعلومات السليم على مختلف المستويات، كما يجب عليها تحمل مسؤولية التقارير المالية والمحاسبية من خلال الاشراف والرقابة الفعالة ، وان تعمل على تبسيط الاجراءات لتحقيق مصالح مختلف الاطراف وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وكانت توصيات الدراسة إنشاء إدارة خاصة على مؤسسات الجماعات المحلية تعنى بمتابعة الالتزام بالتطبيق السليم لممارسة الحوكمة واختيار اعضاء منتخبين .

9) دراسة (عبدالحميد،2015 ) بعنوان " الحوكمة الجيدة وسيلة لتحقيق التنمية بالجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات ولاية أم البواقي ". هدفت الدراسة إلى معرفة الطريقة التي تساهم فيها الحوكمة الجيدة في تحقيق التنمية في الجماعات المحلية في الجزائر حيث تضمنت هذه الدراسة حالة دراسية لولاية أم البواقي هدفها معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة الجيدة في بلديات ولاية أم البواقي من وجهة نظر موظفيها في الإدارة العامة الإقليمية، وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الجيدة تعمل على تحقيق التنمية بالجماعات المحلية في الجزائر،

وأن درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة الجيدة ببلديات ولاية أم البواقي من وجهة نظر موظفيها في الإدارة العامة الإقليمية كانت ضعيفة، بتقديم بعض التوصيات التي تساعد على نشر ثقافة الحوكمة الجيدة وتعزيزها لدى بلديات أم البواقي منها وضع قوانين خاصة بكل ولاية أو بكل جهة تعمل على تشجيع استغلال القدرات الخاصة وذلك حسب إمكانيات كل جهة وإنشاء موقع إلكتروني خاص بكل بلدية تنشر فيه أهم المداولات والتقارير والإنجازات المحققة وتوسيع صلاحيات المجالس البلدية مما يفسح المجال أمامها للقيام بدورها في التنمية المحلية، وتشجيع أعضاء المجالس البلدية على تنمية مشاريع اقتصادية إقليمية مع محاسبتهم على النتائج و دعم وتحفيز المجالس التي أنجزت مشاريع ناجحة وترقية أعضائها وإنشاء مكاتب بلدية خاصة لوسائل الإعلام بمختلف أنواعها السمعية والبصرية يكون اهتمامها منصب على كل المستجدات في البلديات والعمل على نشرها وإيصالها للرأي العام لمزيد من الشفافية.

#### 10) دراسة (جودة، 2015) بعنوان: "دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة حصل على وزن نسبي (98.69%)، حيث حصل محور المشاركة على المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.7 ومحور الرؤية الإستراتيجية حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي 47.68% أما مستوى الأداء الإداري في تلك البلديات فقد بلغ ما نسبته 69.68 وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: إعطاء المواطنين حقهم في المشاركة باختيار رؤساء وأعضاء المجالس البلدية، وذلك بإجراء الانتخابات البلدية، والمحافظة على دوريتها، والعمل على إصدار قوانين وأنظمة تعزز وتأسس لعملية المشاركة وعمل لجان الأحياء، كذلك تبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها، والإفصاح عن التقارير الإدارية والمالية للجمهور، وأن تعتمد البلديات في موازنتها المالية بنوداً بالمشاركة خاصة ضرورة تفعيل التخطيط التنموي الاستراتيجي للبلديات بحيث ينسجم مع احتياجات المواطنين والمجتمع من جهة، ومع خطة التنمية الوطنية و الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم

المحلي الفلسطيني من جهة أخرى، على أن يتوفر النهج التشاركي في صياغة تلك الخطط، و المراجعة الدورية لها.

### 2.3 الدراسات باللغة الاجنبية

(1) دراسة (maseger and ngoepe، 2018) بعنوان:

**"A frame work for incorporating implementation indicator of corporate governance for municipalities in south Africa":**

هدفت هذه الدراسة إلى وضع اطار لدمج تنفيذ قواعد حوكمة الشركات في بلديات جنوب افريقيا بحيث تعد هذه القواعد عملا اساسيا يمكن تطبيقه على القطاعين العام والخاص وعلى الرغم من اقرار قواعد الحوكمة ووجوب تنفيذها في البلديات الا ان نتائج الدراسة اظهرت العديد من القضايا مازالت موجودة في هذه البلديات ومنها عدم وجود ثقة ومصداقية في الهيئات المحلية وعدم اهتمام المستثمرين والداعمين في قطاع الحكم المحلي ،بسبب وجود الفساد المالي والاداري وعدم ارضاء المواطنين في مجتمعات جنوب افريقيا في الخدمات المقدمة لهم ، وعدم وجود تخطيط وإدارة على مستوى عالي في هذه البلديات .

وكانت توصيات الدراسة يجب على المسؤولين في هذه البلديات تحسسين مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع كما يجب عليهم تعيين مؤسسات تدقيق خارجية وايجاد رقابة داخلية للرقابة والتأكد من الاعمال التي تقوم بها البلديات ، والتأكيد على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات في البلديات بسبب ما تتميز به هذه البلديات من فساد وسوء إدارة.

(2) دراسة (svidronova and kascakova and varbicanova، 2018) بعنوان:

## **"Can social media be a tool for participatory governance in Slovak municipalities":**

هدف هذا البحث على اظهار أهمية وسائل التواصل الاجتماعي مثل face book وغيرها من الوسائل في مساعدة المواطنين في المشاركة مع الهيئات المحلية والقطاعات العامة في سلوفاكيا بحيث تعد وسائل التواصل الاجتماعي اداة قوية لمختلف أنشطة الإدارة العامة التي لا تقتصر فقط في اعلام المواطنين ولكن يتم من خلالهم اشراكهم في عملية صنع القرار وإدارة البلديات .

وكانت نتائج البحث تشير إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كانت للإعلام والابلاغ المسبق للمواطنين اكثر من المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات مثل دعوة المواطنين لدفع المستحقات المالية وتمويل بعض الخدمات العامة والمشاريع.

وكانت توصيات الدراسة على أهمية صفحات التواصل الاجتماعي واستخدامها واعتمادها من قبل جميع البلديات للمشاركة وليس للإعلان فقط بحيث يبقى المجتمع على دراية وعلم كامل لجميع الخدمات التي تقدمها له الهيئات المحلية.

(3) دراسة (motubatse and ngwakwe and sebola، 2017) بعنوان:

## **"The effect of governance on clean audits in south African municipalities":**

قيم هذا البحث مدى تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على عمليات التدقيق النظيف للبلديات في جنوب افريقيا ومدى أهمية مخرجات عملية التدقيق الخاصة في هذه البلديات وكانت نتائج البحث بأن الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة تلعب دورا مهما في ضمان فعالية وشفافية إدارة البلديات وهناك علاقة طردية تربط بين تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق نتائج التدقيق النظيف في تلك البلديات.

وكانت توصيات البحث تدعو إلى الاستمرار في تطبيق قواعد الحوكمة في بلديات جنوب افريقيا لاسيما لمعالجة المشاكل التي تخرج من توصيات تقارير مددقي

الحسابات الخارجيين وتحقيق اهداف ورؤية البلديات في النزاهة والشفافية والحفاظ على الموارد الخاصة بالبلديات.

(4) دراسة (Arthur،2016) بعنوان:

**"Examining the Effects of Governance Challenges in Ghana's Local Government System: A Case Study of the Mfantseman Municipal Assembly":**

هدفت الدراسة إلى بحث مدى أهمية وجود هيئات محلية ذات كفاءة وفعالية تعزز التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في غانا والأهمية التي تعود على تلك المجتمعات والمواطنين من ذلك وتم اعتماد بلدية (Mfantseman) لأغراض الدراسة.

أكدت نتائج الدراسة عن عدم وجود نظام اداري ومالي كفؤ وفعال وعدم وجود تنسيق بين اقسام البلدية بالإضافة إلى ضعف الموارد الخاصة بالبلدية وانخفاض مستوى المشاركة المجتمعية كما ان النظام المؤسسي الخاص بتنفيذ الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لاتزال ضعيفة وغير موثوق بها مما أثر على اعمال المجلس البلدي في الشروع نحو التغيير وتعزيز برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية كما ادى إلى الاعتماد بشكل مباشر وكبير على الحكومة المركزية للحصول على مساعدات مالية.

وكانت توصيات الدراسة بأنه يجب على المجلس البلدي القيام ببناء نظام مؤسسي فعال ومبني على القانون والشفافية والمشاركة المجتمعية من خلال المؤسسات الخاصة والعامّة الغير هادفة للربح مثل الجمعيات كما يجب اشراك المواطنين واعلامهم في طبيعة العمل الذي تقوم به البلدية ويجب التنسيق بين جميع الاقسام الخاصة في البلدية في الخدمات التي تقدمها بشكل شفاف وفعال.

## Where Is Local Government Going in Latin America? A Comparative

### "Perspective":

هدفت الدراسة إلى اظهار الانظمة والقوانين الخاصة في الهيئات المحلية في امريكا اللاتينية منذ منتصف الثمانيات حتى طول عام 2010 ، بحيث كانت الهيئات المحلية تعمل ضمن نظام مركزي حكومي شديد وبعد ذلك تم التحول إلى النظام اللامركزي هذه الدراسة تظهر مقارنة بين الهيئات المحلية التي تعمل بنظام مركزي موجه من الحكومة والتحول إلى النظام اللامركزي وتظهر الفرق بين النظامين .

اظهرت نتائج الدراسة بان تحول الهيئات المحلية في امريكا اللاتينية من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي قد ساهم وساعد الهيئات المحلية في التنمية المجتمعية وتطوير الهيئات المحلية في تقديم افضل الخدمات وتم ذلك من خلال زيادة المشاركة المجتمعية في الانتخابات الديمقراطية التي كانت تشارك بها الاحزاب السياسية مما ادى انتاج جيل جديد من القادة الكفاء ومن ذوي الخبرة في إدارة البلديات مما ادى إلى العديد من الإصلاحات في الهيئات المحلية وتوفير موارد مالية لها كما كان لهم دور كبير في المبادرات والابتكار وتحسين الخدمات اللائقة .

كما اظهرت نتائج الدراسة انه عندما كانت الهيئات المحلية يحكمها نظام مركزي ويمثل السلطة المركزية كان هناك انخفاض كبير في نسبة المشاركة في الانتخابات الخاصة بالهيئات المحلية وكانت مشاركة المواطنين محدودة في تلك الانتخابات وعدم الالتزام في دفع المستحقات المالية على المواطنين في تلك الفترة في الوقت المحدد كما كان مستوى الرقابة ضعيف لمعايير تقديم الخدمات وكان هناك اشرف صارم من قبل الحكومية المركزية على كيفية انفاق الايرادات وفي بعض الاحيان

كان يتم تقاسمها مع الهيئات المحلية وكانت تتلاشى الديمقراطية والمشاركة المجتمعية في حينها.

وكانت توصيات الدراسة يجب على الحكومات عدم تقييد الهيئات المحلية في المركزية الادارية لضمان حياة ديمقراطية وتشاركية للمجتمعات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بالشكل اللائق الذي يحتاجونه.

(6) دراسة (hadiani and ghasemi،2015) بعنوان:

### **"Analysis of the Performance of Municipalities in Terms of Urban Good Governance in Shahrekords".**

هدفت الدراسة هو تقييم مستوى اداء بلدية ساهر كورد وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لغايات اعداد الدراسة لقد تم تحديد اربعة معايير لتحديد مستوى الأداء الخاص في البلدية وكانت النتائج ان متوسط معيار الكفاءة حصل 2.95 ومتوسط معيار المشاركة 2.67 ومتوسط معيار المساءلة 2.59 والشفافية 2.58 وهذه النتائج تظهر بأن اداء البلدية جيد ولكن لا يرتقي إلى المستوى المطلوب للإدارة الحضرية الجيدة. وكانت توصيات الدراسة يجب على البلدية في الوقت الحالي من انتهاج منهج لامركزي لتحسين مستويات الأداء وانجاز الخدمات اتجاه المواطنين بشكل فعال ولتطبيق حكم حضري كفؤ ويجب مشاركة المواطنين في الخدمات التي تقدمها البلدية واطلاعهم على الخطط الإستراتيجية وتفعيل مستوى المساءلة من قبل المواطنين فيما يخص القرارات المتخذة من قبل الإدارة الخاصة في البلدية.

(7) دراسة (Peterson)،2014 بعنوان:

## **"The Impact of Municipal Governance on Cities' Audit Performance and Audit Report Timeliness and the Subsequent Economic Consequences":**

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الهيئات المحلية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والأثر الناتج عنها في تقارير التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي في البلديات من خلال تقييم الآثار المالية الناتجة من ذلك وكانت اهم النتائج انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اداء الرقابة الداخلية والمراجعة والتدقيق الخارجي وتتأثر بعناصر الحوكمة كما اظهرت الدراسة ان هناك علاقة غير واضحة بشكل كافي بين تقرير التدقيق الخارجي وتقارير الرقابة الداخلية للبلديات بما يخص الديون المتراكمة (المبالغ الغير محصلة ) كما يرى الباحث بان التمويل الفدرالي يتأثر بشكل سلبي بسبب ضعف تطبيق عناصر الحوكمة والرقابة الداخلية والمراجعة المستمرة في البلديات وان الالتزام بها يؤثر بشكل ايجابي على التمويل الحكومي للبلديات مما يؤثر على جودة السلع والخدمات المقدمة للمواطنين كما ان ممارسة الحكم الرشيد داخل البلديات تؤثر بالإيجاب على الإيرادات الفدرالية للبلديات والمدن التي تقدم لها الخدمات بشكل عام ولذلك توصي الباحثة ان تعطي إدارة البلديات المزيد من الدافع في اجراء التغييرات اللازمة لتحسين الهياكل التنظيمية وتعزيز مبادئ المشاركة والشفافية

(8) دراسة ( cruz and marques 2014) بعنوان:

## **"New development: the challenges of designing municipal governance indicators":**

هدفت الدراسة إلى اظهار فوائد استخدام مؤشرات الحوكمة للعمل على مستوى الهيئات المحلية، وفهم ما يجري تنفيذه من اعمال بالفعل مع التحولات في الاحتياجات والأولويات المحلية ، ينصب التركيز الحالي للهيئات المحلية على امرين

في المقام الأول ، يتم من خلال تقييم من قبل الحكومات المركزية والمنظمات غير الحكومية وكان اخرها مثلا "استشارات حول تطوير أداة تقييم نظام نزاهة الحكم المحلي" بتكليف من منظمة (NGOS) الدولية في أوائل عام 2012 و بعض أصحاب المصالح المحليين.

ان محاولة إظهار السلوك الاستباقي والاستعداد للانخراط في مثل هذه المبادرات (مثل تحسين نوعية الخدمة المقدمة للسكان توجب على صناع القرار في الهيئات المحلية تحسين ادائهم في إدارة الهيئات المحلية ولكي يتحقق ذلك يجب على صناع القرار استخدام مؤشرات الحوكمة بما يعزز الممارسات الجيدة في صناعة القرار ورفع الوعي وزيادة مشاركة المجتمع في عملية صنع القرار ، ويرى الباحث بان مؤشرات حوكمة الهيئات المحلية يجب ان تكون مصممة لتناسب كل منطقة او دولة معينة بما يتناسب مع قوانينها ويقلل من التعقيد ويسهل من عملية تنفيذها مما ينتج هيئات محلية متجانسة إلى حد ما، ويجب ان تتم المصادقة على مؤشرات الحوكمة من قبل الهيئات المحلية بشكل صريح وشفاف والاستفادة من هذه المؤشرات وان تكون جميع البيانات الخاصة في الهيئات المحلية قابلة للوصول في الوقت المناسب وان تكون مصنفة بشكل مفهوم والكشف عن المعلومات التي يحتاجها اصحاب المصالح.

(9) دراسة i.adriano،(2014.p and estimada) بعنوان:

### **"The Effectiveness of the Local Governance Performance Management System (LGPMs) in Improving Governance in the Municipality of San Rafael":**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اسباب فشل تطور المجتمعات المحلية وقررها وكان برنامج الامم المتحدة الانمائي يحدد ان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم تطبيق مؤشرات الحوكمة في الهيئات المحلية الخاصة بتلك المجتمعات وان تطبيق هذه المؤشرات يعد عامل مهم في تطور المجتمعات المستمر ولتحديد المؤشرات التي

تحتاجها الهيئات المحلية تم تصميم نظام خاص بذلك (lgpms) يعتمد على قياس الأداء وتحسينه في الهيئات المحلية وتحديد نقاط الضعف في تلك الهيئات ولغاية اغراض البحث تم اختيار بلدية سان رافائيل في يولاكا.

واظهرت النتائج ان نظام (lgpms) هو نظام فعال لقياس الأداء في هيئات الحكم المحلي مع الاخذ بعين الاعتبار مؤشرات الحوكمة في تقييم اداء هيئات الحكم المحلي كما ساعد النظام إلى تصنيف اداء الهيئات المحلية ما بين قوي ، متوسط ، ضعيف بحيث لم يكن بالإمكان قياس ذلك في السابق وبالرغم من التحسينات الكبيرة في اداء الهيئات المحلية بسبب تطبيق النظام الا انه مازال يوجد العديد من التحديات التي تستوجب استمرار التطوير في النظام وتحسينه .

(10) دراسة (magaloni and diaz-cayeroz and ruiz-euler.2013) بعنوان:

### **and Local Public Goods: ، Citizen Engagement."Traditional Governance Evidence from Mexico":**

هدفت الدراسة إلى تقييم الحكم الصالح واهميته للمجتمعات الفقيرة بحيث تم اجراء هذا البحث في ولاية اوكساكا بالمكسيك بحيث سمح للمجتمعات فيها في اختيار من يمثلها في الهيئات المحلية وتم اجراء انتخابات ديمقراطية وتم مشاركة الاحزاب التي تمثل المواطنين.

وكانت نتيجة البحث ان مشاركة المواطنين في انتخاب من يمثلهم في المجالس المحلية ادى إلى اعطاء الهيئات المحلية مكانة قانونية كاملة واتخاذ قرارات تتعلق في انفاذ القوانين والمشاركة المجتمعية .

وكانت توصيات البحث في تعزيز مشاركة المواطنين في من يمثلهم في الهيئات المحلية وتقديم وتطوير الخدمات الخاصة بهم بشكل مستمر كما زادت التوعية المجتمعية حول مسائلة اعضاء مجالس الهيئات المحلية في القرارات التي يتم اتخاذها وفي الخدمات المقدمة لهذه المجتمعات.

