

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

واقع تطبيق الحوكمة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
"حالة دراسية قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله"

مصعب يوسف رشيد رجوب.

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

واقع تطبيق الحوكمة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
"حالة دراسية قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله"

إعداد:

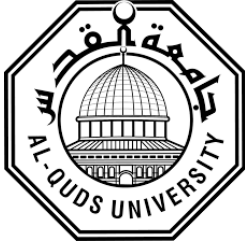
مصعب يوسف رشيد رجوب

بكالوريوس الإدارة العامة والعلوم العسكرية - جامعة الاستقلال - فلسطين

إشراف: الدكتور محمد عوض

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد
التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

1441هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع تطبيق الحوكمة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية
"حالة دراسية قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله"

اسم الطالب: مصعب يوسف رشيد رجوب.

الرقم الجامعي: 21710422

إشراف: د. محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/30 من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة:	د. محمد عوض	التوقيع:
ممتحناً داخلياً:	د. أحمد حرز الله	التوقيع:
ممتحناً خارجياً:	د. عمر رجال	التوقيع:

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

الإهداء

إلى والدي الذي بجهد الدائم وصلت إلى ما أنا عليه الآن

إلى والدتي الحبيبة الرائعة الحنونة التي أدعوا الله أن يدها بالصحة والعافية

إلى أخوتي وأخواتي اللذين لم يتوقفوا عن تشجيعي ومساندتي

إلى الأصدقاء والزملاء

إلى كل رفاق العمل من يقدمون أرواحهم على أيديهم ليعيش بلدنا في أمن وأمان

إلى كل من مدّ لي يد العون مساعدًا لي ولو بالكلمة . .

مصعب الرجوب

إقرار

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

التوقيع:

مصعب يوسف رشيد الرجوب.

التاريخ: 2020/12/30

الشكر والتقدير

بداية أشكر الله الذي وفقني في إعداد وإنجاز هذا العمل ووفقني في حياتي العملية والعلمية، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، لذا أتقدم بجزيل الشكر والتقديم لكل من ساهم وساعد في إنجاز وإتمام هذه الدراسة، ولم يخل علي ولو بفكرة أو نصيحة، وأخص بالذكر الدكتور محمد عوض الذي كان لي شرف أن يكون مشرفاً على دراستي، كما أتوجه بجزيل الشكر للهيئة التدريسية والإدارية في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، على رأسهم الدكتور أحمد حرز الله مدير المعهد، لما كان لهم من دور كبير من بداية التحاق بالمعهد وحتى انجاز هذا العمل في صقل معرفتي وزيادة علمي في مجالات عديدة.

كما لا يسعني إلا أن أشكر الأخوة والأخوات في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله على سعة صدرهم وتعاونهم معي من خلال تقديم المعلومات التي احتاجتها الدراسة من خلال السماح بالمقابلة وبتوزيع أداة الدراسة، وهو ما يبين مدى اهتمامهم ومساندتهم للشباب الفلسطيني ولتقدمه في المجالات كافة.

والشكر موصول إلى كل من ساهم وساند وقدم نصيحة لي على طوال فترة العمل في هذه الدراسة، لهم جميعاً شكري وتقديري.

تعريفات الدراسة

الحوكمة: الطرق والأساليب المتعددة التي يدير بها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة شؤونهم المشتركة، وهي عملية مستمرة يمكن من خلالها استيعاب المصالح المتضاربة أو المتنوعة واتخاذ إجراءات مشتركة (Keping, 2017, p. 3).

الحوكمة (إجرائياً): عبارة عن مجموعة من المعايير والقواعد والأنظمة التي تحكم العلاقة بين جميع الأطراف أصحاب العلاقة لترسيخ مبدأ الشفافية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين الأطراف ذو العلاقة.

الشفافية: إمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات الضرورية حول أفعال الحكم وتصرفات المسؤولين (توق، 2014).

المسؤولية: هي تعهد والتزام الفرد بإنجاز ما عليه من واجبات محددة، وترتبط مسؤولية تنفيذ هذه الأعمال بمعايير موضوعية، وبعد تحديد هذه المسؤوليات لا بد من تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا الفرد بمسؤولياته، ومن ثم يأتي دور مساءلة الفرد أمام صاحب السلطة الأعلى (العلاق، 2008).

مبدأ سيادة القانون: مبدأ للحكم يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات والقطاعات العامة والخاصة بما في ذلك الدولة نفسها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علانية وتطبق على المجتمع بالتساوي، ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتوافق مع المعايير والمعاهدات الدولية لحقوق الإنسان". (Un، 2019)

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الحوكمة بمحاورها المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساواة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، والمساواة والعدالة) لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله، إضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة وتحديد آليات تفعيل تطبيقها.

اعتمد الباحث في إجراء دراسته على المنهج الوصفي المختلط (الكمي والنوعي)، وتم تحديد مجتمع الدراسة من كافة العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبالغ عددهم (250) فرداً، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقام باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لدراسته، إضافة إلى إجراء (5) مقابلات مع قيادات ومدراء في قيادة الأمن الوطني، تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وكانت نسبة الاسترجاع (84.8%).

خلص الباحث في دراسته إلى عدة نتائج أهمها: هناك اتجاهاً واضحاً نحو تطبيق معايير الحوكمة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، إضافة إلى أن قيادة الأمن الوطني تولي تطبيق معايير الحوكمة أهمية كبيرة وهو ما يتضح من مستوى آليات تفعيل تطبيق الحوكمة في إدارات ودوائر الأمن الوطني والتي جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت الدراسة وجود ضعف واضح في تطبيق معيار المشاركة لدى قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله، كما بينت الدراسة أن معوقات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني جاءت بمستوى متوسط، يمكن خفضه من خلال معالجة بعض هذه المعوقات والتي لا تشكل أشياء مستحيلة التطبيق.

وعليه؛ فإن الدراسة أوصت بعدة توصيات من أهمها: تشجيع المرأة وإفساح المجال أمامها للعمل في الأجهزة الأمنية بنسبة مشاركة أكبر، إضافة إلى وضع الآليات والسياسات القادرة على زيادة تفعيل مبدأ المشاركة لدى العاملين للأجهزة الأمنية من حيث تقييم القرارات والمشاركة في عملية صنعها، أيضاً وضع المعايير الواضحة والمحددة المعلنة لتقييم أداء العاملين والإدارة في الأجهزة الأمنية.

The Reality of Governance Implementation in the Palestinian Security Services "A Case Study of National Security Command in Ramallah Governorate"

Prepared By: Mus'ab Yousef Rasheed Rajoub.

Supervisor: Dr. Mohammad Awad.

Abstract

The study aimed to know the reality of implementing governance in all its axes (transparency, participation, accountability, rule of law, efficiency and effectiveness, equality and justice) among the workers in the National Security Command in Ramallah Governorate, in addition to identifying the obstacles to implementing governance and determining the mechanisms for activating its implementation.

In conducting his study, the researcher relied on a mixed descriptive approach (quantitative and qualitative), and the study population was determined from all the 250 employees of the National Security Command in Ramallah governorate, and the researcher used the comprehensive survey method for the study community, and used the questionnaire as a main tool For his study, in addition to conducting (5) interviews with leaders and managers of the National Security Command, the questionnaire was distributed to the study population, and the return rate was (84.8%).

The researcher concluded in his study several results, the most important of which are: There is a clear trend towards the application of governance standards in the Palestinian security establishment, in addition to that the national security leadership attaches great importance to implementing governance standards, which is evident from the level of mechanisms for activating the application of governance in the departments and departments of national security, which came to a degree The study also showed that there is a clear weakness in the application of the participation criterion of the National Security Command in the Ramallah governorate. The study also showed that the obstacles to implementing governance in the National Security Command came at a medium level, which can be reduced by addressing some of these obstacles, which are not impossible to implement.

Accordingly; The study recommended several recommendations, the most important of which are: Encouraging women and allowing them to work in the security services with a

greater participation rate, in addition to developing procedures and policies that are capable of increasing the activation of the principle of participation of employees of the security services in terms of evaluating decisions and participating in the process of making them, as well as setting clear and specific standards announced to evaluate the performance of employees and management in the security services .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعد الأمن إحدى المقومات الإنسانية والحاجات الأساسية للأفراد خاصة والشعوب والمجتمعات عامة، وهي حاجة لطالما فقدها الشعب الفلسطيني، منذ حتى ما قبل احتلال العصابات الإسرائيلية لفلسطين وإنشاءها لدولة إسرائيل على أنقاض ومعاناة الشعب الفلسطيني.

وقبل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، كانت العشائر والعائلات والفصائل وحتى الأفراد والجماعات، هم من يوفر الأمن، ويقدمون خدمته العامة للمجتمع الفلسطيني بقدر الإمكان، إضافة إلى وجود المحاكم والإدارات المدنية الإسرائيلية، التي كان آخر ما يهتمها هو حقوق المواطن الفلسطيني وأمنه، وفي فترة الحكم الأردني لمناطق الضفة الغربية والحكم المصري لمناطق غزة، فقد كان هذين الحكيمين يقدمان خدمة الأمن، ولكن لم تكن الخدمة كما لو كان يقدمها أبناء الشعب الفلسطيني لشعبهم، ومع نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية نتيجة لاتفاقيات إعلان المبادئ في أوسلو عام 1993، فقد أثمرت الاتفاقيات عن وجود قوة أمنية فلسطينية مهمتها حفظ الأمن العام وحفظ حقوق وأملاك المواطن الفلسطيني.

ومع بدء تكوين السلطة الوطنية الفلسطينية وإعادة بناء المؤسسة الفلسطينية بكافة مجالاتها، الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية، الأمر الذي تطلب الكثير من الجهد والعمل والموارد التي تعاني فلسطين من نقصها أصلاً وإلى تحكم الاحتلال الإسرائيلي بالكثير منها، وهو ما جعل القيادة الفلسطينية تهتم أكثر بموردها البشري الحر وبمأساة وتنظيم العمل الفلسطيني.

والحوكمة لا بد وأن تشكل إحدى الدعامات الأساسية في العمل المؤسسي الفلسطيني، وأن تكون جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الفلسطيني بكافة مكوناته ومؤسسات العامة والخاصة، ولا بد وأن تشكل الحوكمة إطاراً لكافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسة الفلسطينية للمواطن الفلسطيني، حتى تلك الخدمة الأمنية التي تقع على عاتق وزارة الداخلية الفلسطينية والأجهزة الأمنية والمؤسسات الأمنية الفلسطينية، مثلها في ذلك مثل أي مؤسسة فلسطينية عامة أو خاصة تحارب الفساد وضياع الموارد واختلالات التخطيط والتنظيم فيها.

إن أهمية تطبيق الحوكمة في أجهزة لها أهميتها كالأجهزة الأمنية، التي تؤثر عملياً على قدرة كافة القطاعات في المجتمع على إنجاز أعمالها ونشاطاتها واستمراريتها ضمن بيئة مريحة ومستقرة، يدفعنا إلى دراسة الحكمانية ومدى تطبيقها في هذا القطاع، كما يدفعنا لدراسة آليات تفعيلها والمعوقات التي تحول دون الارتقاء بمستوياتها في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

1.2 مشكلة الدراسة

تسعى فلسطين ومنذ نشوء سلطة وطنية فلسطينية في أراضيها إلى الحصول على استقلالها والاعتراف بها كدولة عاصمتها القدس الشريف، ولها سيادتها واستقلاليتها ومؤسساتها الوطنية القادرة على تلبية كافة احتياجات الشعب الفلسطيني السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، وخلال سيرها الدائم والدؤوب لتحقيق هذا الهدف الذي بات مطلباً لكل فرد فلسطيني، فإنها دوماً ما تواجه المحاولات الإسرائيلية التي تعاكسها وتحول بينها وبين تحقيق غايتها بشتى الطرق، ومن خلال تهديد ومعاكسة الظروف التنموية للتطوير.

ونظراً لأهمية المؤسسة الأمنية وجوهرية الخدمة التي تقدمها وهي خدمة الأمن للمواطن الفلسطيني وللمؤسسات الفلسطينية الخاصة والعامة، فإن النهوض بهذا القطاع وتطويره وتطوير مؤسساته، بات أمراً حتمياً تأخذه القيادة الفلسطينية على محمل الجد، وبالتالي كان لا بد من تطوير الأساليب الإدارية ووضع الخطط التنموية لهذا القطاع على مر السنوات الماضية، بما يضمن قدرته على تقديم خدماته للشعب الفلسطيني وفقاً للمعايير الدولية ووفقاً لاحتياجات الشعب الفلسطيني وتغييرات هذه الحاجات.

ولأن الحوكمة باتت معياراً دولياً يؤخذ به في بناء المؤسسة العامة والخاصة، ويعد أحد المعايير الهامة في تقييم الدول والمؤسسات، فقد وجد الباحث بأنه لا بد من دراسة الأجهزة الأمنية الفلسطينية ومعرفة مدى تطابق إدارة هذه الأجهزة ومبادئ الحوكمة، من خلال المشكلة البحثية التي تمثلت في: واقع تطبيق الحوكمة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية "حالة دراسية قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله".

1.3 مبررات الدراسة

تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من المفاهيم الأفكار والمبادئ والآليات التي يمكن تطبيقها من قبل المؤسسات من أجل تحقيق أفضل أداء، وتحسين الإنتاج وتقديم أفضل الخدمات، لذلك أصبح العمل على استكمال مقومات الحوكمة والنظام التي تقوم عليه يحظى بالقبول العالمي حسب المعايير المتفق عليها دولياً ومحلياً، حتى تستطيع المؤسسات السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا أن المؤسسات تتميز بالمساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، والكفاءة والفعالية.

وعليه يمكن اعتبار النقاط التالية أبرز المبررات لهذه الدراسة:

- محاولة معرفة الباحث لواقع الحوكمة لدى قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة.
- ظهور متطلبات تطبيق الحوكمة كعامل أساسي في المؤسسات لتحقيق النجاح فيها.
- كون الباحث أحد أفراد الأجهزة الأمنية حيث أن دراسة واقع الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في الضفة الغربية يعكس ما تقدمه الأجهزة الأمنية من خدمات مهمة، وضرورة للمواطنين الموجودين على الأراضي الفلسطينية.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس منها والمتمثل في معرفة واقع تطبيق الحوكمة بكافة محاورها المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، والمساواة والعدالة) لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة.

إضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة في إدارة قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة.
2. التعرف على آليات تفعيل تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟
3. التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة.
4. الكشف عن الفروق التي تعزى لمتغيرات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخدمة) لواقع دقة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة.

1.5 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفعالية، المساواة والعدالة) في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما آليات تفعيل تطبيق الحوكمة بمعاييرها المذكورة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الرئيس الثالث للدراسة: ما معوقات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الرئيس الرابع للدراسة: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخدمة)؟

1.6 أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في الأمور التالية:

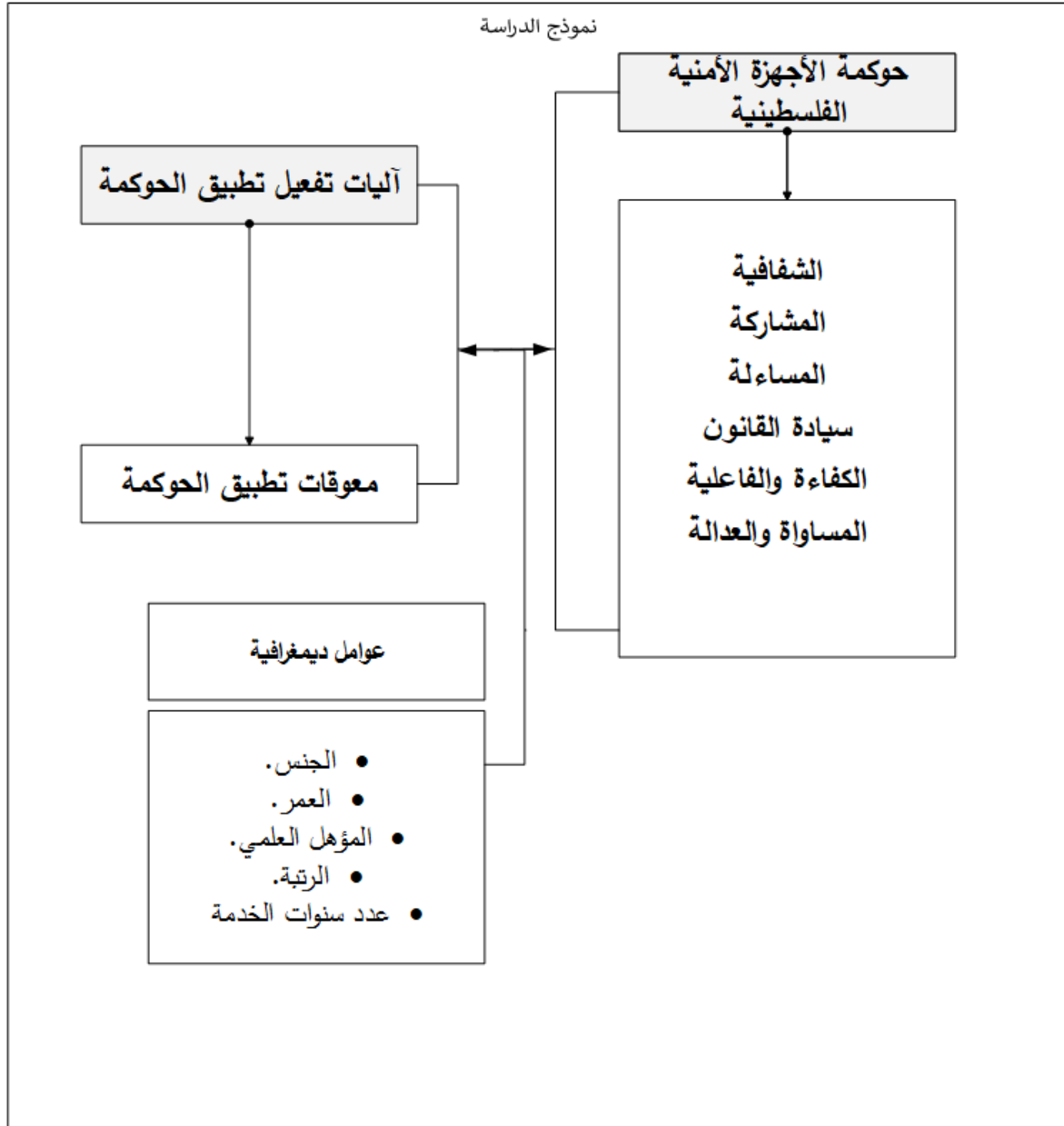
- أنها تبحث في واقع تطبيق الحوكمة وثمار تطبيقها في الأجهزة الأمنية في محافظة رام الله والبيرة.
- البحث في آلية توضيح أهمية الأجهزة الأمنية الفلسطينية في توفير الخدمات لكافة المواطنين بكل ما أوتيت من قوة من خلال تطبيق الحوكمة، وزيادة معدلات الأداء.
- أنها تضيف إلى المكتبة العربية دراسة تطبيقية متخصصة في مجال الحوكمة وتطبيقها في أغلبية الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة رام الله، وهذا يغني المكتبة بالدراسات التطبيقية.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لإعادة النظر في تطوير لممارسات الإدارية لدى القادة في الأجهزة الأمنية. لما لهذه الأجهزة تأثيراتها الاجتماعية التي تمتد إلى مختلف شرائح المجتمع من أجل تقديم خدمات بجودة عالية مما يعود على زيادة رفاهية المجتمع.

1.7 حدود ومحددات الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال عامي 2019-2020.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية.

- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على جميع العاملين في الأقسام المالية والإدارية والتخطيط في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة من درجة ملازم فأعلى.

1.8 نموذج الدراسة



رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة

1.9 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: "المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود ومحددات الدراسة".

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلص إليها الباحث.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمد عليها الباحث في دراسته وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تناول المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وصولاً إلى إطار نظري متكامل يعد أساس للدراسة، إذ تلعب الحوكمة دوراً فعالاً في مجالات مختلفة منها: الإصلاح المالي، الاقتصادي، الإداري، وأيضاً زيادة ثقة المنتسبين للأجهزة الأمنية، ودفع عجلة التنمية والتطوير إلى الأمام.

حيث ظهر مفهوم الحوكمة لتمكين الأفراد من ممارسة أعمالهم من خلال المشاركة في إعداد الخطط، وكذلك في اتخاذ القرارات التي تمر بعدة مراحل، وتعتبر الحوكمة من أهم مداخل تقييم الأداء من خلال المعايير التي تمثل أبعادها التالية: النزاهة والشفافية، المساءلة، والمشاركة في تحمل المسؤولية من خلال رسم السياسات التي تعزز القانون والأنظمة المعمول بها (الزميتي، 2019، 3).

2.2 مفهوم الحوكمة في المؤسسة العامة

تمتد جذور موضوع الحوكمة إلى فترة النصف الثاني من القرن الماضي، وهي الفترة التي شهدت تغييرات كبيرة في شكل المؤسسة الاقتصادية من حيث نشاطها وأساليب تسييرها، ما أدى إلى بروز المؤسسات الدولية التي تمتد فروعها إلى أكثر من دولة، كما ظهرت الشركات متعددة الجنسيات، وشركات المساهمة كما ظهرت معها أساليب جديدة لتسيير هذه الشركات حيث كان السبب الأول لظهور هذه الأساليب هو الفصل بين ملكية وإدارة الشركات حيث أصبحت الإدارة لا تتم من طرف

مالكيها بل هناك مجلس إدارة يتم تعيينه من قبل ملاك هذه الشركات، وهو ما يعرف "بنظرية الوكالة"، حيث أدى إلي ظهور مشاكل نتيجة لتعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبين المساهمين، الأمر الذي أدى إلي التفكير في ضرورة إيجاد مجموعة من القوانين، واللوائح التي تعمل علي حماية مصالح الطرفين، والحد من التلاعبات المالية والإدارية التي يقوم بها مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الشخصية (جلاب، 2015، 64).

وظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وبالأخص بعد إغراق الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شاهدها بعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن الماضي. كذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية، ومحاسبية خلال العام 2002م. حيث تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، والتي يعتمد فيها على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي (يوسف، 2007، 4).

عرفت لجنة الحوكمة العالمية في أحد تقاريرها البحثية عام 1995 مفهوم الحوكمة على أنه الطرق والأساليب المتعددة التي يدير بها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة شؤونهم المشتركة، وهي عملية مستمرة يمكن من خلالها استيعاب المصالح المتضاربة أو المتنوعة واتخاذ إجراءات مشتركة، وترى اللجنة في تعريفها لهذا المفهوم بأن الحوكمة ليست مجموعة من القواعد أو الأنشطة، بل إنها عملية ولا تقوم على الرقابة بل تركز على التنسيق، كما أنها تشمل القطاعين العام والخاص بتفاعل مستمر (Keping, 2017, p. 3).

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة بأنها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الغدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " (غادر، 2012، 12).

وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية ICF بأنها " النظام الذي يتم من خلالها إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " (دراوشة، 2014، 14).

أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP، فيرى بأن الحوكمة هي التقاليد والأعراف والمؤسسات التي تمارس من قبل أي سلطة في الدولة، وهو ما يشتمل على قدرة الدولة في التأثير وتنفيذ سياسات ثابتة وسليمة مع احترام احتياجات المواطنين في الدولة، وموقع المؤسسات التي تحكم بينها التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية (تعاليبي، 2015، 24).

ويعرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تستخدم في توجيه أنشطة المؤسسة الحكومية، والتأكد من تحقيقها للأهداف الموضوعية لها، وإنجاز العمليات بالأساليب الأخلاقية المسؤولة، وهو ما يعبر عن مدى إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة، وتضمن العدالة في توفير الخدمات، وضمان السلوك المناسب والأخلاقي لكافة المسؤولين الحكوميين بما يضمن الحد من الفساد المالي والإداري ومخاطرها (ديوان الفتوى والتشريع، 2019، 2).

ويعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بهدف خدمة الصالح العام (الكبجي، 2019).

يلاحظ من خلال المفاهيم السابقة أن مفهوم الحوكمة يركز على المعايير، الآليات، القواعد، العلاقات، النظم، الشفافية، العدالة، المشاركة، الاستقلالية، الإفصاح، والشفافية من قبل جهات رقابية داخلية وخارجية من أجل حماية أصحاب المصالح بين جميع الأطراف ذات العلاقة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والأهداف المجتمعية، والعمل على استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لتحقيق أفضل المنافع لكافة الأطراف ذوي العلاقة، والمجتمع ككل.

2.2.1 أهمية الحوكمة:

اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود، وحل المنازعات بطريقة فعالة، وأن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، ويؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد، وسوء الإدارة مع التشجيع العمل على مبدأ الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح، وتظهر أهمية حوكمة المؤسسات فيما يأتي (كافي، 2013، 215):

1. محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
2. ضمان النزاهة والاستقامة للعاملين كافة في المؤسسات بناء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
3. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها ولاسيما تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح.
4. تحقيق السلامة والصحة ومنع إخفاق متعمد أو غير متعمد.
5. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث الأخطاء.

وقد تزايدت أهمية الحوكمة المؤسسية نتيجة لاتجاه كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة، ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر التمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية فالتجتهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك تحرير الأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق. مما أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية (www.iugaza.edu) .

ويرى أبو العطا (2006: 4-6) أن أهمية الحوكمة تتمحور نحو التالي:

1. حل مشكلة الوكالة (الفصل بين الملكية والإدارة)
2. إنجاح برامج الخصخصة، وإعادة هيكلة المؤسسات.
3. تجنب الانهيارات المالية، واستقرار أسواق المال، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتظهر أهمية الحوكمة كما يوضحها (Akoum 2004,21) من خلال التالي:

1. أنها تساعد الإدارات في الوصول المحددة، وتسهم في صنع واتخاذ القرارات كافة بأفضل الطرق.
2. تضمن الالتزام بالقوانين، والأنظمة بالإضافة إلى حماية مصالح كافة الأطراف في المنظمة وموجوداتها.
3. تحدد المسؤوليات والمهام، وتضمن الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية.
4. تفرز الثقة والمصداقية بين الإدارات، والعاملين والمستفيدين وتبني بيئة وعلاقات عمل متميزة.
5. تنعكس أهمية الحوكمة بكونها الحل الاقتصادي والاجتماعي لتطوير المجتمعات ككل بالمساعدة على أنها الفقر وتقليل حدته وزيادة الإصلاحات الاقتصادية العالمية من خلال العمل والجهد النظم لتحقيق النمو الذي يحقق الازدهار والرفاهية للمجتمعات من خلال تطبيق الحوكمة في القطاعين العام والخاص.

حيث إن ازدياد أهمية الحوكمة في المؤسسات ينبع من كونها تسهم في إيجاد مؤسسات ذات سيادة كما وضحها برقان (2012، 15):

- إن حوكمة المؤسسات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إداراتها.

- الحوكمة تساعد إدارة المؤسسات على صياغة وبناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ القرارات الفعالة وتحسين الممارسات الإدارية.
- شمول الحوكمة الهياكل والعلاقات والعمليات التي يتم من خلالها تطوير وتنفيذ السياسات واستعراضها على المستويين المحلي والإقليمي.
- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسات وأدائها.

وفي القطاع العام والمؤسسة العامة، فإن الحوكمة تستمد أهميتها من كثرة القرارات والنشاطات التي تقوم بها وتتولاها المؤسسة العامة في الدولة، والمؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على الرفاه الاجتماعي والثقافي والتطور السياسي والاقتصادي للمجتمع، إضافة إلى أهمية الخدمات التي يقدمها القطاع العام والتي تمس في نتائجها المجتمع ككل، وهو ما يفرض أهمية التأكد على كافة المستويات المجتمعية من أن أموال المواطن تدار وتصرف بحرص شديد، وأن الموارد الوطنية تستخدم بشكل فعال وتُستثمر في تحسين الخدمات المقدمة من الدولة للمواطنين بما يضمن جودة الحياة والمصلحة العامة (الكبيجي، 2019).

مما سبق يتضح للباحث أن أهمية الحوكمة تتعلق بالمسؤوليات، الأنظمة، اللوائح، والقوانين التي تلزم جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التي من شأنه يعزز العلاقة القائمة على الشراكة لتحقيق النزاهة والشفافية والمشاركة والمصداقية لحل جميع المشكلات التي تعاني منها الدول ومؤسساتها.

2.2.2 محددات الحوكمة:

إن نجاح الحوكمة يعتمد على محددات تقسم إلى قسمين (إيمان شيحان، وآخرون، 2011):

- **المحددات الداخلية:** وهي مجموعة القواعد والأطر التنظيمية الداخلية التي تحدد العلاقة وتنظمها بين كافة أطراف المؤسسة، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة ومصالح كافة الأطراف بشكل متوازن.
- **المحددات الخارجية:** وتختص هذه المحددات بالأطر التنظيمية المنظمة للحوكمة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتشتمل على مجموعة القوانين والتعليمات والأنظمة المتبعة في الدولة لتنظيم الحوكمة، إضافة إلى أجهزة رقابية ومؤشرات لقياس كفاءتها لضمان التطبيق الأمثل لقواعد ومبادئ الحوكمة.

2.2.3 أهداف الحوكمة:

إن الغاية من الحوكمة هو أن تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها من خلال تعزيز ثقة المواطن بالدولة ومؤسستها يجب أن تتصف بتوفير أطر عامة لحماية جميع الأطراف المتعاونة، وبالتالي يهدف تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات كما يراها العريني (2014، 119)، و (Hamilton 2002, p. 17):

- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج المؤسسات.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- إنشاء نظام معزز للمساءلة يعزز أهداف المؤسسات وهذا بدوره يعزز الرقابة على الأنشطة المؤسسية وبالتالي تعزيز دورها في حماية المصلحة العامة.
- مراقبة المؤسسات ومجالسها لتحقيق أهدافها من خلال تقريرها السنوي للعمليات والبيانات المالية.

