



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

## "رسالة ماجستير بعنوان"

واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على كفاية سياسات الاختيار والتعيين في  
القطاع الحكومي:  
دراسة ميدانية على موظفي الفئة العليا من وجهة نظرهم في المحافظات  
الجنوبية

إعداد الباحث

إسماعيل خليل إسماعيل مطر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص بناء  
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/برنامج التنمية المستدامة/معهد التنمية  
المستدامة/جامعة القدس

1441هـ/2020م



جامعة القادسيه  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنوع المستدامة  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

## إجازة الرسالة

واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على كفاية سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي:  
دراسة ميدانية على موظفي الفئة العليا من وجهة نظرهم في المحافظات الجنوبية

اسم الطالب: إسماعيل خليل إسماعيل مطر  
رقم الطالب: 21810501

إشراف الدكتور: علاء الدين خليل السيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020/12/10م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

- |                |  |
|----------------|--|
| التوقيع: ..... | ١- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور علاء الدين خليل السيد |
| التوقيع: ..... | ٢- ممتحناً داخلياً: الدكتور سعدي الكرنيز             |
| التوقيع: ..... | ٣- ممتحناً خارجياً: الدكتور حسن خميس السعدوني        |

القدس\_فلسطين

2020/1441هـ

## إقرار

إقرار:

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

التوقيع:

إسماعيل خليل إسماعيل مطر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا

وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾

[القصص: ١٤]

# إِهْدَاء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا  
تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
(الله جل جلاله)

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..  
(سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛ فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي  
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.. فلم يبخل عليّ طيلة حياته  
(والدي الحبيب)، أظل الله في عمره.

إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا؛

فلقد ضحّت من أجلي ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيراً  
(أمي الغالية)، حفظها الله

من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

(إخوتي)

أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب.. ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة.. ومن كانت خير معين

(زوجتي)

لكم جميعاً اهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

إسماعيل خليل إسماعيل مطر

# سنة التقدير

قال تعالى:

(وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ)

(النمل، 15)

الحمد لله الذي أهداني لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه وأصلي وأسلم على سيدنا محمد (صلي الله عليه وسلم)، معلم البشرية، والهادي إلى النور.

إنطلاقاً من قول الله تعالى: ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ﴾ وقوله أيضاً ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ وما رواه أبو هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا الناس لا يشكر الله" عن ابي داوود "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ، فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ"

وإقراراً وعرفاناً بالفضل لأهل الفضل فإنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم المساعدة في هذا العمل المتواضع بشكل مباشر أو غير مباشر وإكمالي لدراستي، فالشكر موصول لجامعتي: جامعة القدس، وجميع العاملين فيها كل باسمه، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل/علاء الدين خليل السيد، الذي تفضل بقبوله على الإشراف لدراستي هذه، فكان واسع الصدر، وخير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب فجزاه الله عني خير الجزاء، كذلك الأخ الحبيب الزميل/عامر نصار (أبو معاذ) خير سند لي في هذه المرحلة فبارك الله فيه وجزاه ربي خير الجزاء، وأتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/حسن السعدوني مناقشاً خارجياً، وكذلك الدكتور/سعد الكرنز مناقشاً داخلياً، حفظهم الله ورعاهم؛ لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وتقديم الملاحظات عليها، كما أتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة، وإخراجها في صورتها النهائية، ولا أنسى من كانوا سنداً بكل الأوقات زملاء الدراسة في جامعة القدس، إضافة إلى جميع الهيئة التدريسية والإدارية بها.

وأخيراً فإن ما جاء في هذه الدراسة من صواب فهو بتوفيق من الله وما جاء بها من خطأ فهو مني.

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت هو نعم المولى ونعم النصير"

الباحث

١ - الحوكمة:

"هي الممارسات والوظائف التي تتبناها الإدارة العليا في المؤسسة لتوجه وتدير عملياتها العامة وأنشطة برامجها لتحقيق قيم النزاهة، والشفافية، والمساءلة، وتعزيز سلطة القانون". (الزعانين، 2015)

التعريف الاجرائي:

مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدير الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني واخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة ولضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب وتوفير الخدمات بعدالة من جهة أخرى.

٢ - سياسات التعيين:

هي العمليات التي بموجبها تقوم المؤسسة بانتقاء أفضل الأفراد المؤهلين والذين تتوفر فيهم القدرات والخبرات ليعود بالنفع على المؤسسة (عليوة، 2015)

التعريف الاجرائي:

هي مجموعة العمليات الضرورية لاختيار وتعيين مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ (التوظيف، الاختيار) بحيث يقوم هذا المرشح بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة.

٣ - المناصب الإدارية العليا:

هي مستويات إدارية ترسم السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وتعمل على التركيب والتحليل والابداع، وتحديد المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتقوم بوظائف العملية الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (إبراهيم، 2014)

**التعريف الاجرائي:** هي مواقع وظيفية في المؤسسة الحكومية والتي يتولى شاغليها القيام بوظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة لكل ما يتعلق بالأمور الداخلية للوزارة وتقوم على رسم السياسات العامة للمنظمة ورسم الاستراتيجيات وتتخذ القرارات العامة على مستوى الوزارة، ودراسة المشاكل التي تواجهها وتضع الحلول المناسبة لها.

## الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة بمكوناته: (مبدأ المساواة، مبدأ الكفاءة والفعالية، مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة، مبدأ سيادة القانون، مبدأ اللامركزية، مبدأ المشاركة، مبدأ الاستجابة الطارئة، مبدأ التوافق والاجماع) في كفاية سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية من وكلاء وزارة ووكلاء مساعدين، ومدراء عامون، ورؤساء وحدات ومديريات وغيرها من وظائف الفئة العليا، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وقد تم توزيع (163) استبانة، يبلغ عدد المستردة منها (127) استبانة بنسبة 77.9%.

وقد خرجت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أن هنالك تطبيق لأبعاد الحوكمة في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية بدرجة مرتفعة حسب سلم مقياس الدراسة، كما تبين أن هنالك تطبيق مرتفع لسياسات الاختيار والتعيين.
  - أن هنالك ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين لذوي المناصب العليا في الوزارات الحكومية بقطاع غزة.
  - أن أبعاد الحوكمة التي لها تأثير ذو دلالة إحصائية كانت حسب الأقوى تأثيراً سيادة القانون، يليها المشاركة ثم الاستجابة الطارئة، وأخيراً العدالة الاجتماعية والمساواة، في حين لم تؤثر الأبعاد الأخرى.
  - أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية) في حين لم تكن الفروق دالة إحصائياً لبقية المتغيرات الديموغرافية.
- وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها:
- حث المؤسسات الحكومية ومجلس الوزراء في المحافظات الجنوبية إلى تبني معايير الحوكمة لما لها من دور فاعل في تعزيز سياسات الاختيار والتعيين.
  - التأكيد على ضرورة تعزيز مبدئي: العدالة الاجتماعية والمساواة، والتوافق والاجماع في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية.
  - ضرورة تبني القطاع الحكومي لأساليب منهجية وموضوعية في اختيار الأشخاص للمناصب العليا بخلاف الاعتماد فقط على الترقية الداخلية.

## Abstract

The study aimed at identifying the impact of Reality application governance that are: (accountability, efficiency and effectiveness, social justice and equality, the rule of law, decentralization, participation, emergency response, consensus and compatibility) on adequacy of the selection and appointment policies in the government sector- southern governorates. The researcher used the descriptive and analytical approach, where, a questionnaire was designed as a tool for the study. The population of the study was represented by upper managerial positions in the government sector-southern governorates that are: deputy minister, assistant deputy minister, general managers/directors, heads of units and directorates and relevant positions. The researcher used the comprehensive survey method, where (163) questionnaires were distributed, while, (127) were returned and available to analysis forming 77.9%.

### **The study came out with considerable findings, as following:**

- There is a high degree of application of the dimensions of governance in the government sector in the southern governorates according to the scale of the study, and it was also found that there is a high application of selection and appointment policies.
- There is a strong significant correlation between the governance principles and the selection and appointment policies for those with upper managerial positions in government ministries in the Gaza Strip.
- The principles of governance that have a statistically significant impact were by the strongest: the rule of law, followed by participation, then emergency response, and finally social justice and equality, while the other have no significant effect.
- There are statistically significant differences in the average of the responses to the study variables due to the demographic variables (academic qualification and job degree), while the rest of the demographic variables have no significant differences.

### **The study recommended that:**

- Urging governmental institutions and the Council of Ministers in the southern governorates to adopt governance standards because of their effective role in promoting selection and appointment policies.
- Emphasizing the need to strengthen the two principles: social justice and equality, and consensus and compatibility in the governmental sector-southern governorates.
- The need for the government sector to adopt systematic and objective methods in selecting people for upper positions other than relying solely on internal promotion.

## الفصل الأول:

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة:

أصبح تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي يمثل متطلباً أساسياً في ضبط وتحسين أداء المؤسسة الحكومية وتوفير الخدمات للجمهور في أفضل صورة، ولتحقيق ذلك فإن هذا يتطلب من الجهات المختصة بتعيين الأشخاص في المناصب الإدارية العليا أن تراعي الشفافية، والكفاءة والرؤية الاستراتيجية وفقاً للاستراتيجية الوطنية، ويأتي هذا لتحقيق المصلحة العامة في القطاع الحكومي.

ومن طرق التعيين المتبعة في الوظائف العامة بشكل عام تلك التي تقوم على أساس التنافس بين المرشحين من خلال وجود مبادئ وأسس علمية وموضوعية كالمؤهلات العلمية، والخبرات، أو من خلال التعيين المباشر من خلال اصدار قرار من الجهات المختصة بتعيين الشخص في المناصب الإدارية العليا والتي قد تكون بعيدة عن الأسس العملية والمبادئ الموضوعية.

ويؤكد (جرغون، 2009) على أهمية الاستناد إلى المبادئ والشفافية في عملية الاختيار والتعيين وذلك في إشارته إلى أن عملية التعيين لم تعد تقوم على المفاضلة بين عدد من الافراد الذين تقدموا لوظيفة لشغلها ثم يتم اختيار أفضلهم، بل تعدى التعيين إلى الدراسة عن أفضل العناصر

لشغل المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي، مما يزيد فرصة المنظمة في الحصول على الكفاءات الإدارية، لأنه لا ضمانة بأن الأفراد المتقدمين هم الأفضل.

وبحسب (Adagbabiri,2015) يعد عنصر الشفافية من أهم العناصر التي يجب تتواجد ضمن المبادئ التي يعتمدها القطاع العام في إختيار الموظفين، وغياب وفقدان هذا العنصر يؤدي إلى تعزيز العديد من المظاهر السلبية في المجتمع، وقام بتعريف الشفافية على أنها " الوضوح وغياب الشكوك في تسيير أنشطة المنظمة وحساباتها.

وقد يكون التعيين في المناصب الإدارية العليا يقتصر على الأشخاص الذين ينتمون للحزب الحاكم دون أن يراعى فيه الكفاءة والنزاهة والمؤهلات العلمية، وهذا ما يجعل القطاع الحكومي يواجه تحديات ومشاكل في تعيين الأشخاص في المناصب الإدارية العليا لكون سياسات الاختيار والتعيين في تلك المناصب لا تخضع للمهنية بسبب عدم وجود حوكمة لدى الجهات المختصة بالتعيين.

وتظهر الأهمية الكبيرة للحوكمة في أنها وسيلة تبدأ بعملية الاختيار مروراً في تنظيم العمل وحسن الأداء وصولاً الى الاستقرار الوظيفي. (قويدر، ٢٠١٥)

وفي هذا السياق يشير (سرور، 2018) إلى ان الحوكمة تمثل مجموعة من النظم والقوانين والإجراءات التي ترنو إلى تحقيق الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء عن طريق اختيار الإجراءات الملائمة لتحقيق استراتيجية وخط وأهداف المؤسسة أو الشركة. وبذلك فإنها تعني أي وجود نُظْم تحكم العلاقات بين الأطراف الرئيسية التي تؤثر في الأداء، كما تحتوي على مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

وبالتالي فإن الحوكمة في الوقت الحاضر أصبحت تمثل مدخلاً أساسياً في انضباط وتحسين الأداء بمختلف المنظمات ولعل الجهاز الحكومي هو أحوجها لذلك، وتعتبر الشفافية والمساءلة والمشاركة من أهم مداخل تحقيق ذلك. (الداعور، 2005). الأمر الذي يدعو إلى السعي نحو تبني وتطبيق سياسات حكومية لدى الجهات القائمة على التعيين في المناصب الإدارية العليا وذلك لتحقيق المصلحة العامة واختيار أفضل الموارد البشرية للعمل في تلك المناصب.

وهذا ما تحاول دراسة الباحث الحالية استكشافه من خلال التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعد القطاع الحكومي أحد أهم القطاعات في الدولة، والتي تمتلك سلطة قانونية، وسياسية وإدارية كافية لترسيخ النظام وأسس الحكم والعدالة الاجتماعية. ولعل ما ينظم هذا القطاع السياسات العامة التي يضعها صناع ومتخذي القرار، ويتطلب ذلك مشاركتهم في صناعة القرار على مستوى الحكومة ككل. إن صانعي القرار في مجلس الوزراء عموماً وفي المؤسسة الحكومية على وجه الخصوص هم من الموظفين الذين يتبوؤون مواقع وظيفية مرموقة أو متقدمة. لذلك وعلى قدر على هذه المكانة لا بد أن يكون هنالك أسس ومعايير واضحة لتحديد كيفية اختيارهم، فالاختيار على أسس حزبية لم يعد له فائدة في ظل حاجة المؤسسة الحكومية لمن يدفعها نحو النجاح.

ولعل من أبرز ما يساعد الدولة في تحقيق ذلك هو تطبيق معايير النزاهة والشفافية والمساءلة، والتي يلخصها تطبيق مفهوم الحوكمة في كافة مؤسسات الدولة. لذلك، بات من الواجب على الدولة تطبيق إجراءات صحيحة ونزيهة في تعيين وعزل المناصب العليا كونها تعتبر من أهم مقومات الحكم الصالح والرشيد في الدولة ومن الركائز الأساسية لتعزيز ثقة المواطنين بنظام الحكم. (أمان، 2016).

وفي هذا السياق يؤكد تقرير (أمان، 2016) أن القوانين الناظمة لتعيين شاغلي المناصب العليا والخاصة تخلو من تحديد آليات التنسيب والاختيار، مما أتاح مساحة واسعة من السلطة التقديرية لصانع القرار في عملية التعيين، وهو ما فتح المجال لتسييس إشغال هذه الوظائف واعتباره مدخلا لانتشار الفساد، وبروز مظاهر المحسوبية.

ومما سبق يمكن استخلاص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية".

وللإجابة على السؤال الرئيس يتطلب الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية؟

٢- ما واقع سياسات الاختيار والتعيين المتبعة عند تعيين ذوي المناصب الإدارية العليا؟

٣- ما العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وبين واقع سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا؟

٤- هل يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية؟

٥- دراسة استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وحول واقع سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الاتية (اسم الوزارة/المؤسسة الحكومية، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية بالسنوات، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالوظيفة، الدرجة الوظيفية)

### 3.1 متغيرات الدراسة

بالاعتماد على ما ورد في الدراسات السابقة والكتب والمراجع التي اطلع عليها الباحث وانسجاماً مع تساؤلات الدراسة الحالية وأهدافها، فقد تم صياغة متغيرات الدراسة على الشكل الاتي:

**المتغير المستقل:** ويتمثل في تطبيق مبادئ الحوكمة والذي يشمل على (مبدأ المساواة، مبدأ الكفاءة والفعالية، مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة، مبدأ سيادة القانون، مبدأ الرؤية الاستراتيجية، مبدأ اللامركزية، مبدأ المشاركة، مبدأ الاستجابة الطارئة، مبدأ التوافق والاجماع)

**المتغير التابع:** ويتمثل في: سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي.

**المتغيرات الديمغرافية:** (اسم الوزارة/المؤسسة الحكومية، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية بالسنوات، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالوظيفة، الدرجة الوظيفية).