### 3.3 ملخص الدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث، عنوان الدراسة	هدف الدراسة	اسلوب الدراسة	متغيرات الدراسة	اهم النتائج
1	دراسة عبد الرضا (2018) بعنوان: "دور الحوكمة للحد من الاحتيايل في البيانات المالية لنشاط البلديات".	ان مفهوم الحوكمة لا يقتصر تطبيقه على الشركات بل يمتد ايضا ليمتد ليغطي جميع المؤسسات سواء كانت هادفة للربح ام لا كما ان اليات الحوكمة لاتعد قابلة للتطبيق على المنظمات الكبيرة في الاسواق المتقدمة بل تمتد اهميتها إلى المنظمات الصغيرة في الاقتصادات النامية ايضا	المنهج الاستقرائي والمنهج الاستتباطي والوصفي التحليلي.	حوكمة البلديات، الاحتيايل في البيانات المالية.	ان طرق التمويل للمؤسسات البلدية تسبب مشكلات عديدة منها عدم القدرة على تأمين ودفع اجور العاملين في التنظيفات بسبب عدم وجود سيولة نقدية فضلا عن ضعف اجراءات الرقابة في المؤسسات البلدية بسبب عدم وجود لمبدأ تحقق المصروفات النفقات بيع الاراضي يتم تسجيلها كإيراد ايضا وهناك ضعف واضح في انظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات البلدية بسبب اختراقها من قبل الإدارة والموظفين .
2	دراسة مظهر (2018) بعنوان: "واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره على مستقبل الحوكمة والتدريب الإداري من وجهة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع "الإرهاب الإداري" إن وجد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره على مستقبل تطبيق الحوكمة في الضفة الغربية.	المنهج الوصفي التحليلي.	الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، الإرهاب الإداري في مؤسسات	أن واقع ممارسة الإرهاب الإداري في الضفة الغربية كان متوسطاً، "أعلاها في البعد الوظيفي وأدناها في البعد المالي"، كما أن مستوى توقعات موظفي القطاع العام

<p>نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني - دراسة وصفية تحليلية".</p>			<p>القطاع العام .</p>	<p>حول "مستقبل حوكمة المؤسسات العامة" كان سلبيا على الحوكمة وجد أثر ضعيف للإرهاب الإداري على الحوكمة بدرجة كبيرة.</p>
<p>3 دراسة (الاقرع، 2017) بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية".</p>	<p>هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية.</p>	<p>المنهج الوصفي المسحي التحليلي.</p>	<p>تطبيق معايير الحوكمة، تنمية الموارد البشرية للهيئات المحلية.</p>	<p>وجود أثر ايجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية وعلى عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية.</p>
<p>4 دراسة (العـودان، 2017) بعنوان : "واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر موظفيها".</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر موظفيها واطهار عن فروقات استجابة افراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>معايير الحوكمة المساءلة، الشفافية، المشاركة سلطة القانون.</p>	<p>ان واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة متوسطة لتطبيق معايير الحوكمة ان معيار المساءلة هو المعيار الاكثر معرفة ودراية لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها وكان معيار الشفافية</p>

<p>هو الاقل معرفة ودراية لدى البلديات الاردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها وتعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة.</p>					
<p>يتم تطبيق معايير وزارة الداخلية - الشق المدني - بنسبة 23.61 % بينما تطبيق تنمية الموارد البشرية: التدريب، التمكين، الاسـتدامة بلغت 71.62% وأن تنمية الموارد البشرية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات: الرؤية الإستراتيجية، التوافق، الفاعلية و الكفاءة وأن 1.81% من التغير في تنمية الموارد البشرية يعود إلى تأثير تلك المتغيرات المستقلة على تنمية الموارد البشرية، والباقي 1.11% يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع.</p>	<p>معايير الحكم الرشيد، تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية - الشق المدني، وقد تناول الباحث هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة التي تحظى بها معايير الحكم الرشيد في تنمية العنصر البشري.</p>	<p>دراسة (ابو حسين، 2017) بعنوان: "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية":</p>	<p>5</p>
<p>هناك تفاوت في توفر الاسـتحقاقات</p>	<p>ملائمة الانظمة</p>	<p>استخدم الباحث</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على</p>	<p>دراسة (الدرراويش ، 2017) بعنوان:</p>	<p>6</p>

	<p>"الاستحقاقات المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر الإدارة التنفيذية":</p>	<p>الاستحقاقات المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر الإدارة التنفيذية إضافة إلى التعرف على الواقع الإداري والقانوني في الهيئات المحلية والتعرف أيضا على الجوانب الفنية والتقنية في البلديات.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>والقوانين والتعليمات، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات جنوب محافظة الخليل.</p>	<p>المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بين بلديات جنوب محافظة الخليل باستثناء في مجال ملاءمة الأنظمة والقوانين حيث كان توفر المرجعية القانونية للبلديات متشابها وكانت بلدية يطا افضل البلديات في جميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بينما كان أضعف البلديات في توفير هذه الاستحقاقات بلدية دورا ومجلس الخدمات المشترك ريف دورا.</p>
7	<p>دراسة (العليمات، عيسى، 2017) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الحد من التهرب الضريبي في الأردن: دراسة ميدانية"</p>	<p>هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر مقدري قطاع كبار المكلفين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، باعتبار ضريبة الدخل والمبيعات من أدوات السياسة المالية في الأردن، وكونها أحد مصادر الإيرادات التي</p>	<p>استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>مبادئ الحاكمية المؤسسية، التهرب الضريبي في الأردن.</p>	<p>يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية الرشيدة في الحد من التهرب الضريبي.</p>

			تعتمد عليها الدولة في رسم السياسات المالية.		
8	دراسة (سمية، 2016) بعنوان: "أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي دراسة ميدانية لمؤسسة الجماعات المحلية لولاية سعيدة".	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير العمومي حيث وقعت الدراسة على بعض مؤسسات الجماعات المحلية لولاية سعيدة وكانت الدراسة ميدانية لبلدية سعيدة وبلدية عين الحجر.	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.	حوكمة الجماعات المحلية، أداء التسيير العمومي للجماعات المحلية.	وكانت نتائج الدراسة بان المؤسسات العمومية لم ترتقي إلى إيجاد اليات مناسبة تمكنها من مشاركة اطراف التعامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على المال العام والتأكيد على احترام حقوق اصحاب المصلحة كما تضمن لهم الحصول على المعلومات الخاصة بها وهذا من خلال الالتزام بتوفير مختلف متطلباتهم ، ، كما يجب عليها تحمل مسؤولية التقارير المالية والمحاسبية من خلال الاشراف والرقابة الفعالة .
9	دراسة (عبد الحميد، 2015) بعنوان " الحوكمة الجيدة وسيلة لتحقيق التنمية بالجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات ولاية أم البواقي".	هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة الجيدة في بلديات ولاية أم البواقي من وجهة نظر موظفيها في الإدارة العامة الإقليمية و اعتمد الباحث في هذه الدراسة قواعد الحوكمة	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.	قواعد الحوكمة الجيدة، التنمية بالجماعات المحلية.	الحوكمة الجيدة تعمل على تحقيق التنمية بالجماعات المحلية في الجزائر، وأن درجة تطبيق مؤشرات الحوكمة الجيدة ببلديات ولاية أم البواقي من وجهة نظر موظفيها في الإدارة العامة الإقليمية كانت ضعيفة، وقد كان ترتيب

<p>هذه المؤشرات حسب درجة تطبيقها كما يلي: المساءلة، العدالة، توافق الآراء، الكفاءة والفاعلية، الشفافية، المشاركة، وأخير حكم القانون واخيرا قام الباحث بتقديم بعض التوصيات التي تساعد على نشر ثقافة الحوكمة الجيدة وتعزيزها لدى بلديات أم البواقي.</p>			<p>الجيدة الصادرة عن الأمم المتحدة، والمتمثلة في: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، العدالة والحصرية، الكفاءة والفاعلية، المساءلة .</p>		
<p>إعطاء المواطنين حقهم في المشاركة باختيار رؤساء وأعضاء المجالس البلدية، وذلك بإجراء الانتخابات البلدية، والمحافظة على دوريتها، والعمل على إصدار قوانين وأنظمة تعزز وتمأسس لعملية المشاركة وعمل لجان الأحياء، كذلك تبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها، والإفصاح عن التقارير الإدارية والمالية للجمهور، وأن تعتمد البلديات في موازنتها المالية بنودا بالمشاركة خاصة ضرورة تفعيل التخطيط التتموي الاستراتيجي للبلديات بحيث ينسجم</p>	<p>المشاركة والرؤية الإستراتيجية، تطوير الأداء الاداري للبلديات الكبرى في قطاع غزة</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة حصل على وزن نسبي (98.69%) حيث حصل محور المشاركة على المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.7 ومحور الرؤية الإستراتيجية حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي 47.68% أما مستوى الأداء الإداري ففي تلك البلديات فقد بلغ ما نسبته 69.68 وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية</p>	<p>دراسة (جودة، 2015، بعنوان: "دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة":</p>	<p>10</p>

<p>مع احتياجات المواطنين والمجتمع من جهة، ومع خطة التنمية الوطنية و الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني من جهة أخرى.</p>			<p>إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية، وبين تطویر الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة.</p>		
<p>نتائج الدراسة اظهرت العديد من القضايا مازالت موجودة في هذه البلديات ومنها عدم وجود ثقة ومصداقية في الهيئات المحلية وعدم اهتمام المستثمرين والداعمين في قطاع الحكم المحلي، بسبب وجود الفساد المالي والاداري وعدم ارضاء المواطنين في مجتمعات جنوب افريقيا في الخدمات المقدمة لهم ، وعدم وجود تخطيط وإدارة على مستوى عالي في هذه البلديات</p>	<p>قواعد الحوكمة</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى وضع اطار لدمج تنفيذ قواعد حوكمة الشركات في بلديات جنوب افريقيا بحيث تعد هذه القواعد عملا اساسيا يمكن تطبيقه على القطاعين العام والخاص.</p>	<p>دراسة (maseger and ngoepe 2018) بعنوان: "A frame work for incorporating implementation indicator of corporate governance for municipalities in south Africa".</p>	<p>11</p>
<p>وكانت نتائج البحث تشير إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للإعلام والابلاغ المسبق للمواطنين اكثر من المشاركة في</p>	<p>وسائل التواصل الاجتماعي، الحوكمة.</p>	<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>هدف هذا البحث على اظهار أهمية وسائل التواصل الاجتماعي مثل face book وغيرها من الوسائل في مساعدة المواطنين في المشاركة مع الهيئات المحلية</p>	<p>دراسة (Svidronova and kascakova and varbicanova 2018). بعنوان:</p>	<p>12</p>

<p>عمليات اتخاذ القرارات مثل دعوة المواطنين لدفع المستحقات المالية وتمويل بعض الخدمات العامة والمشاريع.</p>			<p>والقطاعات العامة في سلوفاكيا.</p>	<p>"Can social media be a tool for participatory governance in Slovak municipalities".</p>	
<p>كانت نتائج البحث بأن الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة تلعب دورا مهما في ضمان فعالية وشفافية إدارة البلديات وهناك علاقة طردية تربط بين تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق نتائج التدقيق النظيف في تلك البلديات.</p>	<p>الحوكمة، التدقيق النظيف.</p>	<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>هدف هذا البحث مدى تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على عمليات التدقيق النظيف للبلديات في جنوب افريقيا ومدى أهمية مخرجات عملية التدقيق الخاصة في هذه البلديات.</p>	<p>(motubatse and ngwakwe and sebola،2017) بعنوان: "The effect of governance on clean audits in south African municipalities.</p>	<p>13</p>
<p>أكدت نتائج الدراسة عن عدم وجود نظام اداري ومالي كفؤ وفعال وعدم وجود تنسيق بين اقسام البلدية بالإضافة إلى ضعف الموارد الخاصة بالبلدية وانخفاض مستوى المشاركة المجتمعية كما ان النظام المؤسسي الخاص بتنفيذ الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لاتزال ضعيفة وغير موثوق بها مما أثر على اعمال المجلس البلدي في الشروع نحو</p>	<p>الحوكمة، التنمية المستدامة.</p>	<p>المنهج الوصفي المنهج الاستقرائي.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى بحث مدى أهمية وجود هيئات محلية ذات كفاءة وفعالية تعزز التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في غانا والأهمية التي تعود على تلك المجتمعات والمواطنين من ذلك وتم اعتماد بلدية (Mfantseman) لأغراض الدراسة.</p>	<p>دراسة (Arthur،2016) بعنوان: "Examining the Effects of Governance Challenges in Ghana's Local Government System: A Case Study of the Mfantseman Municipal Assembly".</p>	<p>14</p>

<p>التغيير وتعزيز برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية كما ادى إلى الاعتماد بشكل مباشر وكبير على الحكومة المركزية للحصول على مساعدات مالية.</p>					
<p>اظهرت نتائج الدراسة انه عندما كانت الهيئات المحلية يحكمها نظام مركزي ويمثل السلطة المركزية كان هناك انخفاض كبير في نسبة المشاركة في الانتخابات الخاصة بالهيئات المحلية وكانت مشاركة المواطنين محدودة في تلك الانتخابات وعدم الالتزام في دفع المستحقات المالية على المواطنين في تلك الفترة في الوقت المحدد كما كان مستوى الرقابة ضعيف لمعايير تقديم الخدمات وكان هناك اشراف صارم من قبل الحكومة المركزية على كيفية انفاق الإيرادات وفي بعض الاحيان كان يتم تقاسمها مع الهيئات</p>	<p>انظمة وقوانين الهيئات المحلية، المشاركة المجتمعية.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى اظهار الانظمة والقوانين الخاصة في الهيئات المحلية في امريكا اللاتينية منذ منتصف الثمانيات حتى حلول عام 2010 ، بحيث كانت الهيئات المحلية تعمل ضمن نظام مركزي حكومي شديد وبعد ذلك تم التحول إلى النظام اللامركزي هذه الدراسة تظهر مقارنة بين الهيئات المحلية التي تعمل بنظام مركزي موجه من الحكومة والتحول إلى النظام اللامركزي وتظهر الفرق بين النظامين.</p>	<p>دراسة (nickson،2016) بعنوان:  <b>"Where Is Local Government Going in Latin America? A Comparative Perspective".</b></p>	<p>15</p>

<p>المحلية وكانت تتلاشى الديمقراطية والمشاركة المجتمعية في حينها.</p>					
<p>وكانت النتائج ان متوسط معيار الكفاءة حصل 2.95 ومتوسط معيار المشاركة 2.67 ومتوسط معيار المساءلة 2.59 والشفافية 2.58 وهذه النتائج تظهر بأن اداء البلدية جيد ولكن لا يرتقي إلى المستوى المطلوب للإدارة الحضرية الجيدة.</p>	<p>تقييم الأداء ، الحوكمة الجيدة.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>هدفت الدراسة هو تقييم مستوى اداء بلدية ساهر كورد تم تحديد اربعة معايير لتحديد مستوى الأداء الخاص في البلدية الكفاءة ، المشاركة ، المساءلة ، الشفافية.</p>	<p>دراسة ( hadiani and ghasemi ) بعنوان: <b>"Analysis of the Performance of Municipalities in Terms of Urban Good Governance in Shahrekords"</b>.</p>	<p>16</p>
<p>يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اداء الرقابة الداخلية والمراجعة والتدقيق الخارجي وتتأثر بعناصر الحوكمة كما اظهرت الدراسة ان هناك علاقة غير واضحة بشكل كافي بين تقرير التدقيق الخارجي وتقارير الرقابة الداخلية للبلديات بما يخص الديون المتراكمة (المبالغ الغير محصلة ) كما يرى الباحث بان التمويل الفدرالي يتأثر بشكل سلبي بسبب</p>	<p>الحوكمة، التدقيق الداخلي والخارجي.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الهيئات المحلية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والأثر الناتج عنها في تقارير التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي في البلديات من خلال تقييم الاثار المالية الناتجة من ذلك.</p>	<p>دراسة (Peterson ، 2014) بعنوان: <b>"The Impact of Municipal Governance on Cities' Audit Performance and Audit Report Timeliness and the Subsequent Economic Consequences"</b>.</p>	<p>17</p>

<p>ضعف تطبيق عناصر الحوكمة والرقابة الداخلية والمراجعة المستمرة في البلديات وان الالتزام بها يؤثر بشكل ايجابي على التمويل الحكومي للبلديات مما يؤثر على جودة السلع والخدمات المقدمة للمواطنين كما ان ممارسة الحكم الرشيد داخل البلديات تؤثر بالإيجاب على الايرادات الفدرالية للبلديات والمدن التي تقدم لها الخدمات بشكل عام .</p>					
<p>يجب ان تكون مؤشرات الحوكمة الهيئات المحلية مصممة لتناسب كل منطقة او دولة معينة بما يتناسب مع قوانينها ويقلل من التعقيد ويسهل من عملية تنفيذها مما ينتج هيئات محلية متجانسة إلى حد ما، ويجب ان تتم المصادقة على مؤشرات الحوكمة من قبل الهيئات المحلية بشكل صريح وشفاف والاستفادة من هذه</p>	<p>مؤشرات الحوكمة</p>	<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى اظهار فوائد استخدام مؤشرات الحوكمة للعمل على مستوى الهيئات المحلية، وفهم ما يجري تنفيذه من اعمال بالفعل مع التحولات في الاحتياجات والأولويات المحلية، ينصب التركيز الحالي للهيئات المحلية على امرين في المقام الأول، يتم من خلال تقييم من قبل الحكومات المركزية</p>	<p>دراسة ( cruz and marques 2014 ) بعنوان : "New development: the challenges of designing municipal governance indicators".</p>	<p>18</p>

<p>المؤشرات وان تكون جميع البيانات الخاصة في الهيئات المحلية قابلة للوصول في الوقت المناسب وان تكون مصنفة بشكل مفهوم والكشف عن المعلومات التي يحتاجها اصحاب المصالح.</p>			<p>والمنظمات غير الحكومية وكان اخرها مثلا "استشارات حول تطوير أداة تقييم نظام نزاهة الحكم المحلي" بتكليف من منظمة (NGOS) الدولية في أوائل عام 2012 و بعض اصحاب المصالح المحليين.</p>		
<p>واظهرت النتائج ان نظام (lgpms) هو نظام فعال لقياس الأداء في هيئات الحكم المحلي مع الاخذ بعين الاعتبار مؤشرات الحوكمة في تقييم اداء هيئات الحكم المحلي كما ساعد النظام إلى تصنيف اداء الهيئات المحلية ما بين قوي ، متوسط ، ضعيف بحيث لم يكن بالإمكان قياس ذلك في السابق.</p>	<p>مؤشرات الحوكمة، الأداء.</p>	<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اسباب فشل تطوّر المجتمعات المحلية وفقدها، وان مؤشرات الحوكمة تعد عامل مهم في تطوّر المجتمعات المستمر ولتحديد المؤشرات التي تحتاجها الهيئات المحلية تم تصميم نظام خاص بذلك (lgpms) يعتمد على قياس الأداء وتحسينه في الهيئات المحلية وتحديد نقاط الضعف في تلك الهيئات ولغاية اغراض البحث تم اختيار بلدية سان رافائيل في يولاكا.</p>	<p>دراسة (i.adriano and p.estimada.2014) بعنوان: <b>"The Effectiveness of the Local Governance Performance Management System (LGPMS) in Improving Governance in the Municipality of San Rafael."</b></p>	<p>19</p>

<p>كانت نتيجة البحث ان مشاركة المواطنين في انتخاب من يمثلهم في المجالس المحلية ادى إلى اعطاء الهيئات المحلية مكانة قانونية كاملة واتخاذ قرارات تتعلق في انفاذ القوانين والمشاركة المجتمعية.</p>	<p>الحكومة ، المشاركة في الانتخابات.</p>	<p>المنهج الوصفي ، المنهج الاستنباطي .</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تقييم الحكم الصالح واهميته للمجتمعات الفقيرة بحيث تم اجراء هذا البحث في ولاية اوكساكا بالمكسيك بحيث سمح للمجتمعات فيها في اختيار من يمثلها في الهيئات المحلية وتم اجراء انتخابات ديمقراطية وتم مشاركة الاحزاب التي تمثل المواطنين.</p>	<p>دراسة ( magaloni and cayeroz and euler.2013) بعنوان: <b>"Traditional Governance Citizen and Engagement Local Public Goods: Evidence from Mexico"</b>.</p>	<p>20</p>
---	--	--	--	--	-----------

### 4.3 محاور الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول المحاور الرئيسية التالية:

- 1) تناولت مجموعه من الدراسات مدى الالتزام في تطبيق قواعد الحوكمة ومنها دراسة (العدوان) ، دراسة (ابو حسين) ، دراسة (الدرويش) ، دراسة (العليقات) ، دراسة (عبدالحميد) ، دراسة (maseger and ngoepe) ، دراسة (svidronovaa and kascakova and varbicanova) ، دراسة (Arthur) ، دراسة (nickson) ، دراسة (cruz and marques) ، دراسة (magaloni and cayeroz and euler).
- 2) تناولت مجموعة من الدراسات أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء ومنها دراسة (مظهر) ، دراسة (الاقرع) ، دراسة (سمية) ، دراسة (جودة) ، (i.adriano and p.estimada) ، دراسة (hadiani and ghasemi).