وفي القطاع العام، فإن الحوكمة تسعى لتحقيق عدد من الأهداف التي من شأنها النهوض بهذا القطاع، وبالتالي النهوض بالقطاعات الأخرى العاملة والمشكلة للمجتمع فيها، إضافة إلى أنها تعطي فرصة مراجعة أداء المؤسسات الحكومية لأجل الوصول إلى الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي (مديرية دعم الابداع والتميز الحكومي، 2017):

- تعزيز ثقة المواطن وأصحاب العلاقة والقطاع الخاص بمؤسسات الدولة، ما يشجع على رفع معدلات النمو وتوفير البيئة المشجعة للاستثمار.
- تحقيق مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للمؤسسات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين وغيرهم من أصحاب العلاقة الذين يتأثرون بالسياسات والإجراءات الحكومية.
- تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع.
- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات المقدمة له من القطاع العام.
- رفع مستوى القدرة التنافسية للدولة وبالتالي الحصول على مصادر التمويل وتحقيق الاستقرار المالي.

- المساهمة في تحسين قدرة الدولة ومؤسساتها على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها.

مما سبق يتضح للباحث من خلال الأدبيات المتخصصة حول أهداف الحوكمة في المؤسسات يتضح أنها توجه سلوك المنظمات، وتحدد العلاقة بين جميع الأطراف الذي من شأنه يحقق التفاعل، ويؤدي إلى تحسين الأداء ونزاهة السلوكيات، وتحقيق الشفافية وفق الآليات والأطر لممارسة كافة الأنشطة والأعمال.

2.2.4 معايير الحوكمة:

لعل الاختلافات والفوارق في مستويات التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بين المجتمعات والدول، تجعل من الصعب جداً تعميم معايير الحوكمة عليها كما هي، لذا ينبغي تكيف هذه المعايير للاتفاق مع حالة البلدان، ويعد هذا التكيف ضرورياً للانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العملية التطبيقية التي تسمح بتطوير الإدارة والحكم بالتدريج، وترفع مستويات المحاسبة والمشاركة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون، وتحقيق حاجات الأفراد والمساواة والمصلحة العامة وحسن الاستجابة والرؤية والاستراتيجية والمشاركة والفصل بين السلطات (مصلح، 2007)

وقد ذهب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة إلى تحديد تسعة معايير للحوكمة هي (UNDP, 1997):

1. المشاركة: وهي الحق للجميع في المشاركة واتخاذ القرار.
2. الشفافية: والتي تركز على حرية تدفق المعلومات.
3. العدالة والمساواة: بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم.
4. المساءلة: بأن يكون متخذي القرار في كافات القطاعات العامة والخاصة وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر المساءلة المحددة.
5. تعزيز سلطة القانون: باعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء.
6. الكفاءة والفعالية: من خلال حسن استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية احتياجات محددة.
7. التوجه نحو بناء توافق الآراء: بحيث تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق المصلحة للجميع.
8. الاستجابة: بسعي المؤسسات وتوجيهها للعمليات في خدمة جميع أصحاب المصالح.

9. الرؤية الاستراتيجية: حيث يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية.

أما مؤسسة التمويل الدولية فقد وضعت عدة معايير للحوكمة في عام 2003م، كان من أهمها (سلام، 2017، 16):

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
4. القيادة العليا.

2.2.5 مبادئ الحوكمة:

ومن خلال استقراء الأدبيات الخاصة بمبادئ حوكمة المؤسسات يمكن للمؤسسات أن تسترشد بالمبادئ الرئيسة للحوكمة على النحو التالي (سلام، 2017، 53):

- الرؤية الاستراتيجية: ويقصد بها أن تمتلك الإدارة رؤية واضحة ونظرة طويلة الأمد فيما يتعلق بحوكمة المؤسسات ومتطلباتها.
- الكفاءة والفاعلية: ويقصد بها قدرة الإدارة على تلبية احتياجات العاملين والتعاملين والمجتمع المحيط وحسن استغلال الموارد البشرية والمالية لتلبية هذه الاحتياجات.
- العدالة والمساواة: ويقصد بها الاستناد إلى حكم الدستور والقانون في تسيير جميع شؤونها.
- المشاركة الفعالة: ويقصد بها تهيئة السبل لكافة الأطراف ذات العلاقة للإسهام بفاعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات.
- الشفافية والمصارحة: ويقصد بها توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها.
- المساءلة والمحاسبة: ويقصد بها خضوع صاحب القرار لمساءلة القانون والمواطنين، وتفعيل الإجراءات الرقابية.

2.2.6 خصائص الحوكمة:

يمكن تحديد عدة خصائص تمتاز بها الحوكمة بما يلي (غلان، 2011، 11):

- تعزيز وتفعيل أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية.
- المساءلة المحاسبية لإدارات المؤسسات المختلفة.
- الانضباط أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

- الشفافية أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث.
- الاستقلالية أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لأزمة العمل.
- المساءلة أي إمكانية تقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- العدالة احترام حقوق مختلف المجموعات وأصحاب المصالح في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

2.2.7 متطلبات الحوكمة في المؤسسات:

إن متطلبات تطبيق حوكمة المؤسسات يمكن إيجازها في أربع متطلبات رئيسة كالآتي (الفايز، 2018، 184):

- المتطلب الاستراتيجي: ويتمثل في وجود رؤية استراتيجية مستقبلية تتناسب مع موارد المؤسسة وإمكانياتها.
- المتطلب الأخلاقي: ويتمثل في وجود قواعد أخلاقية، ونشر ثقافة الحوكمة والشفافية والمصارحة على جميع المستويات.
- المتطلب الرقابي: ويتحقق من خلال تفعيل ودعم الرقابة على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- المتطلب الإشرافي: من خلال تفعيل ودعم الدور الإشرافي لجميع القيادات، والأطراف ذات العلاقة والمسؤولية.

ويرى جودة (2008، 121) أن متطلبات الحوكمة تتمحور حول خمس مراحل رئيسة على النحو التالي:

- زيادة مستوى الوعي الإدراك: بمعنى تحديد مفهوم حوكمة المؤسسات وأهميتها وأهدافها للمؤسسة والمجتمع ككل، وزيادة وعي جميع العاملين والمتعاملين لهذا المفهوم وهذه الأهمية والأهداف.
- إصدار القوانين الخاصة بالمؤسسة: حيث يتم وضع التشريعات والقوانين الداخلية الخاصة بالمؤسسة موضع التطبيق، وبما يتفق مع مبادئ حوكمة المؤسسات.
- التدريب على المسؤوليات الجديدة: حيث يتطلب الأمر تدريب القيادات المؤسسية والإدارية أعضاء مجالس الإدارة وغيرهم على المسؤوليات التي يتطلب تطبيق حوكمة المؤسسات.
- متابعة التطبيق: أي مراقبة ومتابعة مدى الالتزام بتطبيق القوانين الصادرة بشأن حوكمة المؤسسات من خلال الجهات المعنية والرقابية الخاصة بهذا الأمر.

- إضفاء الطابع المؤسسي على الحوكمة: بمعنى تقبل الوسط والمتعاملين معه لحوكمة المؤسسات كجزء طبيعي من أعمال المؤسسة.

2.2.8 محددات الحوكمة في المؤسسات:

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات على مدى توافر وجوده نوعين من المحددات منها خارجية، وداخلية (عبد الفتاح، 2010، الصفحات 95-96):

1. المحددات الخارجية: وتشتمل على ما يلي:

- المناخ الاستثماري للدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة لعمل السوق، مثل قوانين سوق الأوراق المالية، والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكارات والإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمؤسسات.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على المؤسسات.
- المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل المدققين والمحاسبين والمحامين، وترجع أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تهتم بحسن إدارة المؤسسات وتقلل من التعارض والنزاعات بين أصحاب المصالح من جهة، والعائد الاجتماعي والعائد الخاص للمؤسسة من جهة أخرى.

2. **المحددات الداخلية:** تشمل المحددات الداخلية القوانين واللوائح داخل الشركة، وتتضمن وضع هيكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

2.2.9 مستويات تطبيق الحوكمة:

أصبحت الحوكمة من أولويات صانعي القرار في كافة أنحاء العالم، بكيفية إدارة الشؤون الاقتصادية والمالية على المستوى العالمي، وبكيفية إدارة الموارد الوطنية وتوزيعها، وتنظيم المؤسسات داخل الدولة وإدارتها (عاكوم، 2006، 11).

وتتضمن الحوكمة ثلاثة مستويات وهي: الدولة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني، فالعلاقة بين هذه العناصر الثلاث تكون جداً مهمة لضمان ديمومة التنمية البشرية، فالدولة تسعى لخلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة، كما أن القطاع الخاص يؤدي إلى خلق فرص عمل، أما المجتمع المدني فإنه يسهل

تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات لتقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية (عزي وجلطي، 2006، 14).

2.2.10 شروط تطبيق الحوكمة وملاحها:

ذكرت الكثير من الأدبيات النظرية شروطاً لتطبيق الحوكمة وأهم الشروط يمكن توضيحها كما يلي (اللواج، 2005، 36):

1. استقلال مؤسسة القضاء، وعدم تدخل السلطتين التشريعية والتنفيذية.
 2. الانتخابات الدورية لأجهزة الحكومة والمساءلة لهذه الأجهزة، بما فيها الشعب.
 3. قيام المؤسسات المجتمعية، والعلاقات الصحيحة بينها، على المستوى المحلي، بالمشاركة الفعالة في نسق الحكم، وبخاصة في البلدان الكبيرة والمتنامية الأطراف.
- وبالتالي حتى نستطيع لتطبيق الحوكمة الرشيدة لا بد من إجراءات وطنية لتعزيز المساءلة الخارجية، والعمل على فصل السلطات الثلاثة، والعمل على إصلاحات إدارية في كل الميادين. (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2004)، بالإضافة إلى أخلاقيات ممارسة الحوكمة التي تفرضها الشفافية والفعالية، ومحاسبة ومسألة القائمين على تدبير وإدارة الشأن العام (مركز الأبحاث والتنمية الدولية).

2.2.11 معوقات الحوكمة في المؤسسات:

تتعدد معوقات تطبيق حوكمة المؤسسات، إلا أنه يمكن تحديد أكثر المعوقات تأثيراً على تطبيق حوكمة المؤسسات كما يلي (الدهدار وآخرون، 2017، 68):

- الثقافة السائدة في المجتمع بشكل عام، والمجتمع المؤسسي بشكل خاص المقاومة للتغيير.
- التشريعات المؤسسية وابتعادها عن المرونة والتكيف.
- طريقة إدارة المؤسسة وتسيير شئونها بطريقة روتينية وببيروقراطية.
- ضعف ارتباط أعضاء المؤسسة بالجانب الإداري في معظمه.
- ضعف استقلال المؤسسات بشقيها الإداري والمالي.

ولا شك أن المناخ العام للدولة يؤثر بدرجة كبيرة على الإصلاح المؤسسي، وتطبيق مبادئ الحوكمة بها، فعوامل مثل: الحرية، والمساءلة، وعدم الاستقرار السياسي، والعنف، وفاعلية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد لها تأثير واضح على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات (Zaman, 2015, p. 7).

وقد أشارت دراسة اليونسكو في عام (2007م) إلى أن الفساد في المؤسسة أصبح مشكلة عالمية، من أكبر المعوقات التي تواجه حوكمة المؤسسات، والفساد في المؤسسة يقع في الغالب تحت مصطلح

"سوء السلوك المهني" (Professional Misconduct) "ولكن الفساد يشمل حالات تتجاوز سوء السلوك المهني الفردي إلى الفساد المؤسسي من جانب المؤسسات التي فشلت في تقديم الخدمة أو المنتج المفترض أن تقدمه في ضوء النفقات والأموال التي حصلت عليها لتنفيذ مهامها.

وتعد الحوكمة المؤسسات من القضايا الإدارية الصعبة التي تواجه معوقات عديدة بسبب طبيعة إجراءاتها وعملياتها، وتظل أكبر معوقات حوكمة المؤسسات في دول العالم النامي هو عدم استعداد جميع الأطراف ذات الصلة لفهم وتطبيق مبادئ الحوكمة، إذ تقتصر حوكمة المؤسسات على الحكومة المركزية ممثلة في وزارة الدفاع فقط، وإنما تمتد لتشمل كل مستوى من مستويات النظام العسكري بدءاً من الوزارة ومروراً بالمؤسسات والأجهزة الأمنية وصولاً للمجتمع (Shibru et al., 2007, 55).

إن معوقات الحوكمة تتمحور بما يلي (الفواز، 2015):

- سيادة البيروقراطية، وكثرة ضغوط العمل.
- عدم التكافؤ بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية بشكل المعلن.
- استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية.
- تقييد حرية التعبير عن الرأي والإفصاح.
- سوء إدارة الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة.

ويوضح الخضري (2005، 94-95) أن معوقات الحكومة تتمثل فيما يأتي:

- ضعف هياكل إدارة المؤسسات.
- تركيز السلطة في أيدي غير متخصصين، بل قد تكون في أيدي من يفتقدون إلى الخبرة والمهارة.
- افتقاد المؤسسات للممارسة السليمة للرقابة والإشراف.
- انشغال الإدارة في الأمور الشكلية والتي لا تمثل محوراً مهماً من محاور العمل الإداري في المؤسسات.
- خضوع المؤسسات لموجات من المنافسات، واتجاه كثير من المؤسسات إلى إخفاء نقاط الضعف والابتعاد عن الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية.

2.2.12 الشفافية:

تعني الشفافية إمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات الضرورية حول أفعال الحكم وتصرفات المسؤولين، وبالتالي يعني ذلك أن من حق المواطنين أن يعرفوا من الذي يتخذ القرارات والدوافع الكامنة وراءها (توق، 2014).

بالإضافة إلى ذلك فإن الشفافية أيضاً تعني توضيح ونشر القواعد التي يستند إليها متخذو القرارات لضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى الضالعين باتخاذ القرار أو المقربين منهم، وبالتالي فإن الشفافية تعني تمكين السلطات التشريعية والمجتمع المدني ووسائل الإعلام وتزويدهم بالأدوات الضرورية اللازمة لمراقبة الحكومة وتحديد حالات سوء الإدارة (توق، 2014).

أهمية الشفافية:

تكمُن أهمية الشفافية في أنها:

1. تؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تقصير مسافة الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التنمية (الطوخي، 2009).
2. تؤدي إلى زيادة وعي المواطن وإطلاعه على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين، إضافة إلى أنها آلية لتحقيق المساءلة (السبيعي، 2010).
3. تؤدي إلى منع الانحرافات حيث أن شفافية التشريعات والقوانين وعدم وجود أي احتمال لتأويلها يحد من إمكانية خرقها، إضافة إلى أن تبسيط الإجراءات من خلال الشفافية يؤدي إلى زيادة الكفاءة وفعالية الأداء (الخرابشة، 1997).
4. تؤدي إلى زيادة النزاهة لدى العاملين، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، كما أنها تساعد في توسعة اللامركزية تبسيط الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة وتزيد من فعالية التغذية الراجعة (الخرابشة، 1997).
5. تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة انتاجيتهم باعتبار أنهم جزء من المنظمة من خلال المكاشفة وإيضاح المعلومات بينهم وبين قياداتهم (الخرابشة، 1997).
6. جعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير على نتائج الأعمال من خلال الشفافية الإدارية، سياسة الانفتاح، المشاركة، وتوافر المعلومات، مما يحول

اهتمامهم بالتركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى التركيز على الاهتمام بالأداء والإنتاج (أوبكر، 2005).

7. نجاح خطط التطوير والتغيير من خلال تبني مبدأ الشفافية الإدارية والإعلان عن السياسات والخطط، هذا يؤدي إلى تقليص الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة أي تغيير وتحويل ذلك إلى إيجابيات (أوبكر، 2005).
8. تعزيز الرقابة الذاتية، حيث أن العاملين في التنظيمات التي تطبق الشفافية يتمتعون باستقلالية أكبر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية (هوفماستر، 2001).
9. تؤدي إلى زيادة الأمان الوظيفي للعاملين، حيث أن رقابة هيئات الدولة تكون دقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة، وتشجع على استغلال أفضل لأصول المنظمات (Christina Garsten, et al, 2008).

2.2.13 المشاركة:

المشاركة هي نوع من أنواع الإدارة الحديثة، تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الخبرات والأفكار لغاية تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ونجد حديثاً بأن الإدارة بالمشاركة لم تعد تنحصر فقط على صنع القرار الإداري، بل تشمل أيضاً المشاركة في الأرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة (Wilkinson, 2010).

ووفقاً لـ (Gerrida Oosthuizen, Du Toit, 1999) فإنه لتحقيق مشاركة فعالة لا بد من توافر الشروط التالية:

1. توفير نظام معلومات يعطي تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.
2. قيادة ديناميكية قادرة على التفاف المنظمة حول رؤية مشتركة.
3. تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صنع القرار.
4. إيمان القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقات الموظفين.
5. تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة.
6. تحفيز العاملين والمشرفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد.

2.2.14 المساءلة:

إن المسؤولية هي تعهد والتزام الفرد بإنجاز ما عليه من واجبات محددة، وترتبط مسؤولية تنفيذ هذه الأعمال بمعايير موضوعية، وبعد تحديد هذه المسؤوليات لا بد من تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا الفرد بمسؤولياته، ومن ثم يأتي دور مساءلة الفرد أمام صاحب السلطة الأعلى (العلاق، 2008).

ويشير مفهوم المساءلة إلى أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات واضحة وتفسيرات عما يقدمه من نتائج، ولا بد من وجود جهة إدارية أو إشرافية مسؤولة عن مساءلته، وتكون العلاقة بين الطرفين مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها مسبقاً، إضافة إلى معايير محددة لعملية المساءلة، معايير قادرة بشكل كبير على قياس أداء الفرد موضع المساءلة، ولا بد كذلك من أن تتضمن عملية المساءلة إجراءات محاسبة كمكافأة أو ترقية أو إيقاع عقوبات أو حرمان من مكافأة أو ترقية (الحسن، 2010).

أهداف المساءلة

يرى (بيتراكين) أن هناك ثلاثة أهداف رئيسية للمساءلة (خوارشيدة، 2006):

- أ. المساءلة كوسيلة للرقابة: دائماً تأتي الرقابة قبل المساءلة، فالمساءلة تركز على مخرجات العمليات الرقابية وبالتالي فهي تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة يفرض على العاملين ومتخذي القرار إعطاء اهتمام أكبر لجعل نتائج قراراتهم وفقاً للخطط المرسومة.
- ب. المساءلة كنوع من الضمان: بحيث أن وجود المساءلة يضمن حسن الإدارة، وذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية أو المساءلة العمودية باتجاهيها الصاعدة والهابطة، فشيوع ثقافة المساءلة في التنظيمات الهيكلية يؤدي إلى زيادة الالتزام والمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة.
- ج. المساءلة كعملية للتحسن المستمر: بتحقيق الهدفين السابقين، فإن المساءلة بذلك تكون أداء خافضة للسلبية في الأداء ومحاولة جدية لتشخيص مواطن الضعف والقوة ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء، أو بيان مواطن القوة وكيفية توظيفها لتحقيق نتائج أفضل.

أنواع المساءلة

يعتمد تصنيف وتنويع المساءلة على المدل الذي استخدم في دراستها، ويمكن أن نوضح أنواعها وفقاً للنحو التالي:

أ. المساءلة السياسية: وهي المساءلة التي تركز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية، مؤكدة على أن الحق في حكم وتمثيل الشعب يمر عبر عملية انتخابات ديمقراطية، ووجود هذه العملية أو عدمها يقيس درجة ديمقراطية الدولة والمجتمع (Huque, 2011).

ب. المساءلة الإدارية: وتتم من خلال وضع آليات داخلية في المؤسسات والمنظمات تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين (Huque, 2011).

ج. المساءلة القانونية: وتعنى بالتأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية، ومن أمثله التدقيق المالي السنوي (Romzek Barbara, Others, 2008).

د. المساءلة المهنية: والتي تؤكد على مسؤولية الأفراد أمام المسؤول عن ممارساتهم الوظيفية انطلاقاً من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة (Romzek Barbara, Others, 2008).

هـ. المساءلة الاجتماعية: وذلك من خلال آليات تخضع المسؤولين في الحكومة والإدارات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، وهي إحدى المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية بسبب التفاعل الدائم بين القطاع السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون (حرب، 2003).

و. المسائلة الهيكلية: وهي نوع من المساءلة مبني على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس.

2.2.15 سيادة القانون:

إن مصطلح "سيادة القانون" كمعيار من معايير الحوكمة، يقصد به أن يكون حكم القانون هو المرجع لجميع مكونات المجتمع، وأن سيادة القانون تكون على الجميع دون استثناء أو مفاضلة، ولضمان ذلك لا بد من وجود صيغة حكم مستقرة قابلة للتطوير الدائم بما تتطلبه المتغيرات الدائمة.

ووفقاً لتعريف الأمم المتحدة، فإن سيادة القانون مصطلح يشير إلى " مبدأ للحكم يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات والقطاعات العامة والخاصة بما في ذلك الدولة نفسها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علانية وتطبق على المجتمع بالتساوي، ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتوافق مع المعايير والمعاهدات الدولية لحقوق الإنسان". (Un، 2019)

إن سيادة القانون تتطلب وجود استقرار سياسي، وحالة من السلم الأهلي في المجتمع، إضافة إلى بناء مؤسسات ديمقراطية تسمح بتداول السلطة بشكل سلمي ودوري وسلس دون اللجوء على العنف (مصلح، 2013).

2.2.16 الكفاءة والفاعلية:

إن الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات لا بد وأن يؤدي إلى نتائج تلبي في مجملها احتياجات المجتمع وتحقيق الأفضل من حيث استخدام موارده المتاحة بالشكل الأمثل والأفضل، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة والفاعلية ضمن الحوكمة يشمل استخداماً مستداماً ومثالياً للموارد الطبيعية المتاحة.

والحوكمة الجيدة تعني أن نتائج العمليات والمؤسسات تأتي متوافقة تماماً مع ما يحتاجه المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والكفاءة في شكلها هذا تشير إلى الاستخدام القائمة على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة (السكرنة، 2009).

الكفاءة

الكفاءة كمفهوم يعود في استخداماته الإدارية إلى الاقتصادي الإيطالي فلوريديو راييتو الذي كان من أوائل من فحصوا مضامين فكرة الكفاءة فيما يعرف بـ "أمثلية باريتو" والتي تقول بـ "أن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفؤ أو تخصيص غير كفؤ، وأي تخصيص غير كفؤ للموارد فهو يعبر عن اللا كفاءة" (فاريان، 2000).

والكفاءة يقصد بها حسن استثمار الموارد المتاحة، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة والوصول إلى أفضل أداء في الوقت الحاضر، أما بالنظر إلى المستقبل، فهنا تأتي الفاعلية بمفهومها الأشمل، والتي تكون الكفاءة جزءاً لا يتجزأ منها، والتوافق جزءاً آخر، فالمنظمة التي يمكن أن نقول أنها على قدر عالٍ من الفاعلية، هي التي تكون على قدر كبير من

الكفاءة وقادرة في ذات الوقت على تعديل استراتيجياتها وأهدافها بمرونة عالية لتتوافق مع التغيرات والمستجدات والظروف المحيطة بها (عبدالله، 2014).

وطبقاً لآراء الباحثين فإن جوهر الفاعلية يقوم على ثلاث مكونات هي (عبدالله، 2014):

1. تحقيق الأهداف التي تم وضعها للحاضر، شرط أن يتم ذلك بأقل كلفة مادية وبشرية ممكنة.

2. الاحتفاظ بالنسق الداخلي للمنظمة بشكل ثابت ومستقر بالمستوى المرتفع، وما نقصده هنا هو مجموعة الإجراءات الأساسية في المنظمة ككيفية تقدير أداء العاملين وتطوير أساليب الإدارة والتدريب فيها، ونظام الحوافز والمكافآت، ولعل من أهم مكونات النسق الداخلي لأي منظمة هو الحفاظ على العاملين فيها في كل مستوياتهم الوظيفية بمستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة العملية.

3. القدرة على التوافق مع البيئة الخارجية للمنظمة من خلال علاقتها مع المجتمع المحيط بها وسمعتها التنظيمية لدى الآخرين، والمستجدات التكنولوجية الحديثة.

أبعاد الكفاءة:

يرى الكثير من الباحثين أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية تعتمد عليها الكفاءة وهي:

أولاً: المعرفة: وهنا نقصد مجموع المعارف المهنية الضرورية لممارسة الوظيفة كتقنيات استخدام الحاسوب وأعمال التوثيق والسكرتارية والتي تكون عبارة عن معارف قابلة للنقل من شخص لآخر.

ثانياً: مهارات المعرفة الفنية: وهي القدرة على التصرف بشكل ملموس وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً ويرى البعض بأن هذا النوع من المعارف غير قابل للنقل من شخص لآخر باعتباره مميزاً لصورة الذات.

ثالثاً: المعرفة السلوكية: والتي تتمثل في جميع السلوكيات والمواقف والميزات الشخصية المرتبطة بشكل وثيق بالموظف والمطلوبة منه عند ممارسته للوظيفة.

الفاعلية:

إن أبسط توضيح للفاعلية هو أنها عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، ويرى بشير عباس العلق أن الفاعلية هي "مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة" (سلاطنية، وآخرون، 2013).

أنواع الفاعلية:

يمكن تقسيم الفاعلية من حيث النوع إلى (عشبية، 2009):

1. **فاعلية تنظيمية:** وتتحدد وفقاً لمداخلها، فمن مدخل الهدف يعنى بها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن حيث الموارد فإنها تعني قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة المحيطة للحصول على احتياجاتها من الموارد من أجل استمراريته في أنشطتها، أما إذا أخذت من مدخل العمليات فإن المؤسسة تكون فعالة حين تتصف عملياتها الداخلية بخصائص تنظيمية معينة، وإن أخذناها من مدخل الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة فإن الفاعلية التنظيمية لا تعدو كونها درجة إشباع المؤسسة لحاجات الجمهور.
2. **الفاعلية الإدارية:** لا تقتصر فقط على الصفات الشخصية لدى المدير بل تتعدى ذلك لتكون مجموعة من هذه الصفات ومجموعة من المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال عمليات التدريب والتأهيل والممارسة، كالقدرة على تنظيم الوقت والتركيز على النتائج أكثر من التركيز على تفاصيل العمل وإجراءاته، والإفادة من كافة الموارد المتاحة إلى أقصى حد والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والرشيدة. وهناك رأي يرى أن فاعلية الإدارة تتحقق نتيجة تفاعل معقد بين الصفات الشخصية للمدير والنتائج المتوقعة منه والإمكانات المتاحة له.
3. **فاعلية التنظيم الإدارية:** هذه الفاعلية تركز على أسس التنظيم الإدارية من خلال تقسيم العمل وتحديد نطاق جيد للإشراف وتوزيع السلطة والمسؤولية بشكل محدد وواضح، إضافة إلى تحديد إجراءات تنفيذ العمل والمتابعة الدائمة لمجرى تنفيذ هذه الأعمال.

ومما سبق نجد أن الكفاءة تتمثل في مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، وبالتالي فإن قياسها يعتمد على العلاقة ما بين النتائج المحققة وما بين الأهداف المرسومة مسبقاً، في حين أن الفاعلية هي القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً باستخدام أقل الموارد وانتهاج أرشد الطرق في استخدام هذه الموارد، وبالتالي فإنها تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة في تحقيقها.

2.3 واقع الحوكمة في فلسطين

بدأ الاهتمام بالحوكمة في فلسطين من قبل الشركات والمصارف، وتم إنشاء مدونة للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية، وكذلك تم إنشاء مدونة للبنوك الفلسطينية، حيث أن (20%) من الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية هي التي تطبق قواعد الحوكمة (مرتجى، 2018).

حيث قام كل من مركز تطوير القطاع الخاص وجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين دوراً ريادياً في مجال تطبيق الحوكمة، وفي عام (2003) تم إطلاق مشروع يهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة من مركز المشروعات الدولية الخاصة وبالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط، وعليه قامت في المقابل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بتشكيل العديد من اللجان الوطنية من أجل نشر ثقافة الحوكمة، ووضع نظام خاص لفلسطين، حيث تم عقد العديد من اللقاءات التثقيفية في الجامعات الفلسطينية من أجل وضع أسس وقواعد الحوكمة في فلسطين، وفي الطرف الآخر لهيئة سوق رأس المال كانت سلطة النقد تعمل على نشر ثقافة الحوكمة في المصارف الفلسطينية من خلال عقد الدورات وورش العمل من أجل وضع مدونة لحوكمة البنوك، وفي الجهة الأخرى كان الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية والمساءلة "أمان" يلعب دوراً أساسياً في نشر مفهوم الحوكمة من خلال تعزيز قيم النزاهة، مبادئ الشفافية، ونظم المساءلة في جميع القطاعات في فلسطين، وأيضاً تم العمل على تطوير مفهوم الحوكمة في القطاع العام من خلال الحكومة، والعمل على نشر هذه المفاهيم في المجتمع، وكذلك قامت الجامعات على تطوير هذا المفهوم، لكن الحوكمة في فلسطين واجهت العديد من الصعوبات من أهمها (تلاحمة، 2012):

- الضعف في مجالات عديدة أهمها المحاسبة، الإدارة، والتدقيق.
- قلة الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
- تعد الشركات في فلسطين شركات عائلية، والذي بدوره يحد ويؤثر على تطبيق مفهوم الحوكمة من خلال عدم الالتزام بالمعايير المهنية عند التوظيف، وكذلك ضعف مجالس الإدارة لأنه يكون مسيطر عليه من قبل شخص أو عدة أشخاص معينين.
- غياب نسبي لمجموعة من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تطبيق الحوكمة مثل الانتخابات الحرة، ونظام المساءلة والشفافية، عدم الالتزام بالقوانين، وضعف آلية مكافحة الفساد.