## 4.1 فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي أوردها الباحث وفي ضوء أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية صاغ الباحث عدداً من الفرضيات انسجماً مع الأسئلة الواردة وصولاً إلى إجابات واضحة عنها، وهي كالتالي:

**الفرضية الأولى:** لا يطبق القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية مبادئ الحوكمة في المناصب الإدارية العليا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الثانية:** لا يوجد سياسات واضحة ومحددة للاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة وحول سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الآتية (اسم الوزارة/المؤسسة الحكومية، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية بالسنوات، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالوظيفة، الدرجة الوظيفية)

## 5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي: -

1- التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي.

٢- التعرف على السياسات المتبعة عند اختيار وتعيين ذوي المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي.

٣- دراسة العلاقة بين مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا.

٤- دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي.

٥- استكشاف الفروق في استجابات المبحوثين حول تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة وحول سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (اسم الوزارة/المؤسسة الحكومية، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية بالسنوات، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالوظيفة، الدرجة الوظيفية).

## 6.1 أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية الرئيسة للدراسة من أهمية الموضوعات الذي تناولتها ممثلة في دراسة أثر الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي من زاوية، وفي أهمية المهام يتولاها أصحاب المناصب الإدارية العليا من زاوية أخرى، وفي كونها تسعى لتقديم أفضل مستوى إداري لدى المنظمة في القطاع الحكومي.

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى الجوانب الآتية:

### أ) الأهمية العلمية:

- على حد علم الباحث تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت أثر الحوكمة على سياسات الاختيار والتعيين وخاصة في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي.
- تعزيز الجانبين المعرفي والعلمي لدى الباحثين بخصوص مفاهيم الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين.
- يمكن أن تسهم الدراسة في فتح المجال أمام المهتمين بالبحث العلمي للتوسع في الدراسة في مجال استخدام الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا.
- يمكن أن تثري الدراسة الجانب البحثي كونها تتعلق بموضوع حديث في مجال الحوكمة والخاص بتطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين.

## ب) الأهمية العملية:

- توجيه أنظار القائمين على رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتعيين المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي أهمية اتباع وتطبيق مبادئ الحوكمة عند التعيين.
- قد تقدم نتائج الدراسة معلومات ذات قيمة لذوي الاختصاص فيما يتعلق أثر الحوكمة على سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي.
- يمكن أن تكون نتائج الدراسة مفيدة لذوي صناعات قرار التعيين بالمناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية.

## ت) الأهمية للباحث:

- تعد الدراسة أهم الوسائل لحصول الباحث على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.
- يمكن أن تساهم الدراسة في إثراء الجانب العلمي، وتطوير المسار المهني للباحث.

## 7.1 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** ذهبت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي.

**الحدود المكانية:** القطاع الحكومي في جغرافيا المحافظات الجنوبية وقد اختار الباحث كافة الوزارات والهيئات والسلطات الحكومية مكاناً لتطبيق مفردات الدراسة.

**الحدود الزمانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2020م.

**الحدود البشرية:** الوكلاء ورؤساء الدوائر والمدراء العامون.

**الحدود المؤسسية:** كافة الوزارات والهيئات والسلطات الحكومية.

## 8.1 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الكلي يتمثل في العاملين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية من وكلاء ومدراء عامون ورؤساء إدارات ووحدات ودوائر، وتم اختيار كافة الوزارات والهيئات والسلطات الحكومية لتطبيق مفردات الدراسة وتمثيل المجتمع الحقيقي للدراسة باعتبارهم يخضعون لسياسات الاختيار والتعيين التي يقودها ديوان الموظفين العام.

تتكون عينة الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في كافة الوزارات والهيئات والسلطات الحكومية من مستوى مدير فأعلى وسيتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري

- ✿ المبحث الأول-مبادئ الحوكمة: المفهوم والأبعاد
- ✿ المبحث الثاني-سياسات الاختيار والتعيين: الأهمية والطرق والوسائل
- ✿ المبحث الثالث-القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية

## توطئة:

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيم للدراسة من حيث متغيرات ومحل الدراسة، حيث يعرض ذلك

بشيء من التفصيل من خلال ثلاثة مباحث رئيسة:

الأول: يتناول الحوكمة من حيث المفهوم والتعريف والمبادئ والمحاور المتعلقة بها.

والثاني: يتعلق بسياسات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا كمفهوم وأهمية تلك السياسات،

إضافة لعدد من المحاور المرتبطة بهذا الجانب.

أما المبحث الثالث: فيتناول محل الدراسة المتمثل في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية

## 1.2 المبحث الأول: الحوكمة المفهوم والابعاد

### 1.1.2. المقدمة:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي ظهرت حديثاً مما شكلت اهتماماً من قبل المؤسسات الدولية وصناع القرار، ونظراً لحدائثة هذا المصطلح فإن الحوكمة قد تم تعريفها من قبل المنظمات الدولية حسب التخصصات والأبعاد والدور الوظيفي لها وخاصة في القطاع العام (مقيديش، 2019:)، وبحسب (ALI،2017) فإن أهمية تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة الحكومية وكذلك تزيد من ثقة الأطراف المتعاملين معها.

ويتناول في هذا المبحث مبدأ الحوكمة من حيث مفهومها وتعريفها ومبادئها وغيرها من المحاور المتعلقة بها.

### 2.1.2. مفهوم الحوكمة:

يرجع اصطلاح الحوكمة إلى الترجمة المختصرة وذلك لمصطلح (Governance) ويعود استخدام هذا المصطلح إلى الاقتراح الصادر عن الأمين العام لمجمع اللغة العربية وأصبح هو المفهوم المتداول في هذا المجال وبالنسبة للترجمة العلمية المتفق عليها لهذا المفهوم فهو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (نسمان،2009) في حين أضاف (الداعور،2005) أن ترجمة المصطلح (Governance) إلى اللغة العربية نتج عنها عدة مصطلحات من قبل الباحثين والمنظمات الولية منها الحكم، والحكمانية، الحكم الرشيد، منهجية الإدارة، الحكم الصالح، والإدارة

الرشيده، والحوكمة ويرجع ذلك الاختلاف في التسميات والترجمات إلى الزاوية التي ينظر اليها كل باحث أو منظمة سواء كانت من زاوية البعد السياسي أو البعد الاقتصادي أو البعد الإداري. وهذا أكده (أبو حمام، 2009)، والذي عرف الحوكمة من الناحية اللغوية بأنها " نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية "، وتعرف أيضا بأنها " عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد " (صايح، 2018).

إن المتتبع للدراسات المتخصصة في هذا المجال يجد أن هناك تباين في تعريفات الحوكمة ويرجع ذلك إلى خلفية الباحثين واهتماماتهم كل باحث متخصص في هذا المجال، ولكن هناك اجماع على مخرجات الحوكمة بشكل عام كعملية أو آلية، ويمكن تقسيم هذه التعريفات إلى قسمين تعريفات مؤسساتية وتعريفات فقهية:

أولا: التعريفات المؤسسية: ومن أبرز هذه التعريفات:

❁ **البنك الدولي:** حيث عرفه بأنه " الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموجهة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية والمسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى لأسفل (مراد، سالت، 2008)، ويتضمن ذلك الإجراءات التي يتم بموجبها اختيار المسؤولين في السلطة ومراقبتهم واستبعادهم، وقدرة الحكومة على إدارة مواردها وتطبيق سياسات سلمية بكفاءة. (Daniel.2003)

❁ **مؤسسة التمويل الدولية (IFC):** هو " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " (حمد، 2019).

❁ **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** وقد عرفت بأنها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " (معمرى، 2019).

ثانيا: **التعريفات الفقهية:** ومن أبرزها:

❁ مجموعة من القوانين والقواعد التي يمكن أن تكون خط سير للمنشأة تضمن سلامة الحقوق للأطراف المتعلقة بالشركة، وتحقق الهدف العام لها. (شبير، 2017)

❁ مجموعة من الضوابط والالتزامات التي يتم وضعها لتنظم العلاقة بين أصحاب المصالح المتعددة من مجلس إدارة ومساهمين وإدارة تنفيذية، وذلك لضمان المحافظة على أصول الشركة بكل أمانة وشفافية" (صهيون، 2015).

❁ تطبيق المعايير الأخلاقية واللوائح في مؤسسات القطاع العام وتبني الإصلاحات الإدارية التي تعتبر كأداة لمكافحة الفساد (Asorwoe, 2014) .

❁ "مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الاعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها ويحسن قدراتها التنافسية بالأسواق" (أبو بركة، 2017)

❁ أنها عملية صنع القرار المؤسسي الاستراتيجي، وتحديد سلطة الافراد الذين يشملهم القرار، وهي تعني العلاقات الخارجية بين القوى والتي عادة ما تصيغ أو تعيد صياغة العقود والتنظيمات التي تحدد القوى وتوزيع المصادر، والحوكمة لا تعني فقط القواعد أو التعليمات المؤسسية، ولكنها الاستجابة المؤسسية. (Dooley, 2007)

**ومما سبق يمكن استنتاج التعريف الآتي للحوكمة:** مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدير الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني واخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة ولضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب وتوفير الخدمات بعدالة من جهة أخرى.

### **3.1.2. ماهية الحوكمة ومبادئها:**

تحتاج المؤسسات إلى أسس قوية لتنظيم أعمالها، سيما إن كانت تطمح للتحقيق النجاح. وعندما يتم تكوين وبناء نظام مؤسسي جديد قائم على أساس من الحوكمة أو تطوير أو اصلاح نظام مؤسسي قائم يعزز فرص النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي لا بد من وجود مبادئ واسس وركائز لهذا النظام (الخالدي، 2019). وأيد ما سبق (العازمي، 2012)، ويضيف كل من (ديقش وزين، 2017) أن هذه المبادئ تعتبر من المتطلبات الأساسية لأي التزام وتطبيق سليم للحوكمة الرشيدة في أي منظمة، إنها في الواقع تشكل العنصر الأساسي والعمود الفقري لأي نظام يريد تطبيق الحوكمة (نسمان، 2009). من جهة أخرى، فإن تلك المبادئ هي حجر الزاوية لنظم كافة أعمال

المنظمة، وتشكل إطار عام لها، حيث يمكن من خلاله تنظيم العمل، والسعي في الوصول لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية بنجاح (شاهين، 2017)

من جانب آخر عرفت (معمرى، 2019) مبادئ الحوكمة على أنها: " مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبقها وتمارسها مختلف شركات المساهمة وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، التي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بها".

ومن ناحية أهمية مفهوم الحوكمة في المنظمات من قبل العديد من الباحثين والخبراء والمهتمين في هذا المجال من ذوي الاختصاص، فقد أجمعت العديد من المنظمات والهيئات الدولية في مختلف انحاء العالم على ضرورة صياغة وتطوير مجموعة من المبادئ العامة المختصة في مجال الحوكمة والتي تقوم على تحديد الأدوار والمسؤوليات الملقاة على الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة التي من مسؤولياتها تحقيق أهداف المنظمة (عبد الله، 2010)، يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة من مؤسسة إلى أخرى جهة أخرى وحسب (عطا الله، 2016) فقد ذكرت عدداً من التصنيفات لمبادئ الحوكمة بحسب ما تراها المؤسسات المختلفة:

#### ✚ منظمة التعاون والتنمية (2007) صنفت مبادئ الحوكمة إلى أربعة عناصر وهي:

١. المحافظة على أموال الدولة

٢. ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة.

٣. الإفصاح والشفافية.

٤. مهام وصلاحيات الإدارة.

#### ✚ البنك الدولي (2009) هناك ستة عناصر لمبادئ الحوكمة وهي

١. الصوت والمصادقية

٢. الاستقرار السياسي وغياب العنف.

٣. الفاعلية الحكومية من خلال نوعية وجودة الخدمات المقدمة.

٤. الخاصية التنظيمية: وتعني قدرة الحكومة على تقديم سياسات سليمة وأنظمة وقوانين تسهم

في تشجيع وتمكين وتطوير القطاع الخاص

٥. سيادة القانون.

٦. الحد من الفساد بكل أشكاله وأنواعه.

✚ مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساواة "أمان" فقد صنفت مبادئ الحوكمة إلى الآتي:

١. المساواة
٢. المصلحة العامة
٣. حسن الاستجابة
٤. الرؤية الاستراتيجية
٥. المشاركة

✚ بحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2012 (UNDP) فإن مبادئ الحوكمة تتمثل في:

١. المساءلة
٢. العدالة الاجتماعية والمساواة
٣. التوافق أو الاجماع
٤. سيادة القانون
٥. الكفاءة والفعالية
٦. الرؤية الاستراتيجية
٧. اللامركزية
٨. المشاركة
٩. الاستجابة

وتتبنى هذه الدراسة مبادئ الحوكمة كما ذكرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي باعتبارها أكثر شمولاً وانطباقاً مع الدراسة الحالية، وفيما يلي توضيح لتلك المبادئ:

### أولاً: مبدأ المساءلة:

هي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة بحسب (شبير، 2017) ومن جانبه أضاف (نشوان، 2016) ان المساءلة تقوم على أساس وضع قوانين لمحاسبة ومساءلة الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة والعمال والموظفين مساءلة شفافية وعادلة، ويضيف (مرتجي، 2018) أن المساءلة تشمل جانبين هما التقييم ثم الثواب أو العقاب وهو ما يقصد به تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه ويمكن تحقيق مبدأ المسؤولية من خلال:

١- القيام بالمهام الموكلة للفرد بعناية ومسؤولية بعيداً عن المصالح الشخصية.

- ٢- التحقيق الفوري في حال قيام بعض الافراد بالإساءة للإدارة العليا.
- ٣- وضع أسس وقوانين واليات تسمح بمعاينة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- ٤- التصرف الفوري بشكل فعال وقوي ضد الافراد الذين قد يتجاوزون حدودهم.

وتوصل الباحث الى تعريف اجرائي لمبدأ المسائلة حيث يعتبر أسلوب من الأساليب الإدارية التي يقوم من لديه الصلاحيات الإدارية في المناصب العليا بمتابعة ومراقبة من هم أدنى منه مستوى من المستويات الإدارية كلا حسب مسؤولياته والمهام المنصوصة له في سبيل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

ويرى الباحث أن مبدأ المساءلة في تعيين المناصب الإدارية للفئة العليا غير مطبق بشكل كامل في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية، وبالتالي يجب توافر هذا المبدأ في القطاع الحكومي حتى يتم إلزام جميع العاملين في القطاع الحكومي من القيام كامل الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتحقيق عدالة وظيفية كاملة مما يعزز من تحسين الأداء الوظيفي وتطبيق شامل للأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للقطاع الحكومي وتعزيز المساءلة الذاتية، وتعزيز هذا المبدأ يعمل على تعزيز الثقة لدى الجمهور في التعامل مع القطاع الحكومي.

### ثانياً: مبدأ الكفاءة والفعالية

يشير (قويدر، 2016) إلى ان الكفاءة والفعالية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة بكل كفاءة وفعالية، أما بحسب (رمضان، 2015) فإن الكفاءة والفعالية يقصد بها القيام بتنفيذ المشاريع التي تقوم على تلبية حاجة الجمهور والالتزام الكامل بتوظيف الموارد الشاملة بشكل أفضل في ظل قواعد معينة وهي:

- الاقتصاد: من خلال تقليل التكلفة والحفاظ على الجودة.
- الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد للحصول على نتائج جيدة وكفاءة عالية كما ونوعاً بأقل التكاليف.
- إنجاز الأهداف المرسومة في ظل النتائج المأمولة والمحقة لعمل ما.