3) تناولت مجموعة من الدراسات أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التدقيق والبيانات المالية ومنها دراسة (عبدالرضا) ، دراسة (motubatse and ngwakwe and sebola)، دراسة (Peterson).

### 5.3 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لمحاور الدراسات السابقة ونتائجها في مجال أثر تطبيق الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على أدائها تبين ان معظم الدراسات السابقة تناولت واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات، و تأثير الحوكمة على تحسين اداء البلديات و تأثير الحوكمة على التدقيق الخارجي، و مدى التغير من القوانين المركزية إلى اللامركزية ومدى تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على الحوكمة وأثر الحوكمة على الاحتيايل في البيانات المالية والتهرب الضريبي وواقع الارهاب الاداري وأثره على الحوكمة وأثر الحوكمة على تنمية الموارد البشرية وبناء على ذلك فان ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة هي:

1) تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في متغيراتها حيث تناولت المتغير المستقل قواعد الحوكمة (تعزيز سلطة القانون، الشفافية والإفصاح ، تعزيز دور المساءلة ، الكفاءة والفعالية) والمتغير الوسيط حجم البلدية والمتغيرات التابعة مؤشرات الأداء (كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات ، تسجيل وتقييم الأصول ، الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات ، اعداد البيانات المالية ، اعداد الموازنة التشغيلية إلى وزارة الحكم المحلي).

2) لا توجد دراسات سابقة حول أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء للهيئات المحلية من خلال تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بصندوق إقراض وتطوير البلديات ، حيث تطرقت بعض منها إلى حوكمة البلديات من حيث مدى التزام البلديات بتطبيق قواعد الحوكمة فقط .

3) تتميز الدراسة الحالية من خلال تحليل المتغير المستقل قواعد الحوكمة (تعزيز سلطة القانون، الشفافية والإفصاح ، تعزيز دور المساءلة ، الكفاءة والفعالية) وسيتم تحديد الأثر الناتج عن تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية على الأداء لبلديات محافظتي بيت لحم والخليل وتحديد مدى تطبيق بلديات محافظتي بيت لحم والخليل لقواعد الحوكمة.

4) تتميز الدراسة من خلال تحليل المتغير التابع مؤشرات الأداء (كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات، تسجيل وتقييم الأصول ، الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات اعداد البيانات المالية، اعداد الموازنة التشغيلية إلى وزارة الحكم المحلي) سيتم تحديد مدى التزام بلديتي بيت لحم والخليل في مؤشرات تقييم الأداء المقررة من قبل صندوق تطوير وإقراض البلديات.

## الفصل الثالث

---

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1.4 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها

كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ملحم، 2000)، من خلال الاعتماد على ما يلي:

- المصادر الثانوية: من خلال مراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والمواقع الالكترونية على شبكة الأنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراس

- المصادر الأولية: جمع البيانات الميدانية بواسطة استبانة تم اعدادها، ومن ثم تحكيمها من قبل عدد من المختصين، وذلك للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لاختبار الفرضيات.

وقد تم الحصول على المعلومات من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمصادر والدراسات والمجلات العلمية، وسيتم جمع المعلومات عن تطبيق الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على أداؤها في محافظتي بيت لحم والخليل، عن طريق توزيع استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 2.4 فرضيات الدراسة:

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام بلديات محافظتي بيت لحم والخليل في مؤشرات تقييم الأداء المقررة من قبل صندوق وتطوير واقراض البلديات."

ولفحص الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الاولى:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على الالتزام في عملية التدقيق الخارجي السنوي."

**الفرضية الفرعية الثانية:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات."

**الفرضية الفرعية الثالثة:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على تسجيل وتقييم الاصول بشكل سنوي."

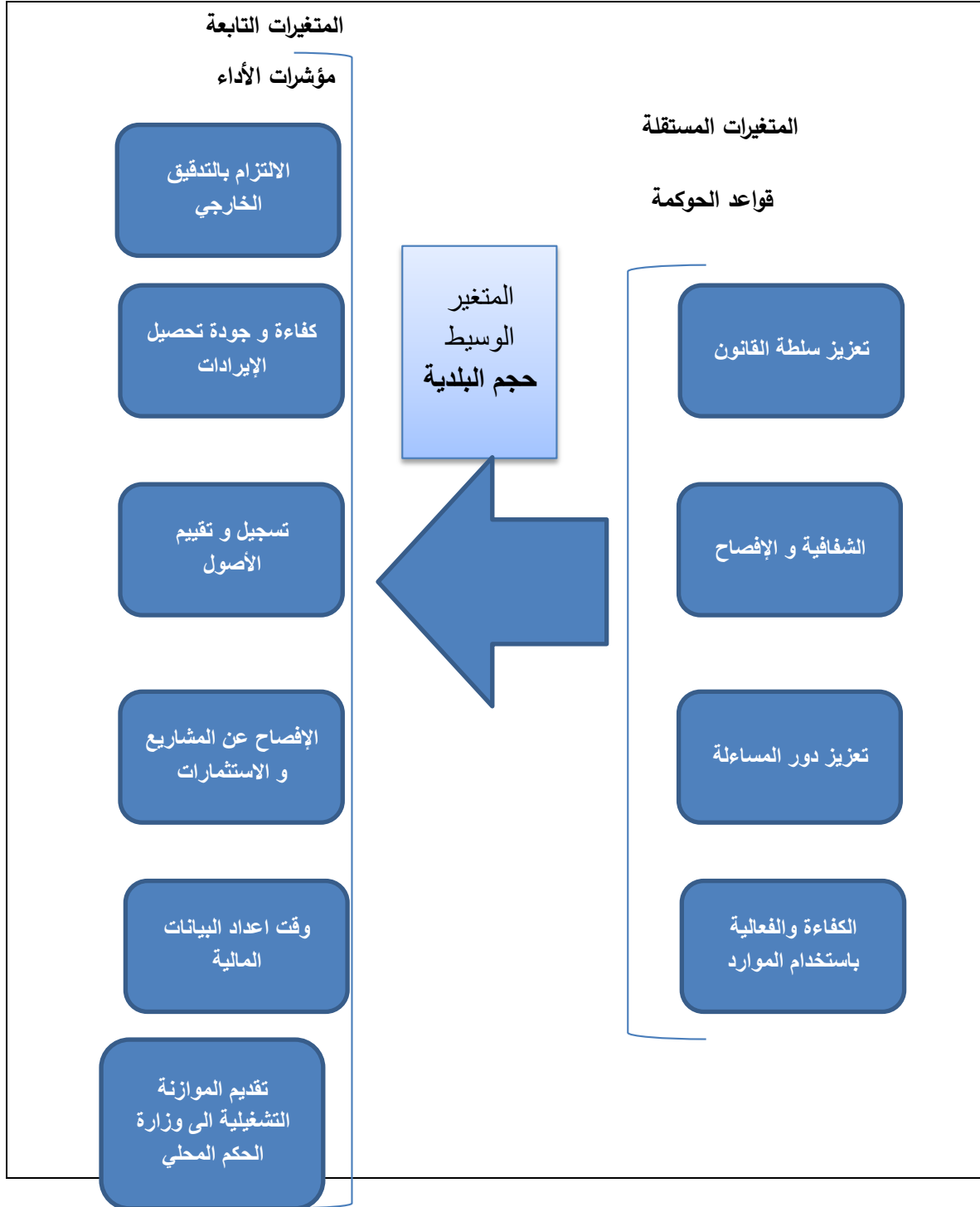
**الفرضية الفرعية الرابعة:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات للبلديات وما تم انجازه من الخطط التنموية الإستراتيجية."

**الفرضية الفرعية الخامسة:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على وقت اعداد البيانات المالية."

**الفرضية الفرعية السادسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم على الموازنة التشغيلية المقدمة إلى وزارة الحكم المحلي."

### 3.4 نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، تم اعتماد نموذج لبحث علاقات متغيرات الدراسة. ويوضح الشكل التالي هذه العلاقات، يوضح الشكل رقم (1.4) هذه العلاقات



#### 4.4 الأساليب الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.
3. اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط سبيرمان براون ومعامل جتمان لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. معامل ارتباط بيرسون (PC) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة
6. اختبار تحليل المسار (PA) (Path analysis) لمعرفة درجة تأثير (العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطية) على المتغير التابع.
7. اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة معامل الانحدار وحجم الأثر بين المتغيرات ولتأكيد نتائج اختبار تحليل المسار في معرفة درجة التأثير (العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطية) على المتغير التابع.

#### 5.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في بلديتي الخليل وبيت لحم ، ويبلغ عدد العاملين فيها (104) موظف وموظفة، (72) موظف وموظفة في بلدية الخليل، و (32) موظف وموظفة في بلدية بيت لحم.

#### 6.4 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من العاملين الإداريين في بلديتي الخليل وبيت لحم، وقد شملت العينة على (65) من العاملين الإداريين في بلديتي الخليل وبيت لحم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقة، أي بنسبة (62.5%) من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث بلغ عدد أفراد العينة لبلدية الخليل (45) إدارياً من الفئة

الأولى والثانية، بينما بلغ عدد أفراد العينة لبلدية بيت لحم (20) إدارياً من الفئة الأولى والثانية، والجدول

التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية

#### جدول رقم (1.4):

#### خصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	8	12.3%
	رئيس قسم	16	24.6%
	رئيس شعبة	13	20.0%
	مدقق	0	0.0%
	غير ذلك	28	43.1%
	المجموع	65	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	9	13.8%
	دبلوم عالي	7	10.8%
	بكالوريوس	37	56.9%
	ماجستير	11	16.9%
	غير ذلك	1	1.5%
	المجموع	65	100
التخصص العلمي	محاسبة	20	30.8%
	علوم مالية ومصرفية	2	3.1%
	إدارة أعمال	12	18.5%
	غير ذلك	31	47.7%
	المجموع	65	100
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	15	23.1%
	6-10 سنوات	5	7.7%
	11-15 سنة	15	23.1%
	15-20 سنة	10	15.4%
	20 سنة فأكثر	20	30.8%
	المجموع	65	100

يبين الجدول (1.4) أن نسبة المدراء بلغت (12.3%)، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام (24.6%)، كما بلغت نسبة الموظفين غير ما ذكر (43.1%). كما كان (13.8%) من الموظفين يحملون درجة الدبلوم المتوسط، (1.8%) دبلوم عالي، و(56.9%) يحملون درجة البكالوريوس، و(16.9%) من حلة درجة الماجستير، كما أن (30.8%) من ذوي التخصص محاسبة و(3.1%) تخصص علوم مالية ومصرفية، و(18.5%) تخصص إدارة أعمال و(47.7%) من التخصصات الأخرى، كما أنه (23.1%) من ذوي الخبرة من سنة إلى 5 سنوات و(7.7%) من ذوي الخبرة من 6-10 سنوات و(23.4%) من ذوي الخبرة من 11-15 سنة و(15.4%) من ذوي الخبرة من 15-20 سنة و(30.8%) من ذوي الخبرة من 20 سنة فأكثر.

#### 7.4 أداة الدراسة

##### 1.7.4 وصف أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة والتي كانت عبارة عن استبانة مقسمة إلى جزأين، الجزء الأول عبارة عن بيانات عامة (متغيرات ديمغرافية: المسمى الوظيفي، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والجزء الثاني مكون من عبارات تقيس أثر تطبيق الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على أدائها، حيث تم تقسيم الجزء الخاص بالحوكمة إلى أربع أبعاد:

1. قواعد الحوكمة تعزيز سلطة القانون، حيث تكون من (6) عبارات.
  2. قواعد الحوكمة الشفافية والإفصاح، حيث تكون من (8) عبارات.
  3. قواعد الحوكمة المساءلة، حيث تكون من (6) عبارات.
  4. قواعد الحوكمة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، حيث تكون من (6) عبارات.
- حيث كونت مجتمعة (26) عبارة تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها.

في حين تكون الجزء الخاص في بمؤشرات تقييم الأداء من ست أبعاد:

1. مؤشرات تقييم الأداء من خلال الالتزام بالتدقيق الخارجي، حيث تكون من (7) عبارات.
  2. مؤشرات تقييم الأداء من خلال كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات، حيث تكون من (5) عبارات.
  3. مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال تسجيل وتقييم الاصول، حيث تكون من (4) عبارات.
  4. مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات، حيث تكون من (6) عبارات.
  5. مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال البيانات المالية، حيث تكون من (6) عبارات.
  6. مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال اعداد الموازنة التشغيلية، حيث تكون من (5) عبارات.
- حيث كونت مجتمعة (33) عبارة تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها.

#### 2.7.4 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis, 2012).

جدول رقم (2.4):

معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
<b>قواعد الحوكمة</b>			
<b>أولاً: قواعد الحوكمة تعزيز سلطة القانون</b>			
1.	تقوم البلدية في المساواة في معاملة جميع المواطنين.	0.74	0.00
2.	تعمل البلدية وفق إجراءات ناظمة في تقديمها الخدمات للمواطنين.	0.89	0.00
3.	تلتزم البلدية بتطبيق نظام موظفي الهيئات المحلية والذي ينظم عمل الموظفين في الهيئات المحلي.	0.78	0.00
4.	تلتزم البلدية بتطبيق قانون العمل الفلسطيني، والذي ينظم الموظفين المعينين بعقود.	0.78	0.00
5.	يوجد في البلدية نظام شكاوي مكتوب ومعلن للمجتمع المحلي.	0.86	0.00
6.	تعقد البلدية اجتماعات دورية منتظمة معلن عنها للمجتمع المحلي.	0.89	0.00
<b>ثانياً: قواعد الحوكمة الشفافية والإفصاح</b>			
7.	يحق للمواطنين الحصول على نفس المستوى من الخدمات دون تمييز.	0.88	0.00
8.	يحق للمواطنين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.	0.74	0.00
9.	تقوم البلدية بالإفصاح عن السياسات والإجراءات الخاصة بالمعاملات .	0.74	0.00
10.	يحق للمجتمع بأنتخاب من يمثله بشكل شفاف في انتخابات المجلس البلدي.	0.79	0.00
11.	تقوم البلدية بالإشراف على عملية الإفصاح في وسائل الاتصال.	0.75	0.00
12.	يتم إتاحة الفرصة للمواطنين للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.	0.73	0.00
13.	يتم نشر البيانات المالية والموازنات التشغيلية في وسائل الاعلام المحلي ليطلع عليها المجمع المحلي.	0.80	0.00
14.	تقوم البلدية بالإفصاح عن المشاريع التي تم انجازها والمخطط انجازها .	0.76	0.00
<b>ثالثاً: قواعد الحوكمة المساءلة</b>			

0.00	0.70	يلتزم رئيس المجلس وأعضاء المجلس البلدي بتقديم اقرار بيانات الذمة المالية الخاصة بهم لوزارة الحكم المحلي.	15.
0.00	0.77	تتطابق المسميات الخاصة بالموظفين مع الهيكل التنظيمي المصادق عليه من قبل وزارة الحكم المحلي.	16.
0.00	0.73	يلتزم الموظفين المعنيين بتقديم اقرار بيانات الذمة المالية الخاصة بهم لوزارة الحكم المحلي.	17.
0.00	0.85	تتسم تقارير الرقابة الداخلية في البلدية في الحياد.	18.
0.00	0.86	تقوم دائرة الرقابة الداخلية في مراجعة جميع اعمال البلدية.	19.
0.00	0.83	يقوم ديوان الرقابة المالية بمراجعة اعمال البلدية.	20.
<b>رابعاً: قواعد الحوكمة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد</b>			
0.00	0.75	تحظى أداء الخدمة التي تقدمها البلدية برضا المواطنين.	21.
0.00	0.78	تعتبر إجراءات العمل في البلدية غير معقدة.	22.
0.00	0.86	تعنى البلدية في تطوير أفراد الموارد البشرية لديها دائماً	23.
0.00	0.90	تتسم العلاقات داخل البلدية بالشفافية.	24.
0.00	0.86	يوجد في البلدية لوائح وسياسات وإجراءات واضحة للجميع.	25.
0.00	0.89	يتم انجاز الخدمات والمعاملات المقدمة للمواطنين دون تأخير وضمن الوقت المطلوب.	26.
<b>مؤشرات تقييم الأداء</b>			
<b>أولاً: مؤشرات تقييم الأداء من خلال الالتزام بالتدقيق الخارجي</b>			
0.00	0.85	تتم عملية اختيار مؤسسة التدقيق الخارجي من خلال إعلان عطاء في وسائل الاعلام.	1.
0.00	0.82	تقوم مؤسسة التدقيق الخارجي بالتدقيق على جميع بشمولية عملية التدقيق على جميع الأعمال والنشاطات للبلدية.	2.
0.00	0.84	ترسل مؤسسة التدقيق الخارجي مندوباً في جميع عمليات الجرد الفعلي لمستودعات البلدية.	3.
0.00	0.80	يتم اختيار عينة التدقيق من قبل مؤسسة التدقيق الخارجي بناءً على حجم اعمال البلدية.	4.