ورغم هذه الصعوبات، فإن دولة فلسطين تسعى ومن خلال العمل في مؤسساتها إلى تنبئ أهداف التنمية المستدامة والتي أقرتها الأمم المتحدة بموافقة جميع أعضائها عام 2015، وهي الخطة التي سميت بخطة التنمية المستدامة 2030، وقد شكلت فلسطين نتيجة لإقرار هذه الخطة الفريق الوطني للتنمية المستدامة واللجنة التوجيهية لأهداف التنمية المستدامة لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة

2030، واشتملت الخطة على (17) هدفاً، تضمن الهدف (16) منها موضوع السلام والعدل والمؤسسات القوية القابلة للمساءلة وكان من ضمن مقاصد هذا الهدف (الكبجي، 2019):

- تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي وضمان تكافؤ الفرص ووصول الجميع إلى العدالة.
- الحد بدرجة كبيرة من الفساد والرشوة بجميع أشكالها.
- إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات.
- ضمان اتخاذ القرارات على نحو يستجيب للاحتياجات وشامل للجميع وبما يمثل جميع المستويات.
- توسيع وتعزيز مشاركة البلدان النامية في مؤسسات الحوكمة العالمية.
- كفالة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية.

ومما سبق، فإن الهدف (16) من خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 يشدد على الحوكمة في البلدان ويؤكد عليها، وقد تناغمت المؤسسة الفلسطينية وهذه الخطة وبدأت بالعمل لتحقيقها منذ إعلانها في العام 2015 كما أسلفنا بالذكر.

أما فيما يخص القطاع الأمني، فقد لعبت الأمانة العامة للأمم المتحدة دوراً في دعم إصلاح قطاع الأمن ذات الصلة الخاصة ببلدان معينة، من خلال عدة إرشادات أهمها (الأمم المتحدة، 2018):

1. تعزيز النهج الشامل الذي تتوخاه الأمم المتحدة في إصلاح قطاع الأمن.
2. وضع توجيهات إضافية موجهة لمسؤولي الأمم المتحدة المعنيين، بمن فيهم الممثلون والمبعوثون الخاصون للأمن العام، على فهم كيفية الاضطلاع بمهام إصلاح قطاع الأمن الصادر بشأنها تكليف.
3. تشجيع الممثلين والمبعوثين الخاصين للأمن العام على أن يراعوا القيمة الاستراتيجية لإصلاح قطاع الأمن في عملهم تمام المراعاة، بما في ذلك عن طريق مساعيهم الحميدة، عند وجود تكليف بذلك.
4. تسليط الضوء في تقاريره المنتظمة المقدمة إلى مجلس الأمن بشأن عمليات الأمم المتحدة المحددة التي تصدر بها تكليف من مجلس الأمن على المعلومات المستكملة المتعلقة بالتقدم المحرز في إصلاح قطاع الأمن، عند وجود تكليف بذلك، من أجل تحسين إشراف مجلس الأمن على أنشطة إصلاح قطاع الأمن.

5. مواصلة وضع المذكرات التوجيهية التقنية المتكاملة ووحدات التدريب المتصلة بها، فضلاً عن أدوات أخرى حسب الاقتضاء، من أجل تعزيز الاتساق والتنسيق في الدعم الذي تقدمه الأمم المتحدة لإصلاح قطاع الأمن، ووضع الطرائق لتقديم المساعدة على نحو مشترك من أجل تحقيق جهود الإصلاح على المستوى الوطني.

6. كفالة مراعاة المساعدة المتصلة بإصلاح قطاع الأمن لتنفيذ عمليات الخطر على الأسلحة الصادر بها تكليف من مجلس الأمن، حسب الاقتضاء، بما في ذلك حالات الاستثناء المتاحة من عمليات الخطر تلك والمواجهة لدعم إصلاح قطاع الأمن على وجه التحديد.

مسارات دعم القطاع الأمني في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية لتحقيق الأهداف التالية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019):

1. الرقابة والمساءلة: ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:
 - الرقابة الداخلية: تمارسها الأجهزة بحد ذاتها عبر إضفاء طابع قانوني من خلال التشريعات، والتوجيهات الداخلية، وتعزيز ثقافة العمل المهني.
 - السلطة التنفيذية: وهي تتولي المراقبة المباشرة وتقدير الميزانية، وتضع الخطوط التوجيهية والأولويات.
 - السلطة التشريعية: وهي تمارس الرقابة من خلال سن القوانين التي تحدد وتنظم أجهزة الشرطة ومهامها، وتخصيص الميزانية ذات الصلة.
 - السلطة القضائية: وهي تتولي مراقبة أجهزة الشرطة والأمن والاستخبارات، وتقاضي الموظفين لدى ارتكابهم أي خطأ.
 - مجموعات المجتمع المدني، والإعلام، وفرق للتفكير ومعاهد البحوث: وهي تقوم برصد أداء أجهزة الشرطة والأمن والاستخبارات، بناء على الموارد العامة بشكل أساسي.
2. بناء القدرات: إعادة تدريب الأجهزة الأمنية وبناء قدراتها، على أن يشمل ذلك تحسين تدريب الشرطة، وتطوير مهارات الموظفين والممارسات الداخلية، فضلاً عن استعراض بنية الشرطة، والادارة الاستراتيجية، والقدرات والممارسات.
3. الولاية القانونية: تحديد الولاية والإطار القانوني بشكل واضح، وإدماج معايير حقوق الإنسان في القوانين المتعلقة بالقطاع الأمني، على أن يتم الفصل بين السلطة التنفيذية، وأجهزة الشرطة، والاستخبارات الداخلية.
4. الطابع المدني: التشديد على الطابع المدني لقوى الشرطة.

5. اللامركزية: التحول من الادارة المركزية القوية إلى الادارة المحلية التي يمكن أن تضم بعض أقسام الشرطة.

6. الهوية المهنية المجردة من الطابع السياسي: بلورة هوية جديدة قائمة على الجدارة والثقافة المهنية المتينة، وقد شكلت هذه العناصر الركائز الأساسية لعمليات دعم القطاع الأمني وإرساء أسس الديمقراطية التي تحققت بنجاح في العديد من بلدان العالم التي تمر سابقاً بمرحلة انتقالية.

2.4 واقع الأجهزة الأمنية في فلسطين

تعد الأجهزة الأمنية صمام الأمان الذي يحمي المشروع الوطني، والسياسي في أي دولة، وهي الحارس الذي لا يغفل في سبيل حماية المصالح الاجتماعية، والاقتصادية للمجتمع الذي ينتمي إليه، ومن هنا كان لزاماً على هذه المؤسسة أن تحوز على ثقة المجتمع المطلقة حتى يكون قادراً على تأدية مهامها على أكمل وجه، حيث إن هذه الثقة توفر له بيئة العمل المثالية، ومساعدة المجتمع ككل في سبيل النهوض بالمشروع الوطني والسياسي، وتحقيق التنمية المستدامة على كل الأصعدة وأهمها الصعيد السياسي.

وقد تشكلت قوى الأمن الفلسطينية بداية كقوة شرطية فلسطينية جاءت جزءاً من اتفاق أوسلو، وكانت الفكرة الأساسية لقوة الشرطة الداخلية الفلسطينية تهدف إلى الحفاظ على الجبهة الداخلية وعلى حرمة الدم الفلسطيني، وذلك استجابة للتطورات المرتبطة بمحادثات السلام المستمرة بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي، ومن خلال اتفاقية أوسلو في العام 1993، نصت المادة الثامنة من هذه الاتفاقية بشأن النظام العام والأمن على ما يلي (الشروف، 2010):

"من أجل ضمان النظام العام والأمن الداخلي الفلسطيني في الضفة وقطاع غزة، ل يتم تأسيس قوة شرطية قوية"، وكذلك نص الملحق الثاني من نفس الاتفاقية على اتخاذ ترتيبات بشأن قوى الأمن الداخلي والنظام العام من قبل الشرطة الفلسطينية.

2.4.1 الهيكلية المؤسسية للأجهزة الأمنية الفلسطينية:

كان من المقرر أن تشكل الشرطة الفلسطينية القوة الوحيدة في الأراضي الخاضعة للسيطرة الفلسطينية وفقاً لاتفاقية أوسلو، على أن تتألف هذه القوة من أربعة أجهزة هي: الشرطة المدنية، الأمن العام، الأمن الوقائي، الأمن الرئاسي، المخابرات، وخدمات الطوارئ والإنقاذ - الدفاع المدني (ملحم وآخرون، 2008، 20).

وبدأت السلطة الوطنية الفلسطينية في تنفيذ بنود الاتفاقية، وبدأت بإنشاء أجهزتها الأمنية، وعملت على إضافة أجهزة جديدة لم تكن من ضمن الاتفاقيات التي وقعتها مع إسرائيل، وفي مرحلة من مراحل السلطة الوطنية الفلسطينية، كانت الأجهزة الأمنية الفلسطينية تضم (17) جهازاً أمنياً مختلفاً.

وفي إطار العملية الإصلاحية التي شهدتها الأجهزة الأمنية الفلسطينية، تم دمج كل هذه الأجهزة في ثلاثة أجهزة أمنية، وذلك وفقاً لقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005، في المادة رقم (3) وهي (الشروف، 2010):

- الأمن الداخلي: ومرجعته وزارة الداخلية، ويتشكل من أجهزة الشرطة المدنية، والأمن الوقائي، وذلك وفقاً للمرسوم الرئاسي رقم (12) لسنة 2002م.
- الأمن الوطني: ومرجعته للرئيس، ويفوض وزير الداخلية للإشراف عليه.
- المخابرات: ومرجعته للرئيس مباشرة .

وفيما يلي تفصيلاً لهذه الأجهزة الثلاث:

2.4.2 قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الفلسطيني:

وتمثل الهيئات العسكرية النظامية، التي تؤدي وظائفها واختصاصاتها برئاسة وزير الأمن الوطني وتحت قيادة القائد العام، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شؤونها، ويعتبر الأمن الوطني بمثابة الجيش بالمهام الواضحة والمحددة التي يقوم بها، وبالتجهيزات التي يتمتع بها وتتناسب مع وظائفه وظروف العمل التي يقوم بها بأداء مهامه، وتشتمل قوات الأمن الوطني الفلسطيني على حرس الرئيس، وشعبة الاستخبارات العسكرية، والشرطة العسكرية، وكلها تكون مرجعيتها للقائد العام للأمن الوطني (الشروف، 2010).

وتشتمل قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الفلسطيني على الأجهزة التالية (صالح و آخرون، 2015):

• قوات الأمن الوطني:

وهي هيئة عسكرية نظامية، تتألف من عشر كتاب عسكرية تتولى مهام حماية الحدود والسيطرة عليها، وضبط الأمن ضمن مناطق السيطرة الفلسطينية خارج التجمعات السكانية، وتتولى مساعدة قوى الأمن الداخلي في ضبط الأمن وملاحقة المطلوبين، ومنع المظاهر المسلحة ومحاربة تجارة وتصنيع الأسلحة والمتفجرات، وتتبع لهذه الهيئة وحدة الشرطة الجوية.

• جهاز الاستخبارات العسكرية:

وهو هيئة عسكرية مكلفة بجمع المعلومات عن "العدو الخارجي"، كما تهتم بالأمن الداخلي وتشرف أيضاً على الشرطة العسكرية، تأسس الجهاز مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 على يد اللواء موسى عرفات، وكان يعد ثالث أكبر جهاز أمني فلسطيني بعد الأمن الوطني والشرطة.

- **حرس الرئيس الخاص:**

كان الحرس الرئاسي قوة قائمة بذاتها، إلى حين تم انضمامها إلى قوات الأمن الوطني، ويذكر أن خدمة أمن مؤسسة الرئاسة كانت معهوددة إلى قوتين هما: الحرس الرئاسي، وأمن الرئاسة (قوات ال 17)، وبتاريخ 6 كانون الأول (2007م) صدر قرار عن الرئيس يقضي بدمج قوات أمن الرئاسة (قوات 17) في الحرس الرئاسي الخاص، وقوات الأمن الوطني.

- **الارتباط العسكري الفلسطيني:**

نشأ الارتباط العسكري الفلسطيني بموجب اتفاق أوسلو_ إعلان المبادئ الفلسطينية _ الإسرائيلية، الموقع في واشنطن في 13 أيلول (1993م)، وتعد الاتفاقيات مرجعته، حيث لم يرد ذكر لهذه القوة في أي تشريع فلسطيني حيث لا يوجد أي تشريع فلسطيني ينظم عمله.

2.4.3 الأمن الداخلي:

وكما أشرنا سابقاً فإن مرجعيتها تعود لوزارة الداخلية، وتباشر هذه الأجهزة والقوة اختصاصاتها ومهامها برئاسته، وقد اعتبر القانون الأجهزة المكونة للأمن الداخلي أجهزة أمنية نظامية وهي (ربعي، 2008، الصفحات 20-28):

- **جهاز الأمن الوقائي:**

وقد نشأ هذا الجهاز بعد توقيع اتفاقية أوسلو، وكان يتبع لقيادتين، الأولى في غزة والثانية في الضفة الغربية، وتم دمجها لاحقاً تحت قيادة واحدة، ولم يكن هذا الجهاز منظماً بقانون ولم يكن يعتبر من الضابط القضائي في فلسطين، وتتنوع في مهامه واختصاصاته، فقد شملت مهامه مكافحة الجريمة والمشاكل الاجتماعية ومكافحة التجسس إضافة إلى الأمن السياسي، وفي العام 2007 تم تنظيم هذا الجهاز بقرار رئاسي بقانون يحدد ما هيته وتشكيله واختصاصاته وأعماله، وتم اعتباره إكارة عامة في قوى الأمن الداخلي تتبع وزارة الداخلي، ومن مهامه: حماية الأمن الداخلي، ومتابعة الجرائم والعمل على معالجتها واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع وقوع الجريمة مسبقاً، وفي نفس القرار الرئاسي بقانون في العام (2007) تم منح الأمن الوقائي الضابطية القضائية.

• جهاز الدفاع المدني:

وهو مديرية عامة تتبع لوزارة الداخلية، ويعد من أهم قوى الأمن الداخلي التي تختص بتوفير سبل السلامة العامة والعمل على مواجهة الكوارث وحالات الطوارئ، إضافة إلى الجهوزية المسبقة من خلال الخطط والتوعية الجماهيرية نحو تحقيق السلامة العام، ونظراً لأهمية مهام هذه القوة وحجم المسؤولية الواقعة على عاتقها، فقد تم تشكيل المجلس الأعلى للدفاع المدني، والذي يتشكل من 16 عضواً برئاسة وزير الداخلية وبعضوية كل من مدير عام جهاز الدفاع المدني، والأجهزة والوزارات والمؤسسات ذات الاختصاص والعلاقة.

• جهاز الشرطة المدنية:

ويتبع هذا الجهاز لوزارة الداخلية، وتكون مهامه حفظ الأمن والنظام العام، ومنع الجريمة ومكافحة المخدرات.

2.4.4 المخابرات العامة:

وهو جهاز نشأ قبل اتفاق أوسلو، وكان يعمل خارج الوطن باسم الأمن الموحد، وبعد تشكل السلطة الوطنية الفلسطينية أطلق عليه اسم المخابرات العامة، وصدر له قانون عام 2005، يحدد ماهيته ويحدد صلاحياته، وهو جهاز يتبع رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية مباشرة، ويتم تعيين رئيس جهاز المخابرات العامة ونائبه من قبل الرئيس، ويرتكز عمل جهاز المخابرات خارج الوطن، ويمكن أن يقوم بعمل محدود في داخل الوطن استكمالاً للعمل الخارجي، وتقع على عاتق هذا الجهاز أخذ التدابير اللازمة لمواجهة مصادر التهديد للأمن القومي الفلسطيني بتفاصيله (صالح وآخرون، 2015، 495).

2.4.5 أبرز الإشكالات القانونية لنشأة الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

تتمثل أبرز الإشكالات المرتبطة بالأساس القانوني لنشأة الأجهزة الأمنية وتنظيمها ككل فيما يلي (مرشود، 2014، 43-46):

1. التشريعات القانونية قبل اتفاقية أوسلو: فبعد اتفاقية أوسلو، كانت السلطة الوطنية الفلسطينية أمام إرث من التشريعات القانونية التي صدرت عن الأنظمة السياسية التي حكمت الأراضي الفلسطينية، وهي بالأساس تشريعات كانت تعنى بأمن الدول التي أصدرتها أكثر من عنايتها بالأمن الفلسطيني.
2. عدم وجود إطار ناظم: ففي ظل التششت القانوني اضطرت السلطة الوطنية الفلسطينية للبحث عن وسائل لسد الفراغ القانوني، فعمدت لاستصدار تشريعات استهدفت القطاع الأمني وطبقت

عدداً منها، لكن هذه التشريعات بقيت عاجزة عن التغلب على التحديات التي تقزرها الاحتياجات الأمنية.

3. التنافسية بين الأجهزة وعدم احترام الأساس المرجعي: فالتنافس وتداخل الصلاحيات بين الأجهزة الأمنية الفلسطينية يشكل عاملاً سلبياً مؤثراً على قانونية أداء هذه الأجهزة.

4. سيادة الفهم الأحادي نتيجة لافتقار الأجهزة الأمنية إلى حوكمة، وعدم الالتزام بالإطار الدستوري.

وإن كانت التشريعات التي أصدرتها السلطة الفلسطينية، في مجال الأمن تمثل خطوة إيجابية إلا أن تلك التشريعات لا تؤسس لنظام شمولي، يحكم قطاع الأمن، كونها لم توضع ضمن مراجعة استراتيجية لنظام الأمن، وإنما وضعت الأجهزة الأمنية ذاتها بعض تلك التشريعات، انطلاقاً من الحجة لتوفير غطاء قانوني لعمل الجهاز ذاته. على الرغم من أن قانون الخدمة في قوى الأمن يمثل مرجعية قانونية، في إدارة الموارد البشرية في قطاع الأمن، إلا أنه يقتصر إلى اللوائح التنفيذية اللازمة لتطبيقه (هيئة الأمم المتحدة للمرأة، 2018).

2.4.6 مراحل إصلاح الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

مرت عمليات إصلاح الأجهزة الأمنية الفلسطينية بعدة مراحل مهمة، وتقدمت العديد من المبادرات سواء الداخلية والخارجية لإعادة إصلاح وبناء الأجهزة الأمنية. وسيتم التركيز على مرحلتين رئيسيتين في هذه الدراسة لما لهما من أهمية، وهما المرحلة الأولى، وهي الإصلاح الأمني في عهد الرئيس الفلسطيني الراحل ياسر عرفات وما قدم من مبادرات من هذه المرحلة، والمرحلة الثانية وهي الاصطلاح في عهد الرئيس محمود عباس أبو مازن، وما قدم من مبادرات وسياسات إصلاحية تم اتباعها (الشعبي، 2012).

■ **المرحلة الأولى:** إصلاح الأجهزة الأمنية في عهد الرئيس ياسر عرفات: وكان من أبرز توجهات الإصلاح في عهد الرئيس ياسر عرفات هو ما قامت به حكومة رئيس الوزراء محمود عباس والتي تركزت في النقاط التالية:

- إعادة هيكلة وزارة الداخلية وتحديث أجهزتها بما يتناسب مع متطلبات الظرف الراهن.
- إلحاق جهاز الأمن الوقائي والشرطة المدنية والدفاع المدني بوزارة الداخلية، بحيث تتولى جميع شؤون الأمن الداخلي وفقاً للقانون.
- تفعيل دور وزارة الداخلية وأجهزتها في تطبيق أحكام القضاء.
- إبلاء حاجة الناس للأمن والنظام واحترام القانون أهمية قصوى واتخاذ إجراءات تتجاوز مع توقعات الناس وطلباتهم ضمن القانون.
- معالجة المظاهر السلبية التي تعكس غياب الانضباط الأمني والضبط الاجتماعي.

- ترسيخ نهج الولاء للسلطة الوطنية الفلسطينية، وللأجهزة الأمنية، باعتبارها مهنة، وانطلاقاً من انتمائها الوطني.
- توعية الناس إزاء الإجراءات المطلوبة ضماناً لتفهمهم وتعاونهم ودعمهم.
- المرحلة الثانية: الإصلاح الأمني في عهد الرئيس محمود عباس أبو مازن بعد السيطرة العسكرية لحماس على قطاع غزة:

قامت حركة حماس بالسيطرة العسكرية على قطاع غزة في العام (2007م)، وعلى إثر هذا الأمر أعلن الرئيس الفلسطيني محمود عباس حالة الطوارئ وحل الحكومة الفلسطينية بقيادة اسماعيل هنية وشكل حكومة جديدة برئاسة سلام فياض دون أعضاء من حماس، واعتبرت حركة فتح السيطرة على غزة انقلاباً عسكرياً لأي اتفاقيات تهدئة بين حماس وفتح، وسمت حكومة اسماعيل هنية بالحكومة المقالة في حين برزت حماس موقفها بأنه ليس انقلاباً على فتح ولا أجهزتها ولكنه حسم عسكري وطرد بعض الخونة واستلام للأجهزة الأمنية التي هي من حق الحكومة المنتخبة. وبعد السيطرة استمرت عملية إصلاح المؤسسة الأمنية في الضفة بواسطة كل من الرئيس الفلسطيني محمود عباس ورئيس الوزراء سلام فياض ووزير الداخلية عبد الرزاق اليحىي وشملت الأجهزة الأمنية في ثلاث مجموعات:

1. مجموعة الأمن الداخلي واشتملت على أجهزة الشرطة والأمن الوقائي والدفاع المدني.
2. مجموعة الأمن الخارجي وشملت أجهزة الاستخبارات.
3. مجموعة الأمن الوطني حيث تم دمج قوات الأمن الوطني والحرس الرئاسي ووحدات الاستخبارات العسكرية والشرطة العسكرية وجهاز الارتباط العسكري؛ وتم حل جهاز الأمن الخاص وجهاز القوات الخاصة، وعلى مستوى بناء القدرات، تم تدريب الكوادر الجديدة داخليا (الضفة)، كما في مصر والأردن.

وكذلك تم تحسين مستوى الإمدادات اللوجستية مثل إعادة بناء مقرات وتأمين موازنات ورفع رواتب العاملين وبشكل خاص الشرطة والقوات المساندة لها، وتم تعزيز الرقابة الإدارية المالية من قبل وزارة المالية والداخلية.

بالرغم أن المؤسسة الأمنية أصبحت مجالاً واسعاً ودموياً للصراع، إلا أنها استحكمت السلطة سيطرتها على الضفة، وسيطرت حماس على قطاع غزة، بالرغم من تراجع الإصلاحات الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، فقد تعالت الأصوات المطالبة بالحوار والإصلاح وإعادة بناء المؤسسة الأمنية على قاعدة جديدة تركز على مجموعة من المبادئ (الشعبي، 2008):

1. حيادية المؤسسة الأمنية: ينبغي على الأجهزة الأمنية وقادتها ألا يتدخلوا لصالح فئة أو فصيلة على حساب الفئات أو الفصائل الأخرى، باعتبار ذلك مبدأ أساسيا في إنجاح التبادل السلمي للسلطة، كأساس رئيس من أسس النظام الديمقراطي وما دام قادة الأجهزة الأمنية المتخربين في مناصبهم.

2. مهنية العاملين: إعادة بناء المؤسسة وفق أسس مهنية خاضعة لإمرة الحكم المدني السلطة السياسية وتقوم بتنفيذ تعليماته، وألا تتدخل الأجهزة الأمنية في القرار السياسي، وألا يتولى رؤساء الأجهزة الأمنية مهام سياسية ولا يسمح لهم بالتدخل في الحياة السياسية ما داموا على رأس عملهم.

3. إخضاع المؤسسة الأمنية للمساءلة: خضوع المؤسسة الأمنية وقادتها للرقابة والمساءلة سواء كان على المستوى التنفيذي المسؤول مباشرة عن هذه المؤسسة، أم من خلال الأجهزة الرقابية الأخرى مثل المجلس التشريعي وديوان الرقابة المالية والإدارية.

4. قانون أساس للأمن: توضيح الإطار القانوني الناظم لعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية من خلال إصدار قانون أساس للأمن، فالأجهزة الأمنية الفلسطينية بالغم من صدور بعض القوانين الفرعية المتعلقة بالخدمة في قوى الأمن والتقاعد لمنتسبي الأجهزة الأمنية إضافة إلى قانون المخابرات العامة والأمن الوقائي لا زالت تعمل بموجب تعليمات وأوامر إدارية.

5. الكفاءة والاحتراف وتدوير القيادات: اعتماد معايير جديدة في اختيار منتسبي الأجهزة الأمنية تقوم على المهنية والكفاءة وليس على أسس الانتماء السياسي أو الديني أو العرقي أو الطائفي. وتغيير رؤساء الأجهزة الأمنية بشكل دوري وبمشاركة السلطين التنفيذية والتشريعية.

6. البناء المؤسسي: يجب تحديد البنية التحتية المناسبة للمؤسسة الأمنية، بالاعتماد على التصور الذي وضعته مؤسسات المجتمع المدني، والذي يوصي بدمج الأجهزة الأمنية المتشابهة وتحديد صلاحيات ومرجعية كل منهما، وذلك على النحو التالي:

• الأمن الداخلي: ويتشكل من الشرطة والأمن الوقائي وقوى الدفاع المدني، ويناط بهم المهام التالية:

- حفظ الأمن العام.
- حماية أمن المواطنين وحرياتهم وممتلكاتهم.
- تقديم المساعدة المباشرة في أعمال الدفاع والإنقاذ وإطفاء الحرائق.

الأمن الداخلي: ويناط بهذا الجهاز جمع المعلومات الاستخبارية ذات العلاقة بأمن الوطن في حدود احترام أحكام القانون، ودون المساس بالحقوق والحريات الأساسية للمواطنين، وتقديم تقاريره وتقييماته في القضايا التي يطلبها المستوى السياسي.

- تمويل وطني وشفافية الإيرادات ورقابة على النفقات: أن تخصص الموازنة للمؤسسة الأمنية محددة ومعتمدة وفق الأصول القانونية، ويجرى تحويل مخصصاتها بانتظام، ووضع آليه للصرف منها تكفل رقابة وزارة المالية، ووقف سياسة التمويل الذاتي العشوائي للأجهزة الأمنية.
- إصلاحات شاملة: لا يمكن الكلام عن إنجازات حقيقية في إصلاح قطاع الأمن دون إصلاح المجالات الأخرى في السلطة الوطنية الفلسطينية، وأساسها وضوح مبدأ الفصل بين السلطات بما يتضمن بناء سلطة تشريعية فعالة، وسلطة قضائية مستقلة، وسلطة تنفيذية رشيدة ومساءلة.

واجبات القيادة في المؤسسات الأمنية:

تتمثل واجبات القيادة في المؤسسة الأمنية بالأمور التالية (أمان، 2018):

- عدم استخدام الممتلكات والموارد العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية أو اجتماعية خاصة.
- العمل على تسهيل الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وإنجاز المعاملات.
- توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين والتنوع الثقافي والديني وخصوصية المرأة، وتوفير شروط الأمان والسلامة
- الأخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة وبرامجها.
- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات المخول بها لتحقيق مصالح خاصة.
- توفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة حول القرارات وسياسات الدائرة دون قيود.
- تتعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع بحيث تقدم البيانات المتوفرة لديها بمصادقية للجهات المعنية دون أن تعتمد إلى التضليل أو الخداع.
- استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها بجدية وفقاً لقواعد السلوك، وعلى الموظف المسؤول عن تلقي الشكاوى مخاطبة صاحب الشكاوى بما توصلت إليه الدائرة في عملية التحقيق.
- منع استغلال عدم معرفة المواطنين بإجراءات الحصول على التراخيص القانونية للحصول على مكاسب مادية.

الحيادية السياسية في المؤسسات الأمنية:

تتمثل حيادية المؤسسة الأمنية السياسية بما يلي (أمان، 2018):

- تقوم بخدمة الحكومة، بغض النظر عن توجهاتها السياسية ومعتقداتها، بأفضل شكل ممكن وبطريقة تضمن الحفاظ على الحياد السياسي وتتماشي مع متطلبات قواعد السلوك هذه بعيداً عن المعتقدات السياسية والشخصية.
- تتصرف بطريقة جديرة بالاحتفاظ بثقة المسؤولين وفي الوقت ذاته أحاول ضمان القدرة على إنشاء نفس العلاقة مع أشخاص قد يطلب إلى العمل معهم في الحكومات المستقبلية.
- تحترم القيود القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الإدارية، وفي مكان العمل وأوقاته.
- تحرص على عدم السماح لأرائي السياسية الشخصية بتحديد طبيعة النصيح والمشورة المقدمة من قبلي للمسؤولين أو أن تؤثر على أعمالي وأفعالي.