ومن ناحيته يضيف (بدوي، 2017) أن الكفاءة والفعالية هما وجهان متكافئان عندما يتعلق الامر بإنجاز الأهداف، وعلى النقيض من ذلك يرى (عطالله، 2016) أن هناك فرق بين التعريفين

بحيث أن الكفاءة تقوم على أساس تنفيذ الأعمال عن طريق إجراءات وسياسات متبعة، أما الفعالية تقوم على أساس تنفيذ الأعمال المطلوبة عن طريق إجراءات متبعة تضمن اظهار نتائج سليمة وإيجابية، أيضا من وجهة نظره ان الكفاءة أهم من الفعالية لان النجاح يقاس عادة بالنتائج وليس بتنفيذ الأعمال، وهذا ما وضحه (الحلو،2012) حيث أشار إلى طريقة قياس كل منهما، فالكفاءة تقاس كنسبة بين حاصل قسمة المخرجات على المدخلات، أما الفاعلية فتقاس كنسبة أيضاً بين حاصل قسمة النتائج المحققة على النتائج المتوقعة.

واستنتج الباحث تعريفاً اجرائياً لمبدأ الكفاءة والفعالية حيث " هي عبارة عن المحصلة النهائية للأداء النهائي للمؤسسة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا ومدى انسجام جميع أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض في تحقيق أهدافها العامة والخاصة مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة لها.

ويعتقد الباحث أن الكفاءة والفعالية تعني في مخرجاتها الأداء الفعلي والنهائي للأهداف المرسومة، فوجود وتطبيق فعلي وأداء مناسب لمبادئ الحوكمة يعزز من الوصول الى أداء جيد مما يساعد في الوصول الى تلك الأهداف.

ويرى الباحث أن مؤسسات القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية لم تراعي مبدأ الكفاءة والفعالية بنسبة عالية في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية للفئة العليا مما يشكل ذلك استنزاف للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات وفقاً للكفاءة والفعالية.

### ثالثاً: مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة

في هذا السياق يشار إلى العدالة بأنها سلوك يتوجب على المنظمة أن تنتهجه ويتجلى في إبداء كامل الاحترام، واعتراف المنظمة بكامل حقوق الأطراف أصحاب في المنظمة وأيضا توفير كافة الفرص والسبل لتحسين أوضاعهم والحفاظ عليها بحسب (الخالدي،2019). ويضيف (شاهين،2017) أن العدالة تتحقق من خلال المعاملة العادلة لكافة الأطراف في المنظمة وخاصة الموظفين الأقلية وتقديم كافة المعلومات المطلوبة لهم سواء بحضور الاجتماعات أو التزامهم بنتائجها، والتصويت سواء بالحضور شخصياً أو بالتوكيل، وأن لا يتجاوز نسبة الموظفين الذين يحكمون المنظمة عن 40% من المنظمة، أما بحسب (الاسطل، 2010) فإنه يجب أن تتضمن قواعد الحوكمة وخصائصها على

بند المعاملة العادلة لكافة الموظفين على أساس من المساواة وخاصة بين فئة صغار الموظفين وكبار الموظفين.

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة ما يمكن به تعريف مبدأ العدالة والمساواة حيث "يعتبر أن العدالة والمساواة حالة ادراكية وشعور يتولد لدى العاملين في المؤسسة اتجاه العدالة التي يتم ممارستها من قبل الإدارة العليا اتجاههم، حيث يتم تصنيف هذا المبدأ ضمن أولويات المؤسسات لما لها تأثير سواء بالإيجاب أو السلب على مخرجات العاملين بالمؤسسة من رضا وظيفي وثقة العاملين اتجاه المؤسسة وبالتالي التأثير على الأهداف العامة للمؤسسة من الناحية الإنتاجية.

ويعتقد الباحث أن العدالة والمساواة مرتبطان بالحقوق الخاصة بالموظفين والعاملين في القطاع الحكومي، ومن هذه الحقوق الواجب على القطاع الحكومي توفيرها لهم الإنصاف العادل لهم في الحقوق والواجبات والمشاركة الفاعلة في جميع أنشطة وفعاليات المؤسسات الحكومية، وأيضاً المشاركة في اتخاذ القرار مع الإدارة العليا وتقييم الأداء.

ويرى الباحث أن مؤسسات القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تقوم بتحقيق مبدأ العدالة والمساواة في اختيار وتعيين أصحاب المناصب الإدارية للفئة العليا بنسبة مقبولة نوعاً ما وذلك في بعض الوزارات ذات الطاب الحساس وغير متعلقة بالأمن، في حين يرى الباحث أن تطبيق هذا المبدأ يكاد ينعدم في الوزارات التي لا تؤثر في نظام الحكم حيث يقوم القطاع الحكومي باختيار وتعيين الموالين لهم في تلك المناصب.

#### رابعاً: مبدأ سيادة القانون

يوضح (البناء 2017) أن سيادة القانون تكمن في احترام القواعد القانونية من قبل كافة سلطات الدولة والمتمثلة في السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية واحترام افراد الشعب كافة لهذه القواعد، ويشير (مطير، 2013) عند تطبيق الحوكمة في المنظمات يجب أن يكون القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع بدون استثناء، وعلى صعيد آخر عند تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب توفير إطار قانوني نزيه وعادل وشفاف وحيادي وبدون تمييز أو محاباة يقوم على توفير الحماية القانونية الكاملة لحقوق الإنسان وعلى صعيد المنظمة الداخلي لا بد من وجود إطار قانوني فعال ينظم العلاقات بين كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة وفي إدارة المؤسسة بدءاً من الجمعية العمومية

ومجلس الإدارة والموظفين ونهاية بأصحاب المصالح والمستفيدين، من جهة أخرى يضيف (أبو حسين، 2017) خصائص وجود سيادة القانون:

- جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات والقطاعان العام والخاص، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علناً، وتطبق على الجميع بالتساوي ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان.
- ممارسة البرلمان للسلطة التشريعية، وتقييد نشاط السلطة التنفيذية من قبل السلطة التشريعية.

وعلى النقيض من ذلك يضيف (الزحانين، 2015) أن هذا المبدأ يعتبر من وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو شرط أساسي لتحقيق التنمية المستدامة في أي دولة، وان غياب سيادة القانون يؤدي إلى نتائج سلبية ومنها:

- ينتج عنه انتهاك واضح للحريات والحقوق بدون وجود رادع، وتغيب حرية التعبير والرأي.
- عدم قيام جهات الاختصاص والمتمثلة في الرقابة بمسؤولياتها في مجال الرقابة على الهيئات المؤسسات.
- غياب واضح لدور القضاء في تنفيذ القانون.

ومما سبق يتضح أن مفهوم مبدأ سيادة القانون" عبارة عن مدى تأثير القانون على المؤسسة والعاملين فيها وخاصة عندما ينظر إليه على أنه تكبيل لسلوك العاملين في المؤسسة بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام، إذا هو المبدأ الذي بموجبه يخضع جميع أفراد المؤسسة على قدم المساواة القانونية.

مما سبق يرى الباحث ضعف فرض القانون في القطاع الحكومي الفلسطيني في ضبط المخالفين في تطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية للمؤسسات الحكومية يؤدي الى ضعف ثقة العاملين والموظفين في هذه المؤسسات في الإدارة العليا لهذه المؤسسات مما يقلل من احترام القانون وضعف الأداء الوظيفي، من هنا يمكن القول أن فرض سيادة القانون يعمل على إيجاد الرضا العام من الجمهور ومن العاملين في القطاع العام الحكومي لأن الجميع يعلم ما له من حقوق وما عليه من واجبات مما يساعد في المحافظة على تطبيق القانون واحترامه.

## خامساً: مبدأ الرؤية الاستراتيجية

وضحت (وهبة، 2015) أن الرؤية الاستراتيجية تقوم على تحديد الرؤية التنموية من خلال مؤسسات الدولة والمجتمع المدني على المدى الطويل تقوم على أساس الحوكمة والتنمية البشرية والتطوير المجتمعي، ويضيف (أبو وطفة، 2016) أن من متطلبات تطبيق الحوكمة والحكم الصالح اعداد خطة تنموية بعيدة المدى وهو ما يقصد به الرؤية الاستراتيجية. ويضيف (الحلو، 2012) أن الرؤية الاستراتيجية تقوم على أساس وضع خطة استراتيجية تعد خارطة طريق لقيادة المنظمة وهي أداة لتنظيم المنظمة في الوقت الحاضر على أساس من التوقع للمستقبل، ويعزى أسباب قيام المنظمات بوضع رؤية استراتيجية إلى:

١. التأكيد على مفهوم المنظمة: الرؤية الاستراتيجية وتنفيذها يزيد من قوة المنظمة.
٢. اكتشاف "الأفضل": تقوم على إشراك الناس في تقييم المنظمة بشكل جيد.
٣. التفكير في المستقبل بشكل أكثر وضوحاً: تعتبر محطة مهمة للمنظمة لمراجعة نفسها ان كانت لازالت تريد الاستمرار في الوصول للأهداف المرسومة في المستقبل.
٤. تحويل الرؤية إلى أفعال: فرصة لرسم خارطة الطريق للمنظمة، والتي يتم من خلالها تحديد الخطوات التي يجب أن تتخذ للوصول إلى رؤيتها.

ومن جملة التعريفات السابقة يمكن الخروج بالتعريف الآتي لمبدأ الرؤية المستقبلية: هي خارطة الطريق التي تحدد وجهة المؤسسة المستقبلية التي تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها أيضا تقوم على تحديد مواردها والقوة التنافسية التي تسعى لتحقيقها وسبل تميمتها.

ويعتقد الباحث أن مبادئ الحوكمة تعمل على تعزيز قدرة المؤسسات في القطاع العام على إدارة مؤسساتها في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعمل على صناعة قراراتها السليمة بإستخدام أفضل الوسائل والممارسات، أيضا تعمل على تحقيق الرؤية الاستراتيجية التي من خلالها تسعى لتحقيق تلك الأهداف.

ويرى الباحث أن مؤسسات القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية يقوم بتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعمل على صناعة قراراتها من خلال وضع خطط وبرامج وجداول زمنية تسير عليها في تطبيق سياسات الاختيار والتعيين الأشخاص في المناصب الإدارية للفئات العليا.

## سادساً: مبدأ اللامركزية

يشير (إبراهيم، 2019) إلى أنه عند تطبيق مبادئ الحوكمة يجب تفعيل مبدأ اللامركزية والتي تقوم على أساس توزيع السلطات والمسؤوليات على كافة مستويات وقطاعات الدولة المختلفة للحفاظ على إدارة هذه القطاعات وحقوق افراد هذه القطاعات وهو أساس لعملية التنمية وتطبيق مبادئ الحوكمة، أيضا تفعيل مشاركة الافراد في هذه القطاعات في رسم السياسات والاهداف والبرامج وبناء علاقة وطيدة مع الدولة وتحقيق عملية التنمية للدولة، من جهة أخرى عرفت (هللو، 2015) عبارة تقسيم وتجزئة المنظمة الأم إلى أقسام وأجزاء وأحجام قابلة للإدارة الجيدة ومفتاح اللامركزية هو الاستقلال الذاتي لهذه الأقسام فكل قسم فرعي من القسم الكبير يديره مدير يشبه المدير العام للمنظمة الأم في مهماته ومسؤولياته وسلطاته، وفي هذا الجانب عرفه (Bateman & Snell, 2007) بأنه "وتكون اللامركزية في أي منظمة يتم اتخاذ معظم القرارات المهمة في مستوى المدراء الأدنى"، وحيث يرى (Bartol & Martin, 1998) بأنها مدى تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا

### ومن أهداف اللامركزية:

1. سرعة اتخاذ القرار مع الحفاظ على النظام.
2. عدم وجود خلافات بين الإدارة العليا والأقسام الفرعية في المنظمة.
3. وجود عدالة بين الافراد والمسؤولين والمكافئة العادلة تبعاً لطبيعة العمل المنجزة.
4. وجود ديمقراطية وعلاقات غير رسمية في المنظمة.
5. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة من الأقسام الفرعية من الإدارة الأم في المنظمة.
6. عدم وجود فجوة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

مما سبق يمكن ايجاز مفهوم مبدأ اللامركزية في " توزيع المهام والمسؤوليات بين جميع العاملين في المؤسسات مع تحديد خطوط الاتصال وآليات التواصل بينهم، حتى يتم الوصول الى أفضل شكل من الكفاية في الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة.

وحسب رأي الباحث أن وجود هيكل تنظيمي للقطاع الحكومي يتم من خلاله توزيع المهام والسلطات والصلاحيات من خلال توزيعات المؤسسات الحكومية بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق العاملين فيها يساهم في تحقيق الحوكمة في القطاع الحكومي.

ويرى الباحث أن هناك بعض المؤسسات في القطاع الحكومي تتبع مبدأ اللامركزية في مؤسساتها مثل وزارة الداخلية والصحة والتربية والتعليم، وهناك بعض المؤسسات يغيب عنها هذا المبدأ بسبب الظروف التي تعمل فيها تلك الوزارات لخصوصيتها.

### سابعاً: مبدأ المشاركة

تعد المشاركة عبارة عن انه يحق لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في اتخاذ القرار مع الجهات الرسمية في الدولة من خلال قنوات مؤسسية وتمكنه أيضاً من الحرية في ابداء رأيه وفي صنع القرارات ورسم السياسات (رمضان، 2015). ويضيف (بدوي، 2017) أن المشاركة تعد أحد أهم المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة ولا يكون ذلك الا من خلال وجود مجتمع مدني يقوم على مراقبة عملية المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار، ويزيد (عطا الله، 2016) أن عملية المشاركة تتمثل في مشاركة جميع الوزارات وافراد المجتمع وهيئات محلية ومجتمع مدني والقطاع الخاص في اعداد الموازنة، أيضاً مشاركتهم في بناء الخطة التنموية العامة للدولة، ومن جهة أخرى يعتبر (قويدر، 2016) عملية المشاركة تكمن في مشاركة الموظفين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية في حرية ابداء الرأي وطرح الأفكار مع جهات الاختصاص وصياغة الأهداف العامة للمنظمة ورسم السياسات واتخاذ القرارات. ويعرف (أبو حسين، 2017) المشاركة بأنها حق جميع الافراد في المجتمع من كلا الجنسين المشاركة بشكل مباشر أو بغير مباشر في اتخاذ القرارات التي تعبر عن حاجتهم وتلبي طموحاتهم.

### ☒ أهمية المشاركة

- تعزز المشاركة من وجود الديمقراطية داخل المنظمة.
- تقلل من الخلافات والانعزال والمشاكل.
- تعزز المشاركة الشعور لدى الموظفين بكيانهم الشخصي.
- تضمن استمرار نجاح وتطوير المنظمة وتقديمها وتقبل الموظفين للتغيير بدون مقاومة.

وتوصل الباحث الى تعريف اجرائي حول مبدأ المشاركة وهي " هي الاشتراك في اتخاذ القرار بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة، مما يولد ويعزز نوع من تقبل القرارات والالتزام في تنفيذها، مما

يؤدي الى التفهم العميق لأبعادها وخلفية اتخاذ مثل هذه القرارات، وتشمل المشاركة عملية الانغماس والمساهمة والمسؤولية العالية في اتخاذ القرارات.