0.00	0.75	5. يتم التنسيق بين قسم الرقابة الداخلية والمدقق الخارجي وديوان الرقابة المالية اثناء عملية التدقيق.
0.00	0.89	6. يشمل تقرير مدقق الحسابات الخارجي تحفظات على المعلومات المفصح عنها في البيانات المالية للبلدية.
0.00	0.85	7. تقوم البلدية بأخذ التحفظات في تقرير المدقق على محمل الجد لحلها.
<b>ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء من خلال كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات</b>		
0.00	0.91	8. تعد البلدية الخطط بشكل منتظم لنمو وتحصيل الإيرادات.
0.00	0.88	9. تمنح البلدية خصم تشجيعي للملتزمين في دفع المستحقات المالية بشكل منتظم.
0.00	0.82	10. تقوم البلدية باللجوء إلى القانون لإلزام المواطنين المتخلفين على دفع المستحقات المالية.
0.00	0.94	11. تحول وزارة المالية حصة البلدية من الإيرادات التي تستوفى من قبلهم.
0.00	0.86	12. توفر البلدية مراكز تحصيل مختلفة للإيرادات دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر البلدية الرئيسي.
<b>ثالثاً: مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال تسجيل وتقييم الاصول</b>		
0.00	0.92	13. تقييم اصولها الثابتة بشكل منتظم (بكل فترة مالية).
0.00	0.88	14. يقوم المدقق الخارجي بعملية فحص وتأكيد من العملية التي تمت من خلالها اعادة تقييم الاصول.
0.00	0.85	15. عند اعادة تقييم الاصول الثابتة تعكس القيمة العادلة (القيمة السوقية) للأصول في تاريخ اعادة التقييم في البيانات المالية.
0.00	0.89	16. يتم الإفصاح عن حجم التغير الناتج عن اعادة تقييم الاصول الثابتة في البيانات المالية.
<b>رابعاً: مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات</b>		
0.00	0.84	17. تقوم إدارة البلدية في الإفصاح للمشاريع المحدد تنفيذها باستخدام اجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن البلدية للجهات المعنية.
0.00	0.81	18. تقصح البلدية عن موازنة المشاريع المستقبلية بالوسائل المتعارف عليها.
0.00	0.83	19. تقصح البلدية عن الية تحديد اولوية المشاريع التي يجب تنفيذها.
0.00	0.66	20. يوجد نظام خاص لإدارة المشاريع في البلدية ممكن الرجوع للمعلومات المتوفرة به.
0.00	0.76	21. تقصح البلدية عن الية استلام المشاريع التي تم انجازها.

0.00	0.88	تعرض البلدية نتائج تقييم المشاريع المنجزة للمعنيين في الوقت المحدد.	22.
<b>خامساً: مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال البيانات المالية</b>			
0.00	0.86	تعتمد البلدية على البيانات المالية في اتخاذ قراراتها وتحديد سياساتها.	23.
0.00	0.80	تستخدم البيانات المالية لتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية للبلدية .	24.
0.00	0.86	تعتمد البلدية على البيانات المالية اعداد الموازنات المستقبلية والرقابة عليها.	25.
0.00	0.89	تساعد البيانات المالية في الرقابة على اصول البلدية وممتلكاتها والاستغلال الامثل لها.	26.
0.00	0.86	تمكن البيانات المالية الدورية من الرقابة على النفقات في حدود واغراض الموازنة.	27.
0.00	0.83	تساعد البيانات المالية على تحقيق وتحسين الموارد ومتابعة تحصيلها .	28.
<b>سادساً: مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال اعداد الموازنة التشغيلية</b>			
0.00	0.73	تلتزم البلدية بإعداد موازنتها السنوية في الوقت المحدد.	29.
0.00	0.73	تقوم البلدية بإعداد موازنات تقديرية على اساس الدوائر والاقسام.	30.
0.00	0.83	تتطابق تصنيفات الموازنة مع محددات وزارة الحكم المحلي للنفقات والإيرادات.	31.
0.00	0.93	تستند البلدية على الموازنة كأداة تخطيط ورقابة.	32.
0.00	0.83	تعتبر موازنة البلدية جزء من نظامها المالي.	33.

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات و مجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق .

#### 3.7.4 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Sauro & Lewis, 2012). لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة

الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

#### جدول رقم(3.4):

##### معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.78	6	قواعد الحوكمة تعزيز سلطة القانون
0.83	8	قواعد الحوكمة الشفافية والإفصاح
0.80	6	قواعد الحوكمة المساءلة
0.91	6	قواعد الحوكمة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد
<b>0.94</b>	<b>26</b>	<b>الدرجة الكلية لقواعد الحوكمة</b>
0.76	7	مؤشرات تقييم الأداء من خلال الالتزام بالتدقيق الخارجي
0.92	5	مؤشرات تقييم الأداء من خلال كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات
0.84	4	مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال تسجيل وتقييم الاصول
0.90	6	مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات
0.92	6	مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال البيانات المالية
0.92	5	مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال اعداد الموازنة التشغيلية
<b>0.96</b>	<b>33</b>	<b>الدرجة الكلية لمؤشرات تقييم الأداء</b>
<b>0.97</b>	<b>59</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات من (0.76-0.96)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.97)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 97% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

## 9.4 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة وتتمثل في قواعد الحوكمة التالية: وتم تعريف هذه المتغيرات بناء على التعريفات من قبل ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني (2020). ([WWW.CARJJ.ORG](http://WWW.CARJJ.ORG))

الحوكمة: بأنها مجموعته من القواعد والمعايير والإجراءات التي يجري بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة الفاعلة عليها ويقع عليها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة واصحاب المصالح.

1. تعزيز سلطة القانون: ويقصد بها بناء هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه, بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق المواطنين.

2. الشفافية والإفصاح: والشفافية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها بتطبيق اساليب تتدرج ضمن اطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة والإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال اجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة الحكومية.

3. المساءلة : وهي مسائلة طرف من أطراف العقد او الاتفاق للطرف الاخر , وذلك بشأن نتائج او مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة . ومن هذا المفهوم فان الموظف العام الذي يعطى المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة لما هو محدد سلفا.

4. الكفاءة والفعالية: والفعالية تعني ان عمل المؤسسات في المجتمع موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل الموارد المتاحة , اما الكفاءة تعني الاستثمار الامثل في الموارد المتاحة.

اما المتغيرات التابعة وتتمثل في مؤشرات الأداء الموضوعية من قبل صندوق واقرض البلديات وهي:

1. التدقيق الخارجي: وهو عملية منظمة ومنهجية لجمع الادلة والقرائن المتعلقة بالبيانات المالية حول الإجراءات والعمليات الاقتصادية بشكل موضوعي للتأكد من عدالة هذه البيانات وابداء رأي محايد حول مدى عدالة البيانات المالية والمعايير المحاسبية المحددة لها وايصال النتائج إلى المستخدم النهائي.(نبيل,2017).

2. تحصيل الإيرادات: ويقصد بالإيرادات مجموع الموارد الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية بالإضافة إلى الموارد الخاصة عن تشغيل واستثمار المرافق المحلية، التي تختلف في تنوعها من بلد إلى آخر بحكم الامكانيات المالية والنظام الاقتصادي المتبع. (لخضر مرغاد، 2005).
3. تقييم الأصول الثابتة: ويقصد بالأصول الثابتة هي تلك الأصول التي تستخدم من قبل المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية بهدف الحصول على الإيرادات وليس بهدف بيعها خلال دورة النشاط الواحدة. (النجاني، 2014).
4. الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات: وهو الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات والمعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن الهيئة المحلية. (مجلس الفتوى والتشريع الفلسطيني).
5. البيانات المالية: عرض هيكل للمركز المالي للمنشأة وأدائها خلال فترة معينة، حيث تكون ملائمة لمختلف مستخدمي البيانات المالية لاتخاذ القرارات الاقتصادية الراشدة وتساعد اصحاب المنشأة في تقييم كفاءة استغلال الإدارة لموارد المنشأة. (زوينة، 2014).
6. الموازنة التشغيلية: وهي خطة رقمية مسبقة لنشاط المؤسسة إيراداتها ونفقاتها، وهي تعبير كمي ومالي مفصل لبرنامج العمل الذي ترغب المؤسسة بتنفيذه خلال فترة زمنية محددة. (صالح، 1997).

## 10.4 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5). وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحراف المعياري وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات

الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام أسلوب انحدار التل المتعدد (Ridge Multiple Linear Regression)، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

#### 11.4 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 4/5 = 0.8، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك:

##### جدول رقم (4.4):

##### مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 36	أقل من 1.8
منخفضة	36-أقل من 52	1.8-أقل من 2.6
متوسطة	52-أقل من 68	2.6-أقل من 3.4
مرتفعة	68-أقل من 84	3.4-أقل من 4.2
مرتفعة جداً	84-100	4.2-5

## 12.4 التوزيع الطبيعي

لتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات قام الباحث باستخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) لفحص توزيع البيانات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5.4):

اختبار التوزيع الطبيعي لشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) (ن=65)

المتغير	قيمة الاختبار	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
قواعد الحوكمة	0.991	65	0.937
تقييم مؤشرات الأداء	0.987	65	0.713

من خلال الجدول (5.4) أن قيمة الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتخذ شكل التوزيع الطبيعي وهذا يتيح للباحث استخدام الاختبارات البارامترية (المعلمية) للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات.

تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

**1.5 السؤال الأول: ما مدى تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية من وجهة نظر**

**العاملين في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل؟**

وللتحقق من الفرضيات استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة كما يلي

**1.1.5 تطبيق تعزيز سلطة القانون**

للكشف عن مدى تطبيق تعزيز سلطة القانون، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

#### جدول رقم(1.4)

##### مدى تطبيق تعزيز سلطة القانون

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
متوسطة	64.6	1.02	3.23	تساوي البلدية في معاملة جميع المواطنين.	1.
مرتفعة	75.6	0.87	3.78	تعمل البلدية وفق إجراءات ناظمة في تقديمها الخدمات للمواطنين.	2.
مرتفعة	76.2	0.84	3.81	تلتزم البلدية بتطبيق نظام موظفي الهيئات المحلية والذي ينظم عمل الموظفين في الهيئات المحلي.	3.
متوسطة	58.6	0.89	2.93	تلتزم البلدية بتطبيق قانون العمل الفلسطيني، الذي ينظم الموظفين المعيّنين بعقود.	4.
مرتفعة	74	1.05	3.70	يوجد في البلدية نظام شكاوى مكتوب ومعلن للمجتمع المحلي.	5.
متوسطة	62	1.13	3.10	تعقد البلدية اجتماعات دورية منتظمة معلناً عنها للمجتمع المحلي.	6.
مرتفعة	71.8	0.67	3.59	الدرجة الكلية لتعزيز القانون	

يتضح من الجدول (1.5) أن مدى تطبيق تعزيز سلطة القانون كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.59)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى تطبيق تعزيز سلطة القانون الفقرة (تلتزم البلدية بتطبيق نظام موظفي الهيئات المحلية والذي ينظم عمل الموظفين في الهيئات المحلي) بمتوسط حسابي (3.81)، أما أقل الفقرات أهمية بالنسبة لمدى تطبيق تعزيز سلطة القانون الفقرة فهي (تلتزم البلدية بتطبيق قانون العمل الفلسطيني، الذي ينظم الموظفين المعيّنين بعقود) بمتوسط حسابي (2.93).

## 2.1.5 قواعد تطبيق الشفافية والإفصاح

للكشف عن مدى تطبيق الشفافية والإفصاح، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (2.4):

### مدى تطبيق الشفافية والإفصاح

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
7.	يحق للمواطنين الحصول على المستوى نفسه من الخدمات دون تمييز.	3.72	1.02	74.4	مرتفعة
8.	يحق للمواطنين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.	3.87	0.99	77.4	مرتفعة
9.	تصح البلدية عن السياسات والاجراءات الخاصة بالمعاملات .	3.58	1.04	71.6	مرتفعة
10.	يحق للمجتمع انتخاب من يمثله بشكل شفاف في انتخابات المجلس البلدي.	3.49	1.39	69.8	مرتفعة
11.	تقوم البلدية بالإشراف على عملية الإفصاح في وسائل الاتصال.	3.41	1.22	68.2	مرتفعة
12.	يتم إتاحة الفرصة للمواطنين للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.	3.40	1.10	68	متوسطة
13.	يتم نشر البيانات المالية والموازنات التشغيلية في وسائل الاعلام المحلية ليطلع عليها المجتمع المحلي.	3.10	1.17	62	متوسطة
14.	تصح البلدية بالإفصاح عن المشاريع التي تم إنجازها والمخطط إنجازها .	3.84	1.03	76.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية لتطبيق الشفافية والإفصاح	3.55	0.76	71.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (2.5) أن مدى تطبيق الشفافية والإفصاح كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.55)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى تطبيق الشفافية والإفصاح الفقرة (يحق للمواطنين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (3.87)، أما أقل الفقرات أهمية

بالنسبة لمدى الشفافية والإفصاح الفقرة (يتم نشر البيانات المالية والموازنات التشغيلية في وسائل الاعلام المحلية ليطلع عليها المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (3.10).

### 3.1.5 قواعد تطبيق المساءلة

للكشف عن مدى تطبيق المساءلة، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (3.4):

#### مدى تطبيق المساءلة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
15.	يلتزم رئيس المجلس واعضاء المجلس البلدي بتقديم إقرار بيانات الذمة المالية الخاصة بهم إلى وزارة الحكم المحلي.	3.60	1.24	72	مرتفعة
16.	تتطابق المسميات الخاصة بالموظفين مع الهيكل التنظيمي المصادق عليه من قبل وزارة الحكم المحلي.	3.38	1.12	67.6	متوسطة
17.	يلتزم الموظفون المعينون بتقديم إقرار بيانات الذمة المالية الخاصة بهم لوزارة الحكم المحلي.	3.75	0.84	75	مرتفعة
18.	تتسم تقارير الرقابة الداخلية في البلدية بالحياد.	3.55	1.07	71	مرتفعة
19.	تقوم دائرة الرقابة الداخلية بمراجعة جميع أعمال البلدية.	3.27	1.05	65.4	متوسطة
20.	يقوم ديوان الرقابة المالية بمراجعة أعمال البلدية.	3.84	1.03	76.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة	3.56	0.75	71.2	مرتفعة

يتضح من الجدول (3.5) أن مدى تطبيق المساءلة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.56)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى تطبيق المساءلة الفقرة (يقوم ديوان الرقابة المالية بمراجعة أعمال البلدية). بمتوسط حسابي (3.84)، أما أقل الفقرات أهمية بالنسبة لمدى تطبيق المساءلة الفقرة فهي (تقوم دائرة الرقابة الداخلية بمراجعة جميع أعمال البلدية) بمتوسط حسابي (3.27).

#### 4.1.5 قواعد تطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد

للكشف عن مدى تطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (4.4):

مدى تطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
21.	تحظى اداء الخدمة التي تقدمها البلدية برضا المواطنين.	3.20	1.06	64	متوسطة
22.	تعتبر اجراءات العمل في البلدية غير معقدة.	2.87	1.06	57.4	متوسطة
23.	تعنى البلدية في تطوير افراد الموارد البشرية لديها دائما	2.80	0.92	56	متوسطة
24.	تتسم العلاقات داخل البلدية بالشفافية.	2.90	1.05	58	متوسطة
25.	يوجد في البلدية لوائح وسياسات واجراءات واضحة للجميع.	3.00	0.96	60	متوسطة
26.	يتم انجاز الخدمات والمعاملات المقدمة للمواطنين دون تأخير وضمن الوقت المطلوب.	3.03	1.03	60.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لتطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد	2.96	0.84	59.2	متوسطة

يتضح من الجدول (4.5) أن مدى تطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.96)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى تطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد الفقرة (تحظى أداء الخدمة التي تقدمها البلدية برضا المواطنين) بمتوسط حسابي (3.20)، أما أقل الفقرات أهمية بالنسبة لمدى تطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد الفقرة فهي (تعنى البلدية بتطوير أفراد الموارد البشرية لديها دائما) بمتوسط حسابي (2.80).

والجدول رقم (5.5) يوضح ترتيب مجالات تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم حسب أهميتها اعتماداً على المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (5.4):

الدرجة الكلية لمجالات تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	1	71.8	0.67	3.59	تطبيق قواعد تعزيز سلطة القانون	1.
مرتفعة	3	71	0.76	3.55	تطبيق قواعد الشفافية والإفصاح	2.
مرتفعة	2	71.2	0.75	3.56	تطبيق قواعد المساءلة	3.
متوسطة	4	59.2	0.84	2.96	تطبيق قواعد الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد	4.

يتضح من الجدول (5.5) أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل كانت مرتفعة لجميع المجالات، ما عدا مجال (تطبيق قواعد الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد).

جاء في المركز الأول مجال (تطبيق قواعد تعزيز سلطة القانون) بمتوسط حسابي (3.59) تلاه في المركز الثاني مجال (تطبيق قواعد المساءلة) بمتوسط حسابي (3.56) وتلاه في المركز الثالث مجال (تطبيق قواعد الشفافية والإفصاح) بمتوسط حسابي (3.55) والمركز الرابع مجال (تطبيق قواعد الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد) بمتوسط حسابي (2.96).