المعوقات الذاتية للأجهزة الأمنية:

تعاني الأجهزة الأمنية من معوقات ذاتية تحول دون انتاج عمليات اصلاح أمني ناجحة، وعلى الرغم من أن السنوات الأخيرة شهدت العديد من برامج الاصلاح الأمني والخطط التدريبية، وقرار قانون التقاعد المبكر، وتطوير الدوائر المختلفة داخل الأجهزة الأمنية والمتخصصة لتواكب التطورات في الحقل الأمني من جهة، وكذلك لتحسين قيام الأجهزة الأمنية بهمامها المناطة بها، ما زالت العديد هناك العديد من المعوقات الذاتية التي تواجه عمليات الاصلاح في الأجهزة الأمنية ومن أبرزها (الشعبي، 2008):

1. **ضعف تأهيل الموارد البشرية:** عانت الأجهزة الأمنية الفلسطينية من أوجه متعددة ومركبة من ضعف موارده البشرية وبالذات في المراحل الأولى لإنشاء الاجهزة الامنية، فمن جهة، لعبت الصبغة الفصائلية لقوات الأمن الفلسطيني دوراً كبيراً في إضعاف تلك الأجهزة منذ اليوم الأول لتأسيسها، إذ لم تكن الكفاءة والقدرة على سلم معايير التوظيف، بل الثقة والولاء الشخصي فقط، وكان من الطبيعي في ظل بيئة كهذه ان تنشأ وتنتشر شبكات من العلاقات الشخصية والمحسوبية في أوساطها. ومن ناحية أخرى، لم تستطع الأجهزة الأمنية في تلك المرحلة تطوير آليات لفرص النظام والانضباط بين عناصرها، ويبدو أن ثقافة العنف والممارسات الأمنية غير نظامية لكثير من عناصر تلك الأجهزة، التي مارسوها قبل تأسيس السلطة، كانت قد ترسخت بما يكفي لتفصح عن نفسها. كما تسبب غياب آليات للمساءلة والعقاب والازدواجية التي يعاني منها الأراضي الفلسطينية في ظل تواجد قوتين للأمن، إحداها تابعة للسلطة والأخرى تابعة للاحتلال، في عدم قدرة الأجهزة على إخضاع العناصر المخالفة للمساءلة والعقاب على أفعالهم، لأنهم كانوا في بعض الأحيان يلودون بالمناطق الخاضعة للسيطرة الأمنية الإسرائيلية.

2. **ضعف التسليح والمعدات:** اتسمت عملية تسليح الأجهزة الأمنية منذ بداياتها بالضعف من ناحيتي الكم والنوع، فمن جهة الكم سمحت اتفاقية أوسلو الثانية لأجهزة السلطة الوطنية الفلسطينية بامتلاك ما لا يزيد عن (4000) بندقية، و (4000) مسدس، و (120) بندقية آلية من عيار (0.3) أو (0.5) بالإضافة إلى (15) مركبة مدرعة، أما من جهة الجودة فقد كان الكم الأكبر من تلك الأسلحة من أنواع منخفضة ومقلدة عن أسلحة روسية، صنعت في دول عربية.

3. **انعدام الرقابة بكافة أشكالها:** لقد أدى تحكّم الرئيس الراحل ياسر عرفات بشكل مباشر في قوات الأمن الفلسطينية دون إيجاد إطار مدني ديمقراطي للرقابة عليها أو مساءلتها، فلم تكن الحكومة ولا المجلس التشريعي ولا السلطة القضائية تتمتع بأي نوع من الرقابة الناجعة على ما كان يجري على صعيد الأجهزة الأمنية، وكان من بين العوامل الرئيسية التي خلقت هذا الوضع غياب إطار قانوني شامل ينظم مسألتَي الرقابة والمساءلة، إضافة إلى التدخل المباشر للرئيس الراحل ياسر عرفات وقادة الأجهزة الأمنية في عمل القضاء العسكري وسير مجرياته، ولم يكن عدد كبير من أجهزة الأمن يحتكّم إلى داخلية للرقابة على منتسبيها، كما كانت أجهزة الأمن تعوزها إجراءات موحدة تمكنها من التعامل مع قضايا الانضباط العسكري (قنيس، 2009).

4. **تضخم الميزانية وسوء التوزيع:** بلغت نفقات المؤسسات الأمنية الفلسطينية أكثر من (37%) من النفقات العامة للسلطة وهي في ذلك لا تزيد كثيراً عن موازنات الأجهزة الأمنية في بلدان العالم العربي التي تتراوح نسبة الـ (30%) من الموازنة العامة لكل دولة. ومع ذلك فقد عانت الأجهزة الأمنية الفلسطينية من سوء في توزيع موارده المالية، ففي مقابل قوات الأمن الوطني التي لا تحصل على ما يكفيها من الأموال لتنفيذ مهماتها، تلقت أجهزة أخرى دعماً مالياً سخياً قدمته له الدول المانحة بصورة مباشرة في أغلب الأحيان ومن المرجح أن تكون قد توجهت تلك الموارد السرية لتمويل نشاطات حددت أهدافها من قبل الدول المانحة مثل حماية نقاط التماس الحدودية التي تشرف عليها السلطة الوطنية الفلسطينية.

ومن أشكال سوء إدارة الموارد المالية الأخرى، كانت تلك الأجهزة تضع اعتمادات مالية كبيرة جداً تصرف في أوجه تسديد إيجارات المقرات وسكن أفراد الأمن، ولم تخضع يوماً للمساءلة، إذ آليات فعالة للرقابة والمساءلة والمحاسبة (آغا و الخالدي، 2006).

2.5 الأدبيات السابقة

2.5.1 الدراسات العربية:

دراسة الدباغ والطائي (2019) بعنوان: "دور الحوكمة الجامعية في تعزيز العملية الرقابية على الموازنة في الجامعات أنموذج مقترح للتطبيق في جامعة الموصل"، العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات ودورها في الرقابة على الموازنة الاتحادية، ومعرفة فيما إذا كان تطبيق الحوكمة يساهم في تعزيز الرقابة على الموازنة الاتحادية في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين في كليات الجامعة، وتصميم أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعة.

أهم نتائج الدراسة: أن الحوكمة الجيدة في الجامعة تتطلب تطبيق مبادئ (الشفافية، والإفصاح، المساءلة، المشاركة)، والتي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إعداد الموازنة العامة الاتحادية للجامعة.

دراسة المصري، وعابدين، وعزات. (2018) بعنوان: متطلبات حوكمة المؤسسات ودورها في جودة الحياة الوظيفية: "دراسة ميدانية على مكاتب البريد العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى: تحديد مدى توافر متطلبات الحوكمة في مكاتب البريد العاملة في قطاع غزة، ودورها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وقد وظف البحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق البحث على عينة مكونة من (87) من العاملين في مكاتب البريد.

أهم نتائج الدراسة: حصلت أبعاد حوكمة المؤسسات على درجة موافقة كبيرة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية في مكاتب البريد العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (69.668)، وتبين وجود ارتباط بين حوكمة المؤسسات وبين جودة الحياة الوظيفية دال إحصائياً، وأن ما نسبته (52.60%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية يعود للتغير في المتغيرات المستقلة، والنسبة المتبقية (47.40%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

دراسة الججاوي والزرقي (2018) بعنوان: "أطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل".

هدفت الدراسة إلى: اقتراح دليل استرشادي لآليات وقواعد الحوكمة في المؤسسات البلدية يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للحد من عمليات الاحتيال والتلاعب في نشاط هذه المؤسسات، وقام

الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلديات محافظة بابل، حيث كانت عينة الدراسة العينة التطبيقية العشوائية.

أهم نتائج الدراسة: منها هناك ضعف واضح في أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات البلدية بسبب اختراقها من قبل الإدارة والموظفين.

دراسة خليل (2017) بعنوان: "واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى تطبيق جامعة القدس المفتوحة لمعايير الحوكمة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الضفة الغربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (732) موظفاً، وتكونت العينة من (285) موظفاً باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

أهم نتائج الدراسة: أن جامعة القدس المفتوحة تطبق معايير الحوكمة في سائر أعمالها الإدارية، وأن رؤية الجامعة واستراتيجيتها ورسالتها واضحة، وأن الجامعة تطبق الشفافية في جميع أعمالها، وكذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجامعة تبعاً لمتغير الوظيفية، حيث كان لصالح الأكاديميين المكلفين بعمل إداري، وأيضاً وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان لصالح حملة الدكتوراه.

دراسة العدوان (2017) بعنوان: "واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها"، الأردن.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر موظفيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة الذي بلغ قوامها (181) موظفاً وموظفة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: حصل واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر موظفيها على المستوى المتوسط بنسبة (65.67%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات تعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير

الحوكمة لدى البلديات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم المتوسط، وسنوات الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة القليلة (أقل من خمس سنوات).

دراسة الجراد (2017) بعنوان: "العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالإنتاجية والانتماء: مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق الحوكمة على الأداء ممثلاً بالإنتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في (رام الله، الخليل، نابلس)، وعددهم (100) موظف، حيث أن العينة كانت قصدية، وتم بناء الاستبانة تكونت من محورين: المحور الأول: الحوكمة، وكانت أبعادها: (تعزيز سيادة القانون، المشاركة، المساءلة، الشفافية، والرؤية الاستراتيجية) والمحور الثاني مستوى الأداء، وتم استرداد (82) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة: (تعزيز سيادة القانون، المشاركة، المساءلة، الشفافية، والرؤية الاستراتيجية)، والأداء، وكانت نسبة تنفيذ مبدأ الرؤية الاستراتيجية (80.4%)، وتطبيق مبدأ المساءلة بنسبة (77%)، ونسبة مبدأ الشفافية (96.6%)، وتنفيذ مبدأ تعزيز سيادة القانون بنسبة (75.6%)، وأقل نسبة في التنفيذ مبدأ المشاركة (75.4%) في حين أن النسب المئوية الإجمالية لتنفيذ تطبيق الحوكمة في تلك المؤسسة كانت نسبتها (77%).

دراسة الشوا (2016) بعنوان: "دور الرقابة الداخلية في تحسين فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المحلي المدني في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في تحسين فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، من خلال أبعاد الدراسة الرئيسية المتمثلة في (بيئة الرقابة، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، أنشطة المتابعة، تقييم المخاطر)، والتعرف أيضاً على المعوقات التي تؤثر سلباً على تحسين فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق على عينة عشوائية طبقية من منظمات المجتمع المدني، والبالغ عددها (166) منظمة، وتم بناء الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استرداد (286) استبانة.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين بين محاور الدراسة الأساسية وزيادة فاعلية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وبالإضافة إلى ذلك تقدم منظمات المجتمع المدني تغذية راجعة جيدة من الموظفين عن عمل نظام آلية الرقابة الداخلية.

دراسة الشروف، حابس (2010) بعنوان: "دور المؤسسة الأمنية في بناء الدولة الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى فهم الواقع الأمني الفلسطيني من خلال معرفة دور المؤسسة الأمنية الفلسطيني في بناء الدولة الفلسطينية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتم الحصول على البيانات من خلال الكتب والدراسات السابقة ومن خلال المقابلة التي أجريت مع قيادات أمنية فلسطينية.

أهم نتائج الدراسة: وجوب وضع عقيدة أمنية فلسطينية واقعية تلبي الاحتياجات، تتوافق مع التطورات الجيوسياسية لتكون الإطار العام لعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية، كما بينت الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسة الأمنية في الوقت الحاضر ومستقبلاً في بناء الدولة الفلسطينية، إضافة إلى أن عدم تسييس المؤسسة الأمنية الفلسطينية وعدم إقحامها في التجاذبات السياسية يحافظ على الأمن والاستقرار ويعزز من دور المؤسسة الأمنية في محافظة الخارجين عن القانون والتطرف.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

Zahoor & Saleem.(2014): Impact of Governance on human development, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS).

دراسة Zahoor & Saleem.(2014) بعنوان: أثر الحوكمة على التنمية البشرية.

أهم أهداف الدراسة: تناولت الدراسة أثر الحوكمة على التنمية البشرية في مختلف بلدان العالم، وأيضاً تحديد مؤشرات الحوكمة الهامة التي تؤثر على التنمية البشرية، حيث تم أخذ مؤشر التنمية (HDI) في مختلف البلدان كتغير تابع والمؤشرات الستة للحوكمة (WGI) والتي وضعها كوفمان لقياس الحوكمة والتي يصدرها البنك الدولي في تقريره السنوي مؤشرات الحوكمة العالمية وهي: الاستقرار السياسي، المشاركة، المساءلة، الجودة التنظيمية، فعالية الحكومة، سيادة القانون، والسيطرة على الفساد حيث تم استخدامها كمتغيرات مستقلة حيث تم إجراء هذه الدراسة في باكستان.

أهم نتائج الدراسة: أن فعالية الحكومة هي أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في التنمية البشرية، وأن أقلها تأثيراً المشاركة والمساءلة وجاء ترتيب أثر أبعاد الحوكمة على التنمية البشرية كما يلي: فعالية الحكومة وكانت الأكثر تأثيراً على التنمية البشرية ونسبة مئوية وصلت إلى (48.3%)، تلاها الجودة التنظيمية ونسبة (16.2%) ثم السيطرة على الفساد بنسبة (9.5%)، وأخيراً جاءت المشاركة والمساءلة بنسبة (5.6%)، وأظهرت أيضاً أن البلد الذي يهتم على تحسين مؤشرات الحوكمة سيصل إلى التحسين المطلوب في التنمية البشرية، وعلى هذا ينبغي للحكومات التركيز على هذه المؤشرات لتحسين جودة ورفاهية الحياة لشعبها.

Charron, Lewis and Victor.(2013): Regional Governance Matters: Quality of Government Within European Union Member States.

دراسة Charron, Lewis and Victor.(2013) بعنوان: المسائل المتعلقة بالحوكمة الإقليمية: جودة الحوكمة داخل الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

أهم أهداف الدراسة: تناولت الدراسة موضوع جودة الحوكمة في بلدان الاتحاد الأوروبي حيث حددت الدراسة أبعاد جودة الحوكمة بانخفاض الفساد، والخدمات العامة الخالية من التحيز، وسادة القانون، وأجريت الدراسة على سبعة وعشرين بلد أوروبياً وهي الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

أهم نتائج الدراسة: بينت الدراسة أن هذا المؤشر يقدم فائدة كبيرة للباحثين والعاملين في هذا المجال على حد سواء، فعلى سبيل المثال الدول التي حققت معدلات ضعيفة في مؤشر جودة الحوكمة لن تستطيع الانتفاع من المال العام بكفاءة أو سيكون لديها عدد أقل من المشاريع الريادية ومعدلات منخفضة من النمو، وأظهرت أيضاً الدراسة أن إيجاد مزيج مناسب من الحوافز والسياسات التي تحسن من جودة الحوكمة في الدول التي حصلت على درجات منخفضة حسب المؤشر يمكن أن يؤدي إلى مساهمة كبيرة في نمو هذه الدول والتي تقارب أكبر في مستويات النمو بين دول الاتحاد الأوروبي المختلفة، وأيضاً أم دول شمال أوروبا حصلت على قيم عالية في مؤشر جودة الحوكمة جاء بعدها في المجموعة الثانية دول جنوب أوروبا المطلة على البحر المتوسط، كما أشارت أيضاً أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مؤشر جودة الحوكمة ومؤشر التنمية البشرية في الدول الأوروبية.

McNulty&et al., (2013):Developing Corporate Governance Research Through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies

دراسة McNulty&et al., (2013) بعنوان: استخدام الأساليب النوعية في تطوير حوكمة الشركات: من خلال مراجعة الدراسات السابقة.

هدفت الدراسة إلي: معرفة مدى انتشار البحوث النوعية في مجال حوكمة الشركات وتطويرها، وتقديم هذه الدراسة نظرة عامة على البحث النوعي المنشور في مجال حوكمة الشركات، بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية التي تمت مراجعتها واستعراضها من قبل الباحثين من الفترة (1986-2011م).

تكونت الدراسة من عينة مكونة من (78) دراسة نوعية قامت بها إدارة الشركات في هذا المجال في المملكة المتحدة البريطانية والاتحاد الأوروبي، لمراجعة وتحليل الدراسات النوعية في حوكمة الشركات والتي ازدادت من التسعينات، وقام بتطوير هذه الدراسة الباحثين وتم نشرها في المجلات الأوروبية.

أهم نتائج الدراسة: هناك مشاكل في ممارسة الحوكمة بالشركات، كما أن هناك تزايد في الأبحاث النظرية حول الحوكمة، مما يساعد متخذي القرارات بالشركات من تطوير آليات حكم رشيد وأكثر

كفاءة، وذلك من خلال تسليط الضوء على فعالية الحوكمة في سياسات الشركات ويوفر البحث النوعي مبدءاً أساسياً لإعادة التفكير والتحدي في آليات عمل الجهات المسؤولة عن الحاكمية المؤسسية في هذه الشركات والجهات الحاكمة بها بالفعل.

Mulili & Peter, (2011): Corporate Governance Practices in Developing Countries: The Case for Kenya.

دراسة Mulili & Peter, (2011) بعنوان: ممارسات حوكمة الشركات في البلدان النامية: دراسة حالة دولة كينيا.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مفهوم حوكمة الشركات من منظور تاريخي، والتركيز على نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات، وانصب تركيز هذه الدراسة على الجامعات الحكومية في كينيا من خلال مراجعة شاملة للأدب النظري. وجد أن المثل العليا للحوكمة الرشيدة للشركات كانت التي اعتمدتها البلدان النامية منذ عام (1980م)، وتختلف الدول النامية عن الدول المتقدمة في طائفة واسعة من الطرق والأساليب. أهم نتائج الدراسة: هناك حاجة للبلدان النامية لتطوير نماذج حوكمة الشركات بالنظر في الظروف الثقافية والسياسية والتكنولوجية التي وجدت في كل بلد. وكذلك التحديات التي تواجهها البلدان النامية في عملية اعتماد المثل العليا لحوكمة الشركات.

دراسة Chachi. (2011) بعنوان: علاقة حوكمة الشركات بأداء مؤسسات القطاع العام في كينيا.

أهم أهداف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء مؤسسات القطاع العام في كينيا، وتم وضع معايير تتمثل في: (الشفافية، المساءلة، النزاهة، الكفاءة والفعالية، والثقة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ما بين معايير حوكمة الشركات ومؤسسات القطاع العام من حيث زيادة الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال وتحسين نوعية التقارير المالية الداخلية والخارجية، وأسفرت الدراسة أيضاً تحسناً في مستوى الرقابة الداخلية وتحسناً في أداء وسلوك الموظفين، وأيضاً ارتفاع مستوى حوكمة الشركات في القطاع العام.

دراسة Collin & Tagesson, (2010)، بعنوان: استراتيجيات الحوكمة في الحكومة المحلية: دراسة حول حوكمة الشركات البلدية في مملكة السويد.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأثر الذي تحدثه الحوكمة في الشركات في السويد بالاعتماد على مفهوم استراتيجية الحوكمة، حيث تكون مجتمع البحث من (7) شركات في إحدى البلديات السويدية.

أهم نتائج الدراسة: أن هذه الشركات تركز على استراتيجية الشركة بوصفها آلية الحوكمة بالشركات، وأن مجالس إدارات هذه الشركات لديها القدرة الكامنة بالإضافة لذلك استخدام هذه الشركات آليات الرقابة في الإدارة، كما توصلت الدراسة إلى أن آليات الحوكمة المتبعة بها تتأثر بالعادات والتقاليد، وكذلك باحتياجات المعرفة ومعايير الحوكمة فيها.

دراسة (2009) Noga & Minnick بعنوان: هل تؤثر خصائص حوكمة الشركات على إدارة الضرائب.

هدفت الدراسة إلى: البحث في كيفية قيام حوكمة الشركات بلعب دور في المدى الطويل في إدارة الضرائب من حيث التركيز على تشكيل، ومسؤوليات مجالس الإدارة في الشركات واستقلاليتهم، وكذلك الأتعاب التي يتقاضونها جراء ممارسة أعمالهم، واستعان الباحثان بالبيانات التي جمعوها من مجموعة شركة (S & P) متشابهة في أحجامها ومجالس إدارتها.

أهم نتائج الدراسة: تبين أن هناك دوراً لحوكمة الشركات في إدارة الضرائب المحلية، وكذلك الأجنبية، وتبني الشركات للحوكمة لتحسين الأداء وزيادة قيمة حقوق المساهمين.

دراسة (2006) Gruszczynski بعنوان: حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات في بولندا.

هدفت الدراسة إلى: اختبار العلاقة ما بين مستوى تطبيق حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات المدرجة في سوق بولندا للأوراق المالية حيث تم تصنيف الشركات في العينة وفقاً لمستوى الحوكمة للشركات اعتماداً على تركيبة مجلس الإدارة واستقلالية الأعضاء فيها واجتماعات المساهمين والشفافية، أما الأداء فقد تم قياسه من خلال العائد على حقوق الملكية. أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة حوكمة الشركات في الشركة والأداء المالي لها، وأن أكثر مؤشرات الأداء المالي ارتباطاً بمستوى ممارسة حوكمة الشركات في الشركة تتمثل في الربح التشغيلي.

ويبين الجدول التالي ملخصاً للدراسات الأجنبية بحيث يظهر اسم الباحث وعنوان الدراسة ومتغيراتها ومجتمع الدراسة وبشكل مختصر.

2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

أولاً: الدراسات العربية:

ركزت الدراسات العربية التي تناولت موضوع الحوكمة بالدراسة على الأمور التالية:

- تفعيل جوهر الحوكمة وفق أسس علمية رصينة، وسليمة.
- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة، وتأثيراتها السلبية التي تحول على عدم تطبيقها.
- تحديد مدى توافر متطلبات الحوكمة في مكاتب البريد العاملة في قطاع غزة.
- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

وبالتالي اختلفت الدراسات مع بعضها مع البعض حول مجتمع الدراسة بعضها تناول مجتمع التطبيق مكاتب البريد، والبعض الآخر تناول حوكمة الجامعات كدراسة خليل (2017)، وتم تناول أثر فاعلية الحوكمة على الأداء المالي في الأسواق المالية كدراسة (قباجة، 2008).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

الدراسات الأجنبية التي تناولت الحوكمة، حيث ركزت على التالي:

- الوقوف على المشكلات التي تعيق عملية تطبيق الحوكمة، والتي لها تأثير سلبي على الشركات.
- ظهر اتفاق في بعض نتائج الدراسات من حيث تناول أبعاد الحوكمة سواء في المؤسسات التجارية أو الصناعية أو التعليمية، كذلك اختبار العلاقة ما بين مستوى تطبيق حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات.

2.5.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان أهمية الحوكمة، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف واقع تطبيق الحوكمة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية. أما الدراسة الحالية سوف تتناول أغلب أبعاد الحوكمة المتفق عليها من قبل الباحثين في هذا المجال، وبذلك اختلفت مع بعض الدراسات السابقة.

- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة؛ في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على الأجهزة الأمنية الفلسطينية متمثلة في قيادة الأمن الوطني.
 - من حيث منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يلاءم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية رصينة.
- وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة المشكلة وتحديد، وصياغة تساؤلاتها، وبناء أدوات القياس، وتحديد أهداف الدراسة والأسلوب الإحصائي لتحليل النتائج ومناقشتها، فكانت هذه الدراسة تأكيداً على ما جاء في العديد من الدراسات السابقة، وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني.

جدول 2.1: مقارنة الدراسات العربية السابقة مع الدراسة الحالية

الرقم	الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1.	دراسة الدباغ والطائي (2019): دور الحوكمة الجامعية في تعزيز العملية الرقابية على الموازنة في الجامعات أ نموذج مقترح للتطبيق في جامعة الموصل	الهدف: معرفة واقع الحوكمة	مجتمع الدراسة: الجامعات وليس جهاز أمني المنهج الوصفي فيما الدراسة الحالية انتهجت المنهج الوصفي المختلط.
2.	دراسة المصري وعابدين وعزات (2018): متطلبات حوكمة المؤسسات ودورها في جودة الحياة الوظيفية	الهدف: واقع الحوكمة ومدى توافرها	المجتمع: مكاتب البريد. المنهج الوصفي فيما الدراسة الحالية المنهج الوصفي المختلط.
3.	دراسة الجاوي والزرقي (2018): أطار مقترح لحوكمة مؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل	دراسة متغيرات الحوكمة	الهدف: اقتراح دليل استرشادي لآليات قواعد الحوكمة في المؤسسات البلدية. المنهج الوصفي.

الرقم	الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
4.	دراسة خليل (2017): واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين	الهدف: معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة	المجتمع: جامعات عامة. المنهج الوصفي التحليلي
5.	دراسة العدوان (2017): واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها	الهدف: معرفة واقع تطبيق الحوكمة	المجتمع: بلديات محافظة العاصمة. المنهج: الوصفي التحليلي.
6.	دراسة الجلال (2017): العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالإنتاجية والانتماء: مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية	دراسة معايير الحوكمة (تعزيز سيادة القانون، المشاركة، المساءلة، الشفافية، والرؤية الاستراتيجية)	الهدف: التعرف على العلاقة بين تطبيق الحوكمة على الأداء. المنهج: الوصفي.
7.	دراسة الشوا (2016): دور الرقابة الداخلية في تحسين فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المحلي المدني في قطاع غزة	والتعرف أيضاً على المعوقات التي تؤثر سلباً على تحسين فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني	الهدف: التعرف على دور الرقابة الداخلية في تحسين فعالية الحوكمة. المنهج الوصفي التحليلي.
8.	دراسة الشروف، حابس (2010) بعنوان: "دور المؤسسة الأمنية في بناء الدولة الفلسطينية".	دراسة الأجهزة الأمنية والمؤسسة الأمنية الفلسطينية	دراسة دورها في بناء الدولة الفلسطينية

جدول 2.2: مقارنة الدراسات الأجنبية السابقة مع الدراسة الحالية

الرقم	الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1.	Zahoor & Saleem. (2014): Impact of Governance on human development	الهدف: تحديد أبعاد الحوكمة الهامة	دراسة مؤشرات التنمية وليس آراء عينة
2.	Charron, Lewis and Victor. (2013): Regional Governance Matters: Quality of Government Within European Union Member States	دراسة معايير الحوكمة المؤثرة	الهدف: دراسة جودة الحوكمة المجتمع: 27 دولة.
3.	McNulty & et al., (2013): Developing Corporate Governance Research Through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies	دراسة متغيرات الحوكمة	الهدف: معرفة مدى انتشار البحوث النوعية في مجال حوكمة الشركات. العينة: 78 دراسة.
4.	Mulili & Peter, (2011): Corporate Governance Practices in Developing Countries: The Case for Kenya	دراسة مفهوم الحوكمة وخاصة حوكمة الشركات	
5.	دراسة Chachi (2011) بعنوان: علاقة حوكمة الشركات بأداء مؤسسات القطاع العام في كينيا.	دراسة متغيرات الحوكمة	الهدف: علاقة الحوكمة بأداء مؤسسات القطاع العام.
6.	دراسة Collin & Tagesson (2010)، بعنوان: استراتيجيات الحوكمة في الحكومة المحلية: دراسة حول	دراسة متغيرات الحوكمة	الهدف: معرفة أثر الحوكمة على الشركات اعتماداً على مفهوم استراتيجية الحوكمة مجتمع البحث: (7) شركات.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة	الرقم
		حوكمة الشركات البلدية في مملكة السويد.	
الهدف: البحث في كيفية قيام حوكمة الشركات بلعب دور في المدى الطويل في إدارة الضرائب	المجتمع: القطاع العام.	دراسة Noga & Minnick (2009). بعنوان: هل تؤثر خصائص حوكمة الشركات على إدارة الضرائب.	7.
الهدف: اختبار العلاقة ما بين مستوى تطبيق حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات.	دراسة متغيرات الحوكمة	دراسة Gruszczyński (2006) بعنوان: حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات في بولندا.	8.

المصدر: إعداد الباحث استناداً للمراجع الواردة في الجدول.

3 الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى وصف طريقة الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها وأدواتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المختلط (الكمي والنوعي) في دراسته، لملائمته لطبيعة الدراسة، والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها.

وقد قام الباحث بالحصول على البيانات اللازمة بشكل أساسي من قيادة القوات في الأمن الوطني، ومن خلال الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

استخدم الباحث في دراسته الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقام الباحث بتطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة من خلال عدة فقرات غطت جميع محاور الدراسة، وانقسمت الاستبانة إلى أربعة أجزاء، الجزء الأول فيها ويحتوي العوامل الديمغرافية للمبحوثين ويتضمن (6) فقرات، والجزء الثاني

يتضمن محور الحوكمة وقياس أبعادها المتمثلة بـ (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، والمساواة والعدالة) ويتضمن (37) فقرة، بينما الجزء الثالث يقيس آليات تفعيل تطبيق الحوكمة ويتضمن هذا الجزء (10) فقرات، والجزء الرابع يقيس معوقات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني ويتضمن (10) فقرات.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله، ممن يؤدون وظائف إدارية ومالية وإشرافية وبدرجة وظيفية ملازم أول فما فوق، والذين يبلغ عددهم (250) شخصاً، إضافة إلى مقابلة (5) من مسؤولي قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله كما هو مبين في الملحق رقم (3).

3.4 خصائص عينة الدراسة

أجريت الدراسة من خلال استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث قام الباحث بأخذ جميع مجتمع الدراسة كمفردات، وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (250) شخصاً واسترجع (212) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرجاع بلغت (84.8%) وهي نسبة مقبولة، واستخدم الباحث في تحليله للبيانات برنامج SPSS (V.23) من خلال الاختبارات الإحصائية التي يوفرها هذا البرنامج والتي استخدمها الباحث وهي:

- اختبار التحليل العاملي Factor Analysis.
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.
- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance.
- اختبار مصادر الفروق LSD.