مما سبق يرى الباحث من خلال هذا المبدأ أن إعطاء الفرصة للموظفين والعاملين في المؤسسات الحكومية من المساهمة في صناعة القرارات وذلك مع الإدارة العليا للقطاع الحكومي يعزز الثقة وقبول القرارات الصادرة عن الإدارة العليا للقطاع الحكومي، ويرى الباحث أيضاً أن يكون هناك مساواة بين الجنسين في صناعة هذه القرارات، تتضمن المشاركة (حرية التعبير، حرية التنظيم، قدرات المشاركة البناءة).

ويرى الباحث أن تحقيق مبدأ المشاركة يختلف من مؤسسة الى أخرى في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية وفقاً لطبيعة عمل تلك المؤسسات فجزء من هذه المؤسسات تقوم بتحقيق هذا المبدأ بشكل كامل بما لا يتعارض مع سياساتها، في حين جزء آخر يقوم بتطبيق هذا المبدأ ولكن ليس بشكل كامل وذلك نظراً لحساسية عمل هذه المؤسسات والظروف التي تعمل بها

### ثامناً: مبدأ الاستجابة الطارئة

يشير (الدحوح، 2014) إلى أن الاستجابة هي عبارة عن قيام كل من الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص بالاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع والمواطنين والتغييرات السياسية والاقتصادية والمؤسسية، ويضيف في توضيحه بسعي منظمات المجتمع المدني لتوجيه عملياتها لخدمة المواطنين وأصحاب المصالح مع المنظمة. ويضيف (الزعانين، 2015) أن الاستجابة عبارة عن وجود إطار زمني يلزم فيه مؤسسات المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص لتقديم لخدماتها والقيام بأعمالها خلال فترة زمنية معينة.

ويتضح مما سبق أن مبدأ الاستجابة الطارئة تعني " أن تقوم المؤسسات الخاصة بالقطاع العام الحكومي بوضع خطط طوارئ وذلك بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، يمكن استخدام هذه الخطط في حالات الطوارئ والتي قد تحدث بشكل فجائي للقطاع الحكومي.

ويعتقد الباحث أن قدرة القطاع الحكومي وضع خطط تضمن الاستقراء وتوقع حاجات الموظفين والعاملين ضمن القطاع العام الحكومي وتحديد أولوياتهم والعمل على تلبيتها في الوقت المناسب من

خلال تصميم برامج وخطط عمل يعزز من المصداقية والثقة المتبادلة بينهم وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ويرى الباحث أن هناك تطبيق كامل في كامل مؤسسات القطاع الحكومي في سياسات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية للفئة العليا من خلال وضع خطط طارئة وذلك بسبب طبيعة البيئة المتغيرة في المحافظات الجنوبية من احتلال وحصار مباشر وغير مباشر.

### تاسعاً: مبدأ التوافق والاجماع

في المجتمع يوجد الكثير من الآراء المختلفة والكثير أيضاً من وجهات النظر المختلفة من جهات متعددة في المجتمع، لذلك من متطلبات الحوكمة القيام بالتوفيق والجمع بين هذه الجهات وتقريب وجهات النظر للوصول لمصلحة المجتمع ككل، مروراً في تحقيق التنمية والتنمية المستدامة للدولة (مطير، 2013)، ويوضح ذلك (بدوي، 2017) في أن المنظمة بها جهات تتقاطع مصالحها مع بعضها البعض من جهة الإدارة العليا، ومن جهة أخرى أصحاب رأس المال يسعون لتحقيق أفضل عائد وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وعلى صعيد آخر يسعى الموظفون لتحقيق عائد أفضل من أجور ورواتب، وهنا يأتي دور الحوكمة في تقريب هذه الاختلافات. ويشير (عطا الله، 2016) إلى أن التوافق والاجماع يصل بالنهاية إلى تسوية المصالح المختلفة وإيجاد توافق وإجماع حول أهم مصالح أطراف العمل والسياسات وآليات التطبيق قدر الإمكان.

ويعرف (أبو وطفة، 2016) التوافق والاجماع بأنه القدرة على الانصاف والتحكيم بين المصالح المتضاربة بين أطراف العمل من أجل الوصول إلى اجماع وتوافق حول هذه الاختلافات والمصالح المتضاربة للوصول للسياسات والمصلحة العامة. وتشير دراسة (هللو، 2015) إلى أن هناك أسس ومرتكزات أساسية لبناء التوافق والاجماع وهي كالتالي:

- تقريب وجهة النظر في الاختلافات يجب ان تبدأ بشكل فوري.
- وجوب مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة في المنظمة.
- تمكين مشاركة مباشرة من المنظمين كلما كان ذلك ممكناً.
- يجب توفير موارد كافية على صعيد المنظمة.

• إمكانية دعم التفاوض وعدم استبعاد القضايا الخلافية من الاجتماعات والجهود التي تبذل من أجل تقريب وجهات النظر.

• بناء قواعد وإجراءات وهيكلية عمليات التوافق والاجماع.

وبناءً على ما سبق توصل الباحث في تعريف مبدأ التوافق والاجماع حيث " انها عبارة عن آلية تتبعها الحكومة في تقريب وجهات النظر المختلفة داخل المؤسسة الحكومية من أجل الوصول الى أهداف المؤسسة وتحقيقها بما يتناسب مع رؤية ورسالة المؤسسة.

ويعتقد الباحث أن الديمقراطية التشاركية تعد حجر الأساس ومن أهم متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة لأنها تعطي الصورة الكاملة عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي من خلال تعزيز المشاركة الموظفين والعاملين في الشؤون العامة للقطاع الحكومي ومشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات المناسبة كلاً حسب وزارته والاختصاص الموكل له وكذلك تعمل على تصحيح المسارات الخاطئة التي قد تنتج عن السياسات والأنظمة التي يعمل بها القطاع الحكومي.

ويرى الباحث أنه نظراً للحالة السياسية التي تمر بها القضية الفلسطينية وذلك بسبب الاحتلال الإسرائيلي وسبب الانقسام السياسي الذي أدى الى وجود نظاميين أحدهم في المحافظات الشمالية والأخر في المحافظات الجنوبية، الامر الذي جعل كل من هذه الأنظمة تتبع سياسات اختيار وتعيين للمناصب الإدارية للفئة العليا دون توافق واجماع، وذلك بسبب وجود خلافات حادة بين الأنظمة الحاكمة في تلك المحافظات، لاسيما أن الخلافات القائمة ألفت بظلالها على سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية للفئة العليا في المحافظات الجنوبية، مما تسبب في تعيين تلك الفئات دون توافق واجماع ممثلي الشعب في المحافظات، وبذلك يتم تعيين الأشخاص في المناصب الإدارية للفئة العليا في كلا المحافظات بناءً على موالاتهم للحزب الحاكم وتحقيق أهدافهم الخاصة.

من خلال الاستعراض السابق لمبادئ الحوكمة يرى الباحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي يحتاج الى إرادة وقرار من رأس الهرم الحكومي، فتطبيق المبادئ يحتاج الى إيمان بهذه المبادئ أولاً في كونها تعمل على بناء هذه المؤسسات وتعمل على مجابهة الفساد والفاستين وتعمل على تصحيح مسارات العلاقات الداخلية والخارجية للإدارة العليا في القطاع الحكومي، أيضاً يحتاج الى تشريع قوانين ضابطة في تطبيق هذه المبادئ.

## المبحث الثاني: سياسات الاختيار والتعيين (الأهمية والأبعاد)

---

- ❖ أولاً: مفهوم الاختيار والتعيين.
- ❖ ثانياً: مفهوم السياسات.
- ❖ ثالثاً: سياسات وطرق الاختيار والتعيين.
- ❖ رابعاً: أهمية وأهداف الاختيار والتعيين.
- ❖ خامساً: أبعاد سياسات الاختيار والتعيين.
- ❖ سادساً: مسؤولية الاختيار والتعيين.
- ❖ سابعاً: الاختيار والتعيين على أساس سياسي في القطاع الحكومي.

## 2.2 المبحث الثاني: سياسات الاختيار والتعيين

### توطئة:

يعني الاختيار والتعيين حسب (ايمان، 2012) هو البحث عن الأشخاص ذات الكفاءات والقدرات العالية وتوفيرها حسب احتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة والسعي لاختيار الأنسب من بينهم، ويتم اختيارهم وتعيينهم في المناصب الشاغرة في كافة المستويات الإدارية. وبحسب (الفر، 2008) فإن القطاع الحكومي يقوم بإدارة المرافق العامة من خلال العاملين في القطاع الحكومي الذين تم اختيارهم وتعيينهم، واحتراماً لمبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة والمنصوص عليه قانون الخدمة المدنية والقانون الأساسي، فإن ديوان الموظفين وحسب الصلاحيات المخولة له قانوناً بموجب قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية يقوم بالإعلان عن شغل الوظائف الشاغرة من خلال قنواته الرسمية، وبناء على ذلك يحق لكل شخص تتوافر فيه الشروط التقدم لتلك الوظيفة المعلن عنها خلال وقت محدد، وعندما يكون عدد المتقدمين أكثر من المطلوب فإنه يتم إجراء إمتحان ومسابقة لهم، ومن يجتاز ذلك يتأهل للمرحلة التالية وصولاً إلى صدور قرار بتعيينه في الوظيفة المعلن عنها.

## 1.2.2. مفاهيم سياسات الاختيار والتعيين:

### 1.1.2.2. المقدمة:

في بعض الأوقات تعتبر سياسة الاختيار والتعيين هي بمثابة امتداد طبيعي لسياسة البحث والاستقطاب للمورد البشري الذي يجب اختياره للوظيفة، وهذه السياسات هي عبارة عن عملية يتم من خلالها تقييم ومفاضلة بين الافراد المرشحين والذين تقدموا لوظيفة معينة ويتم من خلالها أيضا وضع الفرد المناسب في المنصب والمكان المناسب، كل تلك الإجراءات تتم من خلال عملية مقارنة شاملة بين الوصف والمواصفات الوظيفية (عدوان، 2011).

من جهة أخرى تختلف طريقة اتباع سياسات الاختيار والتعيين من منظمة إلى أخرى باختلاف نوعية المنظمات الموجودة فمثلا هناك منظمات خاصة وعامة، فالمنظمات الخاصة تقوم على وضع أسس ولوائح وأنظمة وقوانين تتبعها في سياسة الاختيار والتعيين، بشرط ضوابط تضمن وجود أسس ومعايير العدل والمساواة والنزاهة والشفافية للمتقدمين للوظيفة، اما المنظمات العامة تعتمد خارطتها في الاختيار والتعيين من خلال قوانين وإجراءات عام للمنظمة ويتم اتخاذها من قبل المشرع ويجب الالتزام بها (جرغون، 2009).

### 2.1.2.2. مفهوم الاختيار والتعيين

تشكل عملية الاختيار والتعيين مرحلة مهمة من مراحل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أن اختيار العاملين بشكل صحيح ووضعه في المكان المناسب يخفف من العبء والتكاليف التي قد تتكبدها المؤسسة في حال قامت باختيار وتعيين العاملين بشكل غير مناسب، وعليه على إدارة المؤسسة اتباع سياسات وإجراءات اختيار وتعيين مناسبة للتخفيف من النتائج السلبية قد ينتج عنها اضرار للمؤسسة (عودة، 30)، وهو ما يؤيده (الزعانين، 2012) عندما اعتبر أن عملية الاختيار والتعيين بالشكل السليم يعد من أحد أسباب استقرار المؤسسة.

وقد تعددت التعريفات التي قيلت في تعريف الاختيار والتعيين حيث عرفها (جرغون، 2009) "أنها منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة واختيار الأكثر ملائمة منهم وفقا لمجموعة من الإجراءات، مدخلات هذه المنظومة مجموعة من المتقدمين والسياسات

التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين، أما مخرجاتها فهي قرار بالتعيين وموظف جديد داخل المنظمة".

ومن جهة أخرى عرف (Robert et al،2010) "بأن عملية جمع وتقييم المعلومات عن الفرد من أجل إيجاد قاعدة بيانات للمتقدمين للعمل لتحديد الموظفين القادرين على الوصول إلى تحقيق اهداف المنظمة".

ويعرفها (Monday & Noe , 2005) " هي عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة"

على صعيد آخر فقد عرف (اللاوي 2009) التعيين بأنه " مجموعة من الإجراءات تبدأ اتخاذ قرار اختيار أفضل مرشح للوظيفة الشاغرة، وتبدأ هذه الإجراءات بتقديم عرض العمل ليتم الاختيار إلى استكمال مسوغات التعيين واستلام الموظف الجديد لعمله".

ومن وجهة نظر الباحث فإن الاختيار مسألة سابقة عن التعيين حيث أنه ليس كل من يتم اختياره للوظيفة الشاغرة يتم تعيينه.

وبناءً ما سبق يمكن لنا تعريف عملية الاختيار والتعيين بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي يمكن أن تتبعها إدارة المؤسسة لاتخاذ قرار يمكن بموجبه ملء الشاغر الوظيفي في المؤسسة، وتعتبر عملية الاختيار والتعيين هي جزء من هذه الإجراءات والسياسات.

### 3.1.2.2. مفهوم السياسات

عرفت السياسات بناءً على ما أورده (عليوة 2015) " مجموعة من التعليمات والقواعد التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف، فالهدف يوضح ما نريد أن نحققه بينما توضح السياسة كيفية التنفيذ، وقد تكون السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة وهي توجه تفكير العاملين عند عملية اتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل".

ومن جانب آخر عرف (عبوي،2006) أنها بمثابة خطط تقدم مرشداً يساعد في تحديد المسارات وطرق انجاز الأنشطة وبلوغ الأهداف، وأضاف أن هناك نوعان من السياسات الموجودة وهما (السياسات العامة، والسياسات التنفيذية). ويضيف (عمر،2018) أن السياسة هي عبارة عن "خطط

دائمة وإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، لتكون السياسات فعالة يجب ان تكون محددة وثابتة ومرنة".

من جملة التعريفات السابقة يمكن الخروج بالتعريف التالي حسب وجهة نظر الباحث: هو مسار عمل مقصود تسير عليه الإدارة العليا يتكون من عدة مراحل تنتقل فيه من مرحلة الى أخرى وتشمل عدة أنشطة وخطط وبرامج تهدف للوصول للأهداف.

## 2.2.2 سياسات وطرق الاختيار والتعيين

### 1.2.2.2 سياسات الاختيار والتعيين

تعتبر سياسات الاختيار والتعيين جزء من السياسات التنموية التي تستخدمها المؤسسة في سبيل الارتقاء والتقدم للمؤسسة، بحيث ان العملية التنموية تقوم على الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير القدر الكافي من سبل العيش الكريم للمواطن، ويأتي ذلك من خلال توفير فرص العمل، وذلك من خلال توفير البرامج الناجعة للتكفل بالقادمين لسوق العمل.

يجب على المؤسسات الحكومية تصميم ووضع سياسات في الاختيار والتعيين خاصة بالوظائف بحيث يتم شغور هذه الوظائف بالأشخاص المناسبين أصحاب الكفاءة العالية (Gijana,2011).

من هذه الناحية فقد عرفت (حنان،2017) سياسة الاختيار والتعيين " هي السياسة التي تهدف إلى تحقيق العمالة الكاملة وتنمية فرص العمل نمواً متناسقاً في مختلف الصناعات والمناطق". ومن جهة أخرى عرفت (فطوم،2018) سياسات الاختيار والتعيين على أنها مجموعة التدابير والإجراءات المدروسة التي تتخذها المنظمة من خلال وضع قواعد وبرامج وأجهزة وقوانين التي تكسبها الطابع التنفيذي بهدف المحافظة على توازن سوق العمل وتوفير فرص العمل للقوى العاملة والراغبة فيه للحد من البطالة. ومن سياسات الاختيار والتعيين التالي:

### ١. فعالية سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية العليا

تعكف كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية على ان تقوم بكافة أنشطتها ومهامها ووظائفها على درجة عالية من الكفاءة والفعالية في اختيار وتعيين الكوادر البشرية العاملة في المناصب الإدارية

العليا حيث يتم تقييم تلك الموارد من قبل هذه الوزارات والمؤسسات، وتعد هذه المرحلة من الاختيار والتعيين أحد أهم المراحل الأساسية الهامة والمعقدة التي قد تؤثر على سير العملية الوظيفية في الوزارة والمؤسسة (الغول، 2011)، ومن جهة أخرى يرى (Bernthal and Rioux, 2005) أن أكثر المؤسسات والوزارات تقوم على استخدام أكثر نظم الاختيار والتعيين فعالية لديها للمرشحين للمناصب العليا من خلال المقابلات والدورات وتقييم الخبرات واختبارات القدرات.