## 2.5 السؤال الثاني: ما مدى التزام بلديتي بيت لحم والخليل في مؤشرات تقييم الأداء المقررة

من قبل صندوق تطوير البلديات وإقراضها ؟

للتحقق من الفرضيات استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة كما يلي:

### 1.2.5 الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي

للكشف عن مدى الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (6.4):

#### مدى الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1.	تتم عملية اختيار مؤسسة التدقيق الخارجي من خلال اعلان عطاء في وسائل الإعلام.	3.67	0.88	73.4	مرتفعة
2.	تقوم مؤسسة التدقيق الخارجي بالتدقيق على جميع بشمولية عملية التدقيق على جميع الأعمال والنشاطات للبلدية.	3.75	1.01	75	مرتفعة
3.	ترسل مؤسسة التدقيق الخارجي مندوبا في جميع عمليات الجرد الفعلي لمستودعات البلدية.	3.52	1.10	70.4	مرتفعة
4.	يتم اختيار عينة التدقيق من قبل مؤسسة التدقيق الخارجي بناء " على حجم أعمال البلدية.	2.33	0.83	46.6	متوسطة
5.	يتم التنسيق بين قسم الرقابة الداخلية والمدقق الخارجي وديوان الرقابة المالية أثناء عملية التدقيق.	3.16	1.30	63.2	متوسطة
6.	يشمل تقرير مدقق الحسابات الخارجي تحفظات على المعلومات المفصّل عنها في البيانات المالية للبلدية.	2.78	1.38	55.6	متوسطة
7.	تبدي البلدية التحفظات في تقرير المدقق على محمل الجد لحلها.	3.95	1.00	79	متوسطة
	الدرجة الكلية لمدى الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي	3.82	0.72	76.4	مرتفعة

يتضح من الجدول (6.5) أن مدى الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.82)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي الفقرة (تبدي البلدية التحفظات في تقرير المدقق على محمل الجد لعلها) بمتوسط حسابي (3.95)، أما أقل الفقرات أهمية بالنسبة لمدى الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي الفقرة فهي (يتم اختيار عينة التدقيق من قبل مؤسسة التدقيق الخارجي بناء " على حجم أعمال البلدية) بمتوسط حسابي (2.33).

## 2.2.5 الالتزام بمؤشر كفاءة الإيرادات وجودتها تحصيلها

للكشف عن مدى الالتزام بمؤشر كفاءة الإيرادات وجودتها تحصيلها ، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (7.4):

مدى بمؤشر كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
8.	تعد البلدية الخطط بشكل منتظم لنمو الإيرادات وتحصيل.	3.60	1.14	72	مرتفعة
9.	تمنح البلدية خصماً تشجيعياً للمتزمين في دفع المستحقات المالية بشكل منتظم.	3.49	1.10	69.8	مرتفعة
10.	تلجأ البلدية إلى القانون لإلزام المواطنين المتخلفين على دفع المستحقات المالية.	3.36	1.18	67.2	متوسطة
11.	تحول وزارة المالية حصة البلدية من الإيرادات التي تستوفى من قبلهم.	3.30	1.26	66	متوسطة
12.	توفر البلدية مراكز تحصيل مختلفة للإيرادات دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر البلدية الرئيسي.	3.78	0.97	75.6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمدى الالتزام بمؤشر كفاءة الإيرادات وجودة تحصيل	3.55	0.78	%71.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (7.5) أن مدى الالتزام بمؤشر كفاءة الإيرادات وجودة تحصيلها كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.55)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى الالتزام بمؤشر كفاءة الإيرادات وجودة

تحصيل الفقرة (توفر البلدية مراكز تحصيل مختلفة للإيرادات دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر البلدية الرئيسي) بمتوسط حسابي (3.78)، أما أقل الفقرات أهمية بالنسبة لمدى الالتزام بمؤشر كفاءة الإيرادات وجودة تحصيلها الفقرة (تحول وزارة المالية حصة البلدية من الإيرادات التي تستوفى من قبلهم) بمتوسط حسابي (3.30).

### 3.2.5 الالتزام بمؤشر تسجيل الأصول وتقييمها

للكشف عن مدى الالتزام بمؤشر تسجيل الأصول وتقييمها، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (8.4):

#### مدى بمؤشر تسجيل وتقييم الأصول

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
13.	تقييم أصولها الثابتة بشكل منتظم (بكل فترة مالية).	3.35	1.02	67	متوسطة
14.	يفحص المدقق الخارجي ويتأكد من العملية التي تمت من خلالها إعادة تقييم الأصول.	3.27	1.06	65.4	متوسطة
15.	عند إعادة تقييم الأصول الثابتة تعكس القيمة العادلة (القيمة السوقية) للأصول في تاريخ إعادة التقييم في البيانات المالية.	3.64	1.01	69.2	مرتفعة
16.	يتم الإفصاح عن حجم التغير الناتج عن إعادة تقييم الأصول الثابتة في البيانات المالية.	3.30	0.98	66	متوسطة
	الدرجة الكلية لمدى الالتزام بمؤشر تسجيل وتقييم الأصول	3.44	1.07	68.8	مرتفعة

يتضح من الجدول (8.5) أن مدى الالتزام بمؤشر تسجيل الأصول وتقييمها كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.44)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى الالتزام بمؤشر تسجيل وتقييم الأصول الفقرة (عند إعادة تقييم الأصول الثابتة تعكس القيمة العادلة (القيمة السوقية) للأصول في تاريخ إعادة التقييم في البيانات المالية) بمتوسط حسابي (3.64)، أما أقل الفقرات أهمية بالنسبة لمدى الالتزام بمؤشر

تسجيل وتقييم الأصول الفقرة (يقوم المدقق الخارجي بعملية فحص وتأكد من العملية التي تمت من خلالها إعادة تقييم الأصول) بمتوسط حسابي (3.27).

## 4.2.5 الالتزام بمؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات

للكشف عن مدى الالتزام بمؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (9.4):

مدى مؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
17.	تصح إدارة البلدية عن المشاريع المحدد تنفيذها باستخدام أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن البلدية للجهات المعنية.	3.55	0.82	71	مرتفعة
18.	تصح البلدية عن موازنة المشاريع المستقبلية بالوسائل المتعارف عليها.	3.47	1.04	69.4	مرتفعة
19.	تصح البلدية عن آلية تحديد أولوية المشاريع التي يجب تنفيذها.	3.58	1.08	71.6	مرتفعة
20.	يوجد نظام خاص لإدارة المشاريع في البلدية ممكن الرجوع للمعلومات المتوفرة به.	3.84	0.90	76.8	مرتفعة
21.	تصح البلدية عن آلية استلام المشاريع التي تم إنجازها.	3.76	0.93	75.2	مرتفعة
22.	تعرض البلدية نتائج تقييم المشاريع المنجزة للمعنيين في الوقت المحدد.	3.78	0.97	75.6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمدى الالتزام بمؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات	3.45	0.77	69.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (9.5) أن مدى الالتزام بمؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.45)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى الالتزام بمؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات الفقرة (يوجد نظام خاص لإدارة المشاريع في البلدية يمكن الرجوع إلى المعلومات

المتوفرة به) بمتوسط حسابي (3.84)، أما أقل الفقرات أهمية بالنسبة لمدى الالتزام بمؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات الفقرة (تفصح البلدية عن موازنة المشاريع المستقبلية بالوسائل المتعارف عليها). بمتوسط حسابي (3.47).

## 5.2.5 الالتزام بمؤشر إعداد البيانات المالية

للكشف عن مدى الالتزام بمؤشر البيانات المالية، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (10.4):

### مدى بمؤشر البيانات المالية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
23.	تعتمد البلدية على البيانات المالية في اتخاذ قراراتها وتحديد سياساتها.	3.84	1.00	76.8	مرتفعة
24.	تستخدم البيانات المالية لتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية للبلدية .	3.73	1.25	74.6	مرتفعة
25.	تعتمد البلدية على البيانات المالية إعداد الموازنات المستقبلية والرقابة عليها.	3.87	1.15	77.4	مرتفعة
26.	تساعد البيانات المالية في الرقابة على أصول البلدية وممتلكاتها والاستغلال الأمثل لها.	3.81	1.07	76.2	مرتفعة
27.	تمكن البيانات المالية الدورية من الرقابة على النفقات في حدود وأغراض الموازنة.	3.67	1.26	73.4	مرتفعة
28.	تساعد البيانات المالية على تحقيق وتحسين الموارد ومتابعة تحصيلها .	4.06	1.08	81.2	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمدى الالتزام بمؤشر البيانات المالية	3.71	0.84	74.2	مرتفعة

يتضح من الجدول (9.5) أن مدى الالتزام بمؤشر إعداد البيانات المالية كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى الالتزام بمؤشر البيانات المالية الفقرة (تساعد البيانات المالية على تحقيق الموارد وتحسينها ومتابعة تحصيلها) بمتوسط حسابي (4.06)، أما أقل الفقرات أهمية

بالنسبة لمدى الالتزام بمؤشر البيانات المالية الفقرة (تمكن البيانات المالية الدورية من الرقابة على النفقات في حدود الموازنة وأغراضها) بمتوسط حسابي (3.67).

## 6.2.5 الالتزام بمؤشر إعداد الموازنة التشغيلية

للكشف عن مدى الالتزام بمؤشر إعداد الموازنة التشغيلية، استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول رقم (10.4):

مدى بمؤشر اعداد الموازنة التشغيلية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
29.	تلتزم البلدية بإعداد موازنتها السنوية في الوقت المحدد.	3.59	0.67	71.8	مرتفعة
30.	تقوم البلدية بإعداد موازنات تقديرية على أساس الدوائر والاقسام.	3.55	0.76	71	مرتفعة
31.	تتطابق تصنيفات الموازنة مع محددات وزارة الحكم المحلي للنفقات والإيرادات.	3.56	0.75	71.2	مرتفعة
32.	تستند البلدية على الموازنة باعتبارها أداة تخطيط ورقابة.	2.96	0.84	59.2	متوسطة
33.	تعتبر موازنة البلدية جزءاً من نظامها المالي.	3.42	0.65	68.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمدى الالتزام بمؤشر إعداد الموازنة التشغيلية	3.83	1.04	76.6	مرتفعة

يتضح من الجدول (10.5) أن مدى الالتزام بمؤشر إعداد الموازنة التشغيلية كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.83)، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية لمدى الالتزام بمؤشر إعداد الموازنة التشغيلية الفقرة (تلتزم البلدية بإعداد موازنتها السنوية في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي (3.59)، أما أقل الفقرات أهمية بالنسبة لمدى الالتزام بمؤشر اعداد الموازنة التشغيلية الفقرة فهي (تستند البلدية على الموازنة باعتبارها أداة تخطيط ورقابة) بمتوسط حسابي (2.96).

والجدول رقم (11.5) يوضح ترتيب مجالات الالتزام بمؤشرات تقييم الأداء في البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم حسب أهميتها اعتماداً على المتوسطات الحسابية.

جدول رقم(11.4):

الدرجة الكلية لمجالات الالتزام بمؤشرات تقييم الأداء في البلديات

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	76.4	0.72	3.82	مؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي.	1.
مرتفعة	71	0.78	3.55	مؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها.	2.
مرتفعة	68.8	1.07	3.44	مؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها.	3.
مرتفعة	69	0.77	3.45	مؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات.	4.
مرتفعة	74.2	0.84	3.71	مؤشر البيانات المالية.	5.
مرتفعة	76.6	1.04	3.83	مؤشر إعداد الموازنة التشغيلية.	6.

يتضح من الجدول (11.5) أن الدرجة الكلية لمدى الالتزام بمؤشرات تقييم الأداء في الهيئات المحلية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل كانت مرتفعة لجميع المجالات.

جاء في المركز الأول مؤشر إعداد الموازنة التشغيلية بمتوسط حسابي(3.83) تلاه في المركز الثاني مؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي بمتوسط حسابي(3.82) وتلاه في المركز الثالث مؤشر البيانات المالية بمتوسط حسابي(3.71) والمركز الرابع مؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها بمتوسط حسابي(3.55)، والمركز الخامس مؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات بمتوسط حسابي(3.45)، والمركز السادس مؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها بمتوسط حسابي(3.44).

## 2.5 اختبار فرضيات الدراسة:

ولاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression) لمعرفة معامل الانحدار، وحجم الأثر بين المتغيرات (العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومدى الالتزام بمؤشرات الأداء في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل، وفيما يلي توضيح ذلك:

**1.2.5 الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام بلديات محافظتي بيت لحم والخليل في مؤشرات تقييم الأداء المقررة من قبل صندوق البلديات وتطويرها وإقرارها

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة معامل الانحدار وحجم الأثر بين المتغيرات العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تقييم الأداء في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل.

جدول رقم(12.4):

تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية ( $H_0$ )

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	21.071	1	21.071		
مجموع مربعات البواقي	6.334	63	0.101	209.562	0.000*
المجموع	27.405	64			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12.5) تبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية ( $H_0$ )؛ حيث بلغت (F) المحسوبة (209.562) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا= 0.05) وبالاعتماد على قيمة ( $R^2$ ) أن متغير (العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تقييم الأداء في

بلديات محافظتي بيت لحم والخليل) يفسر ما مقداره (76.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في مؤشرات تقييم الأداء، وهي قوة تفسيرية قوية والجدول التالي يبين قيم معاملات معادلة الانحدار

جدول رقم(13.4):

معاملات معادلة الانحدار

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)
مقدار الثابت	0.224	1.092	0.027
العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تقييم الأداء	0.874	14.476	0.000
معامل الارتباط = 0.877	معامل التحديد = 0.765	معامل التحديد المعدل = 0.317	

تبين من الجدول (13.5) أن المتغير التابع عن علاقة مؤشرات تقييم الأداء يؤثر على تطبيق قواعد الحوكمة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.877) ومعامل التحديد المعدل (0.317)، وهذا يعني أن (31.7%) كمية التغير في مؤشرات تقييم الأداء تم تفسيره خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 0.224 + (874) X$$

حيث (Y) تمثل مؤشرات تقييم الأداء، و (X) تمثل مدى تطبيق قواعد الحوكمة.

كذلك يتضح من الجدول (13.5) أن قيمة العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تقييم الأداء بلغت (0.887)، وبلغت قيمة (t=14.476) بدلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى وجود أثر كبير للعلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تقييم الأداء، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر

لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات تقييم الأداء " وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات تقييم الأداء".

**1.1.2.5 الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على الالتزام في عملية التدقيق الخارجي السنوي.

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة معامل الانحدار وحجم الأثر بين متغيرات العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي.

جدول رقم(14.4):

تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	21.637	7.006	1	7.006	الانحدار
		0.324	63	20.399	مجموع مربعات البواقي
			64	27.405	المجموع

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14.5) تبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث بلغت (F) المحسوبة (21.637) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) وبالاعتماد على قيمة ( $R^2$ ) أن متغير (العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي) يفسر ما مقداره (25.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في مؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي، وهي قوة تفسيرية متوسطة والجدول التالي يبين قيم معاملات معادلة الانحدار

جدول رقم(15.4):

معاملات معادلة الانحدار

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار (T)	معاملات الانحدار	المتغيرات
0.000	4.433	1.685	مقدار الثابت
0.000	4.652	0.454	العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي
معامل التحديد المعدل = 0.569		معامل التحديد = 0.244	معامل الارتباط = 0.506

تبين من الجدول (15.5) أن المتغير التابع عن علاقة مؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي يؤثر على تطبيق قواعد الحوكمة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.506) ومعامل التحديد المعدل (0.569)، وهذا يعني أن (56.9%) كمية التغير في ومؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي تم تفسيره خلال العلاقة الخطية:

$(Y = 1.685 + (454) X)$ ، حيث (Y) تمثل مؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي، و (X) تمثل مدى تطبيق قواعد الحوكمة.

كذلك يتضح من الجدول (15.5) أن قيمة العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي بلغت (0.506)، وبلغت قيمة (t=4.652) بدلالة إحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر كبير للعلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي" وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي السنوي".

**2.1.2.5 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها.**

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة معامل الانحدار وحجم الأثر بين المتغيرات العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها.

جدول رقم(16.4):

تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	13.842	1	13.842	64.299	0.000*
مجموع مربعات البواقي	13.563	63	0.215		
المجموع	27.405	64			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

من خلال النتائج الوارد في الجدول (14.5) تبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت (F) المحسوبة (64.299) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) وبالاعتماد على قيمة (R<sup>2</sup>) أن متغير (العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها) يفسر ما مقداره (50.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في مؤشرات قواعد الحوكمة ومؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها، وهي قوة تفسيرية متوسطة والجدول التالي يبين قيم معاملات معادلة الانحدار

جدول رقم(17.4):

معاملات معادلة الانحدار

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)
مقدار الثابت	1.313	4.873	0.000
العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها	0.594	8.019	0.000
معامل الارتباط = 0.711	معامل التحديد = 0.497	معامل التحديد المُعدّل = 0.463	

تبين من الجدول (17.5) أن مؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها يؤثر على تطبيق قواعد الحوكمة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.711) ومعامل التحديد المعدل (0.463)، وهذا يعني أن (46.3%) كم التغيير في قواعد الحوكمة ومؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها تم تفسيره خلال العلاقة الخطية:  $(Y = 1.313 + (594) X)$ ، حيث (Y) تمثل مؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها، و (X) تمثل مدى تطبيق قواعد الحوكمة.

كذلك يتضح من الجدول (17.5) أن قيمة العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها بلغت (0.711)، وبلغت قيمة (t=8.019) بدلالة إحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر كبير للعلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها" وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها".

**3.1.2.5 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على تسجيل الأصول بشكل سنوي وتقييمها.**

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة معامل الانحدار وحجم الأثر بين المتغيرات العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تسجيل وتقييم الأصول.

**جدول رقم(18.4):**

**تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	9.220	1	9.220	31.943	0.000*
مجموع مربعات البواقي	18.185	63	0.289		
المجموع	27.405	64			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18.5) تبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث بلغت (F) المحسوبة (31.943) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا= 0.05) وباعتماد

على قيمة  $(R^2)$  أن متغير (العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها) يفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في مؤشرات قواعد الحوكمة ومؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها، وهي قوة تفسيرية متوسطة والجدول التالي يبين قيم معاملات معادلة الانحدار

#### جدول رقم (19.4):

##### معاملات معادلة الانحدار

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار (T)	معاملات الانحدار	المتغيرات
0.000	9.746	2.202	مقدار الثابت
0.000	5.652	0.355	العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها
معامل الارتباط = 0.580		معامل التحديد = 0.326	معامل التحديد المُعدّل = 0.537

تبين من الجدول (19.5) أن مؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها يؤثر على تطبيق قواعد الحوكمة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.580) ومعامل التحديد المعدل (0.537)، وهذا يعني أن (53.7%) كمية التغير في قواعد الحوكمة ومؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها تم تفسيره خلال العلاقة الخطية:

$$(Y = 2.202 + (355) X)$$

حيث (Y) تمثل مؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها، و (X) تمثل مدى تطبيق قواعد الحوكمة.

كذلك يتضح من الجدول (19.5) أن قيمة العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها بلغت (0.580)، وبلغت قيمة (t=5.652) بدلالة إحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر كبير للعلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها" وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها".

4.1.2.5 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات للبلديات وما تم إنجازه من الخطط التنموية الإستراتيجية.