والجدول رقم (3.1) التالي يبين توزيع الاستبانة والمسترجع منها كما يلي:

جدول 3.1: توزيع أداة الدراسة ونسبة الاسترجاع

الرقم	عدد الاستبانات الموزعة	مسترجع قابل للتحليل	نسبة الاسترجاع
1.	250	212	%84.8

حيث يبين الجدول السابق بأن نسبة الاسترجاع كانت عالية ومقبولة للباحث وبلغت (84.8%)، وقد تمثلت خصائص مجتمع الدراسة وفقاً للاستبانات التي تم تحليلها فيما يلي:

جدول 3.2: خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
القيم	العدد	النسبة المئوية
ذكر	186	87.7%
أنثى	26	12.3%
المجموع	212	100%

حيث تشير النتائج وفقاً للجدول السابق (3.2) أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة كانت الأعلى حيث بلغت (87.7%) فيما كانت نسبة الإناث (12.3%) وهو ما يفسره الباحث بأن طبيعة العمل في جهاز أمني عسكري يتوجه إليه الذكور أكثر من الإناث نظراً لاختلاف ظروف العمل عن أي وظيفة أخرى من حيث وقت العمل والعمل المتأخر وغيرها من ظروف العمل التي تختلف عن طبيعة العمل المدني.

جدول 3.3: خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية		
القيم	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 عام	62	29.2%
من 31 إلى 40 عام	69	32.5%
من 41 إلى 50 عام	46	21.7%
50 عام فأكثر	35	16.5%
المجموع	212	100%

حيث تشير النتائج وفقاً للجدول السابق (3.3) أن نسبة من هم في الفئة العمرية ما بين (31 عام وأقل حتى 40 عام) كانت الأعلى حيث بلغت (32.5%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن هم في الفئة العمرية (50 عام فأكثر) وبلغت (16.5%).

جدول 3.4: خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
القيم	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	44	20.8%
بكالوريوس	149	70.3%
دراسات عليا	19	9.0%

المؤهل العلمي		
المجموع	212	%100

حيث تشير النتائج وفقاً للجدول السابق (3.4) أن نسبة من يحملون درجة البكالوريوس هي الأعلى حيث بلغت هذه النسبة (70.3%) بينما كانت نسبة من يحملون شهادات دراسات عليا هي الأقل بنسبة (9.0%)، وهو ما يفسره الباحث بأن الشعب الفلسطيني شعب متعلم بطبيعته ويسعى للتطور في مجال التعليم بغض النظر عن المهن التي يمارسها في حياته.

جدول 3.5: خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة		
القيم	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	%10.4
من 6 إلى 10 سنوات	46	%21.7
11 سنة فأكثر	144	%67.9
المجموع	212	%100

حيث تشير النتائج وفقاً للجدول السابق (3.5) أن نسبة من يمتلكون سنوات خدمة (11 سنة فأكثر) هم النسبة الأعلى حيث بلغت نسبتهم (67.9%) فيما كانت النسبة الأقل لمن يملكون سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) حيث كانت نسبتهم (10.4%).

جدول 3.6: خصائص مجتمع الدراسة حسب الرتبة

الرتبة		
القيم	العدد	النسبة المئوية
ملازم	16	%7.5
ملازم أول	36	%17.0
نقيب	48	%22.6
رائد	55	%25.9
مقدم	40	%18.9
عقيد	13	%6.1
عميد	4	%1.9
المجموع	212	%100

حيث تشير النتائج وفقاً للجدول السابق (3.6) أن نسبة من يحملون رتبة (رائد) هم النسبة الأعلى حيث بلغت هذه النسبة (25.9%) فيما كانت نسبة من يحملون رتبة (عميد) هي الأقل بواقع (1.9%).

جدول 3.7: خصائص مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
القيم	العدد	النسبة المئوية
مدير	33	15.6%
مساعد مدير	27	12.7%
رئيس شعبة	42	19.8%
نائب رئيس شعبة	13	6.1%
مسؤول وحدة	45	21.2%
نائب مسؤول وحدة	20	9.4%
غير ذلك	32	15.1%
المجموع	212	100%

تشير النتائج وفقاً للجدول السابق (3.7) أن نسبة من يحملون المسمى الوظيفي (مسؤول وحدة) هم الأعلى، حيث بلغت هذه النسبة (21.2%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن يحملون مسمى وظيفي (نائب رئيس شعبة) بنسبة (6.1%).

3.5 أداة الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة ، إضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض القيادات العاملة في قيادة الأمن الوطني وعددهم (5)، كما قام بمراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. تم تطوير الاستبانة كما هو واضح في الملحق رقم (2) حيث انقسمت إلى قسمين:

- العوامل الديمغرافية: وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشتمل على فقرات: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، والمسمى الوظيفي.
- محاور الدراسة وتكون من (63) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، حيث اشتملت محاور الدراسة على المتغيرات التالية:
 - المتغير المستقل: الحوكمة وتم قياسها من خلال دراسة معايير الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفعالية، المساواة والعدالة).
 - المتغير التابع: ويتمثل في تفعيل تطبيق الحوكمة والذي تمت دراسته من خلال (آليات تطبيق الحوكمة، ومعوقات تطبيق الحوكمة)، والجدول التالي رقم (3.8) يبين تقسيم الفقرات على محاور ومتغيرات الدراسة:

جدول 3.8: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الأول		
1.	عوامل ديمغرافية	6
الجزء الثاني		
المحور الأول: الحوكمة		
1.	الشفافية	6
2.	المشاركة	7
3.	المساءلة	6
4.	سيادة القانون	6
5.	الكفاءة والفاعلية	6
6.	المساواة والعدالة	6
المحور الثاني: تطبيق الحوكمة		
1.	آليات تفعيل تطبيق الحوكمة	10
2.	معوقات تطبيق الحوكمة	10
مجموع كل فقرات الاستبانة		
		63

3.6 صدق الأداة

قام الباحث باستخدام الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على (6) محكمين من ذوي الاختصاص والمرفق أسماؤهم في الملحق رقم (1)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالتعديلات التي تم التوصية بها من قبل السادة المحكمين.

إضافة إلى ذلك قام الباحث بقياس صدق الأداء إحصائياً من خلال عينة استطلاعية قوامها (30) مجوئاً من مجتمع الدراسة، وكذلك قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة وكانت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (3.9) والجدول رقم (3.10) كما يلي:

أولاً: حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات معايير الحوكمة:

جدول 3.9: نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لفقرات متغير أبعاد الحوكمة.

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط r	الدلالة الإحصائية
الشفافية	1.	توجد لوائح وأنظمة مكتوبة ومحددة لجميع المنتسبين	.470**	.009
	2.	تعلن القيادة عن المعايير المتبعة للترقية لجميع المنتسبين.	.391*	.033
	3.	تتوفر مواصفات وظيفية وشخصية لجميع المنتسبين	.535**	.002
	4.	يوجد معايير لتقييم أداء المنتسبين محددة ومعلنة.	.470**	.009
	5.	يوجد سياسات واضحة ومعلنة حول منح العلاوات والبدلات للمنتسبين	.149	.432
	6.	تعمل القيادة على الاحتفاظ بالإجراءات والقرارات والمعاملات الإدارية.	.456**	.020
المشاركة	1.	يتم أخذ آراء المنتسبين عند صنع القرارات.	.347	.060
	2.	يتم مشاركة المنتسبين في تقييم المدراء .	.438*	.015
	3.	يوجد صنع للقرارات في كل المستويات الإدارية وليس العليا فقط.	.665**	.000
	4.	يتم أخذ آراء المنتسبين في تقييم القرارات قبل تنفيذها.	.420*	.021
	5.	تقوم القيادة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها وقراراتها .	.581**	.001
	6.	توجد شراكة في اتخاذ القرار مع مؤسسات متعددة عند اتخاذ القرارات.(مثل حقوق الإنسان)	.528**	.003
	7.	تقوم قيادة الأمن الوطني بنقل سلطاتها وصلاحياتها للمنتسبين إذا لزم الامر.	.478**	.008
المساءلة	1.	يوجد تطبيق للقوانين على الجميع دون استثناء.	.642**	.000
	2.	تفعيل تطبيق القوانين يضمن تحقيق الجودة في الأداء .	.596**	.001
	3.	يتبع نظام المساءلة تحديد العقاب والثواب اللازم للمنتسبين.	.504**	.005
	4.	تطبيق المساءلة بفعالية يحسن الأداء للمنتسبين والقيادة.	.419*	.021
	5.	تتناسب المسؤوليات مع الصلاحيات التي تمنح للمنتسبين بالوحدات والأقسام.	.152	.436
	6.	تهدف القيادة من خلال المساءلة إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات ومتابعتها.	.674**	.000
سيادة	1.	تقوم القيادة بتحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المنتسبين بما يتوافق مع القانون	.730**	.000
	2.	تسعى القيادة الى تطبيق المبادئ المتعلقة بالحوكمة.	.468**	.009

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط r	الدالة الإحصائية
	3.	تصدر القيادة القرارات الإدارية وتعمل على رقابة تطبيقها	.570**	.001
	4.	تسعى القيادة على تطبيق القوانين في جميع المستويات الإدارية داخل الجهاز.	.419*	.021
	5.	يوجد مرونة في تطبيق القوانين المتعلقة بالعلاقة مع الجمهور.	.528**	.003
	6.	تطبق القيادة القوانين واللوائح الإدارية دون النظر للعلاقات الشخصية والمصالح.	.426*	.019
	1.	يوجد رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة لدى قيادة الامن الوطني.	.445*	.014
	2.	يوجد نظام إداري ورقابي فعال لدى قيادة الأمن الوطني.	.426*	.019
الكفاءة والفاعلية	3.	تقوم قيادة الامن الوطني باستغلال الموارد المتاحة لديها استغلالاً امثلاً.	.577**	.001
	4.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يحقق الفعالية في توزيع المهام.	.709**	.000
	5.	توجد تنمية وتدريب لمهارات وقدرات المنتسبين باستمرار.	.548**	.002
	6.	يوجد تشجيع للأفكار الإبداعية من المنتسبين.	.564**	.001
	1.	يوجد عدالة في تحديد وتوزيع أوقات الدوام للمنتسبين.	.586**	.001
	2.	تتعامل القيادة بمساواة بين المنتسبين في الحصول على المعلومات.	.514**	.004
المساواة والعدالة	3.	تعتمد القيادة على لجان متخصصة للتحقيق في أي مشكلات للمنتسبين للوصول إلى العدالة في النتائج.	.548**	.002
	4.	تتعامل القيادة بعدالة مع الشكاوى المقدمة لها من قبل المواطنين.	.412*	.024
	5.	تمنح القيادة العدالة لجميع المنتسبين في الحصول على حقوقهم المادية والمعنوية.	.690**	.000
	6.	تتبنى القيادة مبدأ العدالة لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والأمنية.	.763**	.000

ومن الجدول السابق، يلاحظ بأن جميع فقرات المتغير المستقل في أداة الدراسة كانت مرتبطة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة، وجميع هذه الفقرات كانت دلالة ارتباطها الإحصائية مع أداة الدراسة أقل من (0.05) باستثناء الفقرة رقم (5) من محور الشفافية، والفقرة رقم (5) من محور المساءلة حيث كانت هي الفقرات غير دالة إحصائياً وغير مرتبطة بأداة الدراسة الكلية، وهو ما يفسره الباحث إلى عدم وضوح في السياسات المعمول بها في الأجهزة الأمنية الفلسطينية إضافة إلى عدم توازن المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة في عمل هذه الأجهزة، وقد قام الباحث باستبعاد هاتين الفقرتين من التحليل الإحصائي.

ثانياً: حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات آليات تفعيل الحوكمة ومعوقات تطبيقها:

جدول 3.10: نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لفقرات تطبيق الحوكمة

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط	الدالة
آليات تفعيل الحوكمة في قيادة الأمن الوطني	1.	تعمل القيادة على تأهيل الموارد البشرية ضمن صفوفها لتطبيق الحوكمة.	.604**	.000
	2.	يتم تسليط الضوء لدى القيادة على فرض النظام والانضباط بين عناصرها.	.663**	.000
	3.	تقوم القيادة على تجهيز كل ما يلزم من شأنه المساعدة على تطبيق الحوكمة .	.663**	.000
	4.	تعمل القيادة على إيجاد إطار مدني ديموقراطي للرقابة عليها ومساءلتها.	.448*	.013
	5.	تستطيع القيادة إدارة مواردها المالية المتاحة لتنفيذ مهماتها لتطبيق الحوكمة.	.718**	.000
	6.	تقوم القيادة بإعداد العديد من برامج الإصلاح الأمني والخطط التدريبية.	.442*	.015
	7.	تركز القيادة على تحسين جودة التقارير المالية.	.599**	.000
	8.	تلتزم القيادة بمبادئ الشفافية المالية الحكومية لتفعيل تطبيق الحوكمة.	.718**	.000
	9.	تعزز القيادة شفافية الإفصاح عن حقيقة نتائج أداء المنتسبين لديها.	-.353	.055
	10.	تضع القيادة معايير رقابة مالية على منتسبها لتعزيز مبدأ (من أين لك هذا)	.154	.438
معوقات تطبيق الحوكمة	1.	إدارة الأمن الوطني تتم بطريقة روتينية وببيروقراطية.	.426*	.019
	2.	ضعف الخبرات الإدارية لدى منتسبين الأمن الوطني .	.412*	.024
	3.	يوجد مقاومة لتغير الثقافة السائدة في المؤسسة الأمنية.	.545**	.014
	4.	يتم إدارة الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة غير سليمة.	.730**	.000
	5.	الرقابة والإشراف في المؤسسة الأمنية تتم بطريقة غير علمية.	.596**	.001
	6.	غياب دعم قيادة الأمن الوطني لتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة في المؤسسة الأمنية.	.504**	.005
	7.	عدم أشراك منتسبين الأمن الوطني في ندوات ومؤتمرات علمية حول تعزيز ممارسات الحوكمة .	.419*	.021
	8.	غياب القناعة لمنتسبين الأمن الوطني في تطبيق الحوكمة بالقيادة .	.152	.436
	9.	عدم الشعور بالعدالة والمساواة من قبل منتسبين الأمن الوطني .	.674**	.000

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط	الدلالة
	10.	مقاومة التغير لدى قيادة الأمن الوطني بتطبيق الحوكمة .	.448*	.013

ومن الجدول السابق، يلاحظ بأن جميع فقرات المتغير التابع في أداة الدراسة كانت دالة إحصائياً ومرتبطة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة، حيث كانت جميع هذه الفقرات تتمتع بدرجة ارتباط لها دلالة إحصائية أقل من (0.05)، باستثناء الفقرات رقم (6) و (10) من محور آليات تفعيل الحوكمة حيث لم ترتبط هاتين الفقرتين بالدرجة الكلية لأداة الدراسة وقد تم استبعاد هاتين الفقرتين في مرحلة تحليل نتائج الدراسة.

3.7 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باحتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول 3.11:معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

البيان	العينة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات بعد الشفافية	30	5	.733
ثبات بعد المشاركة		7	.856
ثبات بعد المساواة		5	.727
ثبات بعد سيادة القانون		6	.852
ثبات بعد الكفاءة والفعالية		6	.871
ثبات بعد العدالة والمساواة		6	.893
ثبات محور الحوكمة		35	.926
ثبات بعد آليات تطبيق الحوكمة		8	.884
ثبات بعد معوقات تطبيق الحوكمة		10	.788
ثبات محور آليات ومعوقات التطبيق		18	.716
ثبات أداة الدراسة الكلية		53	.897

وفقاً للجدول (3.11) فإن قيمة الثبات لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.897)، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بنفس نسبة ثباتها.

4 الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي ترمي إلى الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس والمتمثل في معرفة واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله وآليات تفعيلها؟ وللإجابة عن هذا السؤال، استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقام أيضاً ببناء مفتاح تفسير النتائج للمقياس الخماسي (ليكرت) وذلك من خلال احتساب المدى وطول الفئة التي كانت قيمتها (0.80) وكان مفتاح تفسير النتائج كما هو مبين في الجدول (4.1):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج

المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	التفسير
1.8 - 1	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
2.60 - 1.81	غير موافق	منخفضة
3.40 - 2.61	محايد	متوسطة
4.20 - 3.41	موافق	كبيرة
5 - 4.21	موافق بشدة	كبيرة جداً

4.2 نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة على السؤال الأول للدراسة: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفعالية، والمساواة والعدالة) في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الفرعي الأول: ما واقع تطبيق معيار الشفافية في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس معيار الشفافية في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المعيار، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.2):

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار الشفافية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	توجد لوائح وأنظمة مكتوبة ومحددة لجميع المنتسبين	3.9670	.98512	79.3 %	كبيرة
2.	تعلن القيادة عن المعايير المتبعة للترقية لجميع المنتسبين.	3.9434	1.02416	78.9 %	كبيرة
3.	تتوفر مواصفات وظيفية وشخصية لجميع المنتسبين	3.6981	1.03191	74.0 %	كبيرة
4.	يوجد معايير لتقييم أداء المنتسبين محددة ومعلنة.	3.6038	.92033	72.1 %	كبيرة
5.	تعمل القيادة على الاحتفاظ بالإجراءات والقرارات والمعاملات الإدارية.	3.8396	.79258	76.8 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الشفافية	3.7618	.69167	75.2 %	كبيرة

يتضح من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لمعيار الشفافية في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.76) بانحراف معياري بلغ (0.691) ونسبة مئوية بلغت (75.2%).

وهو ما يتفق مع جميع من تمت مقابلتهم، حيث أشار السيد مدير شعبة التدريب والذي قام الباحث بإجراء مقابلة معه، أن قيادة الأمن الوطني تولي الأهمية لمعيار الشفافية في عملها، فهي تعتمد على اللوائح والقوانين والتعليمات الواضحة والمكتوبة والمحددة إضافة إلى اعتماد معايير محددة وواضحة في إجراءات التوظيف والانتساب للجهاز.

أما ما يخص أهم الفقرات التي ناقشت معيار الشفافية، فهي مرتبة من الأهم فالأقل أهمية حسب الجدول رقم (4.3) التالي:

جدول 4.3: أهم الفقرات التي ناقشت معيار الشفافية في قيادة الأمن الوطني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	توجد لوائح وأنظمة مكتوبة ومحددة لجميع المنتسبين	3.9670	.98512	79.3 %	كبيرة
2.	تعلن القيادة عن المعايير المتبعة للترقية لجميع المنتسبين.	3.9434	1.02416	78.9 %	كبيرة
3.	تعمل القيادة على الاحتفاظ بالإجراءات والقرارات والمعاملات الإدارية.	3.8396	.79258	76.8 %	كبيرة

حيث بينت النتائج بأن أعلى الفقرات من حيث إجابات المبحوثين كانت تلك التي تقول بوجود لوائح وأنظمة مكتوبة ومحددة لجميع المنتسبين، حيث كانت الاستجابة على هذه الفقرة بنسبة (79.3%)، تلتها الفقرة التي تقول بأن القيادة تعلن عن المعايير المتبعة للترقية لجميع المنتسبين بنسبة (79.9%)، ثم الفقرة التي تقول بأن القيادة تعمل على الاحتفاظ بالإجراءات والقرارات والمعاملات الإدارية بنسبة (76.8%).

أما أقل الفقرات نسبة مئوية والتي تم رصدها وفقاً لإجابات عينة الدراسة فهي الفقرات الموضحة في الجدول (4.4):

جدول 4.4: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار الشفافية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يوجد معايير لتقييم أداء المنتسبين محددة ومعلنة.	3.6038	.92033	72.1 %	كبيرة
2.	تتوفر مواصفات وظيفية وشخصية لجميع المنتسبين	3.6981	1.03191	74.0 %	كبيرة

بينت نتائج الجدول السابق أن أقل الفقرات من حيث نسبتها المئوية وفقاً لإجابات المبحوثين كانت الفقرة التي تقيس وجود معايير محددة ومعلنة لتقييم أداء المنتسبين، ثم تلتها الفقرة التي تقول بوجود مواصفات وظيفية وشخصية لجميع المنتسبين.

ووفقاً لرأي الباحث فقد حاول المبحوثين ومن خلال إجاباتهم على أسئلة وفقرات الاستبانة التي تقيس معيار الشفافية في قيادة الأمن الوطني، التأكيد على شفافية الإجراءات والمهام

الإدارية التي تنتهجها إدارة الأمن الوطني في محافظة رام الله، وأن القيادة تسعى إلى زيادة مستوى الشفافية في إجراءاتها بشكل مستمر.

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع تطبيق معيار المشاركة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس معيار الشفافية في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المعيار، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.5):

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المشاركة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يتم أخذ آراء المنتسبين عند صنع القرارات.	2.9151	.94008	58.3 %	متوسطة
2.	يتم مشاركة المنتسبين في تقييم المدراء .	2.5519	.99865	51.0 %	منخفضة
3.	يوجد صنع للقرارات في كل المستويات الإدارية وليس العليا فقط.	3.1792	.96672	63.6 %	متوسطة
4.	يتم أخذ آراء المنتسبين في تقييم القرارات قبل تنفيذها.	2.8396	1.10695	56.8 %	متوسطة
5.	تقوم القيادة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها وقراراتها .	3.6698	.98541	73.4 %	كبيرة
6.	توجد شراكة في اتخاذ القرار مع مؤسسات متعددة عند اتخاذ القرارات.(مثل حقوق الإنسان)	3.6038	.99933	72.1 %	كبيرة
7.	تقوم قيادة الأمن الوطني بنقل سلطاتها وصلاحياتها للمنتسبين إذا لزم الامر.	3.5000	.86260	70.0 %	كبيرة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق المشاركة		3.17	3.668	63.4 %	متوسطة

يتضح من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لمعيار المشاركة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.17) بانحراف معياري بلغ (0.668) ونسبة مئوية بلغت (63.4%).

ويتفق جميع من تمت مقابلتهم مع هذه النتائج، حيث يرى السيد مسؤول العلاقات العامة في قيادة الأمن الوطني بأن المشاركة تتمثل في اتخاذ القرارات وذلك من حيث تشكيل لجان

خاصة للتعين والانتساب وكذلك التحقيق وفرق التخطيط، وهو ما يجده الباحث غير كافٍ ويعكس الدرجة المتوسطة لواقع تطبيق المشاركة كما أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال السابق.

أما ما يخص أهم الفقرات التي ناقشت معيار المشاركة، فهي مرتبة من الأهم فالأقل أهمية حسب الجدول رقم (4.6) التالي:

جدول 4.6: أهم الفقرات التي ناقشت معيار المشاركة في قيادة الأمن الوطني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تقوم القيادة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها وقراراتها .	3.6698	.98541	73.4 %	كبيرة
2.	توجد شراكة في اتخاذ القرار مع مؤسسات متعددة عند اتخاذ القرارات.(مثل حقوق الإنسان)	3.6038	.99933	72.1 %	كبيرة
3.	تقوم قيادة الأمن الوطني بنقل سلطاتها وصلاحياتها للمنتسبين إذا لزم الأمر .	3.5000	.86260	70.0 %	كبيرة

حيث بينت النتائج بأن أعلى الفقرات من حيث إجابات المبحوثين كانت تلك التي تقيس قيام القيادة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها وقراراتها، حيث كانت نسبة هذه الفقرة (73.4%)، تلتها الفقرة التي تقول بوجود شراكة في اتخاذ القرار مع مؤسسات متعددة كمؤسسات حقوق الإنسان، حيث جاءت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (72.1%)، ثم الفقرة التي تقول بأن قيادة الأمن الوطني تقوم بنقل سلطاتها وصلاحياتها للمنتسبين إذا لزم الأمر ذلك بنسبة استجابة بلغت (70.0%).

أما أقل الفقرات نسبة مئوية والتي تم رصدها وفقا لإجابات عينة الدراسة فهي الفقرات الموضحة في الجدول (4.7):

جدول 4.7: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار المشاركة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يتم مشاركة المنتسبين في تقييم المدراء .	2.5519	.99865	51.0 %	منخفضة
2.	يتم أخذ آراء المنتسبين في تقييم القرارات قبل تنفيذها .	2.8396	1.10695	56.8 %	متوسطة
3.	يتم أخذ آراء المنتسبين عند صنع القرارات .	2.9151	.94008	58.3 %	متوسطة
4.	يوجد صنع للقرارات في كل المستويات الإدارية وليس العليا فقط.	3.1792	.96672	63.6 %	متوسطة

بينت نتائج الجدول السابق أن أقل الفقرات من حيث نسبتها المئوية وفقاً لإجابات المبحوثين كانت الفقرة التي تقيس مشاركة المنتسبين في تقييم المدراس، حيث جاءت بأقل نسبة في هذا المعيار وبلغت (51.0%)، ثم تلتها الفقرة التي تنص أنه يتم أخذ آراء المنتسبين في تقييم القرارات قبل تنفيذها، ثم تلتها الفقرة التي تنص على أنه يؤخذ رأي المنتسبين عند صنع القرارات.

ووفقاً للنتائج السابقة، فإن ذلك يعني وجود قصور في معيار المشاركة لدى قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله، خاصة في جوانب مثل مشاركة العاملين والمنتسبين في عمليات صنع القرارات والتقييم وغيرها من العمليات الإدارية، ويرى الباحث بضرورة العمل على إزالة هذا القصور من خلال تفعيل دور المشاركة في العمل بين المستويات الإدارية كافة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله.

السؤال الفرعي الثالث: ما واقع تطبيق معيار المساءلة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس معيار المساءلة في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المعيار، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.8):

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المساءلة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يوجد تطبيق للقوانين على الجميع دون استثناء.	3.7358	1.03312	74.7 %	كبيرة
2.	تفعيل تطبيق القوانين يضمن تحقيق الجودة في الأداء.	3.9717	.84828	79.4 %	كبيرة
3.	يتبع نظام المساءلة تحديد العقاب والثواب اللازم للمنتسبين.	3.9009	.80555	78.0 %	كبيرة
4.	تطبيق المساءلة بفعالية يحسن الأداء للمنتسبين والقيادة.	3.9953	.88963	79.9 %	كبيرة
5.	تهدف القيادة من خلال المساءلة إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات ومتابعتها.	3.7547	.93191	75.1 %	كبيرة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق المساءلة		3.8506	.74161	77.0 %	كبيرة

يتضح من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لمعيار المساءلة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.85) بانحراف معياري بلغ (0.741) ونسبة مئوية بلغت (77.0%).

وتتوافق مقابلات الباحث مع ما جاء من نتائج، حيث بين السيد مدير الإدارة والتنظيم في قيادة الجهاز، بأنه ورغم غياب قانون خاص بقوات الأمن الوطني إلا أنها تمارس مهامها بالاستناد إلى القانون الأساسي المعدل والقرارات الرئاسية والحكومية، وهناك عدة لجان أساسية في قيادة الأمن الوطني تعمل على رقابة وضبط سلوك وأداء العاملين في الجهاز، وتتم المساءلة وفقاً لسيادة القانون، وتشارك هذه المسؤولية بالتعاون مع جهاز الاستخبارات العسكرية وهيئة القضاء العسكري بالاستناد إلى القانون الفلسطيني المعمول به.

فيما أكد السيد مدير الإدارة والتنظيم بأن لدى قيادة الأمن الوطني دائرة قانونية تأخذ على عاتقها دراسة القرارات المتخذة والعقوبات التي يتم إقرارها ومطابقتها مع القانون المعمول به وضمان عدم خروج أي قرار أو مساءلة عن القانون المطبق.

أما ما يخص أهم الفقرات التي ناقشت معيار المساءلة، فهي مرتبة من الأهم فالأقل أهمية حسب الجدول رقم (4.9) التالي:

جدول 4.9: أهم الفقرات التي ناقشت معيار المساءلة في قيادة الأمن الوطني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تطبيق المساءلة بفعالية يحسن الأداء للمنتسبين والقيادة.	3.9953	.88963	79.9 %	كبيرة
2.	تفعيل تطبيق القوانين يضمن تحقيق الجودة في الأداء.	3.9717	.84828	79.4 %	كبيرة
3.	يتبع نظام المساءلة تحديد العقاب والثواب اللازم للمنتسبين.	3.9009	.80555	78.0 %	كبيرة

حيث بينت النتائج بأن أعلى الفقرات من حيث إجابات المبحوثين كانت تلك التي تنص على أن تطبيق المساءلة بفعالية يحسن الأداء للمنتسبين والقيادة، حيث كانت نسبة هذه الفقرة (79.9%)، تلتها الفقرة التي تنص على أن تفعيل تطبيق القوانين يضمن تحقيق الجودة في الأداء، حيث جاءت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (79.4%)، ثم الفقرة التي تنص على أنه يتم اتباع نظام مساءلة في قيادة الأمن الوطني يحدد العقاب والثواب اللازم لمنتسبي الجهاز بنسبة استجابة بلغت (78.0%).

أما أقل الفقرات نسبة مئوية والتي تم رصدها وفقاً لإجابات عينة الدراسة فهي الفقرات الموضحة في الجدول (4.10):

جدول 4.10: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار المساءلة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يوجد تطبيق للقوانين على الجميع دون استثناء.	3.7358	1.03312	74.7 %	كبيرة
2.	تهدف القيادة من خلال المساءلة إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات ومتابعتها.	3.7547	.93191	75.1 %	كبيرة

بينت نتائج الجدول السابق أن أقل الفقرات من حيث نسبتها المئوية وفقاً لإجابات المبحوثين كانت الفقرة التي تقيس أن القوانين تطبق على الجميع دون استثناء، حيث جاءت بأقل نسبة في هذا المعيار وبلغت (74.7%)، ثم تلتها الفقرة التي تنص على أن القيادة تهدف من خلال المساءلة إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات ومتابعتها.