## ٢. المصادر التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية العليا

هي العملية التي تأتي لاحقاً لعملية تحديد احتياجات الوزارة من الموظفين، وتأتي عملية تحديد الاحتياجات على شكل خطة شاملة تضمن وصف ومواصفات لكل من الوظائف وشواغر الوظائف، وتذكر (الغلاييني، 2015) أن المصادر التي تعتمد عليها الوزارات في التوظيف ما يكون على شكلين هما مصادر داخلية ومصادر خارجية:

- **المصادر الداخلية:** وهي الطريقة التي تلجأ لها الوزارة خلال احتياجها للموارد البشرية من داخل الوزارة، وغالباً ما تتميز بوجود خبرات لا تتوفر خارج الوزارة
- ١. **الترقية Promotion:** هي عبارة عن خطة شاملة متكاملة يتم إعلانها لجميع العاملين في الوزارة يتم فيها توضيح المسار الوظيفي داخل الوزارة بحيث يتم تفهم الموظفين لهذه الخطة وكيفية ترقية الموظفين، حيث تلجأ الوزارة فيها لاختيار الموظفين لإشغال المناصب الإدارية العليا والإشرافية. ومن مزايا استخدام هذا المصدر داخل الوزارة:

- ✓ يعتبر عامل محفز وهام وضروري للموظفين بهدف الحصول على الترقية الوزارية.
- ✓ يُشعر الموظفين بالأمن الوظيفي مما يرفع من الروح المعنوية لديهم يعزز لديهم فكرة أن الوزارة التي يعملون بها تهتم لترقيتهم الوزارية.
- ✓ تعمل على توفير موارد بشرية لديها من الخبرات العملية ما يكفي، مما يقلل من التكاليف الباهظة للتدريب والتطوير.

## ٢. النقل الوظيفي Rotation

تستخدم هذه المصادر داخل الوزارة عندما تكون من سياسة الوزارة إدارة الكوادر البشرية داخل الوزارة قائمة على بناء تنويع الخبرات داخل الوزارة، أيضا عندما لا تتوفر الكوادر البشرية ذات الخبرات والكفاءات العالية خارج إطار الوزارة، كل ذلك عن طريق نقل الموظفين داخل الوزارة من سواء نقل رأسي أو نقل أفقي وهي عبارة عن نقل داخلي من وظيفة لأخرى أو من قسم لآخر.

يرى الباحث أن النقل الوظيفي داخل الوزارات له جانبان إيجابي يتمثل في اكتساب الموظف مهارات ومعارف جديدة، خفض نفقات التدريب، القضاء على روتين العمل، ومن جانب آخر الجانب السلبي ويتمثل في خلق صراعات بين الموظفين، اقضاء بعض الموظفين وتهميش البعض، ضعف الاستقطاب الخارجي.

## ٣. مخزون المهارات Skills Inventories

عبارة عن جمع كافة المعلومات والبيانات التي قد تحتاجها الوزارة في المستقبل عند احتياجها لكوادر بشرية للتوظيف وهذه البيانات والمعلومات تكون عبارة عن القدرات والمؤهلات والخبرات والتي يمكن استخدامها في التوظيف اما عن طريق النقل أو الترقية.

## ٤. الإعلان الداخلي Job Posting

هي عبارة عن إعلانات تعمم داخل الوزارة بحيث تعلن الوزارة فيها عن احتياجها للموارد البشرية وتعمم عن طريق إعلانات معلقة على لوحات الوزارة الداخلية أو عن طريق منشورات أو مجلات توزع على الموظفين، ويؤيده (عدوان، 2011) عبارة عن وظائف شاغرة يتم الإعلان عنها داخل الوزارة ليتقدم كل من تتوافر فيه الشروط المطلوبة وله القدرة على شغل هذه الوظيفة وبعد ذلك تقوم الوزارة على اختيار ما تناسبها.

## ٥. عن طريق المعارف والزملاء والأصدقاء Friends

هي التوظيف الذي يتم عن طريق الأصدقاء والمعارف والزملاء في الوزارة عندما يوجد شاغر وظيفي داخل الوزارة وترغب الوزارة بإشغاله عن طريق المعارف والزملاء بشرط توفر المؤهلات العلمية

المناسبة مستخدمة أسلوب الاغراء في ذلك، ويؤيد ذلك (عدوان، 2011) ان الوزارة تلجأ إلى من تتق من موظفيها ليرشحوا كل منهم من يليق بالوظيفة..

ويذكر (عدوان، 2011) ان هناك ميزات لاستخدام المصادر الداخلية يذكر منها التالي:

✓ استخدام المصادر الداخلية في الوزارة تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى استقرار الوزارة.

✓ تعمل على تعزيز الشعور لدى الموظفين بالأمن الوظيفي.

✓ المحافظة على الكوادر البشرية ذات الخبرة

ويضيف أيضا ان هناك عيوب لاستخدام هذه المصادر ويذكرها كالتالي:

✓ استخدام هذه المصادر يحرم الوزارة من الكفاءات البشرية الموجدة خارج إطار الوزارة.

✓ الاشخاص الذين تم اختيارهم لإشغال وظائف أخرى في الوزارة قد لا يستخدموا المكان بشكل

صحيح.

#### • المصادر الخارجية:

وهي المصادر التي تلجأ لها الوزارة في خارج اطارها الوزاري وتتجه نحو سوق العمل لسد

احتياجها من الموارد البشرية

#### ١. التقدم المباشر للوزارة Walks in

يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات وظيفية لدى الوزارة بحيث تحتوي هذه الطلبات على بيانات ومعلومات تفصيلية عن المتقدم من مستوى تعليمي ومؤهلات علمية وقدرات وخبرات وبيانات شخصية يتم الاحتفاظ بها لدى الوزارة وتقوم إدارة الموارد البشرية الخاصة بالوزارة بفرز هذه الطلبات وعند الاحتياج للموارد البشرية تقوم الوزارة بالاتصال بالموارد البشرية المطلوبة حسب التخصص المطلوب والوظيفة المطلوبة واجراء الاختبارات اللازمة لتعيينهم.

#### ٢. الإعلان Advertisement

تعتبر من اهم المصادر التي تسعى الوزارة إلى الحصول على الكوادر البشرية خارج إطار

الوزارة عن طريق الإعلان عن الحاجة إلى كوادر بشرية عبر الصحف اليومية والمجلات والدوريات

المتخصصة، ويمكن اللجوء إلى هذه الطريقة في حال عدم توفر الكوادر البشرية من داخل الوزارة ومن خلالها يتم اختيار الكوادر وفق كل وظيفة وتخصص مناسب.

### ٣. وكالات ومكاتب التوظيف Agencies

هناك نوعان من المكاتب والوكالات الخاصة والمهتمة بالتوظيف:

#### ❖ وكالات ومكاتب عامة

هي عبارة عن مكاتب عمل خاصة بالحكومة تكون تحت إدارة وإشراف الحكومة، ومن مهام ومسؤوليات هذه المكاتب تسجيل العاطلين عن العمل وتحديث بياناتهم وشهادات الخبرة كشرط أساسي للحصول على وظائف وأيضاً إجراء احصائيات للعاطلين عن العمل والخريجين.

#### ❖ وكالات ومكاتب خاصة

هي مكاتب خاصة تحت إدارة وإشراف اشخاص متخصصة في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية، ومن مهام هذه المكاتب استقبال طلبات الرغبة في العمل وتصنيف هذه الطلبات إلى كل تخصص ووظيفة بحيث يمكن الرجوع إليها في حال الاحتياج من قبل الوزارات والمنظمات حسب الإعلانات والتخصصات المنتشرة.

### ٤. المدارس والمعاهد Schools & Institutes

تعتبر من المصادر الهامة التي يمكن ان تلجأ لها الوزارات من خلال إقامة علاقة جيدة مع المدارس والجامعة من اجل الحصول على الموارد البشرية بهدف جذب الخريجين للعمل في الوزارات من خلال استخدام أسلوب الاغراء لهم، قد تقوم بعض الوزارات بالتنسيق مع بعض المدارس والجامعات أو المعاهد من اجل تدريب والخريجين خلال دراستهم أو خلال الاجازة كجزء من التدريب العملي مع إعطاء امتيازات أو اغراءات من اجل خلق جزء من الرغبة والميول لديهم من اجل العمل في هذه الوزارات.

### ٥. النقابات Unions: تعتبر النقابات العمالية أيضاً عنصر ومصدر مهم من مصادر الاختيار والتعيين

للموارد البشرية للوزارات المعنية في ذلك عن طريق وجود اتفاق ما بين النقابات والوزارات من خلال ترشيح وتعيين أعضاء النقابات في الوزارات فقط، مما يعزز من قوة هذه النقابات الحفاظ على وجودها.

ويذكر (الزين، 2015) ان هناك ميزات وخصائص وعيوب لاستخدام المصادر الخارجية ونذكر من المزايا التالي:

- ❖ يكون عدد الكوادر البشرية أصحاب المواهب كبير جدا.
- ❖ استخدام المصادر الخارجية تعمل على استيعاب موارد بشرية ذات خبرات وقدرات ومهارات عالية.
- ❖ تعمل استخدام هذه المصادر على سهولة الحصول على اشخاص مؤهلين إداريا.
- وبالاتقال إلى العيوب الناتجة عن استخدام المصادر الخارجية
  - ❖ استخدام هذه المصادر يعمل على صعوبة استيعاب وتقييم الموارد البشرية.
  - ❖ استخدام المصادر يعمل على اهدار الوقت اللازم لتهيئة الموارد البشرية الجديدة للعمل.
  - ❖ استخدام المصادر الخارجية يعمل على احباط الروح المعنوية للكوادر البشرية الموجودة داخل الوزارة والتي تتطلع لان تكون مؤهلة لاستخدام هذه الشواغر.

### ٣. الاساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية العليا

يذكر (الحبح، 2012) أن هناك اسلوبين أساسيين في عملية اختيار وتعيين العاملين للوظائف الإدارية العليا.

#### ⊗ الإعلان:

عبر هذا الأسلوب يتم الإعلان عن الشواغر الوظيفية في الوزارة من خلال طباعة مذكرة إعلانية شاملة تحتوي على التفاصيل التالية:

- ✓ شمولية الوظائف الشاغرة المراد الإعلان عنها.
- ✓ شمولية الشروط الكاملة والتفصيلية التي تعمل على تسهيل التقديم للوظيفة الشاغرة.
- ✓ شمولية المعلومات التي يجب معرفتها عن المتقدمين للوظائف الشاغرة مثل المعلومات الديموغرافية والمؤهلات العلمية والخبرات.

#### ⊗ المقابلة:

هي عبارة عن تشكيل لجنة وزارية تابعة للوزارة تقوم على زيارة الأشخاص المتوقع ان يكونوا مرشحين لإشغال الوظائف الشاغرة ميدانيا وتقوم بإعطائهم لمحة شاملة عن الوزارة وعن طبيعة العمل

الخاص بالوظيفة، وهي كذلك عبارة عن "إجراء يتم من الحصول على معلومات عن التصرفات الظاهرية" (Dessler،2013)، وبحسب (Monday،2002) فإنه يمكن أن تصنف المقابلات إلى عدة أصناف وهي كالآتي:

١. حسب درجة الهيكلية وتشمل (المقابلات الموجهة أو المباشرة، المقابلات غير الموجهة)

٢. حسب الغرض من المقابلة وتشمل (مقابلات الضغوط، مقابلات تقييم الأداء)

٣. حسب مضمونها ونوعية الأسئلة وتشمل (المقابلات الموقفية، المقابلات المرتبطة بالوظيفة)

٤. حسب أسلوب ادارتها وتشمل (المقابلات الفردية، المقابلات الجماعية).

#### ٤. المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية

##### العليا عند عملية الاختيار

يرى (الغول،2011) أن المؤسسات والوزارات يتوقع منها ان تقوم بالنظر إلى الأشخاص المنايين لشغل المناصب الإدارية العليا من حيث المهارة والخبرات الفردية وتتم المقارنة بذلك بين المرشحين، بحيث تقوم هذه المتطلبات بمساعدة المرشح للقيام بكامل مهامه ووظيفته على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية عالية.

وقد عرف (اشتوي،2017) المهارة على أنها " مستوى الدقة والسرعة والإتقان الذي يمتلكه الفرد وقدرته على استخدام مدخلات العمل استخداما فعال لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن".

وحول المهارات التي يجب ان تتوفر في الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب الإدارية العليا حيث كان هناك العديد من الاختلافات في وجهة نظر العديد من الخبراء والمختصين في علم الإدارة حيث قام الباحث ومن خلال العديد من الدراسات والأبحاث بتحديد ثلاث من المهارات التي يجب ان تكون لهؤلاء المسؤولين في المناصب الإدارية العليا وهي:-

• **المهارات الفكرية (الادراكية - الذهنية):** حسب (اشتوي،2017) هي عبارة عن فهم الشخص الشاغل للمناصب الإدارية العليا لكافة جوانب الوظيفة والمنصب وقيامه برب جميع أجزاء وانشطة هذا المنصب وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، ويشمل على عدة أنواع منها (التفكير الإبداعي والتخطيط والتنظيم والتقييد والمتابعة وتدوين الاعمال والاحداث والتفاصيل)

• **المهارات الإدارية:** بحسب (الخالدي،2016) قدرة الشخص الذي يشغل المناصب الإدارية العليا على توزيع المهام والمسؤوليات داخل العمل في الوزارة أو المؤسسة، كذلك اعداد وتطوير وتأهيل

الموارد البشرية، وتنسيق الأنشطة والفعاليات بين الإدارات والاقسام المختلفة، ورسم السياسات وخطط الإدارات والاقسام الإدارية، وتنقسم إلى عدة مهارات منها:

● **مهارة اتخاذ القرار:** هي أساس المهارات الإدارية وهي التي تقم على تمييز الشخص الذي يشغل المناصب الإدارية العليا عن غيره وقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، أيا له القدرة على التخطيط السليم وتحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات والقرارات الصحيحة.

● **مهارة إدارة الوقت:** تعد هذه المهارة من أهم المهارات التي تفصل شخصية الرجل الذي يشغل المناصب الإدارية العليا من خلال قدرته على تنظيم الوقت الذي يذهب هدرًا ويعزى إلى جوانب عدة منها، جوانب تعد شخصية نابعة من عادات الشخص اليومية في العمل، وجوانب تعد تنظيمية تخص تعقيدات النظم وإجراءات العمل، وجوانب فنية تخص التقدم التكنولوجي وعدم تحديث أنظمة وأساليب العمل.

● **مهارة إدارة التغيير:** هي عبارة عن مهارة الشخص المؤهل لشغل المناصب الإدارية العليا وقدرته على التخطيط التغيري المستقبلي الاستراتيجي ووضع رؤية وخطط وأهداف استراتيجية كل ذلك يتطلب منه ان يكون ان يكون صاحب نظرة ورؤية مستقبلية واسعة وله القدرة على دراسة الواقع الحالي والمستقبلي للوزارة أو المؤسسة وكذلك رصد المتغيرات الداخلية والخارجية.