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة معامل الانحدار وحجم الأثر بين المتغيرات العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات.

جدول رقم(20.4): تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	12.520	1	12.520	52.989	0.000*
مجموع مربعات البواقي	14.885	63	0.236		
المجموع	27.405	64			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

من خلال النتائج الوارد في الجدول (20.5) تبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت (F) المحسوبة (52.989) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) وبالاعتماد على قيمة ( $R^2$ ) أن متغير (العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات) يفسر ما مقداره (45.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في مؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات، وهي قوة تفسيرية متوسطة والجدول التالي يبين قيم معاملات معادلة الانحدار

جدول رقم(21.4): معاملات معادلة الانحدار

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)
مقدار الثابت	1.462	5.297	0.000
العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات	0.567	7.279	0.000
معامل الارتباط = 0.676	معامل التحديد = 0.448	كعامل التحديد المعدل = 0.486	

تبين من الجدول (21.5) أن مؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات يؤثر على تطبيق قواعد الحوكمة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.676) ومعامل التحديد المعدل (0.486)، وهذا يعني أن (48.6%) كمية التغير في قواعد الحوكمة ومؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات تم تفسيره خلال العلاقة الخطية:

$(Y = 1.462 + (567) X)$ ، حيث  $(Y)$  تمثل مؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات، و  $(X)$  تمثل مدى تطبيق قواعد الحوكمة.

كذلك يتضح من الجدول (21.5) أن قيمة العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات بلغت (0.676)، وبلغت قيمة  $(t=7.279)$  بدلالة إحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر كبير للعلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات ".

**5.1.2.5 الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت والخليل على وقت إعداد البيانات المالية.**

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة معامل الانحدار وحجم الأثر بين المتغيرات العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات البيانات المالية.  
جدول رقم(22.4): تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	18.683	1	18.683	134.941	0.000*
مجموع مربعات البواقي	8.722	63	0.138		
المجموع	27.405	64			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$

من خلال النتائج الوارد في الجدول (22.5) تبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت  $(F)$  المحسوبة (134.941) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) وبالاعتماد على قيمة  $(R^2)$  أن متغير (العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات البيانات المالية) يفسر ما مقداره

(68.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في مؤشرات البيانات المالية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة والجدول التالي يبين قيم معاملات معادلة الانحدار

جدول رقم(23.4): معاملات معادلة الانحدار

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار (T)	معاملات الانحدار	المتغيرات
0.000	5.037	1.053	مقدار الثابت
0.000	11.616	0.637	العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات البيانات المالية
كعامل التحديد المُعدَّل = 0.372		معامل التحديد = 0.677	معامل الارتباط = 0.826

تبين من الجدول (23.5) أن مؤشرات البيانات المالية يؤثر على تطبيق قواعد الحوكمة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.826) ومعامل التحديد المعدل (0.372)، وهذا يعني أن (37.2%) كمية التغير في قواعد الحوكمة ومؤشرات البيانات المالية تم تفسيره خلال العلاقة الخطية:  
 $(Y = 1.053 + (637) X)$ ، حيث (Y) تمثل مؤشرات البيانات المالية، و (X) تمثل مدى تطبيق قواعد الحوكمة.

كذلك يتضح من الجدول (23.5) أن قيمة العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات البيانات المالية بلغت (0.826)، وبلغت قيمة (t=11.616) بدلالة إحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر كبير للعلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات البيانات المالية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات البيانات المالية" وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات البيانات المالية".

### 6.1.2.5 الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة للبلديات

في محافظتي الخليل وبيت لحم على الموازنة التشغيلية المقدمة إلى وزارة الحكم المحلي.

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة معامل الانحدار

وحجم الأثر بين المتغيرات العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية.

جدول رقم(24.4): تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	11.671	1	11.671	46.730	0.000*
مجموع مربعات البواقي	15.734	63	0.250		
المجموع	27.405	64			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

من خلال النتائج الوارد في الجدول (24.5) تبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت (F)

المحسوبة (46.730) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) وبالاعتماد

على قيمة ( $R^2$ ) أن متغير (العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية) يفسر ما

مقداره (42.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في مؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية، وهي قوة

تفسيرية متوسطة والجدول التالي يبين قيم معاملات معادلة الانحدار

جدول رقم(25.4): معاملات معادلة الانحدار

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig)
مقدار الثابت	1.856	7.818	0.000
العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية	0.409	6.836	0.000
معامل الارتباط = 0.653	معامل التحديد = 0.417	معامل التحديد المُعدّل = 0.499	

تبين من الجدول (25.5) أن مؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية يؤثر على تطبيق قواعد الحوكمة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.653) ومعامل التحديد المعدل (0.499)، وهذا يعني أن (49.9%) كمية التغير في قواعد الحوكمة ومؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية تم تفسيره خلال العلاقة الخطية:  
$$Y = 1.856 + (409) X$$
، حيث (Y) تمثل مؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية، و (X) تمثل مدى تطبيق قواعد الحوكمة.

كذلك يتضح من الجدول (25.5) أن قيمة العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية بلغت (0.653)، وبلغت قيمة (t=6.836) بدلالة إحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر كبير للعلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة ومؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية" وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر لتطبيق قواعد الحوكمة ذو دلالة إحصائية في مؤشرات إعداد الموازنة التشغيلية".

### 3.5 مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة

#### مدى تطبيق الحوكمة في بلديتي بيت لحم والخليل

تبين أن مجموعة قواعد الحوكمة (تطبيق قواعد تعزيز سلطة القانون وتطبيق قواعد الشفافية والإفصاح وتطبيق قواعد المساءلة وتطبيق قواعد الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد) جاءت جميعها بدرجة كبيرة من حيث تطبيقها في بلديتي بيت لحم والخليل باستثناء تطبيق قواعد الكفاءة والفعالية كانت درجتها متوسطة حيث جاءت في المركز الأول (تطبيق قواعد تعزيز سلطة القانون) تلاها في المركز الثاني (تطبيق قواعد الشفافية والإفصاح) وجاء في المركز الثالث (تطبيق قواعد المساءلة) والمركز الرابع (الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن بلديتي بيت لحم والخليل تكونان حريصتين على تطبيق قواعد الحوكمة بقيامهما بتعزيز سلطة القانون من خلال تطبيق القوانين والتشريعات الناظمة لأعمال البلدية، وهذا بدوره يعمل على تعزيز المساواة في التعامل بين جميع المواطنين في تقديم الخدمات، وإن تطبيق قواعد الشفافية من خلال حصول جميع المواطنين على الخدمات دون تمييز في أداء الخدمات ضمن اللوائح والقوانين والإجراءات المعمول بها والإفصاح من خلال الإفصاح عن المعلومات التي يحتاجها المجتمع المحلي في الوقت المناسب وهذا بدوره يؤدي إلى تطبيق قواعد التدقيق، ويضمن معلومات واضحة وموثوقة ستوجه إلى المجتمع المحلي أو أي جهات تحتاج إلى البيانات والمعلومات، إن تطبيق قواعد الحوكمة المساءلة من خلال مسائلة أعضاء المجلس البلدي والموظفين عن المسؤوليات والواجبات الخاصة بهم وجاء هذا المؤشر بدرجة عالية، وهذا يدل على وجود نظام رقابة داخلي قوي وفعال في بلديتي بيت لحم والخليل، وهذا بدوره يؤدي إلى تطبيق قواعد التدقيق الداخلي، تطبيق قواعد الحوكمة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد وجاء هذا المؤشر بدرجة متوسطة، ويدل على أن التنسيق بين الوحدات الإدارية داخل البلديات غير كافٍ بالشكل المطلوب وبحاجة إلى إعادة توجيه وتصويب بالإضافة إلى أن إجراءات العمل روتينية وطويلة بالإضافة إلى عدم وجود تطوير لأفراد الموارد البشرية بشكل مستمر وهذا بدوره يؤثر على أداء الخدمات في الوقت المناسب والتقدير في تلبية احتياجات المجتمع.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة على درجة متوسطة. ولم تتفق الدراسة مع نتائج دراسة

(مظهر، 2017) بحيث كان مستقبل تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات العامة ضعيفة، ولم تتفق مع نتائج دراسة (سمية، 2016) من حيث عدم ارتقاء المؤسسات العمومية إلى إيجاد آليات مناسبة تمكن المجتمع المحلي من المشاركة بالقرارات المتعلقة بالحفاظ على المال العام وحقوق أصحاب المصالح، وكانت النتيجة ضعيفة واتفقت الدراسة مع دراستي (الأقرع، 2017)، (وأبوحسين، 2017) بحيث كانت النتائج متوسطة في تطبيق قواعد الحوكمة لقواعد الكفاءة والفعالية وتطوير الموارد البشرية للمؤسسات ووجود أثر تطبيق لقواعد الحوكمة على الموارد البشرية، ولم تتفق مع دراسة (maseger and ngoepe. 2018) بحيث كانت النتائج ان واقع تطبيق قواعد الحوكمة في بلديات جنوب افريقيا ضعيف وأدى إلى عدم وجود ثقة ومصداقية في الهيئات المحلية وعدم اهتمام المستثمرين والداعمين في قطاع الحكم المحلي، بسبب وجود الفساد المالي والإداري وعدم إرضاء المواطنين في مجتمعات جنوب إفريقيا في الخدمات المقدمة لهم، وعدم وجود تخطيط وإدارة على مستوى عالٍ في هذه البلديات ولم تتفق مع دراسة (hadiani and ghasemi) بحيث كانت نتائج تطبيق قواعد الحوكمة في البلدية متوسطة ولم تتفق مع دراسة (marques and cruz) بحيث كانت النتائج تطبيق قواعد الحوكمة متوسطة ويجب على كل دولة أن يكون لها قواعد خاصة بها .

### مدى تطبيق مؤشرات تقييم الأداء

لقد تبين أن مجموعة مؤشرات تقييم الأداء (تطبيق مؤشرات تقييم الأداء من خلال الالتزام بالتدقيق الخارجي وكفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها وتسجيل الأصول وتقييمها والإفصاح عن المشاريع والاستثمارات والبيانات المالية وإعداد الموازنات التشغيلية ) جاءت جميعها بدرجة كبيرة من حيث تطبيقها في بلديتي بيت لحم والخليل، حيث جاء في المركز الأول مؤشر إعداد الموازنة التشغيلية، ويفسر الباحث هذه النتيجة في التزام بلديتي الخليل وبيت لحم في إعداد الموازنات الخاصة بها وتقديمها للمصادقة عليها من قبل وزارة الحكم المحلي، وهذا بدوره يساهم في الالتزام في القوانين الخاصة في الهيئات المحلية؛ لأن جميع بنود الترقيات والعلاوات والنفقات سوف يصادق عليها وهذا بدوره يعزز مبدأ الشفافية في البلديات، وتلاه في المركز الثاني مؤشرات الالتزام بالتدقيق الخارجي ويفسر الباحث هذه النتيجة في التزام بلديتي الخليل وبيت لحم في التدقيق الخارجي السنوي على أعمال البلديات وهذا ينعكس بدوره على عملية الإفصاح للمدقق الخارجي عن نتيجة أعمال البلدية وإعطاء رأي محايد بذلك، ومن خلال ذلك يتم الأخذ بالتحفظات والعمل على تعديلها في السنوات المقبلة ومن ناحية أخرى يعمل على زيادة الثقة في البلدية، سواء من المجتمع المحلي أو الدولة

أو الدول المانحة، وتلاه في المركز الثالث مؤشر البيانات المالية ويفسر الباحث هذه النتيجة في التزام بلديتي الخليل وبيت لحم في إعداد البيانات المالية، وهذا بدوره يؤكد وجود نظام إدارة مالية قوي وفعال في البلديات ودليل إجراءات مالي واضح، وهذا يساعد الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات وتحسين عملية الإفصاح، والتدقيق الخارجي السنوي، وتلاه في المركز الرابع مؤشرات كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات ويفسر الباحث هذه النتيجة؛ لأن البلديات تقوم بإعداد خطط في تحسين عملية التحصيل ووجود مراكز تحصيل خارجية كما أن في الأعوام السابقة حولت بلدية الخليل مبالغ الضرائب المستحقة على المكلفين على عدادات كهرباء الدفع المسبق وهذا بدوره انعكس على زيادة كبيرة في تحصيل الإيرادات، وتلاه، المركز الخامس (مؤشرات الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات) ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن البلديات تلتزم في الإفصاح عن المشاريع المحدد تنفيذها من قبل أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عنها للجهات المعنية، كما أن هناك نظامًا خاصًا لإدارة المشاريع في البلديات يمكن الرجوع إليه للمعلومات المتوفرة به في أي وقت، وتلاه في المركز (السادس مؤشرات تسجيل الأصول وتقييمها) ويفسر الباحث هذه النتيجة في أنه تلتزم البلديات في تسجيل الأصول وتصنيفها وتبويبها بشكل منظم ولكن لا يتم إعادة تقييمها بشكل سنوي، بحيث يتم تسجيلها على أساس التكلفة التاريخية حسب المعايير الأمريكية.

ويعزو الباحث الارتفاع في مؤشرات تطبيق تقييم الأداء في بلديتي بيت لحم والخليل إلى وجود نظام رقابة داخلي قوي وفعال يقوم بتدقيق جميع أعمال البلديات ومراجعتها بالإضافة إلى مراجعة أعمال البلديات من خلال ديوان الرقابة العام بشكل دوري ومستمر.

لم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (عبد الرضا، 2018) دور الحوكمة للحد من الاحتيال في البيانات المالية لنشاط البلديات بحيث كانت نتائج الدراسة وجود في ضعف إجراءات الرقابة، وعدم وجود نظام مالي فعال وواضح داخل البلديات، كما لم تتفق الدراسة مع دراسة (سمية، 2016) أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي وكانت نتائج الدراسة على ضرورة المحافظة على المال العام من خلال التزام المؤسسات العمومية على تأكيد احترام حقوق اصحاب المصلحة، كما لم تتفق الدراسة مع دراسة (Arthur، 2016) التي هدفت إلى بحث مدى أهمية وجود هيئات محلية ذات كفاءة وفعالية تعزز التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في غانا والأهمية التي تعود على تلك المجتمعات والمواطنين التي أكدت عدم وجود نظام إداري ومالي كفؤ وفعال، وعدم وجود تنسيق بين أقسام البلدية، بالإضافة إلى ضعف الموارد الخاصة بالبلدية

وانخفاض مستوى المشاركة واتفقت الدراسة مع دراسة i.adriano and p.estimad (2014) بحيث كان لتطبيق قواعد الحوكمة أثر على تقييم أداء هيئات الحكم المحلي من خلال تصميم نظام يعتمد على قواعد الحوكمة ساعد في تصنيف أداء الهيئات المحلية ما بين قوي، متوسط، ضعيف بحيث لم يكن بالإمكان قياس ذلك في السابق.

**أثر تطبيق قواعد الحوكمة للبلديات في محافظتي بيت لحم والخليل على مؤشرات تقييم الأداء .**  
بناء على نتائج الدراسة أظهرت اتفاق وجهات النظر في كل من بلديتي بيت لحم والخليل على وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على مؤشرات تقييم الأداء ويفسر الباحث هذه النتيجة أن تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية يؤدي يؤثر على مؤشرات تقييم الأداء في علاقة إيجابية.

### **أثر تطبيق حوكمة الهيئات المحلية على الالتزام في التدقيق الخارجي**

بناء على نتائج الدراسة أظهرت اتفاق وجهات النظر في كل من بلديتي بيت لحم والخليل على وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على التدقيق الخارجي، ويفسر الباحث هذه النتيجة كلما زاد تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات أثر ذلك على عملية التدقيق الخارجي لأعمال البلديات، وبالتالي الحصول على رأي محايد. وأعمال البلدية تتلخص في إبداء الرأي على البيانات المالية وإعطاء رأي محايد لها. إن من قواعد الحوكمة تعزيز سلطة القانون. يتم اختيار مؤسسة التدقيق الخارجي وفق قانون المشتريات العام والملزم بتدقيق أعمال البلديات من خلال إعلان عطاء سنوي بذلك، وهذا يؤدي مؤسسات تدقيق محايدة واتفقت الدراسة مع دراسة (motubatse and ngwakwe and sebola, 2017) بوجود أثر على تطبيق قواعد الحوكمة على عملية التدقيق النظيف داخل البلدية ودراسة (Peterson, 2014) على وجود علاقة في أداء الرقابة الداخلية والمراجعة والتدقيق الخارجي وقواعد الحوكمة.

### **أثر تطبيق حوكمة الهيئات المحلية على كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها**

بناء على نتائج الدراسة أظهرت اتفاق وجهات النظر في كل من بلديتي بيت لحم والخليل على وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على كفاءة الإيرادات وجودتها ويفسر الباحث هذه النتيجة: كلما زاد تطبيق

قواعد الحوكمة في البلديات أثر ذلك على عملية كفاءة الإيرادات وتحصيلها من خلال وجود أنظمة مالية فعالة تستطيع حصر الإيرادات وتحقيقها في الهيئات المحلية، بحيث إن الإيرادات المتحققة للهيئات المحلية كبيرة ومتعددة جدا ولحصرها بحاجة إلى أنظمة مالية فعالة، يمكن بناء التقارير المالية خاصة عليها لمعرفة أماكن القصور في عملية التحصيل، ووضع الخطط المناسبة لها، واتفقت الدراسة مع دراسة (Peterson2014) على وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة وتحصيل الإيرادات.

### **أثر تطبيق حوكمة الهيئات المحلية على تسجيل الأصول وتقييمها**

بناء على نتائج الدراسة أظهرت اتفاق وجهات النظر في كل من بلديتي بيت لحم والخليل على وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على تسجيل الأصول، ويفسر الباحث هذه النتيجة: كلما زاد تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات أثر ذلك على تسجيل الأصول وتقييمها من خلال أنظمة مالية فعالة تستطيع حصر الأصول وتصنيفها وتبويبها وحساب الاستهلاك الخاص بها في الهيئات المحلية، بحيث إن الأصول للهيئات المحلية كبيرة ومتعددة جدا، ولحصرها بحاجة إلى أنظمة مالية فعالة ويمكن بناء تقارير مالية خاصة عليها لتحديدتها، كما أن أصول البلديات متنوعة بشكل كبير، ومنها العدد والآلات، وهي بحاجة إلى تفصيل أماكن وجودها وتسجيلها على الدوائر والأقسام التي تستخدمها (نظام العهد) ففي حال عدم وجود نظام مالي ورقابي فعال فإن ذلك يعرضها للفقدان والعبث ببعضها الآخر، ولذلك فإن من قواعد الحوكمة المساءلة وفي ومن خلال تطبيق هذه القاعدة في البلديات سيتم مساءلة أي موظف عن العهد التي تم تسجيلها عليه، والتأكد من استخدامها ووجودها وفق طبيعة العمل الموكلة إليه، كما أن تسجيل الأصول بشكل مناسب يؤثر على إعداد بيانات مالية ملائمة وحيادية .