ووفقاً للنتائج السابقة، فإن معيار المساءلة يتمتع بدرجة كبيرة من الاهتمام في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود الأنظمة والقواعد العسكرية التي تتبع في الأجهزة والمؤسسات ذات الطابع العسكري والتي تحظى بقدر كبير من المساءلة واتباع الأنظمة والقوانين ومحاسبة من يخالفها.

السؤال الفرعي الرابع: ما واقع تطبيق معيار سيادة القانون في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس معيار سيادة القانون في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المعيار، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.11):

جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار سيادة القانون

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تقوم القيادة بتحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المنتسبين بما يتوافق مع القانون	3.7123	.98676	74.2 %	كبيرة
2.	تسعى القيادة الى تطبيق المبادئ المتعلقة بالحوكمة.	3.7500	.95825	75.0 %	كبيرة
3.	تصدر القيادة القرارات الإدارية وتعمل على رقابة تطبيقها	3.8019	.92792	76.0 %	كبيرة
4.	تسعى القيادة على تطبيق القوانين في جميع المستويات الإدارية داخل الجهاز.	3.7547	1.01001	75.1 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
5.	يوجد مرونة في تطبيق القوانين المتعلقة بالعلاقة مع الجمهور.	3.5708	1.11419	71.4 %	كبيرة
6.	تطبق القيادة القوانين واللوائح الإدارية دون النظر للعلاقات الشخصية والمصالح.	3.5660	1.07111	71.3 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق سيادة القانون	3.6808	.80074	73.6 %	كبيرة

يتضح من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لمعيار سيادة القانون في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.68) بانحراف معياري بلغ (0.800) وبنسبة مئوية بلغت (73.6%).

وتتفق جميع آراء من تمت مقابلتهم مع هذه النتائج، ويرى السيد مسؤول العمليات المركزية المشتركة أن قيادة الأمن الوطني تسعى لزيادة مستويات تطبيق مبدأ سيادة القانون وذلك من خلال العمل في قيادة الجهاز على تطبيق القانون على الجميع دون استثناء، وعندما يخطئ أي شخص مهما كانت رتبته أو درجته الوظيفية فإنه يخضع لإجراءات قانونية وعقابية.

أما ما يخص أهم الفقرات التي ناقشت معيار سيادة القانون، فهي مرتبة من الأهم فالأقل أهمية حسب الجدول رقم (4.12) التالي:

جدول 4.12: أهم الفقرات التي ناقشت معيار سيادة القانون في قيادة الأمن الوطني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تصدر القيادة القرارات الإدارية وتعمل على رقابة تطبيقها	3.8019	.92792	76.0 %	كبيرة
2.	تسعى القيادة على تطبيق القوانين في جميع المستويات الإدارية داخل الجهاز.	3.7547	1.01001	75.1 %	كبيرة
3.	تسعى القيادة الى تطبيق المبادئ المتعلقة بالحوكمة.	3.7500	.95825	75.0 %	كبيرة

حيث بينت النتائج بأن أعلى الفقرات من حيث إجابات المبحوثين كانت تلك التي تنص على القيادة تصدر القرارات الإدارية وتعمل على رقابة تطبيقها، حيث كانت نسبة هذه الفقرة (76.0%)، تلتها الفقرة التي تنص على سعي القيادة على تطبيق القوانين في جميع المستويات الإدارية داخل الجهاز، حيث جاءت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (75.1%)، ثم

الفقرة التي تنص على سعي القيادة في تطبيق المبادئ المتعلقة بالحوكمة بنسبة استجابة بلغت (75.0%).

أما أقل الفقرات نسبة مئوية والتي تم رصدها وفقاً لإجابات عينة الدراسة فهي الفقرات الموضحة في الجدول (4.13):

جدول 4.13: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار سيادة القانون

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تطبق القيادة القوانين واللوائح الإدارية دون النظر للعلاقات الشخصية والمصالح.	3.5660	1.07111	71.3 %	كبيرة
2.	يوجد مرونة في تطبيق القوانين المتعلقة بالعلاقة مع الجمهور.	3.5708	1.11419	71.4 %	كبيرة
3.	تقوم القيادة بتحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المنتسبين بما يتوافق مع القانون	3.7123	.98676	74.2 %	كبيرة

بينت نتائج الجدول السابق أن أقل الفقرات من حيث نسبتها المئوية وفقاً لإجابات المبحوثين كانت الفقرة التي تنص على أن القيادة تطبق القوانين واللوائح الإدارية دون النظر إلى العلاقات الشخصية والمصالح، حيث جاءت بأقل نسبة في هذا المعيار وبلغت (71.3%)، ثم تلتها الفقرة التي تنص على أنه يوجد مرونة في تطبيق القوانين المتعلقة بالعلاقة مع الجمهور، ثم الفقرة التي تنص على أن القيادة تقوم بتحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المنتسبين بما يتوافق مع القانون.

ووفقاً للنتائج السابقة، يرى الباحث رغم أن درجة تطبيق معيار سيادة القانون لدى قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله جاءت بدرجة كبيرة، إلا أنه لا بد من معالجة بعض نقاط الضعف في هذا المعيار كإزالة الاعتبارات الشخصية والمصلحية عند تطبيق القوانين وفرضها، كما لا بد من معالجة كافة الأمور التي تتعلق بالعلاقة مع المواطنين من حيث تطبيق وفرض القوانين على المخالفين.

السؤال الفرعي الخامس: ما واقع تطبيق معيار الكفاءة والفعالية في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس معيار الكفاءة والفعالية في

استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المعيار، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.14):

جدول 4.14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار الكفاءة والفعالية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يوجد رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة لدى قيادة الأمن الوطني.	3.7594	.95076	75.2 %	كبيرة
2.	يوجد نظام إداري ورقابي فعال لدى قيادة الأمن الوطني.	3.7830	.98813	75.7 %	كبيرة
3.	تقوم قيادة الأمن الوطني باستغلال الموارد المتاحة لديها استغلالاً امثلاً.	3.6038	1.06365	72.1 %	كبيرة
4.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يحقق الفعالية في توزيع المهام.	3.8113	.87203	76.2 %	كبيرة
5.	توجد تنمية وتدريب لمهارات وقدرات المنتسبين باستمرار .	3.8679	.95962	77.4 %	كبيرة
6.	يوجد تشجيع للأفكار الإبداعية من المنتسبين.	3.7028	.98875	74.1 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الكفاءة والفعالية	3.7547	.80846	75.1 %	كبيرة

يتضح من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لمعيار الكفاءة والفعالية في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.75) بانحراف معياري بلغ (0.808) وبنسبة مئوية بلغت (75.1%).

ووفقاً للمقابلات التي أجراها الباحث فإن جميع من قابلهم يتفقون على أن قيادة الأمن الوطني تطبق بالفعل سياسة ترشيد الموارد والكفاءة والفعالية في عملها.

ويرى السيد مسؤول شعبة التدريب بأن قيادة الأمن الوطني تعمل بكفاءة وفعالية بمستوى عالٍ في ظل وجود النظام الإداري والرقابي الفعال وكذلك في ظل اعتماد هيكل تنظيمي مرن وقابل للتغيير وإدارة وظيفية ومهنية واضحة.

أما ما يخص أهم الفقرات التي ناقشت معيار الكفاءة والفعالية، فهي مرتبة من الأهم فالأقل أهمية حسب الجدول رقم (4.15) التالي:

جدول 4.15: أهم الفقرات التي ناقشت معيار الكفاءة والفعالية في قيادة الأمن الوطني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	توجد تنمية وتدريب لمهارات وقدرات المنتسبين باستمرار .	3.8679	.95962	77.4 %	كبيرة
2.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يحقق الفعالية في توزيع المهام.	3.8113	.87203	76.2 %	كبيرة
3.	يوجد نظام إداري ورقابي فعال لدى قيادة الأمن الوطني.	3.7830	.98813	75.7 %	كبيرة

حيث بينت النتائج بأن أعلى الفقرات من حيث إجابات المبحوثين كانت تلك التي تنص على أنه توجد تنمية وتدريب لمهارات وقدرات المنتسبين باستمرار، حيث كانت نسبة هذه الفقرة (77.4%)، تلتها الفقرة التي تنص على أنه يوجد هيكل تنظيمي واضح يحقق الفعالية في توزيع المهام، حيث جاءت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (76.2%)، ثم الفقرة التي تنص على أنه يوجد نظام إداري ورقابي فعال لدى قيادة الأمن الوطني بنسبة استجابة بلغت (75.7%).

أما أقل الفقرات نسبة مئوية والتي تم رصدها وفقاً لإجابات عينة الدراسة فهي الفقرات الموضحة في الجدول (4.16):

جدول 4.16: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار الكفاءة والفعالية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تقوم قيادة الامن الوطني باستغلال الموارد المتاحة لديها استغلالاً امثلاً.	3.6038	1.06365	72.1 %	كبيرة
2.	يوجد تشجيع للأفكار الإبداعية من المنتسبين.	3.7028	.98875	74.1 %	كبيرة
3.	يوجد رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة لدى قيادة الامن الوطني.	3.7594	.95076	75.2 %	كبيرة

بينت نتائج الجدول السابق أن أقل الفقرات من حيث نسبتها المئوية وفقاً لإجابات المبحوثين كانت الفقرة التي تنص على أن القيادة تقوم باستغلال الموارد المتاحة لديها الاستغلال الأمثل، حيث جاءت بأقل نسبة في هذا المعيار وبلغت (72.1%)، ثم تلتها الفقرة التي تنص على أنه يوجد تشجيع للأفكار الإبداعية من المنتسبين بنسبة (74.1%)، ثم الفقرة التي تنص على أنه يوجد رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة لدى قيادة الأمن الوطني، وجاءت بنسبة (75.2%).

ووفقاً للنتائج السابقة، يرى الباحث رغم أن درجة تطبيق معيار الكفاءة والفعالية لدى قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله جاءت بدرجة كبيرة، غير أن هناك بعض الإشارات في إجابات المبحوثين حول استغلال الموارد بالشكل الأمثل وكذلك حول تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين، وهو ما يجب وضع السياسات اللازمة أو تطوير ما هو موجود لتحقيق نسب عالية في هذين المجالين.

السؤال الفرعي السادس: ما واقع تطبيق معيار المساواة والعدالة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس معيار المساواة والعدالة في استبانة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المعيار، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4.17):

جدول 4.17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المساواة والعدالة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يوجد عدالة في تحديد وتوزيع أوقات الدوام للمنتسبين.	3.4764	.98540	69.5 %	كبيرة
2.	تتعامل القيادة بمساواة بين المنتسبين في الحصول على المعلومات.	3.4575	1.08549	69.2 %	كبيرة
3.	تعتمد القيادة على لجان متخصصة للتحقيق في أي مشكلات للمنتسبين للوصول إلى العدالة في النتائج.	3.7358	1.06475	74.7 %	كبيرة
4.	تتعامل القيادة بعدالة مع الشكاوى المقدمة لها من قبل المواطنين.	3.8491	1.00513	77.0 %	كبيرة
5.	تمنح القيادة العدالة لجميع المنتسبين في الحصول على حقوقهم المادية والمعنوية.	3.5802	1.02951	71.6 %	كبيرة
6.	تتبنى القيادة مبدأ العدالة لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والأمنية.	3.6698	.94615	73.4 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق المساواة والعدالة	3.6281	.84359	72.6 %	كبيرة

يتضح من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لمعيار المساواة والعدالة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.62) بانحراف معياري بلغ (0.843) ونسبة مئوية بلغت (72.6%).

وتتفق جميع آراء من تمت مقابلتهم مع هذه النتائج، حيث يرى السيد مسؤول الإدارة والتنظيم أن قيادة الأمن الوطني تنظر إلى المواطن الفلسطيني بنظرة العدل والمساواة، فكل شخص له حقوق وواجبات، حتى المنتسبين للجهاز والعاملين فيه فهم لديهم الحقوق وعليهم الواجبات وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المتبعة، وبين أن هناك سلم ترقيات للأجهزة الأمنية جميعها، ورغم المآخذ التي على هذا النظام إلا أنه ملزم ويتم الالتزام به بنسبة كبيرة جداً.

أما ما يخص أهم الفقرات التي ناقشت معيار المساواة والعدالة، فهي مرتبة من الأهم فالأقل أهمية حسب الجدول رقم (4.18) التالي:

جدول 4.18: أهم الفقرات التي ناقشت معيار المساواة والعدالة في قيادة الأمن الوطني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تتعامل القيادة بعدالة مع الشكاوى المقدمة لها من قبل المواطنين.	3.8491	1.00513	77.0 %	كبيرة
2.	تعتمد القيادة على لجان متخصصة للتحقيق في أي مشكلات للمنتسبين للوصول إلى العدالة في النتائج.	3.7358	1.06475	74.7 %	كبيرة
3.	تتبنى القيادة مبدأ العدالة لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والأمنية.	3.6698	.94615	73.4 %	كبيرة

حيث بينت النتائج بأن أعلى الفقرات من حيث إجابات المبحوثين كانت تلك التي تنص على قيادة الأمن الوطني تتعامل مع الشكاوى المقدمة لها من قبل المواطنين، حيث كانت نسبة هذه الفقرة (77.0%)، تلتها الفقرة التي تنص على أن القيادة تعتمد على لجان متخصصة للتحقيق في أي مشكلات للمنتسبين للوصول إلى عدالة في النتائج، حيث جاءت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (74.7%)، ثم الفقرة التي تنص على أن القيادة تتبنى مبدأ العدالة لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والأمنية بنسبة استجابة بلغت (73.4%).

أما أقل الفقرات نسبة مئوية والتي تم رصدها وفقاً لإجابات عينة الدراسة فهي الفقرات الموضحة في الجدول (4.19):

جدول 4.19: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار المساواة والعدالة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تتعامل القيادة بمساواة بين المنتسبين في الحصول على المعلومات.	3.4575	1.08549	69.2 %	كبيرة
2.	يوجد عدالة في تحديد وتوزيع أوقات الدوام للمنتسبين.	3.4764	.98540	69.5 %	كبيرة
3.	تمنح القيادة العدالة لجميع المنتسبين في الحصول على حقوقهم المادية والمعنوية.	3.5802	1.02951	71.6 %	كبيرة

بينت نتائج الجدول السابق أن أقل الفقرات من حيث نسبتها المئوية وفقاً لإجابات المبحوثين كانت الفقرة التي تنص على أن القيادة تتعامل بمساواة بين المنتسبين في الحصول على المعلومات، حيث جاءت بأقل نسبة في هذا المعيار وبلغت (69.2%) وهي أقل مستوى في الدرجة الكبيرة، ثم تلتها الفقرة التي تنص على أنه يوجد عدالة في تحديد وتوزيع أوقات الدوام للمنتسبين بنسبة (69.5%)، ثم الفقرة التي تنص على أن القيادة تمنح العدالة لجميع المنتسبين في الحصول على حقوقهم المادية والمعنوية، وجاءت بنسبة (71.6%).

ووفقاً للنتائج السابقة، يرى الباحث رغم أن درجة تطبيق معيار المساواة والعدالة لدى قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله جاءت بدرجة كبيرة، لكن هناك بعض مواطن الضعف خاصة في عدالة الحصول على المعلومات والمساواة في عبئ العمل والدوام وهو ما يستعدي وضع سياسات واضحة لمشاركة المعلومات في كافة الأقسام والمستويات الإدارية في المؤسسة إضافة إلى اعتماد آلية دوام تحقق المساواة والعدل بين كافة العاملين.

نتائج الإجابة على السؤال الأول للدراسة: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفعالية، والمساواة والعدالة) في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

من الإجابات الخاصة بالأسئلة الفرعية السابقة، يمكن القول بأن واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله كانت كما هي مبيّنة في الجدول (4.20) التالي:

جدول 4.20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله

الفقرة	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الشفافية	3.7618	.69167	75.2 %	كبيرة
2.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق المشاركة	3.17	3.668	63.4 %	متوسطة
3.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق المساواة	3.8506	.74161	77.0 %	كبيرة
4.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق سيادة القانون	3.6808	.80074	73.6 %	كبيرة
5.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الكفاءة والفعالية	3.7547	.80846	75.1 %	كبيرة
6.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق المساواة والعدالة	3.6281	.84359	72.6 %	كبيرة
درجة تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني					
		3.6321	.63895	72.6 %	كبيرة

بينت نتائج الجدول السابق أن درجة تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة بـ (الشفافية، المشاركة، المساواة، سيادة القانون، الكفاءة والفعالية، والمساواة والعدالة) كانت بدرجة كبيرة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.638)، حيث كانت النسبة المئوية الكلية لتطبيق معايير الحوكمة المذكورة في قيادة الأمن الوطني (72.6%) وهي نسبة كبيرة.

ويبين الجدول التالي (4.21) أكثر هذه المعايير تطبيقاً في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله:

جدول 4.21: أكثر معايير الحوكمة تطبيقاً في مديرية الأمن الوطني في محافظة رام الله

الفقرة	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق المساواة	3.8506	.74161	77.0 %	كبيرة
2.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الشفافية	3.7618	.69167	75.2 %	كبيرة
3.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الكفاءة والفعالية	3.7547	.80846	75.1 %	كبيرة
4.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق سيادة القانون	3.6808	.80074	73.6 %	كبيرة
5.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق المساواة والعدالة	3.6281	.84359	72.6 %	كبيرة
6.	الدرجة الكلية لواقع تطبيق المشاركة	3.17	3.668	63.4 %	متوسطة

ويبين الجدول السابق، بأن معايير المساواة والشفافية والكفاءة والفعالية هي أكثر المعايير تطبيقاً في قيادة الأمن الوطني في رام الله، حيث كان معيار المساواة مطبقاً بنسبة

(77.0%) يليه معيار الشفافية بنسبة (75.2%) ويليه معيار الكفاءة والفعالية بنسبة (75.1%).

ومن الجدول السابق يتبين لنا وجود قصور واضح في تطبيق معيار المشاركة حيث بلغت النسبة المئوية لهذا المعيار (63.4) وهي درجة متوسطة، ويرى الباحث بأنه لا بد من زيادة الاهتمام بمعيار المشاركة ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطوير هذا المعيار وتفعيله في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله.

وتتفق آراء من تمت مقابلتهم مع هذه النتيجة، حيث يرى السيد مسؤول الإدارة والتنظيم في قيادة الأمن الوطني بدوره أن تطبيق معايير الحوكمة المذكورة تأتي بدرجة كبيرة تصل تقريباً إلى (80%)، ويشاركه بذلك الرأي السيد مسؤول العلاقات العامة في قيادة الأمن الوطني والذي يجد أن هناك الكثير من المعايير المطبقة بمستويات عالية ومرتفعة في قيادة الأمن الوطني، وأن تطبيق هذه المعايير هو تطبيق واضح وملحوس في جميع إجراءات ووظائف القيادة.

ويرى السيد مسؤول العمليات المركزية بأن قيادة الأمن الوطني تسعى إلى حوكمة عملها استناداً إلى القوانين المعمول بها وتطبيقاً لسياسات الخطة الحكومية الأخيرة 2017-2022 والتي تؤكد في كافة بنودها على السعي الحثيث نحو تطبيق كافة معايير الحوكمة في القطاع الحكومي الفلسطيني.

السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما آليات تفعيل تطبيق الحوكمة بمعاييرها المذكورة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على السؤال الرئيس الأول للدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن جميع الفقرات التي تقيس آليات تطبيق الحوكمة في استبانة الدراسة، وكانت النتائج الكلية كما في الجدول رقم (4.22):

جدول 4.22: آليات تفعيل تطبيق الحوكمة بمعاييرها المذكورة في قيادة الأمن الوطني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تعمل القيادة على تأهيل الموارد البشرية ضمن صفوفها لتطبيق الحوكمة.	3.8396	.75585	76.8 %	كبيرة
2.	يتم تسليط الضوء لدى القيادة على فرض النظام والانضباط بين عناصرها.	3.9434	.95719	78.9 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
3.	تقوم القيادة على تجهيز كل ما يلزم من شأنه المساعدة على تطبيق الحوكمة .	3.8019	.91247	76.0 %	كبيرة
4.	تعمل القيادة على إيجاد إطار مدني ديموقراطي للرقابة عليها ومساءلتها.	3.4009	.95620	68.0 %	كبيرة
5.	تستطيع القيادة إدارة مواردها المالية المتاحة لتنفيذ مهماتها لتطبيق الحوكمة.	3.9104	.90102	78.2 %	كبيرة
6.	تركز القيادة على تحسين جودة التقارير المالية.	3.7170	.96138	74.3 %	كبيرة
7.	تلتزم القيادة بمبادئ الشفافية المالية الحكومية لتفعيل تطبيق الحوكمة.	3.7123	.98676	74.2 %	كبيرة
8.	تعزز القيادة شفافية الافصاح عن حقيقة نتائج أداء المنتسبين لديها.	3.6840	.85937	73.7 %	كبيرة
مستوى آليات تفعيل تطبيق الحوكمة		3.7512	.72795	75.0 %	كبيرة

ويلاحظ من الجدول السابق، بأن الاستجابة على جميع الفقرات التي تقيس آليات تفعيل تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله كانت كبيرة، حيث كان المستوى الكلي لآليات تفعيل تطبيق الحوكمة بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري (0.727) وبنسبة مئوية بلغت (75.0%) وهي نسبة جاءت بدرجة كبيرة وفقاً للمقياس المستخدم في الدراسة.

أما فيما يخص أهم الفقرات التي تقيس آليات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله فقد جاءت كما في الجدول رقم (4.23) التالي:

جدول 4.23: أهم الفقرات التي تقيس مستوى آليات تطبيق الحوكمة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	يتم تسليط الضوء لدى القيادة على فرض النظام والانضباط بين عناصرها.	3.9434	.95719	78.9 %	كبيرة
2.	تستطيع القيادة إدارة مواردها المالية المتاحة لتنفيذ مهماتها لتطبيق الحوكمة.	3.9104	.90102	78.2 %	كبيرة
3.	تعمل القيادة على تأهيل الموارد البشرية ضمن صفوفها لتطبيق الحوكمة.	3.8396	.75585	76.8 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
4.	تقوم القيادة على تجهيز كل ما يلزم من شأنه المساعدة على تطبيق الحوكمة .	3.8019	.91247	76.0 %	كبيرة

وكما يلاحظ من الجدول السابق، فقد كانت أكثر الفقرات أهمية من حيث آليات تطبيق الحوكمة هي الفقرة التي تقول " يتم تسليط الضوء لدى القيادة على فرض النظام والانضباط بين عناصرها"، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.901) ونسبة مئوية كبيرة بلغت (78.2)، تليها الفقرة التي تقول بأن " القيادة تعمل على تأهيل الموارد البشرية ضمن صفوفها لتطبيق الحوكمة"، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.755) ونسبة مئوية بلغت (76.8%)، وجاءت الفقرة التي تنص على أن " القيادة تقوم بتجهيز كل ما يلزم من شأنه المساعدة على تطبيق الحوكمة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغت المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.912) ونسبة مئوية كبيرة بلغت (76.0%).

ويحدد السيد رئيس شعبة التدريب في المقابلة التي أجريت معه بأن أهم آليات تفعيل تطبيق الحوكمة تتمثل في تأهيل الكادر البشري والمتخصص في الحكم الرشيد، إضافة إلى إصدار مدونة السلوك لمنتسبي الأمن الوطني بما في ذلك قواعد الاشتباك والتدرج باستخدام القوة. أما أقل الفقرات أهمية كما يرى المبحوثين فقد جاءت على النحو التالي كما في الجدول رقم (4.24):

جدول 4.24: أقل الفقرات أهمية من حيث آليات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تعمل القيادة على إيجاد إطار مدني ديمقراطي للرقابة عليها ومساءلتها.	3.4009	.95620	68.0 %	كبيرة
2.	تعزز القيادة شفافية الافصاح عن حقيقة نتائج أداء المنتسبين لديها.	3.6840	.85937	73.7 %	كبيرة
3.	تلتزم القيادة بمبادئ الشفافية المالية الحكومية لتفعيل تطبيق الحوكمة.	3.7123	.98676	74.2 %	كبيرة

ويتبين من الجدول السابق، أن أقل الفقرات أهمية من حيث آليات تطبيق الحوكمة هي الفقرة التي تقول بأن " القيادة تعمل على إيجاد إطار مدني ديمقراطي للرقابة عليها ومساءلتها"،

حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبانحراف معياري بلغ (0.956) وبنسبة مئوية بلغت (68.0%) وهي في أدنى مستويات الدرجة الكبيرة وفقاً للمقياس المعتمد في الدراسة، يلي ذلك الفقرة التي تقول بأن القيادة تعزز شفافية الإفصاح عن حقيقة نتائج أداء المنتسبين لديها، بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.859) وبنسبة مئوية بلغت (73.7%) ثم الفقرة الفتي تقول بالالتزام القيادة بمبادئ الشفافية المالية الحكومية لتفعيل تطبيق الحوكمة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.986) وبنسبة مئوية (74.2%).

السؤال الرئيس الثالث للدراسة: ما معوقات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على السؤال الرئيس الثالث للدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن جميع الفقرات التي تقيس معوقات تطبيق الحوكمة في استبانة الدراسة، وكانت النتائج الكلية كما في الجدول رقم (4.25):

جدول 4.25: معوقات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	إدارة الأمن الوطني تتم بطريقة روتينية وبيروقراطية.	3.3208	1.05352	66.4 %	متوسطة
2.	ضعف الخبرات الإدارية لدى منتسبين الأمن الوطني.	2.7972	1.08911	55.9 %	متوسطة
3.	يوجد مقاومة لتغير الثقافة السائدة في المؤسسة الأمنية.	3.1462	1.08952	62.9 %	متوسطة
4.	يتم إدارة الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة غير سليمة.	2.4245	1.07930	48.5 %	منخفضة
5.	الرقابة والإشراف في المؤسسة الأمنية تتم بطريقة غير علمية.	2.4858	1.05525	49.7 %	منخفضة
6.	غياب دعم قيادة الأمن الوطني لتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة في المؤسسة الأمنية.	2.4057	.91619	48.1 %	منخفضة
7.	عدم أشراك منتسبين الأمن الوطني في ندوات ومؤتمرات علمية حول تعزيز ممارسات الحوكمة .	2.6509	1.07132	53.0 %	متوسطة
8.	غياب القناعة لمنتسبين الأمن الوطني في تطبيق الحوكمة بالقيادة .	2.6887	1.03826	53.8 %	متوسطة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
9.	عدم الشعور بالعدالة والمساواة من قبل منتسبين الأمن الوطني .	2.9245	1.06382	58.5 %	متوسطة
10.	مقاومة التغير لدى قيادة الأمن الوطني بتطبيق الحوكمة .	2.6840	.98285	53.7 %	متوسطة
مستوى معوقات تطبيق الحوكمة		2.752	0.662	55.0 %	متوسطة

من الجدول السابق يتبين أن مستوى المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله كان متوسطاً، حيث جاءت الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وبانحراف معياري بلغ (0.662) ونسبة مئوية (55.0%) وهي نسبة متوسطة.

ويتفق جميع من تمت مقابلتهم بأن أبرز المعوقات لتطبيق الحوكمة هي عدم وجود قانون واضح وخاص بقوات الامن الوطني الفلسطيني، إضافة إلى عدم وجود الموازنة الكافية لأجل تطوير العمل في قيادة الأمن الوطني لتكون بيئة مناسبة لتطبيق أعلى معايير الحوكمة، فيما يرى السيد مسؤول الإدارة والتنظيم بأن من أبرز المعوقات هو الاحتلال الإسرائيلي الذي يسعى دائماً إلى عرقلة ومنع تطوير الموارد الخاص بأجهزة الأمن وخاصة جهاز الأمن الوطني.

أما فيما يخص أعلى الفقرات التي يمكن اعتبارها معوقات لتطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله فيبينها الجدول رقم (4.26) التالي:

جدول 4.26: أهم معوقات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	إدارة الأمن الوطني تتم بطريقة روتينية وببيروقراطية.	3.3208	1.05352	66.4 %	متوسطة
2.	يوجد مقاومة لتغير الثقافة السائدة في المؤسسة الأمنية.	3.1462	1.08952	62.9 %	متوسطة
3.	عدم الشعور بالعدالة والمساواة من قبل منتسبين الأمن الوطني .	2.9245	1.06382	58.5 %	متوسطة

ويبين الجدول السابق، أن أهم المعوقات هو العمل بالطريقة الروتينية البيروقراطية في الإجراءات، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة التي تقيس ذلك (3.32) وجاءت بنسبة مئوية

بلغت (66.4%) لتكون بذلك أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني، كما أن مقاومة التغيير التي تواجه ثقافة المؤسسة نحو الحوكمة جاءت كذلك كأحد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة التي تقيسها (3.14) وبنسبة مئوية بلغت (62.9%) ثم جاء عدم الشعور بالعدالة والمساواة من قبل المنتسبين كأهم ثالث معوق من المعوقات حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة التي تقيسه (2.92) وبنسبة مئوية بلغت (58.5%).

أما ما يخص أقل المعوقات تأثيراً في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني، فيبينها الجدول التالي رقم (4.27):

جدول 4.27: أقل المعوقات في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	غياب دعم قيادة الأمن الوطني لتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة في المؤسسة الأمنية.	2.4057	.91619	48.1 %	منخفضة
2.	يتم إدارة الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة غير سليمة.	2.4245	1.07930	48.5 %	منخفضة
3.	الرقابة والإشراف في المؤسسة الأمنية تتم بطريقة غير علمية.	2.4858	1.05525	49.7 %	منخفضة

ومن الجدول السابق، يتبين لنا أن غياب دعم قيادة الأمن الوطني لتطبيق معايير الحوكمة يشكل معوقاً لتطبيقها لكن ذلك جاء بنسبة منخفضة بلغ المتوسط الحسابي للفقرة التي تقيسها (2.40) وبنسبة مئوية بلغت (48.1%) وهي نسبة منخفضة، يليها أن إدارة الموارد والإمكانات المتاحة تتم بطريقة غير سليمة، حيث يرى المبحوثين أن ذلك غير موجود في قيادة الأمن الوطني ولا يحدث، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة التي تقيس ذلك (2.42) وبنسبة مئوية منخفضة بلغت (48.5%)، ثم يلي ذلك أن عملية الرقابة والإشراف في المؤسسة الأمنية لا تتبع الطريقة العلمية وهو ما وجدته المبحوثين غير واقعي في قيادة الأمن الوطني، فكان المتوسط الحسابي للفقرة التي تقيس ذلك (2.48) وبنسبة مئوية بلغت (49.7%).