● **المهارات الفنية:** أن يكون الشخص ذو علم ومعرفة كاملة وشاملة بالوظيفة التي يشغلها، والقدرة على فهم الوظيفة حتى يقوم بأداء عمله بشكل مميز ويشمل على عدة أنواع منها: { القدرة تحمل المسؤولية، القدرة على الفهم الشامل للأمور، الحزم}

ويرى (اشتوي، 2017) أن لهذا النوع من المهارات خصائص مميزة يذكر منها:

■ أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

■ مألوفة أكثر من غيرها لكونها مطلوبة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

■ أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على

تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور.

● **المهارات الإنسانية:** هي قدرة الشخص المؤهل للمناصب الإدارية العليا للتعامل مع الأشخاص والتعاون وتشمل على { مهارة الاتصال، إقامة العلاقات مع الآخرين، بناء فريق العمل، الصدق} ويضيف (اشتوي، 2017) "الإمكانات الوجدانية والعقلية التي يمتلكها القائد وتجعل منه قادرا على

الإحساس بشعور العاملين وبحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى تحقيقها بما ينسجم مع تحقيق أهداف العمل كذلك".

## ٥. الاختبارات التي يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية العليا

بحسب (الغول، 2011) هي المرحلة التي تأتي بعد دراسة الطلبات المرشحة لعملية الاختيار والتعيين وهي مرحلة يتم فيها المفاضلة بين المتقدمين، وتتم عملية المفاضلة من عدة جوانب وهي المهارات والمعارف وخبرات واستعدادات وخبرات وميول شخصية التي تساهم بشكل كبير في عملية تسهيل المهام الخاصة بالشاغل الوظيفي، حتى يتم اختيار أفضل وأكفأ الأشخاص لمليء المكان الوظيفي بشكل مناسب وتحقيق العدالة الوظيفية. ويضيف (الحريري، 2018) ان اختبارات الاختيار والتعيين تلعب دورا كبيرا في التمييز لاسيما عندما تمتاز بالموضوعية والمصادقة الكاملة في قياس قدرات الفرد على أداء عمل معين أو اذا كانت متعسفة في التعامل مع فئة معينة، ومن أنواع اختبارات التي يتم وضعها للمتقدمين لشغل المناصب الإدارية العليا:

- **اختبارات الأداء Achievement Tests:** هي الاختبارات التي تقوم على قياس معلومات ومهارات المتقدم للوظيفة، ويضيف (عبد السلام 2017) انها تقوم على تكليف المتقدم بالقيام بأداء الاعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة مثل ادخال بيانات وهذه الاختبارات لا تصلح للمناصب الإدارية العليا والإشرافية.
- **اختبارات الذكاء Intelligence Tests:** هي الاختبارات التي تقوم على أساس من اختبار القدرات العقلية والقدرة على التعبير والعمليات الحسابية والرياضية واختبار الذاكرة وسرعة البديهة، بحيث ان المناصب الإدارية العليا تتطلب الحصول على أفراد ذات صفة حدة الذكاء ويؤيده (عبد السلام 2017) أن هذه الاختبارات من أكثر الاختبارات استخداما وتناسب درجة الذكاء تناسباً طردياً مع مستوى الوظيفة.
- **اختبارات الاستعداد والقدرات Aptitude and Abilities Tests:** تقوم هذه الاختبارات على قياس القدرات الحركية والبديهة واللغوية والابداع والابتكار والتذكر، وعلى قدرة المتقدم للوظيفة على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرضون لها خلال العمل، ويضيف (الزرايبي، 2006) غالباً ما تستخدم هذه الاختبارات تستخدم للمفاضلة بين الوظائف المهن اليدوية

- **اختبارات الميول للعمل Interest Tests:** تختص هذه الاختبارات بالكشف عن ميول واهتمام الافراد والاعمال التي يرغبون القيام بها وتحديد دوافع تقدم الافراد للوظيفة شريطة ان تكون هذه الميول لها علاقة بمهام وتخصص الوظيفة المعلنة، ويضيف (دودين، 2018) الاختبار يقوم على قياس اندماج المتقدم للوظيفة العمل الموجود فيه.
- **اختبارات الشخصية Personality Tests:** هي عبارة عن اندماج مميزات وصفات وخصائص شخصية المتقدم للوظيفة مع منظومة العمل والبيئة المحيطة بالعمل وتغيراتها، ويؤده (دودين، 2018) ان هذه الاختبارات تهدف للكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، ويضيف (الزراي، 2006) هناك أنواع وأشكال عديدة لاختبارات الشخصية منها ما اختبارات السمات والصفات واختبارات الاهتمامات واختبارات القيم والسلوك.
- **اختبارات الاتجاهات Attitudes Test:** يهدف هذا الاختبار إلى القياس الفعلي لاتجاه المتقدم للوظيفة من الاتجاهات العامة والافراد المحيطين به وأنظمة العمل الخاصة بالوزارة وذلك لمعرفة درجة التكيف التي ممكن ان يتكيف بها مع ظروف العمل.

## ٦. معايير اختيار الموظفين في المناصب الإدارية العليا

بحسب (الزراي، 2006) يقصد بمعايير الاختيار للموظفين هي عبارة عن مجموعة من المميزات والخصائص التي لابد وان تكون حاضرة في شاغل الوظيفة الذي سيتم اختياره للوظيفة ويكون مناسب لمتطلبات هذه الوظيفة، وبالانتقال إلى وجود اختلاف في أنواع ومستويات الوظائف وأيضا اختلاف في مجال الاعمال واهداف المؤسسات والمنظمات، كل ذلك يمكننا القول انه لا يوجد معايير ثابتة يمكن تعميمها على كافة الوظائف، ومن هذه المميزات والمعايير:

- **مستوى التعليم:** على هذا الأساس تعمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة بتحديد المستوى العلمي المناسب للوظيفة الشاغرة متوافقا مع متطلبات وطبيعة ومسؤوليات الوظيفة، ويتم الإعلان عن متطلبات هذه الوظيفة من معدل التخرج والتخصص المطلوب وكذلك المؤهل العلمي خلال الإعلان عن الوظيفة.
- **الدورات التدريبية:** هي عبارة عن مجموعة من التدريبات التي لها علاقة مباشرة بتخصص الوظيفة الشاغرة المعلن عنها من قبل الوزارة والتي سبق للمتقدم الحصول عليها قبل التقدم للوظيفة.

• **الخبرات السابقة:** عبارة عن الخبرات التي تعمل على تسهيل المهام الخاصة والمخول بها المتقدم للوظيفة الشاغرة في الوزارة، لذلك الكثير من الوزارات تقوم على اختيار من لهم الكثير من الخبرات العلمية والعملية في مجال تخصص الوظيفة الشاغرة أو مجال الوزارة ككل.

• **الصفات البدنية:** بعض الوزارات تقوم على تحديد شرط خاص بتوفر خصائص وصفات ومميزات شخصية بالمتقدم للوظيفة الشاغرة في الوزارة تكون متوافقة مع الوظيفة المعلن عنها، ومن هذه المميزات والخصائص، الحالة الاجتماعية والقدرة الفرد على الاتصال والتواصل مع الآخرين من افراد ومؤسسات وقدرته على تحمل ضغط العمل أيضا قدرته على اتخاذ القرارات.

وبحسب (Carrell & Kuzmits, 1987) وبعد الانتهاء ممن تصفية المرشحين تقوم الإدارة بإصدار قرار يقضي بتعيين المرشح الذي تمت مقابلته وقام باجتياز كافة المراحل الضرورية لشروط استحقاق الوظيفة.

أما بحسب (جرغون، 2009) فانه ان تم استحسان تطبيق المعايير الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا في الوزارات حسب القانون فانه ذلك يضمن نتائج جيدة على صعيد المنافسة وتكافؤ الفرص وتفاني الموظفين في أعمالهم من خلال اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ولضمان العدالة الوظيفية في الوزارات، ومن هذه المعايير التالي:

- أغلب عمليات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا في الوزارات تتم بناء على إعلانات إما داخلية أو خارجية وذلك بناء على طلب الإدارة العليا للوزارة.
- تضع الإدارة العليا للشؤون الإدارية شروطاً للإعلانات بالتنسيق مع الدوائر المعنية وخاصة الدوائر التي تقوم على وضع المؤهلات العلمية التي تجب ان تكون في المتقدمين.
- عادة ما يتضمن اعلان التوظيف للمناصب الإدارية العليا الشروط التالية:
  ١. تحديد المؤهل العلمي المناسب للمتقدم للوظيفة.
  ٢. تحديد عمر المتقدم وغالبا لا يزيد عن 45 سنة.
  ٣. تحديد سنوات الخبرة المطلوبة في تخصص ومجال الوظيفة الشاغرة ومجال الوزارة بشكل عام.
  ٤. تحديد المهارات المطلوبة في المتقدم مثل الحاسوب واللغة.

بحسب (البرغوثي وجبارين، 2007) فإنه على الصعيد الفلسطيني وبحسب نص المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم (8) لسنة 2005 فإن معايير الاختيار والتعيين في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية ما يلي:

يتم التعيين في كافة الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية في السلطة الفلسطينية وفقا للمعايير التالية:

١. حسب حاجة كل وزارة أو هيئة أو مؤسسة.
٢. حسب الهيكل التنظيمي والإداري لكل منها.
٣. يجب توفير اعتماد مالي من وارة المالية لكل وظيفة.
٤. يجب الإعلان المسبق عن الحاجة لكل اختار وتعيين لمليء أي شاغر.
٥. يتم اختيار للوظيفة المطلوبة طبقا لمبدأ الشفافية والمساواة.

## 2.2.2.2. طرق الاختيار والتعيين

لخص (جرغون، ٢٠٠٩) طرق الاختيار والتعيين فيما يلي:

### • الاختيار المطلق للإرادة:

وهي عبارة أن للإدارة التنفيذية في المؤسسة الحرية المطلقة في اختيار الموظفين دون الاهتمام لسياسات الاختيار والتعيين ودون النظر لطرق وإجراءات الاختيار والتعيين، ويتم عملية الاختيار بناء على اعتبارات تخص الإدارة دونن ابداء الأسباب، وهذا النوع يطبق غالبا في المناصب الإدارية العليا والإشرافية.

### • اختيار الموظفين عن طريق الشعب:

وهو الاختيار والتعيين الذي يكون عبر الانتخاب وفق اللوائح والأنظمة الداخلية للمؤسسة والذي يكون عبارة عن مجموعة من الأشخاص اللذين يقومون بانتخاب أحد المرشحين وتوفر فيه الشروط اللازمة مثل اختيار القضاة ورؤساء البلديات في بعض الدول، ويشوب هذه الطريقة نوعا من العيوب وهو وجود بعض الاعتبارات غير الموضوعية وغير نزيهة.

## • اختيار الموظفين عن طريق الاعداد الفني:

وفيها تعتمد المؤسسة في اختيار وتعيين الافراد على المؤسسات الأخرى مثل المعاهد والجامعات والاكاديميات حسب شروط وطلبات المؤسسة، وفي بعض الأحيان تنشئ المؤسسة بعض المؤسسات الخاصة بها لتخريج الافراد حسب الشروط الخاصة بها، مثل الكليات الشرطية لتخريج افراد شرطة أو كليات تعليمية لتخريج معلمين.

## • نظام الوظائف المحجوزة:

وهذه الطريقة لا تقوم على أساس من السياسات والإجراءات في الاختيار والتعيين انما تقوم على وجود جزء من الوظائف لأشخاص معينة وذلك عرفانا ورد للجميل من المؤسسة لهؤلاء الأشخاص بسبب جهودهم تجاه المؤسسة.

## • طريقة المفاضلة والمسابقة:

تقوم هذه الطريقة على وجود سياسات وإجراءات من المؤسسة لاختيار وتعيين الافراد لشاغل الوظيفة التي عليه ان يجتاها لكي يتم لتعيينه للوظيفة، هذه السياسات تقوم على أساس من العدالة والنزاهة والشفافية وتحديد مهارات ومعارف الشخص التي تتلاءم مع الوظيفة المناسبة.

### 3.2.2 أهمية وأهداف الاختيار والتعيين

#### 1.3.2.2 أهمية الاختيار والتعيين

يعتبر (اللاوي،2009) "ان عملية الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان لكن متكاملتان، فالوظيفة الأولى تهتم بجميع المعلومات عن الافراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن وظيفتهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة بينما الوظيفة الثانية تهتم بإيجاد التناسب والتطابق بين الشروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها". وبالتالي فإن عملية اختيار وتعيين الافراد ذو الكفاء والجدارة في مختلف مستويات المؤسسة تعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، اذ أن العملية السليمة والصحيحة في اختيار الافراد تعمل على تقدم ورفع المؤسسة وتساعد في عملية تحقيق أهدافها المنشودة (فتحي،2014) وهذا ما أيده ( Ahmed and Schroeder،2002). ويمكن تلخيص أهمية الاختيار والتعيين في البنود التالية:

١. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهو بالتالي يعمل على تحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
  ٢. رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة.
  ٣. تحقيق مستوى عالي من التوازن بين أهداف المؤسسة والموظفين.
  ٤. اشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين ضمن حدود وامكانيات المؤسسة.
  ٥. تعزيز انتماء وثقة الموظف وولائه للمؤسسة.
  ٦. تقليل مستوى التكاليف التي تنتج من عملية الاختيار والتعيين، مثل تكاليف التدريب وإعادة الاختيار والتعيين للموظفين.
  ٧. سيادة الشعور بالعدل داخل المجتمع.
  ٨. فتح الأفاق لتطوير المنظمة حيث أن الاختيار الصحيح يؤدي إلى اختيار الأفراد الأكفاء في مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والإدارة المالية مما يسمح بتطوير وسائل الإنتاج وأساليب العمل تطويرا حقيقيا وهو تطوير لا غنى عنه لأيئة منظمة تريد الاستمرار .
- من جهة أخرى يضيف (جرغون، 2009) أن الأهمية في الاختيار والتعيين ترجع لجهتين أساسيتين في المؤسسة وهما: أهمية للمؤسسة من خلال تأثيرها على نشاطات المؤسسة وأهمية للموظف من خلال تأثير هذه الأهمية على الموظف واتجاهاته نحو العمل وظروف عمله ومستقبل وظيفته.

#### ❖ الأهمية بالنسبة للمؤسسة

١. اختيار وتعيين حسب الكفاءة والجدارة يعمل على الارتقاء المؤسسي.
٢. اتباع سياسة الاختيار والتعيين على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين يعمل على تعزيز ثقة المجتمع خارج إطار المؤسسة بالمؤسسة.

#### ❖ الأهمية بالنسبة للموظف

١. اتباع سياسة الاختيار والتعيين على مبدأ العدالة والمساواة يزيد من ثقة الموظف اتجاه مؤسسته، مما يعزز من انتماءه وولائه للمنظمة.

٢. تطبيق تلك السياسات يشعر الموظف بالأمان الوظيفي، مما يساهم في القيام بمهامه ومسؤولياته تجاه مؤسسته وعد التخلي عنها.
٣. اتباع الإجراءات والسياسات ي الاختيار والتعيين يعزز للموظف شعور بالرضا عن وظيفته.
٤. تضمن الكشف عن كافة المهارات والمواهب الحقيقية للموظف، مما يقلل من التكلفة التدريبية للموظف.