### **أثر تطبيق حوكمة الهيئات المحلية على الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات**

بناء على نتائج الدراسة، أظهرت اتفاق وجهات النظر في كل من بلديتي بيت لحم والخليل على وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات ويفسر الباحث هذه النتيجة كلما زاد تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات أثر ذلك على تسجيل من خلال ان المشاريع التي يتم إنجازها من خلال تمويل الدول المانحة تم اتفاق هذه المنح على المشاريع المحددة لها، ولم يتم استغلال هذه المنح لأمر أخرى مثل تغطية نفقات مشاريع أخرى أو تسديد رواتب موظفي البلدية مثلا، ويتم ذلك من خلال وجود نظام لإدارة المشاريع فعال، ويمكن الحصول على جميع المعلومات من خلاله في الوقت المناسب وهذا يسمح للدول

المانحة من التأكد من المشاريع التي تم تمويلها وتحديد نسب الإنجاز لها مقارنة بمبالغ التمويل المدفوعة، وهذا سيجعل البلديات تلتزم بتنفيذ هذه المشاريع بشكل كامل للحصول على تمويل مشاريع أخرى، وسيؤثر على عدد المشاريع الخدمائية التي تم إنجازها للمجتمع المحلي، ويشجع البلدية على نشر تفاصيل هذه المشاريع للمجتمع المحلي من باب الإنجازات التي تسجل إلى البلديات وتعزيز ثقة المواطنين بها واتفقت الدراسة مع دراسة (hadiani and ghasemi,2015) بوجود علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة والشفافية والإفصاح في الهيئات المحلية .

### **أثر تطبيق حوكمة الهيئات المحلية على البيانات المالية**

بناء على نتائج الدراسة أظهرت اتفاق وجهات النظر في كل من بلديتي بيت لحم والخليل على وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على إعداد البيانات المالية، ويفسر الباحث هذه النتيجة: كلما زاد تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات أثر ذلك على إعداد البيانات المالية من خلال أنظمة مالية فعالة تكون متوافقة مع قانون الهيئات المحلية لعام 1997 المنظم لجميع أعمال البلديات من قوانين وتعليمات خاصة بذلك؛ بحيث أن وجود أنظمة مالية فعالة يمكن بناء تقارير مالية موضوعية، ويفعل من عمل الرقابة الداخلية وعمل التدقيق الخارجي، وبالتالي الحصول على بيانات مالية تتميز بالحياد والبعد عن التحيز، مما يزيد في كفاءتها في اتخاذ القرارات ويسهم في تطبيق الحوكمة في الابتعاد عن الأحكام الشخصية، مما يؤدي إلى رفع جودة البيانات المالية واتفقت الدراسة مع دراسة (دراسة عبد الرضا، 2018) على وجود أثر الحوكمة للحد من الاحتيايل في البيانات المالية لنشاط البلديات.

### **أثر تطبيق حوكمة الهيئات المحلية على إعداد الموازنات التشغيلية**

بناء على نتائج الدراسة أظهرت اتفاق وجهات النظر في كل من بلديتي بيت لحم والخليل على وجود أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على إعداد الموازنات التشغيلية، ويفسر الباحث هذه النتيجة: كلما زاد تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات أثر ذلك على إعداد الموازنات التشغيلية من خلال الالتزام في عدم تجاوز البلديات للموازنات التي تم تقديمها ومصادقتها من قبل وزارة الحكم المحلي؛ بحيث تشمل هذه الموازنات جميع الإيرادات والنفقات المتوقعة للدوائر والأقسام داخل البلديات، كما أنها تشمل جميع العلاوات والمكافآت والتصنيفات للموظفين، وفي حال تم تجاوز الموازنات في ذلك سوف تقوم الوزارة بمساءلة البلديات على هذه التجاوزات، وهذا سيؤدي إلى التزام البلديات في هذه الموازنات، وعدم تجاوزها واتفقت الدراسة مع دراسة

(جودة، 2015) بوجود أثر بتطبيق قواعد الحوكمة على إعداد الموازنات التشغيلية من خلال تطبيق قواعد المشاركة والرؤية الإستراتيجية.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.6 الاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على أدائها "دراسة تطبيقية في محافظتي بيت لحم والخليل"، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1) تبين أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل كانت مرتفعة كما تبين أن تعزيز سلطة القانون بلغت درجة مرتفعة، وكانت أعلى مستويات تطبيق قواعد الحوكمة، يليها المساءلة، ثم الشفافية والإفصاح، وهي مرتفعة وأخيراً الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد فقد بلغت درجة متوسطة.

2) تبين أن مستوى مؤشرات تقييم الأداء في الهيئات المحلية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل كانت مرتفعة كما تبين أن مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال إعداد الموازنة التشغيلية كانت أعلى المؤشرات، يليه مؤشرات تقييم الأداء من خلال الالتزام بالتدقيق الخارجي، ثم مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال البيانات المالية وهي مرتفعة، ثم مؤشرات تقييم الأداء

من خلال كفاءة تحصيل الإيرادات وجودتها وهي مرتفعة، ثم مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات وهي مرتفعة، وأخيراً مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال تسجيل الأصول وتقييمها.

(3) تبين أن هناك علاقة بين قواعد الحوكمة ومؤشرات تقييم الأداء في الهيئات المحلية من وجهة نظر العاملين في بلديات الخليل وبيت لحم، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين قواعد الحوكمة ومؤشرات تقييم الأداء في الهيئات المحلية من وجهة نظر العاملين في بلديات الخليل وبيت لحم، بحيث تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتعزيز سلطة القانون في مؤشرات تقييم الأداء، وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في مؤشرات تقييم الأداء، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في مؤشرات تقييم الأداء، وتبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للكفاءة والفعالية في استخدام الموارد في مؤشرات تقييم الأداء.

(4) كانت قاعدة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد بلغت درجة متوسطة في مستوى تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظتي بيت لحم والخليل.

(5) كانت أقل الفقرات أهمية بالنسبة إلى مدى المساءلة في مستوى تطبيق قواعد الحوكمة هي الفقرة يتم كانت أقل الفقرات أهمية بالنسبة إلى مدى تطبيق المساءلة في مستوى تطبيق قواعد الحوكمة هي (تتطابق المسميات الخاصة بالموظفين مع الهيكل التنظيمي المصادق عليه من قبل وزارة الحكم المحلي) وفقرة (تقوم دائرة الرقابة الداخلية بمراجعة جميع أعمال البلدية).

(6) كانت أقل الفقرات أهمية بالنسبة إلى مدى تطبيق المساءلة في مستوى تطبيق قواعد الحوكمة هي (مشاركة المجتمع المحلي) تقوم البلدية في المساواة في معاملة جميع المواطنين.

(7) كانت أقل الفقرات أهمية بالنسبة إلى مدى تطبيق تعزيز سلطة القانون في مستوى تطبيق قواعد الحوكمة هي تعقد البلدية اجتماعات دورية منتظمة تعلن عنها للمجتمع المحلي وتقوم البلدية في المساواة بمعاملة جميع المواطنين.

## 2.6 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالآتي:

- 1) ضرورة قيام بلديتي بيت لحم والخليل بالاستفادة من نظام الحوكمة لما لها من أثر كبير على الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى المجتمع المحلي .
- 2) يجب على بلديتي بيت لحم والخليل القيام بتعزيز الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد في تحقيق احتياجات المجتمع من خلال تسهيل إجراءات الحصول على الخدمات للمواطنين، وإنجاز الخدمات والمعاملات في الوقت المطلوب، وتطوير أفراد الموارد البشرية لديها بشكل مستمر، وزيادة التنسيق بين الدوائر والأقسام داخل البلديات، وأن تتسم العلاقة بينها بالشفافية.
- 3) يجب على بلديتي بيت لحم والخليل الالتزام في القوانين الناظمة لأعمال البلديات، سواء كانت الخاصة في أعمال البلديات أو المنظمة لأعمال موظفي الهيئات المحلية بحيث تتطابق جميع المسميات والعلاوات للموظفين مع الهيكل التنظيمي للبلديات، والذي تم المصادقة عليه من قبل وزارة الحكم المحلي.
- 4) يجب على بلديتي بيت لحم نشر البيانات المالية والموازنات التشغيلية في وسائل الإعلام المحليّة ليطلع عليها المجتمع المحلي.
- 5) يجب على بلديتي بيت لحم والخليل عقد اجتماعات دورية منتظمة معن عنها للمجتمع المحلي للمشاركة في صنع القرارات والمساءلة عن القرارات المتخذة.
- 6) يجب على بلديتي بيت لحم والخليل أن تقوم بتقييم أصولها بشكل منتظم وعدم الاكتفاء بتسجيل الأصول على أساس التكلفة التاريخية، مما يؤثر على عدالة البيانات المالية.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو حسين، مصطفى. (2017). معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو شمالة، اسماعيل. (2003). الدور التنموي للبلديات، وزارة الحكم المحلي.
- إسماعيل، عبد الكريم. (2005). دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة إحداث التنمية السياسية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
- الأعرج، حسين. (2019). الحكم المحلي حاضر ومستقبل، وزارة الحكم المحلي.
- الاقرع، نور. (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، التقنية للأبحاث. ع5(1)، 64-80.
- برنامج الأمم المتحدة الأنمائي. (2002). ملف الشباب في فلسطين
- برنامج الحكم المحلي والبنية التحتية (LGI). (2013). الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID، والمنفذ من قبل مؤسسة مجتمعات عالمية، وزارة الحكم المحلي.
- بلال، عروقي. (2012). الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الجرباوي، علي. (1991). البلديات الفلسطينية من النشأة حتى عام 67، مجلة شؤون فلسطينية عدد (221-222).
- جودة، عصام. (2015). رسالة ماجستير دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة، جامعة الأقصى، غزة.

خالص، صالح. (1997). تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

خرما، سعد الدين. (2003). ورقة عمل حول دور البديات التتموي، حوار الأربعاء معهد كنعان

خميس، هبة. (2018). دور حوكمة الشركات في الحد من المحسبة الإبداعية وتأثيرها على جودة البيانات المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

خودير، نصيرة، خلوفي، أحلام. (2013). المحلية الحوكمة أسس ومقومات، رسالة ماجستير، جامعة عبدالرحمن ميرة - بجاية، الجزائر.

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

الدررايش، عبدالحليم. (2017). الاستحقاقات المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر الإدارة التنفيذية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

الرواشدة، شاهر. (1987). الإدارة المحلية في المملكة الأردنية حاضرها ومستقبلها، دار مجدلاوي، عمان.

زغلول، جودة، عبد الرؤوف. (2008). نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الإستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج الدرجي، مجلة التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مجلد

45، عدد 2

زمايرة، بدر. (2013). التطور القانوني في النظام الانتخابي للهيئات المحلية في دولة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

زويينة، فرج. (2014). المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر.

سمارة، خليل. (2003). ورقة عمل بعنوان البلديات في فلسطين تجارب وسياسات في ندوة بغزة، معهد  
كنعان

سمية. (2016). أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي دراسة ميدانية لمؤسسة  
الجماعات المحلية لولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و  
علوم التسيير سعيدة، الجزائر.

شعبان، عمر. (2003). تقييم دور قطاع الحكم المحلي في التنمية، غزة حوار الأربعاء 2-7  
طوقان، طارق. (2001). اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين، وزارة الحكم المحلي.

عبد الرضا، محسن. ( 2018 ). دور الحوكمة للحد من الاحتيايل في البيانات المالية لنشاط البلديات،  
رسالة دكتوراه، جامعة بغداد.

عبد العاطي، صلاح. (2009). الميزان لحقوق الإنسان دراسة حول :الحكم المحلي والهيئات  
المحلية في فلسطين

العدوان، نضال. (2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة  
من وجهة نظر موظفيها ، مجلة جامعة الأندلس ، مجلد 16 ، ص 421 - 463.

عليما، نوفان، عيسى، كفاح. (2016). أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الحد من  
التهرب الضريبي في الأردن، مجلة المنار للبحوث والدراسات ، جامعة آل البيت، المجلد 22،  
العدد ص 533-537.

الفرا، أسامة. (2003). الدور التنموي للبلديات، بلدية خانيونس.

قادم، عبدالحميد، جمام .محمود. (2015). الحوكمة الجيدة وسيلة لتحقيق التنمية بالجماعات  
المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات ولاية أم البواقي، رسالة ماجستير جامعة أم البواقي،  
الجزائر

قلاطي، عبد الكريم. (2009). الاستقرار السياسي وعلاقته بالحكم الراشد ، مجلة الفكر البرلماني، ع 23 ، الجزائر .

قنداح، محمود. (2012). واقع دمج البلديات في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية والمنتفعين وآليات مقترحة لتطوير "دراسة حالة محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

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

الكردي، حاتم. (2016). دور تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.

مجلس الوزراء. (2008). الخطة الوطنية للإصلاح والتنمية التي أقرها مجلس الوزراء في العام 2008.

مخيمر، عبدالعزيز جميل وآخرون. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مرغاد، لخضر. (2005). الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السابع، الجزائر .

مصطفى، عبدالحميد. (2006). قياس الأداء الحكومي ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي.

مظهر، عهدود. (2018). واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره على مستقبل الحوكمة والتدريب الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني-دراسة وصفية تحليلية، جامعة فلسطين التقنية - خضوري ، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، مجلد 6 ص 26 - 47.

منتدى الحوكمة. ( 2019). الحوكمة والأداء في هيئات الحكم المحلي لمحافظة طولكرم" في العام، في جامعة فلسطين التقنية.

المؤتمر الدولي. (2019). نزاهة وحوكمة من أجل التنمية المستدامة" في العام 2019، هيئة مكافحة الفساد.

نادر، سعيد. (1996). المرأة الفلسطينية ومجالس الحكم المحلي والتنمية والانتخابات، أيلول.

نبيل ، بوقره. (2017). دور المدقق الخارجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ، الجزائر .

النجاني ، حسين . (2014). أثر المعايير المحاسبية في إعادة تقييم الأصول الثابتة دراسة تطبيقية على مؤسسة مخازن وحلويات الأرياف، رسالة ماجستير، جامعة شندي.

وزارة الحكم المحلي. (2013). عرض وتحليل لثلاثة نظم حكم محلي برنامج الإصلاح الديمقراطي المحلي مؤسسة CHF الدولية نحو صياغة رؤية للحكم المحلي في فلسطين.

وزارة الحكم المحلي. (2019). الحوكمة الشاملة والتشاركية، وفهم المبادئ الرئيسية للحكم المحلي الرشيد، وضمان المشاركة العامة في عمليات اتخاذ القرار والمساءلة والمساواة، للعاملين في عدد من الهيئات المحلية، أكاديمية لاهاي للحكم المحلي

وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، الأوامر العسكرية التي أصدرتها سلطات الاحتلال منذ عام 1967 بشأن المياه.

#### القوانين والقرارات:

قانون مجالس الهيئات المحلية الفلسطيني لعام 1997

قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 1996.



adriano,p.estimada (2014), Geography"The Effectiveness of the Local Governance Performance Management System (LGPMS) in Improving Governance in the Municipality of San Rafael":Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences | Vol. 1, No. 5 | November 2014,pp29-38

Arthur (2016), Examining the Effects of Governance Challenges in Ghana's Local Government System: A Case Study of the Mfantseman Municipal Assembly":Journal of US-China Public Administration, July 2016, Vol. 13, No. 7, 454-465

Cooper W., Seiford L. And Joe Zhu (2008), Handbook On Data Envelopment Analysis. Boston, Kluwer's International series, Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, (Second Edition)

cruz,marques (2014), "New development: the challenges of designing municipal governance indicators": Public Money & Management Public Money & Management Volume 33, 2013 - Issue 3 page 209-212

hadiani, ghasemi (2015), Analysis of the Performance of Municipalities in Terms of Urban" Zohreh Hadiani1 & Ezzatollah Ghasemi Good Governance in Shahrekords". Modern Applied Science; Vol. 10, No. 9; 2016 ISSN 1913-1844E-ISSN 1913-1852 Published by Canadian Center of Science and Education

Harry P. Hatry (2009),Performance Measurement and Performance Management: Challenges and Opportunities , Distinguished Fellow The Urban Institute Washington, Dc,

Kaplan, R. S. and Norton, (1992), "The Balanced Scorecard : Measures that drive performance" , Harvard Business Review , pp 71-80.

magaloni,diaz-cayeroz,ruiz-euler (2013), "Traditional Governance, Citizen Engagement, and Local Public Goods: Evidence from Mexico":Please cite this article in press as: Di'az-Cayeros, A. et al. Traditional Governance, Citizen Engagement, and Local Public Goods: Evidence from Mexico, World Development ,<http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.008>. 1-14

motubatse,ngwakwe,sebola (2017), The effect of governance on clean audits in south African municipalities, African Journal of Public Affairs Volume 9, Number 5

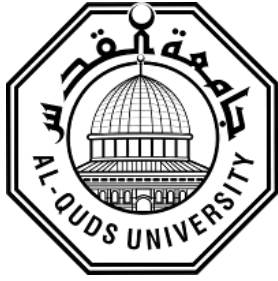
Nickson (2016), Where Is Local Government Going in Latin America? A Comparative Perspective": <https://www.semanticscholar.org/paper/Where-is-Local-Government-Going-in-Latin-America-A-Nickson/49bd3bcedeb840a93b814a9b3ea56c5e2799d9>

Peterson, A (2014), The Impact of Municipal Governance on Cities' Audit Performance and Audit Report Timeliness and the Subsequent Economic Consequences, Graduate School - Newark Electronic Theses and Dissertations

svidronova,kascakova,varbicanova (2018), Can social media be a tool for participatory governance in Slovak municipalities, NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Sciendo, vol. 11(2), pages 81-101

الملاحق

ملحق (1) الاستبيان



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

أخي المبحوث الكريم/ أختي المبحوثة الكريمة:

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الاستبانة إلى عمل دراسة حول:

**أثر تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية (البلديات) على مؤشرات أداء**

**صندوق إقراض وتطوير البلديات**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المحاسبة والضرائب من جامعة القدس , لذا أمل منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية, وأتشرف باختياركم لتعبئة هذه الاستبانة لما عرف عنكم من الصدق والأمانة, بالرغم من أن تعبئة الاستبانة طوعية وليست إجبارية, والتعهد بأن تستخدم هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط , لا يطلع عليها أحد وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

أرجو أن تتقبلوا فائق التحية والاحترام

لكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث: إسلام عبدالرحيم محمد النتشة

إشراف: د. كامل أبو كويك

الجزء الأول: بيانات عامة

يرجى التكرم بوضع علامة ( X ) إلى جانب العبارة المناسبة:

(1) المسمى الوظيفي:

مدير  رئيس قسم  رئيس شعبة  مدقق داخلي  غير ذلك,

حدد.....