السؤال الرئيس الرابع للدراسة: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، المسمى الوظيفي)؟

ويتفرع عن السؤال السابق عدة أسئلة فرعية هي:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل النوع الاجتماعي؟

للإجابة على السؤال الفرعي السابق، استخدم الباحث اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test وكانت النتائج كما هو واضح في الجدول (4.28):

جدول 4.28: نتائج اختبار T للعينات المستقلة لقياس فروق واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	ذكر	186	3.75	.050	210	-.562	.575
	أنثى	26	3.83	.142			
المشاركة	ذكر	186	3.19	.048	210	.956	.340
	أنثى	26	3.06	.137			
المساءلة	ذكر	186	3.87	.054	210	1.068	.287
	أنثى	26	3.70	.151			
سيادة القانون	ذكر	186	3.70	.057	210	1.187	.237
	أنثى	26	3.50	.185			
الكفاءة والفعالية	ذكر	186	3.76	.060	210	.678	.498
	أنثى	26	3.65	.144			
العدالة والمساواة	ذكر	186	3.63	.062	210	.165	.869
	أنثى	26	3.60	.148			

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	ذكر	186	3.64	.639	210	.673	.502
	أنثى	26	3.55	.645			

يلاحظ من الجدول السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى للعامل الديمغرافي النوع الاجتماعي، حيث لا يوجد أي فروق تحمل أي دلالة معنوية بين إجابات الذكور وإجابات الإناث من مجتمع الدراسة.

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.29) التالي:

جدول 4.29: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل العمر

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	3	5.278	1.759	3.825	.011
	داخل المجموعات	208	95.665	.460		
المجموع		211	100.94			
المشاركة	بين المجموعات	3	7.325	2.442	5.838	.001
	داخل المجموعات	208	86.986	.418		
المجموع		211	94.311			
المساءلة	بين المجموعات	3	4.334	1.445	2.690	.047
	داخل المجموعات	208	111.713	.537		
المجموع		211	116.048			
سيادة القانون	بين المجموعات	3	18.843	6.281	11.219	.000
	داخل المجموعات	208	116.448	.560		
المجموع		211	135.291			

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	3	11.493	3.831	6.304	.000
	داخل المجموعات	208	126.418	.608		
المجموع			137.912	211		
العدالة والمساواة	بين المجموعات	3	10.957	3.652	5.457	.001
	داخل المجموعات	208	139.201	.669		
المجموع			150.158	211		
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	3	8.126	2.709	7.221	.000
	داخل المجموعات	208	78.016	.375		
المجموع			86.142	211		

ووفقاً للنتائج السابقة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل الفئة العمرية للمبحوثين، وقد كانت الفروق في كافة المعايير المدروسة.

ولمعرفة مصادر هذه الفروق قام الباحث بإجراء تحليل LSD وكانت النتائج كما في الجدول (4.30) التالي:

جدول 4.30: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لمتغير الفئة العمرية.

المحور	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	الفرق في المتوسطات	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق الحوكمة	أقل من 30 سنة	من 31 - 40 سنة		
		من 41 - 50 سنة		
		50 سنة فأكثر		
	من 31 - 40 سنة	أقل من 30 سنة	.32137*	0.003
		من 41 - 50 سنة		
		50 سنة فأكثر		
	من 41 - 50 سنة	أقل من 30 سنة	.49744*	0.000
		من 31 - 40 سنة		
		50 سنة فأكثر		
	50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	.44737*	0.001
		من 31 - 40 سنة		

المحور	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	الفرق في المتوسطات	الدلالة الإحصائية
		من 41 - 50 سنة		

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفروق كانت لصالح الفئات العمرية من (31-40 سنة) و (من 41-50 سنة) و (50 سنة فأكثر)، وكانت هذه الفروق على حساب الفئات العمرية (أقل من 30 سنة)، ويفسر الباحث هذه الفروق بأنها ناتجة عن نقص الخبرة لدى هذه الفئة العمرية من المنتسبين إلى الجهاز، إضافة إلى عدم وصولهم إلى مستويات وظيفية متوسطة، بل أنهم يعملون في المستوى التشغيلي في قيادة الجهاز.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.31) التالي:

جدول 4.31: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	2	4.787	2.393	5.202	.006
	داخل المجموعات	209	96.156	.460		
المجموع			211	100.94		
المشاركة	بين المجموعات	2	.963	.481	1.078	.342
	داخل المجموعات	209	93.348	.447		
المجموع			211	94.311		
المساءلة	بين المجموعات	2	5.161	2.580	4.863	.009
	داخل المجموعات	209	110.887	.531		
المجموع			211	116.048		
سيادة القانون	بين المجموعات	2	8.002	4.001	6.569	.002
	داخل المجموعات	209	127.289	.609		
المجموع			211	135.291		
	بين المجموعات	2	11.772	5.886	9.752	.000

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الكفاءة والفعالية	داخل المجموعات	209	126.140	.604		
المجموع		211	137.912			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	2	9.135	4.568	6.769	.001
	داخل المجموعات	209	141.023	.675		
المجموع		211	150.158			
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	2	5.539	2.770	7.182	.001
	داخل المجموعات	209	80.603	.386		
المجموع		211	86.142			

ووفقاً للنتائج السابقة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل المؤهل العلمي للمبحوثين، وقد كانت الفروق في كافة المعايير المدروسة باستثناء معيار المشاركة.

ولمعرفة مصادر هذه الفروق قام الباحث بإجراء تحليل LSD وكانت النتائج كما في الجدول (4.32) التالي:

جدول 4.32: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق في المتوسطات	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق الحوكمة	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.40036*	.000
		دراسات عليا	.38307*	.026
	بكالوريوس	دبلوم فأقل		
		دراسات عليا		
	دراسات عليا	دبلوم فأقل		
		بكالوريوس		

ومن الجدول السابق، نجد أن الفروق كانت لصالح من يحملون مؤهل علمي (دبلوم فأقل) وقد كانت هذه الفروق على حساب من يحملون بكالوريوس ودراسات عليا.

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخدمة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.33) التالي:

جدول 4.33: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل سنوات الخدمة.

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	2	4.964	2.482	5.404	.005
	داخل المجموعات	209	95.979	.459		
المجموع			211	100.94		
المشاركة	بين المجموعات	2	4.754	2.377	5.548	.004
	داخل المجموعات	209	89.557	.429		
المجموع			211	94.311		
المساءلة	بين المجموعات	2	7.222	3.611	6.935	.001
	داخل المجموعات	209	108.825	.521		
المجموع			211	116.048		
سيادة القانون	بين المجموعات	2	17.929	8.964	15.964	.000
	داخل المجموعات	209	117.362	.562		
المجموع			211	135.291		
الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	2	15.001	7.500	12.754	.000
	داخل المجموعات	209	122.911	.588		
المجموع			211	137.912		
العدالة والمساواة	بين المجموعات	2	16.488	8.244	12.890	.000
	داخل المجموعات	209	133.669	.640		
المجموع			211	150.158		
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	2	9.894	4.947	13.561	.000
	داخل المجموعات	209	76.247	.365		
المجموع			211	86.142		

ووفقاً للنتائج السابقة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل سنوات الخدمة للمبحوثين، وقد كانت الفروق في كافة المعايير المدروسة.

ولمعرفة مصادر هذه الفروق قام الباحث بإجراء تحليل LSD وكانت النتائج كما في الجدول (4.34) التالي:

جدول 4.34: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل سنوات الخدمة.

المحور	سنوات الخدمة (I)	سنوات الخدمة (J)	الفرق في المتوسطات	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق الحوكمة	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	40717*	0.010
		11 سنة فأكثر		
	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
		11 سنة فأكثر		
	11 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات		
		من 6 إلى 10 سنوات	53273*	0.000

ومن الجدول السابق، نجد أن الفروق كانت لصالح من هم أقل من 5 سنوات خدمة على حساب من يملكون سنوات خدمة من (6 إلى 10 سنوات) إضافة إلى وجود فروق لصالح من يملكون سنوات خدمة (11 سنة فأكثر) على حساب من يملكون سنوات خدمة (6 إلى 10 سنوات)، ويرى الباحث أن تفسير ذلك إلى أن من يملكون سنوات خدمة أقل من 5 سنوات يكونون بدافعية أكبر ولديهم طموح أعلى رغم أن الخبرة تنقصهم، وأن من يملكون سنوات خدمة 11 سنة فأكثر يتمتعون بالخبرة الكافية التي تمكنهم من التفكير بأهمية وضرورة تطبيق الحوكمة في عملهم.

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الرتبة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.35) التالي:

جدول 4.35: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل الرتبة.

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	6	4.201	.700	1.484	.185
	داخل المجموعات	205	96.741	.472		
المجموع			211	100.94		
المشاركة	بين المجموعات	6	6.466	1.078	2.515	.023
	داخل المجموعات	205	87.845	.429		
المجموع			211	94.311		
المساءلة	بين المجموعات	6	4.761	.794	1.462	.193
	داخل المجموعات	205	111.286	.543		
المجموع			211	116.048		
سيادة القانون	بين المجموعات	6	15.096	2.516	4.291	.000
	داخل المجموعات	205	120.195	.586		
المجموع			211	135.291		
الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	6	8.814	1.469	2.333	.034
	داخل المجموعات	205	129.098	.630		
المجموع			211	137.912		
العدالة والمساواة	بين المجموعات	6	16.308	2.718	4.163	.001
	داخل المجموعات	205	133.849	.653		
المجموع			211	150.158		
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	6	7.185	1.197	3.109	.006
	داخل المجموعات	205	78.957	.385		
المجموع			211	86.142		

ووفقاً للنتائج السابقة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل الرتبة للمبحوثين، وقد كانت الفروق في كافة المعايير المدروسة باستثناء معياري الشفافية والمساءلة.

ولمعرفة مصادر هذه الفروق قام الباحث بإجراء تحليل LSD وكانت النتائج كما في الجدول (4.36) التالي:

جدول 4.36: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل الرتبة.

الرتبة (I)	الرتبة (J)	الفرق في المتوسطات	الدلالة الإحصائية
ملازم	ملازم أول	.70777*	.000
	نقيب	.50338*	.005
	رائد	.41072*	.021
	مقدم	.45642*	.014
	عقيد		
	عميد		
رائد	ملازم		
	ملازم أول	.29705*	.027
	نقيب		
	مقدم		
	عقيد		
	عميد		
عقيد	ملازم		
	ملازم أول	.51455*	.011
	نقيب		
	رائد		
	مقدم		
	عميد		

يلاحظ من الجدول السابق، أن الفروق كانت لصالح من هم في رتبة ملازم وذلك على حساب من يحملون رتبة (ملازم أول، نقيب، رائد، مقدم)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن رتبة الملازم هي أول رتبة ضابط يتقلدها المنتسب بعد انتهاء سلم رتب صف الضباط، وبالتالي تكون درجة الاندفاع والحماس الوظيفي لدى هذا المنتسب بدرجة أعلى ممن يحملون رتبة أعلى.

كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة مع من يحملون رتبة رائد وعقيد، وكانت هذه الفروق لصالحهم على حساب من يحملون رتبة ملازم أول، وهو ما يفسره الباحث من خلال عامل الخبرة العملية التي يتمتع بها كل من الرائد والعميد مقابل من يحمل رتبة ملازم أول.

السؤال الفرعي السادس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المسمى الوظيفي؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance وكانت النتائج كما في الجدول (4.37) التالي:

جدول 4.37: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	بين المجموعات	6	2.605	.434	.905	.492
	داخل المجموعات	205	98.337	.480		
المجموع			100.94	211		
المشاركة	بين المجموعات	6	6.329	1.055	2.458	.026
	داخل المجموعات	205	87.982	.429		
المجموع			94.311	211		
المساءلة	بين المجموعات	6	8.494	.794	2.698	.015
	داخل المجموعات	205	107.554	.543		
المجموع			116.048	211		
سيادة القانون	بين المجموعات	6	22.093	3.682	6.668	.000
	داخل المجموعات	205	113.198	.552		
المجموع			135.291	211		
الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	6	14.131	2.355	3.900	.001
	داخل المجموعات	205	123.781	.604		
المجموع			137.912	211		
العدالة والمساواة	بين المجموعات	6	16.859	2.810	4.321	.000
	داخل المجموعات	205	133.299	.650		
المجموع			150.158	211		
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	6	8.300	1.383	3.643	.002
	داخل المجموعات	205	77.842	.380		
المجموع			86.142	211		

ووفقاً للنتائج السابقة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل المستوى للمبحوثين، وقد كانت الفروق في كافة المعايير المدروسة باستثناء معيار الشفافية.

ولمعرفة مصادر هذه الفروق قام الباحث بإجراء تحليل LSD وكانت النتائج كما في الجدول (4.38) التالي:

جدول 4.38: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	الفرق في المتوسطات	الدلالة الإحصائية
مدير	مساعد مدير		
	رئيس شعبة	.39727*	.006
	نائب رئيس شعبة		
	مسؤول وحدة	.57827*	.000
	نائب مسؤول وحدة	.57301*	.001
	غير ذلك	.32420*	.035
مساعد مدير	مدير		
	رئيس شعبة		
	نائب رئيس شعبة		
	مسؤول وحدة	.39399*	.009
	نائب مسؤول وحدة	.38874*	.034
	غير ذلك		

ويلاحظ من الجدول السابق أن الفروق كانت في المسمى الوظيفي مدير على حساب كل من (رئيس شعبة، مسؤول وحدة، نائب مسؤول وحدة، ومسميات وظيفية غير التي ذكرت في الدراسة)، ويفسر الباحث ذلك لامتلاك المدراء في قيادة الأمن الوطني للخبرة والمعرفة العملية في معايير الحوكمة أكثر ممن هم في مسميات وظيفية أخرى.

كما لوحظ وجود فروق لصالح من يحملون مسمى وظيفي (مساعد مدير) على حساب مسؤول وحدة ونائب مسؤول وحدة، وهو ما يفسره الباحث كما سبق بالنسبة للمدير.

ولاحقاً لما سبق من إجابات لتفرعات السؤال الرئيس الرابع، يمكن القول بأن إجابة هذا السؤال هي بالإيجاب حيث وجد الباحث في تحليل النتائج فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لواقع درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى لعاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية التي تمت دراستها وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، والمسمى الوظيفي)، وقد قام الباحث بتفسير بعض هذه الفروق في كل سؤال فرعي تمت الإجابة عليه.

5 الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخص النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة

- وفقاً لعامل النوع الاجتماعي لمجتمع الدراسة، فقد كانت النسبة الأعلى لصالح الذكور حيث بلغت نسبتهم (87.7%) من مجتمع الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل للإناث بنسبة بلغت (12.3%)، وهو ما يمكن تفسيره إلى أن إقبال العمل في جهاز أمني عسكري يكون من قبل الذكور أكثر منه بالنسبة للإناث.
- كانت الفئة العمرية الأعلى في مجتمع الدراسة هي الفئة من (31 إلى 40 عام) بنسبة بلغت (32.5%)، بينما كانت النسبة الأقل للفئة العمرية من (50 عام فأكثر) وكانت (16.5%)، ويرى الباحث أن ذلك يتناسب وهيكلية المؤسسة.

- وفقاً للمؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأكبر لمن يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغت النسبة المئوية لهم من مجتمع الدراسة (70.3%) فيما كانت النسبة الأقل لمن يحملون شهادات الدراسات العليا بنسبة (9.0%).
- ما يخص سنوات الخدمة، فقد كانت النسبة الأكبر لمن يمتلكون سنوات خدمة (11 سنة فأكثر) وكانت نسبتهم من مجتمع الدراسة (67.9%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن يمتلكون سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) والذين بلغت نسبتهم المئوية (10.4%).
- وفقاً للرتبة التي يحملها أفراد مجتمع الدراسة، فقد كانت النسبة الأعلى لمن يحملون رتبة (رائد) وبلغت نسبتهم (25.9%) بينما كانت النسبة الأقل هي لمن هم برتبة (عميد) بنسبة مئوية (1.9%)، وكانت النسب للرتب الأخرى متقاربة، ويفسر الباحث ذلك بوجود هيكلية يعمل وفقها الجهاز وهو ما يظهر في عدم التكسب الوظيفي الرتبي في هذا الجهاز.
- وفقاً للمسمى الوظيفي، فقد كانت النسبة الأكبر لمن يحملون مسمى (مسؤول وحدة) حيث بلغت نسبتهم (21.2%) فيما كانت النسبة الأقل لمن يحملون مسمى (نائب رئيس شعبة) بلغت (6.1%).

5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- بينت النتائج أن درجة تطبيق معيار الشفافية في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله كان بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (75.2%)، وكانت أعلى الفقرات التي دلت على ذلك هي وجود لوائح وأنظمة مكتوبة ومحددة لجميع المنتسبين.
- رغم أن درجة تطبيق معيار الشفافية كان عالياً إلا أنه لوحظ من خلال النتائج وجود ضعف تمثلت في عدم وجود معايير تقييم أداء محددة ومعلنة للمنتسبين.
- أظهرت النتائج أن تطبيق معيار المشاركة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت نسبة تطبيق هذا المعيار (63.4%).
- هناك ضعف في قيادة الأمن الوطني من حيث عدم اهتمامها بآراء المنتسبين في عمليات تقييم وصنع القرار.
- وفقاً للنتائج فقد كانت نسبة تطبيق المساءلة لدى قيادة الأمن الوطني في رام الله مرتفعة بلغت (77.0%)، وهي نسبة تعكس اهتمام الأجهزة الأمنية بالمساءلة والانضباط لدى كافة منتسبيها.
- بينت النتائج أن معيار سيادة القانون يطبق بدرجة عالية في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله، حيث بلغت نسبة تطبيق هذا المعيار (73.6%)، إلا أن النتائج أظهرت أن هناك

- بعض القصور فيما يتعلق بتطبيق القوانين واللوائح الإدارية على الجميع بغض النظر عن المصالح والعلاقات الشخصية رغم أن نتيجتها ليست مرتفعة.
- بينت النتائج أن معيار الكفاءة والفعالية يطبق في قيادة الأمن الوطني في رام الله بدرجة عالية بلغت نسبتها (75.1%).
 - من خلال نتائج تطبيق معيار الكفاءة والفعالية، تبين وجود بعض الإشارات التي تبين ضعف استخدام الموارد لدى الجهاز بالشكل الأمثل، إضافة إلى عدم التشجيع الكبير للإبداع والابتكار لدى العاملين.
 - بينت النتائج أن معيار تطبيق المساواة والعدالة لدى قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله جاء بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (72.6%)، ورغم هذه النسبة فقد أظهرت النتائج وجود ضعف في عدالة الحصول على المعلومات والمساواة في عبء العمل والدوام.
 - بينت النتائج الكلية أن واقع تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفعالية، والمساواة والعدالة) كانت بدرجة كبيرة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله، حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الدرجة (72.6%)، وأن أعلى المعايير تطبيقاً هو معيار المساءلة، فيما أقل المعايير هو معيار المشاركة.
 - أوضحت نتائج الدراسة أن العمل وفقاً لآليات تسعى لتفعيل تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله جاءت بدرجة كبيرة، بلغت نسبة الاستجابة المئوية على فقراتها (75.0%).
 - بينت الدراسة أن أهم آليات تفعيل تطبيق الحوكمة تتمثل في فرض النظام والانضباط بين كافة العناصر المنتسبين لقيادة الأمن الوطني، إضافة إلى قدرة القيادة على إدارة الموارد المالية المتاحة لها لتنفيذ مهامها، إضافة إلى عملها على تأهيل الموارد البشرية العاملة لديها.
 - وضحت النتائج فيما يخص آليات تفعيل تطبيق الحوكمة وجود ضعف واضح في وجود إطار مدني ديمقراطي للرقابة على قيادة الأمن الوطني ومساءلتها، كذلك ما يخص عملية تقييم الأداء الداخلي لمنتسبيها وعدم الإفصاح عن نتائج التقييم.
 - بينت الدراسة أن مستوى المعوقات التي تحول وتطبيق الحوكمة بكافة المعايير المدروسة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله جاء بدرجة متوسطة، بلغت النسبة المئوية لهذا المستوى (55.0%).
 - بينت النتائج أن أهم معوقات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تمثلت في القيام بالأعمال بالطريقة الروتينية ووجود البيروقراطية في الإدارة، إضافة إلى وجود المقاومة

والممانعة لتغيير الثقافة السائدة في المؤسسة الأمنية، وكذلك انعدام الشعور بالعدالة والمساواة لدى المنتسبين.

- تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة بين واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعالم النوع الاجتماعي، ويفسر الباحث عدم وجود هذه الفروق إلى أن الوعي الوظيفي والمعرفة لا تنحصر بجنس دون الآخر وأن الجنسين يتمتعون بالقدرة المناسبة لفهم ومعرفة كافة المصطلحات والمعايير الخاصة بالحوكمة.
- بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى للعوامل المتمثلة في (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة، والمسمى الوظيفي)، ويمكن تفسير هذه الفروق نتيجة لعوامل الخبرة، وسنوات ممارسة العمل الأمني، وكذلك استلام مهام قيادية وإدارية في قيادة الأمن الوطني.

5.3 الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أن الأجهزة الأمنية الفلسطينية لديها مشكلة فيما يتعلق بالعدل والمساواة بين الجنسين وهو ما ظهر في خصائص عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الإناث نسبة منخفضة مقارنة بنسبة الذكور.
- هناك توجه واضح لدى الأجهزة الأمنية الفلسطينية نحو تطبيق معايير الحوكمة في إداراتها وعملها، وهو ما كان واضحاً في نتائج الدراسة حيث بلغت درجة تطبيق معايير الحوكمة درجة كبيرة.
- وجود ضعف واضح في تطبيق معيار المشاركة، حيث بينت الدراسة أن القرارات يتم اتخاذها دون إفصاح المجال لمشاركة المنتسبين في تقييمها أو عملية صنعها.
- وجود ضعف تمثل بعدم وجود معايير تقييم أداء محددة ومعلنة للمنتسبين.
- لدى جهاز الأمن الوطني وقيادته التزام عالي بتطبيق معيار سيادة القانون إلا أن هناك ضعف فيما يتعلق بتطبيق القوانين واللوائح الإدارية على الجميع بغض النظر عن المصالح العلاقات الشخصية.

- وجود بعض القصور في تشجيع ودعم الإبداع والابتكار لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني وعدم استخدام الموارد لدى الجهاز بالشكل الأمثل.
- وجود بعض القصور لدى قيادة الأمن الوطني من حيث عدالة الحصول على المعلومات والمساواة في عبء العمل والدوام.
- تعتمد قيادة الأمن الوطني على آليات تسعى لتفعيل تطبيق الحوكمة تتمثل في فرض النظام والانضباط بين المنتسبين وإدارة الموارد المالية المتاحة بشكل جيد إضافة إلى تأهيل الكوادر البشرية.
- هناك عدة معوقات ولو أنها بدرجة متوسطة التأثير في عمل قيادة الأمن الوطني إلا أنها تعتبر من معوقات تطبيق الحوكمة كالروتين في العمل والبيروقراطية في الإدارة وكذلك وجود مقاومة التغيير وضعف الشعور بالعدالة والمساواة لدى المنتسبين خاصة في عبء العمل والدوام.
- وجود فروق لدى المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله والبيرة وهذه الفروق تفسر نتيجة لعوامل الخبرة وممارسة العمل الأمني والمستويات القيادية والوظيفية لدى المبحوثين.

5.4 التوصيات

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات وهي:

- تشجيع المرأة وإفساح المجال لها للعمل مساواة بالرجل في الأجهزة الأمنية ورفع نسبة مشاركتها في هذا المجال.
- وضع الآليات والسياسات القادرة على زيادة مبدأ المشاركة لدى العاملين والمنتسبين للأجهزة الأمنية من حيث تقييم القرارات والمشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالعمل.
- وضع معايير واضحة ومحددة ومعلنة لتقييم أداء العاملين وكذلك لتقييم أداء الإدارة، بمعنى أن تكون عمليات تقييم واضحة ومحددة ومعلنة بكافة الاتجاهات.
- التشديد من قبل القيادة العليا في الأمن الوطني على تطبيق القوانين واللوائح الإدارية على الجميع دون النظر لأي اعتبارات شخصية ووضع معايير مساءلة واضحة ومحددة للجميع.
- وضع سياسات ولوائح محددة وواضحة تعنى بتنظيم تدفق المعلومات ومشاركتها بين العاملين بما يخدم العملية الإدارية وأهداف الجهاز ككل.
- تحديث إجراءات العمل في القيادة بما يضمن الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية في العمل.

- عقد دورات خاصة لمنتسبي الأمن الوطني لمناقشة أبعاد وآثار الحوكمة ومعاييرها بما يساهم في تغيير ثقافة العاملين وتحسين مقاومتهم لأية تغييرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- زيادة التواصل مع المجتمع المحلي والأهلي من خلال وسائل الإعلام والتواصل بما يعكس شفافية عمل الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

- أبوبكر، مصطفى. (2005). الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- آغا، حسين، الخالدي، أحمد. (2006). إطار عام لعقيدة أمن قومي فلسطيني. رام الله: المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية.
- أمان. (2018). مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام. رام الله : الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان.
- برقعان، أحمد. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي: عوامل الإدارة في عصر المعرفة. طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.
- تعالبي، نوال. (2015). الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولالية فيها. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- توق، محي الدين شعبان. (2014). الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد. (2008). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي. الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة (الصفحات 111-145). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حرب، جهاد. (2003). أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني. رام الله: المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح".
- الخضري، محسن أحمد. (2005). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- خوارشيدة، عالية خلف. (2006). المساءلة النظامية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ديوان الفتوى والتشريع. (2019). الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام. رام الله: دولة فلسطين. ديوان الفتوى والتشريع.

- ربيعي، عبد الفتاح. (2008). دليل الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية. غزة: فلسطين.
- السكرانة، بلال خلف. (2009). اخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلاطنية، بلقاسم، وآخرون. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي. عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سلام، محمد أحمد. (2017). حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي مع التطبيق على الاقتصاديات الناشئة. القاهرة: دار النهضة العربي.
- الشعبي، عزمي. (2008). إصلاح الأمن الفلسطيني. رام الله: الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة.
- شيجان، ايمان، وآخرون. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.
- صالح، محسن، وآخرون. (2015). السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسات في التجربة والأداء 1994-2013. بيروت: مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات.
- الطوخي، سامي. (2009). الإدارة بالشفافية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عاكوم، فريد. (2006). إدارة الحكم والعولمة. دبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- عبد الفتاح، محمد. (2010). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات. دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري. القاهرة: جامعة عين شمس.
- عبد الله، معتز سيد. (2014). إدارة التغيير التنظيمي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عشبية، فتحي درويش. (2009). التنظيم الإداري في التعليم العام " أسسه، مجالات، فعاليته". دبي: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2008). مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- غادر، محمد ياسين. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. طرابلس، لبنان: جامعة الجنان (المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة).
- فاريان، هال. (2000). الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث. (المترجمون: احمد عبد الخير، واحمد ابوزيد) الرياض: جامعة الملك سعود.

قنيس، جمان. (2009). وسائل الإعلام الفلسطينية وتشريعات القطاع الأمني. جنيف، سويسرا: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة.

كافي، مصطفى يوسف. (2013). الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.

مديرية دعم الابداع والتميز الحكومي. (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية. وزارة تطوير القطاع العام.

مركز الأبحاث والتنمية الدولية. (بلا تاريخ). استراتيجية برنامج صندوق الحكم الجيد في الشرق الأوسط. كندا: مركز الأبحاث والتنمية الدولية.

مصلح، عبير. (2007). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. رام الله: ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان".

مصلح، عبير. (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان.

ملحم، فراس، وآخرون. (2008). التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن قطاع الأمن. رام الله: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة.

ملحم، فراس، والبرغوثي، معين. (2009). الإطار القانوني الناظم لقطاع الأمن في فلسطين (دراسة تحليلية للتشريعات الصادرة بعد العام 1994). رام الله، فلسطين: جامعة بيرزيت - معهد الحقوق.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2019). الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل النزاهة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. OECD.

يوسف، محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. القاهرة: بنك الاستثمار القومي.

مقالات في مجلات علمية

تلاحمة، خالد. (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق. المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، 11-52.

الدهدار، مروان، وآخرون. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 1(25).

الزميتي، أحمد. (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 25.

الفايز، هيلة. (2018). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. مجلة العلوم التربوية، 13، 184.

الواج، عز الدين. (2005). في جبروت القاهر وآهات المقهور: حديث عن الإصلاح والديمقراطية. طرابلس، ليبيا: صحيفة ليبيا اليوم ، 9 أكتوبر.

العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 12.

عزي، الأخضر، وجلطي، غانم. (2006). الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات: إشارة إلى واقع الاقتصاد والمؤسسة الجزائرية. بغداد، العراق: مجلة الجندول.

رسائل دكتوراة وماجستير

جلاّب، محمد. (2015). دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات. الرياض، المملكة العربية السعودية: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (رسالة ماجستير غير منشورة).