### 2.3.2.2. أهداف الاختيار والتعيين

ان عملية اختيار وتعيين العاملين في المؤسسة هي عملية مكلفة في حد ذاتها تتحملها المؤسسة وتعتبر عنصر مهم من عناصر التكلفة، فعند قيام المؤسسة بإتباع السياسات الممنهجة والطرق والإجراءات السليمة في عملية الاختيار والتعيين فإنها تعمل على تخفيض تكلفة هذه العملية (الغول،2011). وتضيف (ايمان،2012) من الأهداف الأساسية لعملية الاختيار والتعيين تكمن في الآتي:

١. معرفة مدى مستوى التناسب بين شاغل الوظيفة وبين الوظيفة، لمعرفة مستوى تحقيق أكبر مستوى من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
٢. إتاحة المجال أمام جميع الافراد الراغبين في العمل على اسا من العدالة، بعيدة كل البعد عن الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية، والبحث عن جدارة المتقدمين واستحقاقهم للعمل.
٣. تساعد المنظمة على تحديد صلاحية المتقدمين لشاغل الوظيفة من حيث الجدارة قبل التثبيت.
٤. تحييد المؤسسة عن المخاطر والاضرار الناتجة عن عملية دوران العمل والتي تنتج عن سوء الاختيار والتعيين.
٥. الاختيار والتعيين السليم يعمل على المحافظة على العلاقات الاجتماعية خارج إطار المؤسسة.
٦. عملية الاختيار والتعيين السليمة تضمن تخفيض تكاليف البرامج التدريبية لعملية تكيف الموظفين لوظائفهم.

## 4.2.2 أبعاد سياسات الاختيار والتعيين

وتشير كل من (سالمة وحسنا، 2019) إلى عدة أبعاد لسياسات الاختيار والتعيين وهما كالتالي:

### ■ البعد الاجتماعي

هو بعد يركز على كل السبل التي من شأنها تقضى على كافة الظواهر التي من شأنها يتسبب عدم وجود فرص عمل في المجتمع، لاسيما في فئة الشباب وأصحاب المؤهلات العملية والجامعية والسعي لخلق ظروف مناسبة لبناء علاقات اجتماعية مع هذه الفئة وعدم بناء شعور لديهم بالتهميش والاقصاء.

### ■ البعد الاقتصادي: يركز هذا البعد في كيفية استثمار الموارد البشرية في المؤسسة وخاصة

أصحاب المؤهلات العملية العالية والتي من شأنها تسعى للرقى والتقدم مستدام للمؤسسة ويكمن ذلك من خلال استثمارها في كافة مستويات المؤسسة.

### ■ الأبعاد التنظيمية والهيكلية

عبارة عن مشاركة جميع الجهات ذات الصلة بالمؤسسة في رسم السياسات العامة للمؤسسة والهيكل التنظيمي للمؤسسة وخاصة في مجال التخطيط التنموي المستدام للمؤسسة، كذلك رسم السياسات الخاصة بالاختيار والتعيين للموارد البشرية الخاصة بالشواغر الوظيفية.

## 5.2.2 مسؤولية الاختيار والتعيين

إن مسؤولية عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة ترتبط بالوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تناسق استراتيجية المؤسسة مع استراتيجية وحدة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تقع مسؤولية ومهمة الاختيار والتعيين في المؤسسة إلى المدراء التنفيذيين في المؤسسة واقسام إدارة الموارد البشرية وكل ذلك حسب ميزانية إدارة الموارد البشرية (المحمدي، 2019). ويضيف (جرغون، 2009) ان قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي التي تقوم بوضع السياسات الخاصة بالموظفين والتي تشتمل على تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين ومتابعة وتدريب وتقييم الأداء.

## 6.2.2 الاختيار والتعيين على أساس سياسي في القطاع الحكومي

في كثير من الأحيان يسعى النظام الحاكم إلى إرضاء الموالين والمناصرين لحزبه وذلك من خلال ملئ الشواغر الوظيفية العامة القطاعات الحكومية من اولئك الموالين مما يعزز من الحاضنة الشعبية وتكوين الدعم للحزب ويكون سبب لإعطائه الشرعية بواسطة صناديق الاقتراع.

وحيث يرى (Choen,1996) أن الاختيار والتعيين على أساس سياسي يعزز من المساءلة السياسية داخل الحزب الحاكم، كما يعطى الحزب فرصة لمكافئة الموالين له.

وبحسب (AIGhazali,2016) تعد سياسات الاختيار والتعيين على أساس سياسي لها جانبان جانب إيجابي يتمثل في تحسين أداء القطاع الحكومي اذا تم استخدام هذه الأداة بشكل مهني ومناسب والجانب الاخر وهو جانب يعد سلبياً يتمثل في انتشار الفساد عندما تغيب المهنية واساءة استخدام هذه الأداة.

## 3.2 المبحث الثالث: القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية

### 1.3.2 المقدمة

يعد ظهور القطاع الحكومي على الساحة الفلسطينية حديث النشأة في التاريخ الفلسطيني المعاصر بحيث كان اول ظهور للقطاع العام الحكومي في فلسطين في عام ١٩٩٤- عند تأسيس السلطة الفلسطينية التي تعد أول تشكيل حكومي معاصر بعد الاحتلال الصهيوني - وبسبب الظروف الاقتصادية والاحداث الميدانية التي تمر بها القضية الفلسطينية على مر العقود والأزمان، حيث تولت السلطة الفلسطينية بعد توقيع اتفاقية أوسلو في الثالث عشر من أيلول/سبتمبر عام 1993 مهمة إنشاء وزارات السلطة الفلسطينية على الأراضي المحررة، حيث مرت بالعديد من التغييرات من إزالة وازافة ولاحقاً دمج وزارات حكومية(راضي،2010).

تعتبر الحكومة بكافة قطاعاتها تشكل تمثيل كامل عن السلطة التنفيذية، وبحسب القانون الفلسطيني توجد هناك ثلاث سلطات في نظام الحكم الفلسطيني وهي السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية، وفي القطاع الحكومي الفلسطيني تشترك مهام الرئيس الفلسطيني ومهام الحكومة في السلطة التنفيذية، ويقع على عاتق الحكومة تنفيذ السياسات العامة للسلطة التنفيذية.

من جهة أخرى يضيف (الآخرس، 2016) أن الهدف الاساسي لعملية انشاء المؤسسات العامة في فلسطين يكمن في تحقيق أجواء مناسبة لاستثمار الطاقات والمصادر الموجودة في فلسطين لتحقيق عملية تنموية ورفعة اقتصادية شاملة وتحقيق منفعة عامة للمجتمع الفلسطيني، بالإضافة إلى ذلك يشير (أبو حرب، 2017) ان القطاع الحكومي الفلسطيني المتمثل بالسلطة الفلسطينية يعمل على ثلاثة وظائف رئيسية منها حفظ الامن وتطبيق القانون والتطوير الاقتصادي والاجتماعي، ويتم انجاز هذه الوظائف من خلال هيكله القطاع الحكومي إلى عدة وزارات على أساس من تنويع الانشطة والمهام والمسؤوليات.

ومن وجهة نظر الباحث ان بناء مؤسسات الدولة وحمايتها من الانهيار بسبب ما تفرضه سلطات الاحتلال من قيود هو أحد اهداف السلطة الوطنية الفلسطينية لقيام دولة فلسطين المستقلة.

### 2.3.2. تعريف القطاع الحكومي

في البداية يجب التطرق إلى تعريف الحكومة قبل الخوض في تعريف القطاع الحكومي وهذا ما أشار إليه (قريب، 2018) حيث عرفها بانها جهة تنفيذية وهيئة إدارية عليا يكون من مسؤوليتها تنفيذ ما يصدر عن السلطة التشريعية من قرارات قيد التنفيذ.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن القطاع الحكومي هو ذاته القطاع العام أو الإدارة العامة، أو الإدارة الحكومية، بحيث يختلف القطاع الحكومي عن القطاع الخاص الذي يديره الأفراد (اشخاص القانون الخاص) أو الإدارة عندما تتجرد من ثوب السلطة العامة، بحيث يهدف ويسعى القطاع الخاص تحقيق الربح على عكس القطاع العام والذي يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة (La Grange، 2006)

ويعرف (جابر، 2015) القطاع الحكومي هو "ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن، مثل الدفاع والعدالة والأمن الداخلي، وعادة ما تمولها الموازنة العامة للدولة، والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب المفروضة على الشعب، للمساهمة في تحمل نفقات الخدمة العامة"

ويعتقد الباحث أن تعريف جابر قد جانبه الصواب عندما ربط القطاع الحكومي بالخدمات الأساسية التي يصعب تسويقها للأفراد بثمن، بحيث يفهم من التعريف ربما أن الخدمات التي يسهل تسويقها

للأفراد لا تدخل في مجال القطاع الحكومي، حتى وإن كانت من قبل مؤسسات أخرى، فمثلاً يمكن للقطاع الخاص ضمن المسؤولية الاجتماعية تقديم خدمات مجانية أيضاً، وكذلك القطاع الأهلي، إذ لا بد أن يتميز القطاع العام بخدمات سيادية مثلاً يتعذر في الغالب تقديمها من قبل قطاعات أخرى كخدمة الأمن مثلاً.

ويعرف (المصري، 2012) القطاع العام " مجموعة من الأشخاص والأجهزة الممثلين لتوجيهات الجهات الرسمية والقوانين العامة لأداء خدمات عامة".

ويؤيده (الآخرس، 2016) بأنها "المؤسسات العامة الموكلة بتقديم الخدمات أساسية للمجتمع الفلسطيني بشرط بعدالة وانصاف".

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف القطاع الحكومي هو ذلك القطاع الذي يديره اشخاص القانون العام ويهدف إلى تقديم خدمات عامة أساسية لأفراد المجتمع دون أي تمييز.

### 3.3.2. أنواع القطاعات الحكومية الفلسطينية

يشير (الآخرس، 2016) إلى أنواع القطاعات الحكومية العاملة في فلسطين يمكن ان تقسم إلى عدة أنواع وذلك حسب النشاط الذي تبشره، وعليه فتصنف القطاع الحكومي إلى التالي:

١. القطاعات المالية: هي الوزارات التي يغلب على نشاطها الطابع المالي
٢. القطاعات الاقتصادية: وتشمل جميع الوزارات التي يغلب عليها الطابع الاقتصادي وتمارس الأنشطة التجارية أو الصناعية أو الزراعية
٣. القطاعات الإدارية الاستشارية: وتضم جميع الوزارات التي يكون طابع نشاطها يقوم على تقديم الخدمات على شكل فني في العديد من المجالات الإدارية وعلى سبيل المثال مجال الأبحاث والاستشارات العلمية.
٤. القطاعات الاجتماعية: هي جميع القطاعات والوزارات التي تقوم على تقديم نشاط اجتماعي يخدم المجتمع ككل.
٥. القطاعات التعليمية: جميع القطاعات التي تقوم على تقديم خدمات تعليمية، مثل المدارس والمعاهد والجامعات الحكومية كجامعة الأقصى في قطاع غزة وجامعة بوليتكنيك فلسطين - خضوري في الضفة الغربية.

## 4.3.2. ملامح القطاع الحكومي الفلسطيني

حسب ما يشير (المدلل، 2012) فقد أصبح مفهوم الدولة الحارسة مفهوم قديم حيث زال وانقرض هذا المفهوم بعد أن أصبحت الدولة تتدخل في جميع النشاطات والمجالات، بحيث استحدثت مصطلح الدولة المتدخلة، ويرجع هذا التحول في المصطلح إلى نتائج الحرب العالمية الأولى والثانية وما خلفته من دمار في كافة الجوانب الحياة الأمر الذي دفع الحكومات إلى التدخل لإصلاح الدمار بكافة المناحي. والسلطة التنفيذية ممثلة بمجلس الوزراء هي أداة الدولة لتنفيذ سياساتها ووظائفها المرسومة لها من قبل السلطة التشريعية وهذا ما قضت به المادة ( 63 من القانون الأساسي الفلسطيني وتعديلاته لسنة 2003)، بحيث يمكن لها أن تمارس ثلاث وظائف وهذا ما حددها (المصري، 2012) وهي الدفاع عن الوطن وحفظ الامن، وتطبيق القانون، والتطوير الاقتصادي والاجتماعي، ولإنجاز هذه السياسات والوظائف فإنه يجب تقسيم القطاع الحكومي إلى عدة وزارات وسلطات وذلك حسب نوع النشاط الذي تقوم به كل جهة حتى يسهل تقديم الخدمة للمواطنين كما تقدم الإشارة إليه. وبالنظر إلى القانون الأساسي الفلسطيني وتعديلاته لسنة 2003م نجد بأنه حدد اختصاصات مجلس الوزراء أيضا وذلك في نص المادة رقم (69).

وعليه فإن مهام واختصاصات مجلس الوزراء تتمثل في الآتي: -

1. وضع السياسة العامة في حدود اختصاصه، وفي ضوء البرنامج الوزاري المصادق عليه من قبل المجلس التشريعي.
2. تنفيذ السياسات العامة المقررة من السلطات الفلسطينية المختصة.
3. وضع الموازنة العامة لعرضها على المجلس التشريعي.
4. اعداد الجهاز الإداري ووضع هيكله، وتزويده بكافة الوسائل اللازمة والإشراف عليه ومتابعته.
5. متابعة تنفيذ القوانين وضمان الالتزام بأحكامها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
6. الإشراف على أداء الوزارات وسائر وحدات الجهاز الإداري لواجباتها واختصاصاتها والتنسيق فيما بينها.
7. مسؤولية حفظ النظام العام والأمن الداخلي.
8. مناقشة الاقتراحات مع الجهات المختلفة ذات العلاقة بالفقرتين (6 و 7) أعلاه، وسياساتها في مجال تنفي اختصاصاتها.

٩. أما في مجال إنشاء وتعيين رؤساء الهيئات فإن دور مجلس الوزراء يتجسد في:  
أ- إنشاء أو إلغاء الهيئات والمؤسسات والسلطات أو ما في حكمها من وحدات الجهاز الإداري التي يشملها الجهاز التنفيذي التابع للحكومة على ينظم كل منها بقانون.  
ب- تعيين رؤساء الهيئات والمؤسسات المشار إليها في البند (أ) أعلاه والإشراف عليها وفقاً لأحكام القانون.  
١٠. تحديد اختصاصات الوزارات والهيئات والسلطات والمؤسسات التابعة للجهاز التنفيذي كافة، وما في حكمها.  
١١. أية اختصاصات أخرى تناط به بموجب أحكام القانون.

ويذكر (المعدل، 2012) أن جهود الحكومة الفلسطينية تركز على عدة قطاعات يذكر منها:

١. قطاع الأمن والحكم الرشيد (الحكومة الرشيدة) وهو ما يشار به الأمن وحفظ النظام، والعدالة والقضاء، والإصلاح الإداري.
  ٢. القطاع الإنتاجي: دعم الصناعة والتجارة، تنمية القطاع الزراعي والسياحي.
  ٣. القطاع الاجتماعي: الحماية الاجتماعية، وتطوير الصحة والتعليم، ودعم الشباب والمرأة.
- قطاع البنية التحتية: المياه والكهرباء والنفايات والطرق والاتصالات.

وهذا التصنيف هو المعمول به حالياً لدى السلطة الوطنية الفلسطينية وتحديداً في المحافظات الجنوبية.

### 5.3.2. خصائص القطاعات الحكومية الفلسطينية

يتميز القطاع الحكومي عن العديد من الأساليب الأخرى التي تمارسها الدولة عند تقديمها للخدمات العامة للمواطنين، وفي هذا السياق نذكر أهم خصائص القطاع الحكومي حسب ما يذكره (الآخرس، 2016)، بحيث تتمثل هذه الخصائص بالآتي: -

#### ١- الشخصية الاعتبارية

تطلق الشخصية الاعتبارية أو المعنوية على مجموعة الأموال والأشخاص المكونة للمؤسسة وذلك تحقيقاً لغرض معين، في حين يطلق على الشخص الطبيعي هو تلك الإنسان الحي، وتعد كلا الشخصيتين محلاً لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات.