(2) المؤهل العلمي

دبلوم متوسط  دبلوم عالي  بكالوريوس  ماجستير  غير ذلك,

حدد.....

(3) التخصص العلمي:

محاسبة  علوم مالية ومصرفية  إدارة أعمال  غير ذلك, حدد.....

(4) سنوات الخبرة:

5-1  10-6  15-11  20-15  20- فأكثر

الجزء الثاني: قواعد الحوكمة: مجموعه من القواعد والمعايير والإجراءات التي يجري بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة الفاعلة عليها ويقع عليها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة واصحاب المصالح.

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	نادرا جدا
قواعد الحوكمة تعزيز سلطة القانون: ويقصد بها بناء هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق المواطنين.						
1	تقوم البلدية في المساواة في معاملة جميع المواطنين.					
2	تعمل البلدية وفق إجراءات ناظمة في تقديمها الخدمات للمواطنين.					
3	تلتزم البلدية بتطبيق نظام موظفي الهيئات المحلية والذي ينظم عمل الموظفين في الهيئات المحلي.					
4	تلتزم البلدية بتطبيق قانون العمل الفلسطيني، والذي ينظم الموظفين المعيّنين بعقود.					
5	يوجد في البلدية نظام شكاوي مكتوب ومعلن للمجتمع المحلي.					
6	تعقد البلدية اجتماعات دورية منتظمة معن عنها للمجتمع المحلي.					
قواعد الحوكمة الشفافية والإفصاح: والشفافية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها بتطبيق اساليب تتدرج ضمن اطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة والإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال اجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة الحكومية.						
7	يحق للمواطنين الحصول على نفس المستوى من الخدمات دون تمييز.					
8	يحق للمواطنين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.					
9	تقوم البلدية بالإفصاح عن السياسات والإجراءات الخاصة بالمعاملات .					
10	يحق المجتمع بأنتخاب من يمثله بشكل شفاف في انتخابات المجلس البلدي.					
11	تقوم البلدية بالإشراف على عملية الإفصاح في وسائل الاتصال.					
12	يتم اتاحة الفرصة للمواطنين للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.					

					13	يتم نشر البيانات المالية والموازنات التشغيلية في وسائل الاعلام المحلي ليطلع عليها المجمع المحلي.
					14	تقوم البلدية بالإفصاح عن المشاريع التي تم انجازها والمخطط انجازها .
<p><b>قواعد الحوكمة المساءلة:</b> وهي مسائلة طرف من أطراف العقد او الاتفاق للطرف الاخر , وذلك بشأن نتائج او مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة . ومن هذا المفهوم فان الموظف العام الذي يعطى المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة لما هو محدد سلفا.</p>						
					15	يلتزم رئيس المجلس وأعضاء المجلس البلدي بتقديم اقرار بيانات الذمة المالية الخاصة بهم لوزارة الحكم المحلي.
					16	تتطابق المسميات الخاصة بالموظفين مع الهيكل التنظيمي المصادق عليه من قبل وزارة الحكم المحلي.
					17	يلتزم الموظفين المعنيين بتقديم اقرار بيانات الذمة المالية الخاصة بهم لوزارة الحكم المحلي.
					18	تتسم تقارير الرقابة الداخلية في البلدية في الحياد.
					19	تقوم دائرة الرقابة الداخلية في مراجعة جميع اعمال البلدية.
					20	يقوم ديوان الرقابة المالية بمراجعة اعمال البلدية.
<p><b>قواعد الحوكمة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد:</b> والفعالية تعني ان عمل المؤسسات في المجتمع موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل الموارد المتاحة , اما الكفاءة تعني الاستثمار الامثل في الموارد المتاحة.</p>						
					21	تحظى أداء الخدمة التي تقدمها البلدية برضا المواطنين.
					22	تعتبر إجراءات العمل في البلدية غير معقدة.
					23	تعنى البلدية في تطوير أفراد الموارد البشرية لديها دائما
					24	تتسم العلاقات داخل البلدية بالشفافية.
					25	يوجد في البلدية لوائح وسياسات وإجراءات واضحة للجميع.
					26	يتم انجاز الخدمات والمعاملات المقدمة للمواطنين دون تأخير وضمن الوقت المطلوب.

الجزء الثالث: مؤشرات تقييم الأداء : وهي وسائل تسمح لقياس الأهداف اتجاه الأهداف العملية للمنظمات بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء "مناسبا" وما هو غير ذلك, وعند اختيار المؤشر يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة للوصول إلى أهدافها.

### الرجاء وضع علامة ( X ) في المكان الملائم , بما ينطبق مع وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	نادرا جدا
مؤشرات تقييم الأداء من خلال الالتزام بالتحقيق الخارجي: وهو عملية منظمة ومنهجية لجمع الأدلة والقرائن المتعلقة بالبيانات المالية حول الإجراءات والعمليات الاقتصادية بشكل موضوعي للتأكد من عدالة هذه البيانات وابداء رأي محايد حول مدى عدالة البيانات المالية والمعايير المحاسبية المحددة لها وايصال النتائج إلى المستخدم النهائي.						
1	تتم عملية اختيار مؤسسة التدقيق الخارجي من خلال إعلان عطاء في وسائل الاعلام.					
2	تقوم مؤسسة التدقيق الخارجي بالتحقيق على جميع بشمولية عملية التدقيق على جميع الأعمال والنشاطات للبلدية.					
3	ترسل مؤسسة التدقيق الخارجي مندوبا في جميع عمليات الجرد الفعلي لمستودعات البلدية.					
4	يتم اختيار عينة التدقيق من قبل مؤسسة التدقيق الخارجي بناء " على حجم اعمال البلدية.					
5	يتم التنسيق بين قسم الرقابة الداخلية والمدقق الخارجي وديوان الرقابة المالية اثناء عملية التدقيق.					
6	يشمل تقرير مدقق الحسابات الخارجي تحفظات على المعلومات المفصح عنها في البيانات المالية للبلدية.					
7	تقوم البلدية بأخذ التحفظات في تقرير المدقق على محمل الجد لعلها.					
مؤشرات تقييم الأداء من خلال كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات: ويقصد بالإيرادات مجموع الموارد الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية بالإضافة إلى الموارد الخاصة عن تشغيل واستثمار المرافق المحلية, التي تختلف في تنوعها من بلد إلى اخر بحكم الامكانيات المالية والنظام الاقتصادي المتبع.						
8	تعد البلدية الخطط بشكل منتظم لنمو وتحصيل الإيرادات.					
9	تمنح البلدية خصم تشجيعي للملتزمين في دفع المستحقات المالية بشكل منتظم.					

					10	تقوم البلدية باللجوء إلى القانون لإلزام المواطنين المتخلفين على دفع المستحقات المالية.
					11	تحول وزارة المالية حصة البلدية من الإيرادات التي تستوفى من قبلهم.
					12	توفر البلدية مراكز تحصيل مختلفة للإيرادات دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر البلدية الرئيسي.
<p><b>مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال تسجيل وتقييم الأصول:</b> ويقصد بالأصول الثابتة هي تلك الأصول التي تستخدم من قبل المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية بهدف الحصول على الإيرادات وليس بهدف بيعها خلال دورة النشاط الواحدة.</p>						
					13	تقيم أصولها الثابتة بشكل منتظم (بكل فترة مالية).
					14	يقوم المدقق الخارجي بعملية فحص وتأكد من العملية التي تمت من خلالها إعادة تقييم الأصول.
					15	عند إعادة تقييم الأصول الثابتة تعكس القيمة العادلة (القيمة السوقية) للأصول في تاريخ إعادة التقييم في البيانات المالية.
					16	يتم الإفصاح عن حجم التغير الناتج عن إعادة تقييم الأصول الثابتة في البيانات المالية.
<p><b>مؤشرات تقييم الأداء يتم من خلال الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات:</b> وهو الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات والمعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن الهيئة المحلية.</p>						
					17	تقوم إدارة البلدية في الإفصاح للمشاريع المحدد تنفيذها باستخدام أجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن البلدية للجهات المعنية.
					18	تفصح البلدية عن موازنة المشاريع المستقبلية بالوسائل المتعارف عليها.
					19	تفصح البلدية عن الية تحديد اولوية المشاريع التي يجب تنفيذها.
					20	يوجد نظام خاص لإدارة المشاريع في البلدية ممكن الرجوع للمعلومات المتوفرة به.
					21	تفصح البلدية عن الية استلام المشاريع التي تم انجازها.
					22	تعرض البلدية نتائج تقييم المشاريع المنجزة للمعنيين في الوقت المحدد.

مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال البيانات المالية: عرض هيكلية للمركز المالي للمنشأة وأدائها خلال فترة معينة, حيث تكون ملائمة لمختلف مستخدمي البيانات المالية لاتخاذ القرارات الاقتصادية الراشدة وتساعد اصحاب المنشأة في تقييم كفاءة استغلال الإدارة لموارد.						
					23	تعتمد البلدية على البيانات المالية في اتخاذ قراراتها وتحديد سياساتها.
					24	تستخدم البيانات المالية لتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية للبلدية .
					25	تعتمد البلدية على البيانات المالية اعداد الموازنات المستقبلية والرقابة عليها.
					26	تساعد البيانات المالية في الرقابة على اصول البلدية وممتلكاتها والاستغلال الامثل لها.
					27	تمكن البيانات المالية الدورية من الرقابة على النفقات في حدود واغراض الموازنة.
					28	تساعد البيانات المالية على تحقيق وتحسين الموارد ومتابعة تحصيلها .
مؤشر تقييم الأداء يتم من خلال اعداد الموازنة التشغيلية: وهي خطة رقمية مسبقة لنشاط المؤسسة إيراداتها ونفقاتها , وهي تعبير كمي ومالي مفصل لبرنامج العمل الذي ترغب المؤسسة بتنفيذه خلال فترة زمنية محددة.						
					29	تلتزم البلدية بإعداد موازنتها السنوية في الوقت المحدد.
					30	تقوم البلدية بإعداد موازنات تقديرية على اساس الدوائر والاقسام.
					31	تتطابق تصنيفات الموازنة مع محددات وزارة الحكم المحلي للنفقات والإيرادات.
					32	تستند البلدية على الموازنة كأداة تخطيط ورقابة.
					33	تعتبر موازنة البلدية جزء من نظامها المالي.

ملحق (2) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	الدكتور مجدي الكبيجي	جامعة القدس المفتوحة
2	الدكتور شاهر العالول	جامعة القدس
3	الدكتور ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
25	جدول رقم(1.2) تباينات الرؤية للحكم المحلي بين الرؤية الجديدة والقديمة
27	جدول رقم(2.2) عدد الهيئات المحلية في فلسطين
27	جدول رقم (3.2) تصنيف الهيئات المحلية في فلسطين
38	جدول رقم (4.2) مؤشرات أداء صندوق اقراض البلديات وتطويرها
98	جدول رقم (1.3): خصائص عينة الدراسة
101	جدول رقم(2.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية
105	جدول رقم(3.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة
109	جدول رقم (4.3): اختبار التوزيع الطبيعي لشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)
111	جدول رقم(1.4): مدى تطبيق تعزيز سلطة القانون
112	جدول رقم(2.4): مدى تطبيق الشفافية والإفصاح
113	جدول رقم(3.4): مدى تطبيق المساواة
114	جدول رقم(4.4): مدى تطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد
115	جدول رقم(5.4): الدرجة الكلية لمجالات تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات
116	جدول رقم(6.4): مدى الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي
117	جدول رقم(7.4): مدى بمؤشر كفاءة وجودة تحصيل الإيرادات
118	جدول رقم(8.4): مدى بمؤشر تسجيل وتقييم الاصول
119	جدول رقم(9.4): مدى بمؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات
120	جدول رقم(10.4): مدى بمؤشر البيانات المالية
121	جدول رقم(10.4): مدى بمؤشر اعداد الموازنة التشغيلية
122	جدول رقم(11.4): الدرجة الكلية لمجالات الالتزام بمؤشرات تقييم الأداء في البلديات
123	جدول رقم(12.4): تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية
124	جدول رقم(13.4): معاملات معادلة الانحدار
125	جدول رقم(14.4): تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

الصفحة	عنوان الجدول
126	جدول رقم(15.4): معاملات معادلة الانحدار
127	جدول رقم(16.4): تحليل تباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج
128	جدول رقم(17.4): معاملات معادلة الانحدار
128	جدول رقم(18.4): تحليل تباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج
128	جدول رقم(19.4): معاملات معادلة الانحدار
129	جدول رقم(20.4): تحليل تباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج
130	جدول رقم(21.4): معاملات معادلة الانحدار
130	جدول رقم(22.4): تحليل تباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج
131	جدول رقم(23.4): معاملات معادلة الانحدار
133	جدول رقم(24.4): تحليل تباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج
133	جدول رقم(25.4): معاملات معادلة الانحدار

## جدول المحتويات

إقرار	1
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
مصطلحات الدراسة	هـ
الملخص	ح
Abstract	ط
الفصل الأول	1
الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
2.1 أهمية الدراسة	3
3.1 مشكلة الدراسة	4
4.1 أهداف الدراسة	5
5.1 حدود الدراسة	5
الفصل الثاني	7
الإطار النظري	7
1.2 المبحث الأول : الهيئات المحلية	7
1.1.2 المقدمة	7
2.1.2 مفهوم الهيئات المحلية	9
3.1.2 نشأة الحكم المحلي في فلسطين	10
4.1.2 المراحل التي مر بها الحكم المحلي في فلسطين	11
5.1.2 الحكم المحلي في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية:	13
6.1.2 أهمية الهيئات المحلية في احداث التنمية	14
7.1.2 القوانين الفاعلة بالهيئات المحلية الفلسطينية	16
8.1.2 الوظائف والصلاحيات المخولة لمجالس الهيئات المحلية	20

- 9.1.2 رؤية الحكم المحلي الجديدة مقارنة بالقرن الماضي.....25
- 10.1.2 عدد الهيئات المحلية الفلسطينية حتى عام 2019 .....26
- 11.1.2 تصنيف الهيئات المحلية إلى بلديات / مجالس محلية / مجالس قروية / لجان قروية .....27
- 12.1.2 سمات الهيئات المحلية وخصائصها في فلسطين .....29
- 13.1.2 التحديات التي تواجه الهيئات المحلية.....30
- 14.1.2 الجهات المشرفة والمعاونة للهيئات المحلية في مجال اختصاصها .....31
- 2.2 أداء الهيئات المحلية الفلسطينية .....31
- 1.2.2 مفهوم الأداء .....32
- 2.2.2 مفهوم قياس الأداء .....33
- 3.2.2 أهمية قياس الأداء .....34
- 4.2.2 مستويات قياس الأداء .....34
- 5.2.2 مؤشرات قياس الأداء .....35
- 6.2.2 خصائص مؤشرات الأداء .....35
- 7.2.2 مؤشرات صندوق إقراض البلديات وتطويرها .....36
- 3.2 الحوكمة .....41
- 1.3.2 مفهوم حوكمة الهيئات المحلية .....41
- 2.3.2 مبررات حوكمة الهيئات المحلية .....42
- 3.3.2 أهمية حوكمة الهيئات المحلية.....43
- 4.3.2 أهداف حوكمة الهيئات المحلية.....44
- 5.3.2 علاقة مفهوم حوكمة الهيئات المحلية بالمفاهيم المشابهة لها .....45
- 6.3.2 عناصر حوكمة الهيئات المحلية .....48
- 7.3.2 قواعد الحوكمة:.....48
- 8.3.2 قواعد الحوكمة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: .....49
- 9.3.2 قواعد الحوكمة الصادرة عن البنك الدولي: .....49
- 10.3.2 قواعد الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .....51
- 11.3.2 قواعد الحوكمة المقررة من قبل ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني: .....53
- 12.3.2 اختصاصات ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني: .....54
- 13.3.2 مقومات تبني الحوكمة في الهيئات المحلية .....57

57	14.3.2 حوكمة الهيئات المحلية في فلسطين
60	15.3.2 قواعد حوكمة الهيئات المحلية ومؤشرات الأداء:
63	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
63	1.3 الدراسات باللغة العربية
71	2.3 الدراسات باللغة الأجنبية
79	3.3 ملخص الدراسات السابقة
91	4.3 محاور الدراسات السابقة
92	5.3 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
94	الفصل الثالث
94	الإجراءات المنهجية للدراسة
94	1.4 منهجية الدراسة
95	2.4 فرضيات الدراسة
96	3.4 نموذج الدراسة
97	4.4 الأساليب الإحصائية
97	5.4 مجتمع الدراسة
97	6.4 عينة الدراسة
99	7.4 أداة الدراسة
99	1.7.4 وصف أداة الدراسة
100	2.7.4 صدق الأداة
104	3.7.4 ثبات الأداة
106	9.4 متغيرات الدراسة
107	10.4 المعالجة الإحصائية
108	11.4 مفتاح التصحيح
109	12.4 التوزيع الطبيعي
110	الفصل الرابع
110	تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها
	1.5 السؤال الأول: ما مدى تطبيق قواعد الحوكمة في الهيئات المحلية من وجهة نظر العاملين في بلديات
110	محافظة بيت لحم والخليل؟

110	1.1.5 تطبيق تعزيز سلطة القانون
112	2.1.5 قواعد تطبيق الشفافية والإفصاح
113	3.1.5 قواعد تطبيق المساءلة
114	4.1.5 قواعد تطبيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد
	2.5 السؤال الثاني: ما مدى التزام بلديتي بيت لحم والخليل في مؤشرات تقييم الأداء المقررة من قبل صندوق تطوير البلديات وإقراضها ؟
116	1.2.5 الالتزام بمؤشر التدقيق الخارجي
117	2.2.5 الالتزام بمؤشر كفاءة الإيرادات وجودتها تحصيلها
118	3.2.5 الالتزام بمؤشر تسجيل الأصول وتقييمها
119	4.2.5 الالتزام بمؤشر الإفصاح عن المشاريع والاستثمارات
120	5.2.5 الالتزام بمؤشر إعداد البيانات المالية
121	6.2.5 الالتزام بمؤشر إعداد الموازنة التشغيلية
123	2.5 اختبار فرضيات الدراسة
135	3.5 مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة
142	الفصل الخامس
142	الاستنتاجات والتوصيات
142	1.6 الاستنتاجات
144	2.6 التوصيات
145	المراجع
153	الملاحق
161	فهرس الجداول