الحسن، مي. (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

خطاطبة، إبراهيم. (2013). إصلاح القطاع الأمني في السلطة الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها وأثر ذلك على التنمية السياسية في الضفة الغربية أنموذجاً. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح (رسالة ماجستير غير منشورة).

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

دراوشة، هاني. (2014). مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام 2009 ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية (رسالة ماجستير غير منشورة).

- الشروف، حابس. (2010). دور المؤسسة الأمنية في بناء الدولة الفلسطينية. القدس، فلسطين: جامعة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عثماني، ميرة. (2012). أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال. الجزائر، الجزائر: جامعة المسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- غلان، فالج. (2011). تطوير وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير تنمية المستدامة. الجزائر، الجزائر: جامعة سطيف (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الفواز، نجوى. (2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى (بحث تكميلي).
- الكبجي، رولا. (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. القدس، فلسطين: جامعة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مرتجى، عمر. (2018). مدى تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد حوكمة الشركات وأثر ذلك على تقييمها المالي باستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مرشود، باسم. (2014). الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المراجع الأجنبية

- Akoun, I. (2004). Governance & Globalization: An Economic & Financial Approach. Lebanon: Union of Arab Bank, Beirut.
- Christina Garsten, et al. (2008). Transparency in a new global order. Britain: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gerrida Oosthuizen, Du Toit. (1999). Participative Management in Library. United Kingdom: MCB University Press.
- Hamilton, S. (2002). Review of University Governance. Victoria, Usa: Department of Education & Training, Melbourne.
- Huque, A. A. (2011). Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms. England: Emerald Publishing Limited.
- Keping, Y. (2017). Governance and Good Governance: A new Framework for political Analysis. Berlin: Springer.

Romzek Barbara, Others. (2008). Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger. Public Administration Review.

Stephen, O. p. (2010). The New Public Gevenamce. New Yourk: London and New Youk Routledge Taylor and Francis Group.

UNDP. (1997). Governance for Sustainable Human Development. UNDP.

Wilkinson, E. (2010). The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Conceptualizing Employee Participation in Organizations. New York: Oxford University Press.

Zaman, K. (2015). Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. Pacific Science Review B: Humanities and Scocial Scences.

مواقع إنترنت

Un. (2019). الأمم المتحدة وسيادة القانون. تم الاسترداد من الأمم المتحدة:
[/https://www.un.org/ruleoflaw/ar/thematic-areas/governance](https://www.un.org/ruleoflaw/ar/thematic-areas/governance)

الأمم المتحدة. (2018). عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. تم الاسترداد من الأمم المتحدة:
<https://peacekeeping.un.org/ar/security-sector-reform>

ملحق 1: اسماء المحكمين لأداة الدراسة.

قام بتحكيم أداة الدراسة السادة الأفاضل التالية أسماؤهم:

التسلسل	الاسم	المؤسسة التعليمية
1.	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
2.	د. نايف جراد	جامعة القدس
3.	د. إبراهيم التميمي	جامعة القدس
4.	د. عمر رجال	جامعة القدس
5.	د. ياسر نعيم	جامعة القدس
6.	د. نضال المصري	جامعة القدس المفتوحة

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق 2: أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها النهائية)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

حضرة السيد/ة

تحية طيبة وبعد؛

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آراء واتجاهات حضرتكم حول واقع تطبيق الحوكمة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية "حالة دراسية قيادة الأمن الوطني"، علماً بأن الآراء المقدمة من حضرتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولمراعاة الموضوعية فإن ذكر الاسم غير مطلوب.

نشكركم مقدماً علي حسن تعاونكم ،،،

الباحث

مصعب يوسف الرجوب

جوال/ 0594555621

أولاً- المتغيرات الديموغرافية

برجاء وضع علامة (v) حسب ما تراه مناسباً أمام كل حالة التي ينتمي إليها حضرتكم.

1. النوع الاجتماعي: ذكر () أنثى ()
2. العمر: أقل من 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة ()
- 41 إلى 50 سنة () 50 سنة فأكثر ()
3. المؤهل العلمي: دبلوم فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا ()
4. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () 11 سنة فأكثر ()
5. الرتبة: ملازم () ملازم أول () نقيب () رائد () مقدم () عقيد () عميد () لواء ()
6. المسمى الوظيفي: مدير () مساعد مدير () رئيس شعبة () نائب رئيس شعبة () مسؤول وحدة () نائب مسؤول وحدة () غير ذلك أذكر

قائمة استقصاء موجهة للقيادة في الأمن الوطني في المحافظات الشمالية "الضفة الغربية"

ثانياً: الحوكمة في قيادة الأمن الوطني.

تعريف الحوكمة : عبارة عن القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية لمساهمة الأقلية وتقييم توازن معقول بين مصالح مديري المؤسسة ومساهمي الأقلية فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بالمؤسسة بما يعود في النهاية بالنفع على المؤسسة.

الرقم	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الشفافية في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني						
1.	توجد لوائح وأنظمة مكتوبة ومحددة لجميع المنتسبين					
2.	تعلن القيادة عن المعايير المتبعة للترقية لجميع المنتسبين.					
3.	تتوفر مواصفات وظيفية وشخصية لجميع المنتسبين					
4.	يوجد معايير لتقييم أداء المنتسبين محددة ومعلنة.					

5.	يوجد سياسات واضحة ومعلنة حول منح العلاوات والبدلات للمنتسبين				
6.	تعمل القيادة على الاحتفاظ بالإجراءات والقرارات والمعاملات الإدارية.				
البعد الثاني: المشاركة في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني					
1.	يتم أخذ آراء المنتسبين عند صنع القرارات.				
2.	يتم مشاركة المنتسبين في تقييم المدراء .				
3.	يوجد صنع للقرارات في كل المستويات الإدارية وليس العليا فقط.				
4.	يتم أخذ آراء المنتسبين في تقييم القرارات قبل تنفيذها.				
5.	تقوم القيادة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها وقراراتها .				
6.	توجد شراكة في اتخاذ القرار مع مؤسسات متعددة عند اتخاذ القرارات.(مثل حقوق الإنسان)				
7.	تقوم قيادة الأمن الوطني بنقل سلطاتها وصلاحياتها للمنتسبين اذا لزم الامر .				
البعد الثالث: المساءلة في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني					
1.	يوجد تطبيق للقوانين على الجميع دون استثناء.				
2.	تفعيل تطبيق القوانين يضمن تحقيق الجودة في الأداء.				
3.	يتبع نظام المساءلة تحديد العقاب والثواب اللازم للمنتسبين.				
4.	تطبيق المساءلة بفعالية يحسن الأداء للمنتسبين والقيادة.				
5.	تتناسب المسؤوليات مع الصلاحيات التي تمنح للمنتسبين بالوحدات والأقسام.				
6.	تهدف القيادة من خلال المساءلة إلي تحديد الإيجابيات والسلبيات ومتابعتها.				
البعد الرابع: سيادة القانون في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني					
1.	تقوم القيادة بتحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المنتسبين بما يتوافق مع القانون				
2.	تسعى القيادة الى تطبيق المبادئ المتعلقة بالحوكمة.				
3.	تصدر القيادة القرارات الإدارية وتعمل على رقابة تطبيقها				
4.	تسعى القيادة على تطبيق القوانين في جميع المستويات الإدارية داخل الجهاز.				
5.	يوجد مرونة في تطبيق القوانين المتعلقة بالعلاقة مع الجمهور .				
6.	تطبق القيادة القوانين واللوائح الإدارية دون النظر للعلاقات الشخصية والمصالح.				
البعد الخامس: الكفاءة والفاعلية في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني					
1.	يوجد رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة لدى قيادة الامن الوطني.				
2.	يوجد نظام إداري ورقابي فعال لدى قيادة الأمن الوطني.				

3.	تقوم قيادة الامن الوطني باستغلال الموارد المتاحة لديها استغلالاً امثلاً.				
4.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يحقق الفعالية في توزيع المهام.				
5.	توجد تنمية وتدريب لمهارات وقدرات المنتسبين باستمرار.				
6.	يوجد تشجيع للأفكار الإبداعية من المنتسبين.				
البعد السادس: المساواة والعدالة في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني					
1.	يوجد عدالة في تحديد وتوزيع أوقات الدوام للمنتسبين.				
2.	تتعامل القيادة بمساواة بين المنتسبين في الحصول على المعلومات.				
3.	تعتمد القيادة على لجان متخصصة للتحقيق في أي مشكلات للمنتسبين للوصول إلى العدالة في النتائج.				
4.	تتعامل القيادة بعدالة مع الشكاوي المقدمة لها من قبل المواطنين.				
5.	تمنح القيادة العدالة لجميع المنتسبين في الحصول على حقوقهم المادية والمعنوية.				
6.	تتبنى القيادة مبدأ العدالة لإدارة جميع الأنشطة الإدارية والأمنية.				

ثالثاً : آليات تفعيل تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تعمل القيادة على تأهيل الموارد البشرية ضمن صفوفها لتطبيق الحوكمة.					
2.	يتم تسليط الضوء لدى القيادة على فرض النظام والانضباط بين عناصرها.					
3.	تقوم القيادة على تجهيز كل ما يلزم من شأنه المساعدة على تطبيق الحوكمة .					
4.	تعمل القيادة على إيجاد إطار مدني ديموقراطي للرقابة عليها ومساءلتها.					

					5. تستطيع القيادة إدارة مواردها المالية المتاحة لتنفيذ مهماتها لتطبيق الحوكمة.
					6. تقوم القيادة بإعداد العديد من برامج الإصلاح الأمني والخطط التدريبية.
					7. تركز القيادة على تحسين جودة التقارير المالية.
					8. تلتزم القيادة بمبادئ الشفافية المالية الحكومية لتفعيل تطبيق الحوكمة.
					9. تعزز القيادة شفافية الإفصاح عن حقيقة نتائج أداء المنتسبين لديها.
					10. تضع القيادة معايير رقابة مالية على منتسبها لتعزيز مبدأ (من أين لك هذا)

رابعاً: معوقات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	إدارة الأمن الوطني تتم بطريقة روتينية وببيروقراطية.					
2.	ضعف الخبرات الإدارية لدى منتسبين الأمن الوطني .					
3.	يوجد مقاومة لتغير الثقافة السائدة في المؤسسة الأمنية.					
4.	يتم إدارة الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة غير سليمة.					
5.	الرقابة والإشراف في المؤسسة الأمنية تتم بطريقة غير علمية.					
6.	غياب دعم قيادة الأمن الوطني لتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة في المؤسسة الأمنية.					
7.	عدم إشراك منتسبين الأمن الوطني في ندوات ومؤتمرات علمية حول تعزيز ممارسات الحوكمة .					

					8. غياب القناعة لمنتسبين الأمن الوطني في تطبيق الحوكمة بالقيادة .
					9. عدم الشعور بالعدالة والمساواة من قبل منتسبين الأمن الوطني .
					10. مقاومة التغير لدى قيادة الأمن الوطني بتطبيق الحوكمة .

شكراً لكم،،،

30/6/202

محمد حمودة مدير الإدارة والتنظيم

*واقع تطبيق الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله.

تولي قيادة قوات الأمن الوطني اهتماما كبيرا بتطبيق مبادئ الحوكمة لكونها تسهم في تحسين وتطوير القوات والإسهام بحفظ الأمن والنظام العام وفرض سيادة القانون في أراضي دولة فلسطين وذلك بالاشتراك مع الأجهزة الأمنية الفلسطينية والمؤسسات الحكومية والخاصة والقطاعات الأهلية والمجتمعية ذات العلاقة، وذلك عبر توجيه ومراقبة وتدريب منتسبي القوات من أجل تحسين وتطوير جودة العمل الأمني عبر ضبط الجهود والتكلفة والوقت وذلك بالاستناد الي القانون الأساسي المعدل والمراسيم الرئاسية وقرارات الحكومة الفلسطينية وخصوصا الخطة الحكومية الأخيرة 2017_2022 بما تتضمنه من السعي الحثيث لتطبيق مبادئ الحوكمة.

*ما آليات تفعيل تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الامن الوطني في محافظة رام الله؟

على الرغم من غياب قانون خاصا بقوات الأمن الوطني إلا أن مهام قوات الأمن الوطني تستند الي القانون الأساسي المعدل والقرارات الرئاسية والحكومية وضبط المهام، حيث إن قيادة قوات الأمن الوطني تضم ثلاث لجان رئيسية تتمثل في ضبط سلوك وأداء منتسبي قوات وفقا لمبدأ سيادة القانون والاشتراك مع قوات الأمن وذلك بالتعاون مع جهاز الاستخبارات العسكرية وهيئة القضاء العسكري وذلك بالاستناد الي القانون المعمول به ، أما الدائرة القانونية فينأط بها دراسة القرارات المتخذة وتطابقها أو مقارنتها مع القوانين السائدة والمعمول بها، فيما تتولى شعبة العلاقات العامة مهمة التنسيق والتعاون مع المؤسسات الحكومية والمدنية والقطاعات الخاصة الأهلية والمجتمعية، بالجهد الأمني كحاجة اجتماعية مشتركة.

*ما معوقات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الامن الوطني في محافظة رام الله؟

1. غياب قانون خاص بقوات الأمن الوطني.
2. عدم فعالية قانون الخدمة في قوات الأمن الفلسطيني الصادر عام 2005 في تنظيم الموارد البشرية.
3. استمرار الاحتلال الإسرائيلي في وضع العقبات في سبيل تطوير الموارد اللوجستية لقوات الأمن الوطني.
4. التحويل المالي اللازم لتطوير المهام العملية لمنتسبي قوات الأمن وخاصة في ظل الإجراءات المالية التي تعاني منها دولة فلسطين.

2/7/2020

العقيد باسم رشيد

*واقع تطبيق الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة جنين.

تطبيق الحوكمة في قوات الأمن الوطني بشكل نسبي تصل الي 80%.

- الشفافية: توجد لوائح وقوانين وتعليمات مكتوبة ومحددة بالإضافة إلى معايير الترقية والترفع والاستيعاب أو التوظيف وشروط الانتساب وتقييم الأداء.
- المشاركة: يتم الأخذ بالأداء والتوجيهات من قبل صانعي القرار بحيث يتم تشكيل لجان للتفريع والتعيين والترفع بالإضافة الي لجان تحقيق وتقييم وطواقم تخطيط.
- المساءلة: يخضع جميع منتسبي قوات الأمن الوطني للمساءلة القانونية والمهنية دون استثناء.
- سيادة القانون: يتم تطبيق القانون على الجميع دون استثناء من خلال القضاء العسكري والنيابة العسكرية دون تأثير للعلاقات الشخصية أو العائلية أو العشائرية.
- الفاعلية والكفاءة: يتم استغلال الموارد بكفاءة وفاعلية في ظل وجود نظام إداري ورقابي فعال ورؤية واضحة وهيكل تنظيمي وأدوار وظيفية ومهنية واضحة.

*ما آليات تفعيل تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة جنين؟

- تأهيل الكادر البشري وكادر وكادر متخصص في الحوكمة والحكم الرشيد.
- إصدار مدونة السلوك لمنتسبي الأمن الوطني بما فيها قواعد الاشتباك والتدرج باستخدام القوة.
- وجود دوائر رقابية وتفتيش في جميع المحافظات داخل قوات الأمن الوطني.
- استحداث وتطوير وحدات متخصصة جديدة كوحدة الدعم النفسي والاجتماعي.
- إدراج الحوكمة والحكم الرشيد ضمن الخطط التطويرية والإستراتيجية لقوات الأمن الوطني وملائمتها لخطط الأمن القومي الفلسطيني.
- السماح لجهات مدنية بالاطلاع والمراقبة على الأداء (ديوان الرقابة، الصحافة...الخ).
- التعاون مع الجهات ذات الاختصاص مثل حقوق الإنسان وديوان المظالم وهيئة مكافحة الفساد.
- فرض النظام والانضباط وسيادة القانون من خلال قواعد السلوك العسكري.

*ما معوقات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة جنين؟

❖ الاحتلال والذي يعيق ويحد من الحركة والوصول الي أي مواطن أو جغرافيا فلسطين.

- ❖ السرية: يتطلب العمل العسكري والأمني السرية مما يحد من الشفافية بالإضافة الى الخصوصية.
- ❖ تأخر النشرات والترقيات وعدم وجود قانون تقاعد موحد.
- ❖ غياب وتعطل المجلس التشريعي كجهة رقابية.
- ❖ ثقافة مقاومة التغيير والنظرة القبلية والعشائرية التي تحد من الوعي وسيادة القانون.
- ❖ غياب الوحدة الوطنية الفلسطينية وتأثرها بالانقسام بين شطري الوطن.
- ❖ وجود كادر بشري بأعداد كبيرة في قوات الأمن الوطني بالإضافة الى تقدم البعض في العمر وضعف أدائهم المهني.

25/6/2020

العميد ركن محمد شحادة مسؤول الإدارة والتنظيم

*واقع تطبيق الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله.

بشكل عام فإن تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تفوق ال 80% العاملين في قوات الأمن الوطني.

حيث أن قيادة الأمن الوطني تولي اهتماما ملحوظا في مجال تطبيق الحوكمة والحكم الرشيد في عملها نظرا لأهميته في تحسين وتطوير العمل والإسهام في بسط سيادة القانون والنظام في فلسطين وذلك بالعمل الموحد مع باقي الأجهزة الأمنية الفلسطينية إضافة الى مؤسسات المجتمع المحلي والحكومية والخاصة والأهلية وذلك من خلال تدريب منتسبي قوات الأمن الوطني، لتحسين جودة العمل الأمني بالاستناد الى القانون الأساسي المعمول به.

*ما آليات تفعيل تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله؟

- تأهيل الكادر البشري المتخصص في مجال الحوكمة.
- يجب أن يكون نظام الحوكمة وآليات العمل بها واضحة وشفافة ودقيقة.
- ضرورة الاستناد إلى مدونة سلوك واضحة لمنتسبي الأمن الوطني.
- إدراج الحوكمة ضمن الخطط الإستراتيجية التطويرية لقوات الأمن الوطني الفلسطيني.
- ضرورة التعاون وتشبيك العلاقات مع الجهات المختصة في مجال الحكم الرشيد.

*ما معوقات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله؟

1. عدم وجود نصوص مكتوبة ونظام حوكمة واضح ودقيق.
2. عدم وجود قانون خاص بقوات الأمن الوطني.
3. الاحتلال الإسرائيلي وما يرضه من عراقيل لمنع تطوير الموارد الخاصة بقوات الأمن الوطني الفلسطيني.

25/6/2020

العميد أمين فوالحة مسؤول العمليات المركزية المشتركة

*واقع تطبيق الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة

والعدالة) لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله.

هناك اهتمام واضح من قبل قوات الأمن الوطني الفلسطيني في تطبيق الحوكمة في عملها لما لها من إيجابيات تعود على تحسين وتطوير العمل في قيادة قوات الأمن الوطني وأهمها المساهمة في حفظ الأمن والأمان وسيادة القانون والنظام على الجميع وبالتالي المساهمة في رفع وتحسين نوعية العمل والخدمة المقدمة.

*ما آليات تفعيل تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الامن الوطني في محافظة رام الله؟

مهام قوات الأمن الوطني تستند إلى القرارات الرئاسية والقانون الأساسي المعدل والمعمول به في فلسطين، ويتم ذلك من خلال اللجان التي تتمثل في ضبط سلوك منتسبي قوات الأمن الوطني، وهناك شعبة الرقابة والتفتيش التي تعمل على ضبط السلوك القانوني للمنتسبين بالاستناد إلى القانون الأساسي، وأيضا الدائرة القانونية التي تعمل على دراسة جميع القرارات المتخذة وتقارنها مع القوانين السائدة والمعمول بها، وأخيرا شعبة العلاقات العامة التي تقوم بمهمة التنسيق مع مختلف القطاعات والمؤسسات.

*ما معوقات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله؟

- عدم وجود قانون واضح وخاص بقوات الأمن الوطني.
- عدم وجود موازنة كافية من أجل تطوير العمل لمنتسبي قوات الأمن الوطني.
- العراقيل والتضييق على جهاز الأمن الوطني وغيره من قبل الاحتلال الإسرائيلي في سبيل منع إحداث أي تغيير أو تطوير في قوات الأمن الوطني الفلسطيني.

30/6/2020

العميد ركن محمد أبو هيفاء مسؤول العلاقات العامة

*واقع تطبيق الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة) لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله.

- هناك تطبيق نسبي واضح للحوكمة في جميع جوانبها في الأمن الوطني.
- من ناحية الشفافية يوجد لوائح وأنظمة وتعليمات مكتوبة ومحددة للمنتسبين وهناك معايير ترقية وترقية وشروط للانتساب وتقييم الأداء.
- من حيث المشاركة يتم اخذ الآراء قبل اتخاذ القرار حيث تم تشكيل لجان للتعيين والترقية والترقية ولجان لتقييم الأداء إضافة إلى لجان تحقيق وفرق للتخطيط.
- أما من حيث المساءلة فيخضع جميع منتسبي قوات الأمن الوطني دون استثناء للمساءلة.
- ومن ناحية سيادة القانون، فالقانون يطبق على الجميع بالتساوي ودون إحفاف ودون استثناء في القضاء العسكري والنيابة العسكرية دون النظر إلى أي عامل شخصي.
- وأخيرا من حيث الكفاءة والفاعلية فإنه يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وفق نظام إداري رقابي واضح ومعمول به.

*ما آليات تفعيل تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله؟

- 1) فرض النظام والانضباط (قواعد السلوك العسكري).
- 2) تأهيل موارد بشرية وكوادر متخصصة في الحكم الرشيد والحوكمة.
- 3) إصدار مدونات السلوك وقواعد الاشتباك.
- 4) الرقابة والتفتيش من خلال وجود دائرة متخصصة لذلك داخل الجهاز.
- 5) استحداث وحدات للشكاوى والمقترحات داخل الجهاز ومتابعتها.
- 6) وضع الحوكمة والحكم الرشيد ضمن الخطط الإستراتيجية للجهاز.
- 7) مد جسور التعاون مع الجهات ذات العلاقة في الحوكمة والحكم الرشيد مثل حقوق الإنسان.
- 8) السماح للجهات المدنية الاطلاع والمراقبة على الأداء مثل ديوان الرقابة.

*ما معوقات تطبيق الحوكمة لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله؟

1. طبيعة العمل العسكري والسرية التي تختص بها في بعض الأحيان.
2. وجود كادر بشري كبير من منتسبي قوات الأمن الوطني.
3. غياب وعدم فاعلية قانون التقاعد وتأخر في نشرات الترفيعات.

4. غياب المجلس التشريعي وعدم فاعليته.
5. الحواجز والعراقيل التي يضعها الاحتلال والتي تحد من الحركة.
6. سيادة ثقافة مقاومة التغيير والمنتشرة لدى بعض المنتسبين.
7. الانقسام بين شطري الوطن وغياب الوحدة الوطنية.

فهرس الملاحق

ملحق 1: اسماء المحكمين لأداة الدراسة.....	107
ملحق 2: أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها النهائية).....	108
ملحق 3: المقابلات التي أجريت خلال الدراسة.....	114

فهرس الأشكال

رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة _____ 5

فهرس الجداول

جدول 2.1: مقارنة الدراسات العربية السابقة مع الدراسة الحالية.....	47
جدول 2.2: مقارنة الدراسات الأجنبية السابقة مع الدراسة الحالية.....	49
جدول 3.1: توزيع أداة الدراسة ونسبة الاسترجاع.....	52
جدول 3.2: خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.....	53
جدول 3.3: خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.....	53
جدول 3.4: خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	53
جدول 3.5: خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.....	54
جدول 3.6: خصائص مجتمع الدراسة حسب الرتبة.....	54
جدول 3.7: خصائص مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	55
جدول 3.8: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور.....	56
جدول 3.9: نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لفقرات متغير أبعاد الحوكمة.....	57
جدول 3.10: نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لفقرات تطبيق الحوكمة.....	59
جدول 3.11: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة.....	60
جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج.....	61
جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار الشفافية.....	62
جدول 4.3: أهم الفقرات التي ناقشت معيار الشفافية في قيادة الأمن الوطني.....	63
جدول 4.4: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار الشفافية.....	63
جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المشاركة.....	64
جدول 4.6: أهم الفقرات التي ناقشت معيار المشاركة في قيادة الأمن الوطني.....	65
جدول 4.7: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار المشاركة.....	65

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المساواة	66
جدول 4.9: أهم الفقرات التي ناقشت معيار المساواة في قيادة الأمن الوطني	67
جدول 4.10: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار المساواة	68
جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار سيادة القانون	68
جدول 4.12: أهم الفقرات التي ناقشت معيار سيادة القانون في قيادة الأمن الوطني	69
جدول 4.13: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار سيادة القانون	70
جدول 4.14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار الكفاءة والفعالية	71
جدول 4.15: أهم الفقرات التي ناقشت معيار الكفاءة والفعالية في قيادة الأمن الوطني	72
جدول 4.16: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار الكفاءة والفعالية	72
جدول 4.17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المساواة والعدالة	73
جدول 4.18: أهم الفقرات التي ناقشت معيار المساواة والعدالة في قيادة الأمن الوطني	74
جدول 4.19: أدنى الفقرات التي ناقشت معيار المساواة والعدالة	75
جدول 4.20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله	76
جدول 4.21: أكثر معايير الحوكمة تطبيقاً في مديرية الأمن الوطني في محافظة رام الله	76
جدول 4.22: آليات تفعيل تطبيق الحوكمة بمعاييرها المذكورة في قيادة الأمن الوطني	77
جدول 4.23: أهم الفقرات التي تقيس مستوى آليات تطبيق الحوكمة	78
جدول 4.24: أقل الفقرات أهمية من حيث آليات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني	79
جدول 4.25: معوقات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله	80
جدول 4.26: أهم معوقات تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله	81
جدول 4.27: أقل المعوقات في تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله	82

- جدول 4.28: نتائج اختبار T للعينات المستقلة لقياس فروق واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي 83
- جدول 4.29: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل العمر 84
- جدول 4.30: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لمتغير الفئة العمرية. 85
- جدول 4.31: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل المؤهل العلمي..... 86
- جدول 4.32: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل المؤهل العلمي..... 87
- جدول 4.33: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل سنوات الخدمة..... 88
- جدول 4.34: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل سنوات الخدمة..... 89
- جدول 4.35: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل الرتبة. 90
- جدول 4.36: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل الرتبة..... 91
- جدول 4.37: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة في قيادة الأمن الوطني في محافظة رام الله تعزى لعامل المسمى الوظيفي. 92
- جدول 4.38: نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في قيادة الأمن الوطني تعزى لعامل المسمى الوظيفي..... 93

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	تعريفات الدراسة
د.....	الملخص
ه.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	1.1 مقدمة
2.....	1.2 مشكلة الدراسة
4.....	1.3 أهمية الدراسة
3.....	1.4 أهداف الدراسة
3.....	1.5 مبررات الدراسة
4.....	1.6 أسئلة الدراسة
4.....	1.7 حدود ومحددات الدراسة
5.....	1.8 نموذج الدراسة
6.....	1.9 هيكلية الدراسة
7.....	الفصل الثاني
7.....	2.1 المقدمة
7.....	2.2 مفهوم الحوكمة في المؤسسة العامة
9.....	2.2.1 أهمية الحوكمة:
11.....	2.2.2 محددات الحوكمة:
12.....	2.2.3 أهداف الحوكمة:
13.....	2.2.4 معايير الحوكمة:

14	2.2.5 مبادئ الحوكمة:
14	2.2.6 خصائص الحوكمة:
15	2.2.7 متطلبات الحوكمة في المؤسسات:
16	2.2.8 محددات الحوكمة في المؤسسات:
16	2.2.9 مستويات تطبيق الحوكمة:
17	2.2.10 شروط تطبيق الحوكمة وملاحها:
17	2.2.11 معوقات الحوكمة في المؤسسات:
19	2.2.12 الشفافية:
20	2.2.13 المشاركة:
21	2.2.14 المساءلة:
22	2.2.15 سيادة القانون:
23	2.2.16 الكفاءة والفاعلية:
26	2.3 واقع الحوكمة في فلسطين
29	2.4 واقع القطاع الأمني في فلسطين
29	2.4.1 الهيكلية المؤسسية للأجهزة الأمنية الفلسطينية:
30	2.4.2 قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الفلسطيني:
31	2.4.3 الأمن الداخلي:
32	2.4.4 المخابرات العامة:
32	2.4.5 أبرز الإشكالات القانونية لنشأة الأجهزة الأمنية الفلسطينية:
33	2.4.6 مراحل إصلاح الأجهزة الأمنية الفلسطينية:
39	2.5 الأدبيات السابقة
39	2.5.1 الدراسات العربية:
42	2.5.2 الدراسات الأجنبية:

46	2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
46	2.5.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
51	الفصل الثالث
51	3.1 مقدمة
51	3.2 منهجية الدراسة
52	3.3 مجتمع الدراسة والعينة
52	3.4 خصائص عينة الدراسة
55	3.5 أداة الدراسة
56	3.6 صدق الأداة
60	3.7 ثبات الأداة
61	الفصل الرابع
61	4.1 مقدمة
62	4.2 نتائج أسئلة الدراسة
95	الفصل الخامس
95	5.1 مقدمة
95	5.2 ملخص نتائج الدراسة
95	5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة
96	5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
98	5.3 الاستنتاجات
99	5.4 التوصيات
101	قائمة المصادر والمراجع
121	فهرس الملاحق
122	فهرس الأشكال

123	فهرس الجداول
126	فهرس المحتويات