وتنقسم الشخصية الاعتبارية إلى نوعين شخصية اعتبارية عامة مثل الدول ومؤسساتها وشخصية اعتبارية خاصة مثل الشركات والجمعيات والمؤسسات الخاصة. والشخصية الاعتبارية لا تكتسبها المؤسسة الا بعد الاعتراف بها وتسجيلها وفق الأصول القانونية وذلك بعكس الشخصية الطبيعية التي تبدأ بولادة الانسان حياً.

## ٢- التخصص

يعد التخصص قيد على القطاع العام (قطاع الحكومي) بحيث لا يستطيع هذا القطاع مباشرة أي غرض آخر غير الغرض المسموح لها مباشرته، وإذا باشر أي قطاع مهام قطاع آخر فإنه يكون قد اعتدى على اختصاصات غيره والتي قد تعرض القطاع للمساءلة القانونية.

## ٣- المرفق العام

القطاع العام هو عبارة عن مرفق عام تديره الدولة عبر ادارتها المختصة كالوزارات وتهدف إلى تحقيق النفع العام من خلال تقديم الخدمات العامة للجمهور ولا يعد تحقيق الربح هدفاً رئيسياً لها، وذلك على عكس المرفق الخاص بالشركات وغيرها التي تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الربح.

وعليه فإن ما يميز المرفق العام عن غيره من المرافق هو تحقيق النفع العام، ويرى الباحث ان المرفق العام لا يفقد هذه الصفة إذا قام بالحصول على بعض الرسوم الرمزية لتقديم الخدمة كالتوابع وغيرها، وكذلك إن تحقيق بعض المرافق العامة للربح لا يتناقض مع النفع العام ويحتفظ المرفق العام بهذه الصفة كون الربح ليس هو هدفها الرئيسي.

## ٤- الذمة المالية

الذمة المالية هي مجموع ما للشخص من حقوق وما عليه من التزامات سواء في الحاضر أو المستقبل، فالقطاع العام له ذمة مالية تجعل له ميزانية مستقلة، وعليه فقد تكون دائنة أو مدينة وذلك حسب تصرفاتها.

## ٥- اللامركزية الإدارية

القطاع العام يعد أحد صور نظام اللامركزية الإدارية، بحيث لا تخضع للسلطة المباشرة للدولة، وقد تفوض الدولة مؤسسات أخرى للقيام بتلك الأدوار كنفويضها مثلاً للهيئات المحلية للقيام بأدوار سيادية.

## ٦- الخضوع لنظام خاص

جميع القطاعات العامة تنشأ بموجب نظام خاص ينظم عملها، ويقوم الرئيس بإصدار هذا النظام بموجب مرسوم رئاسي لكي يمنحها الشخصية الاعتبارية، وكل قطاع عام يتمتع بالاستقلالية عن أي قطاع آخر وذلك وفقاً للنظام الخاص.

## ٧- الوصاية الإدارية

الوصاية الإدارية حسب ما يذكره (غانم، 2017) هي عبارة عن رقابة السلطات الإدارية المركزية على الهيئات الإدارية اللامركزية سواء كانت هيئات محلية أو إقليمية، وهذه الرقابة لا تمنح للسلطات المركزية الا بموجب نص قانوني يجيز لها ذلك وفي الحدود التي يسمح بها القانون بعكس الرقابة الرئاسية التي تكون مفترضة دون الحاجة إلى نص، وتختلف الوصاية الإدارية عن الرقابة السياسية حسب ما يذكره (شبير، 2015) بحيث تعد الوصاية الإدارية هي رقابة خارجية وتأتي من مصدر أعلى في حين تكون الرقابة السياسية بين الرئيس وموظفيه داخل الإدارة الواحدة والتي تمنح للرئيس الإداري الرقابة على أعمال المرؤوس، بحيث يملك سلطة التوجيه والإرشاد فله سلطة سحب وإلغاء وتعديل أعمال المرؤوس وفقاً للنظام وحسب الأصول القانونية، والرقابة بمفهوم (Fayol Henri, 1949) تعني "أن الرقابة تتطوي على التحقق من مدى مطابقة التنفيذ للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وهي تهدف بشكل رئيس إلى تحديد نقاط القصور والضعف والأخطاء بغرض معالجتها وتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على الأشياء والأشخاص والتصرفات" وعليه فإن الوصاية الإدارية تعد من أحد أركان النظام اللامركزي بعكس الرقابة الرئاسية التي تعد من أركان النظام المركزي وتكون مفترضة.

### 6.3.2 المناصب الإدارية العليا العاملة في القطاع الحكومي

بعد توقيع اتفاقية اسلو قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بإنشاء العديد من الوزارات، وقد قامت كل وزارة بمباشرة المهام الموكلة اليها بموجب القانون والنظام، وحسب ما يفيد به (الاخرس، 2016) فإن هناك وزارات ذات حجم كبير ومقابل ذلك فهناك وزارات ذات حجم صغير ويرجع هذا الاختلاف في حجم الوزارات إلى طبيعة المهام الموكلة إلى كل وزارة.

وآلية التعيين في المناصب الإدارية حسب ما أورده قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في نص المادة (17) تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يعين الوكلاء والمديرون العامون موظفي الفئة الأولى (أو ما يعادلها من خارج الدائرة الحكومية) بقرار من رئيس السلطة الوطنية وبناء على تنسيب من مجلس الوزراء.

القسم الثاني: يعين موظفو الفئة الأولى بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب رئيس الدائرة الحكومية المختص.

ويشير (كايد، 2003) إلى أن إطلاق العنان لرئيس السلطة الفلسطينية في منحه السلطة الكاملة في اختيار وتعيين المناصب الإدارية العليا في كافة القطاعات الحكومية يؤدي إلى خلل في أسس التعيين وضعاف سلطة مجلس الوزراء في التعيين، مما يؤدي إلى وجود أكثر من وكيل وزارة وأكثر من مدير عام في نفس الوزارة.

### الدراسات السابقة:

- ✿ المحور الأول - الدراسات التي تناولت المتغير المستقل " مبادئ الحوكمة".
- ✿ المحور الثاني - الدراسات التي تناولت المتغير التابع " (سياسات التعيين في المناصب الإدارية العليا)".
- ✿ المحور الثالث. الدراسات التي جمعت بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## 1.4.2. المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة"

يتناول هذا المحور الدراسات التي اعتمدت الحوكمة، وأجريت في بيئات مختلفة، مع التركيز قدر الإمكان على الدراسات التي أجريت في القطاع الحكومي.

### 1.1.4.2: الدراسات المحلية:

١. دراسة (المدهون، 2020) بعنوان: درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة وسبل تطويره

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة في وجهة نظر العاملين فيها إداريين وأكاديميين، والكشف عن درجة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤسسة التعميمية، سنوات الخدمة)، كما وهدفت إلى اقتراح سبل لتطوير دور مؤسسات التعليم العالي في تعزيز مبادئ الحوكمة في محافظات غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأقصى، فلسطين) البالغ عددهم (١٠٨) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً في تعزيز مبادئ الحوكمة سيما منها ابعاد العامل الحزبي والسياسي عند تنفيذ المساءلة، وضع لجان خاصة بالحوكمة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ العمل على تطبيق مبدأ المساءلة خاصة فيما يتعلق بالإعلان عن وثائق صرف الميزانية التشغيلية للجميع، والعمل على تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أداء المؤسسات الجامعية.

٢. دراسة (الدريملي، 2019) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التنموي

على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة

هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية والافصاح، العدالة والانصاف، دور أصحاب المصالح، الرقابة والمحاسبة، الديموقراطية التشاركية) على تحقيق التنمية

المستدامة من وجهة نظر العاملين في منظمات العمل التنموي الأهلي في قطاع غزة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير تطبيق الحوكمة على التنمية المستدامة في منظمات العمل التنموي الأهلي في قطاع غزة، وقد تم الاعتماد على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، تمثلت مصادر المعلومات الثانوية بالمشح المكتبي للأدبيات المتعلقة بالموضوع البحثي، أما فيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمعها، حيث تم توزيع 150 استبانة على كل من الإدارة العليا والوسطى داخل المنظمات الأهلية العاملة في المجال التنموي والبالغ عددها وفقاً لمعايير اختيار مجتمع الدراسة الخاصة بالدارسة الحالية 46 منظمة، وقد تم استرداد 122 استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

### وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

❁ لم يكن لمبادئ (الشفافية والافصاح، والعدالة والانصاف ودور أصحاب المصالح) أثراً معنوياً في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في منظمات العمل التنموي في قطاع غزة.

❁ وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدئي الرقابة والمحاسبة والديموقراطية التشاركية على تحقيق التنمية المستدامة.

### وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

❁ ضرورة قيام منظمات العمل التنموي الأهلية بربط خططها الدورية والاستراتيجية بالخطة الوطنية العامة لفلسطين في إطار تكامل وظيفي يهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للتنمية المستدامة في فلسطين.

٣. دراسة (مصطفى، 2019) بعنوان: تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية

### "دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على تنمية قدرات جمعية النور الخيرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وقام بتوزيع الاستبانات على جميع الموظفين والموظفات في جمعية النور الخيرية، وتم استرداد (٢٩) استبانة منها (٢١) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (٢١%) من مجتمع الدراسة، و(٢٢,٢%) من الاستبانات المستردة.

وقد خرجت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

✿ توافر أبعاد الحوكمة (موضوع الدراسة) في جمعية النور الخيرية في قطاع غزة بدرجة كبيرة.  
✿ وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة، وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

وقد خرجت الدراسة إلى عدد من التوصيات وكان من أهمها:

✿ بتطوير الأنظمة الداخلية في المؤسسات الأهلية بما يضمن تطبيق معايير الحوكمة في مختلف مراحل إدارة المؤسسة، والاستعانة بجهات متخصصة وخبراء في مجال الحوكمة للإشراف على تطبيق وتقييم معايير الحوكمة في المؤسسة.

#### ٤. دراسة (الكبيجي، 2019) بعنوان: دور الحوكمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، ولفحص هذا التأثير، تبنت الباحثة مؤشرات حوكمة القطاع العام العالمية، التي قام بتطويرها البنك الدولي في العام 1996 وهي المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي وغياب العنف وفاعلية الحكومة وجودة التشريعات وسيادة القانون والسيطرة على الفساد وتحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس، وهو: ما أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، وللإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة المحكمة من ذوي الاختصاص كأداة للدراسة.

وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار 16 وزارة ومؤسسة من أصل 38 وزارة ومؤسسة أي ممثلة بنسبة 42.0%، وتم اختيار 10 موظفين من كل وزارة ومؤسسة، مع ضمان التمثيل حسب الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم استرداد عدد 140 استبانة من أصل 160 تم توزيعها.

وخرجت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

✿ وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين.

✿ الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد حيث أن الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يشكلان المحوران الأكثر أهمية في الحد من الفساد.

وخرجت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

✿ أن تكون الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني منبثقة من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي في فلسطين.

✿ ضرورة عمل برامج توعية للعاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وللمواطنين بمدى أهمية الحوكمة كوسيلة للحد من الفساد.

٥. دراسة (صايح، 2018) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (١٦٢) من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً وفقاً لإحصائيات دائرة شؤون الموظفين في الإدارة العامة والفروع. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لإنجاز أهداف هذه الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. واشتملت عينة الدراسة عمى (١١٢) مديراً ورئيس قسم ومكلف إدارياً، أي ما نسبته (٦٩%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة قصدية (عمدية) تبعاً للمسمى الوظيفي.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✿ مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة.

✿ هناك علاقة قوية بين أربع متغيرات مستقلة مجتمعة ولها أثر في الأداء المؤسسي وهي مبدأ الشفافية، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح مجتمعة، والإفصاح والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ العمل على توفير دليل يشتمل على معايير حوكمة ودليل أخلاقيات للمهنة خاص بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كمنظمة UNDP والذي يعزز بدوره المساءلة وجودة القوانين والتشريعات ودور مجلس الإدارة والممارسات الفضلى.  
✿ توفير دائرة خاصة لمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة مباشرة ومقارنتها بأداء المؤسسة والعاملين.

٦. دراسة (الزحانين، 2015) بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة؛ لتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث " المنهج الوصفي التحليلي"، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، مستخدماً "العينة العشوائية" لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والتي بلغت (289) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (254) نسبة استرداد (87%).

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✿ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظم المعلومات الإدارية بمكوناتها على الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ توضيح أثر تعزيز وتطبيق الحوكمة الإدارية في الحد من الفساد الإداري والمالي، وتعزيز التطور الإداري، وجودة الخدمات المقدمة.  
✿ تفعيل الإدارة التشاركية في الوزارة والاستغناء عن أسلوب الإدارة التقليدية.

## 2.1.4.2: الدراسات العربية

١. دراسة (خريس، 2020) بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وعددها أربع جامعات (إريد الأهلية، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، جدارا). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات لعينة قوامها (١٧٠) مفردة من مجالس الحاكمية.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✿ تطبيق أبعاد الحوكمة بشكل الزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ تأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة.

✿ العمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة.

٢. دراسة (سعيدة، كمال، 2020) بعنوان: أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامع "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر حوكمة الجامعات بأبعادها الثلاث المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وقد تم إتباع المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، مع الاعتماد على البحث المكتبي والإلكتروني، وتدعيم ذلك بدراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة بالاعتماد على استمارة بحث لقياس أثر تطبيق حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من ٧٦ أستاذ جامعي من الكلية المذكورة، وبعد التحليل باستخدام SPSS خرجت الدراسة إلى

أنه لكل بعد من أبعاد حوكمة الجامعات تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي. كلمات مفتاحية: حوكمة الجامعات، الاستاذ الجامعي، الأداء الوظيفي.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

✿ للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لكونها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله

تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء.

✿ تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية يضمن لها احتلال مراتب متقدمة في

التصنيف العالمي للجامعات.

✿ المساواة والمشاركة تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، حيث أن إشراك

الأستاذ الجامعي في عملية

✿ اتخاذ القرار وإشراك أعضاء من الأساتذة في الجامعة في وضع قواعد المساواة كلها عوامل

تساهم في زيادة الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

**٣. دراسة (غوانمة، 2018) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات**

**التي تواجهها**

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات

التي تواجهها. وتكونت عينة الدراسة من (1344) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة

استخدم منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة مكونة من (40)

موزعة على (4) مجالات هي: الإفصاح والشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساواة والرقابة.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

✿ أن تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

✿ التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية هو وجود هياكل إدارية متشعبة

وهرمية، ووجود فساد اداري بشتى صورته، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ تبني الجامعات للحوكمة كأسلوب اداري حديث، والتعريف بها وبمعاييرها ومبادئها وأهدافها، ونشر ثقافتها بين منسوبي الجامعة، وتوضيح قدرتها على تمكين الجامعة من تحقيق أهدافها وبلوغها مركزاً تنافسياً متقدماً بين الجامعات.

✿ صياغة خطة شاملة واضحة المعالم تهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة الجامعية على أن تشمل وضع متطلب (مساق) في الجامعات للحوكمة والتنمية، وتطوير الموارد البشرية التي تهتم بالحوكمة وتدعيم مبادئها من تعزيز لقيمها من المشاركة والمساءلة والرقابة والافصاح والشفافية والاستقلالية.

✿ إصدار المزيد من القوانين والأنظمة واللوائح التشريعية الملزمة والواضحة والصارمة القابلة للتطبيق وخاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة في الجامعات الأردنية الحكومية لممارسة معايير الحوكمة.

✿ تبني الجامعات للشفافية والافصاح والوضوح فيما يتعلق باختيار القيادات والتوظيف والترقية والترشيح للدورات التدريبية وسياسة المكافآت والتعويضات والتفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

✿ ضرورة الإسراع في عملية التطبيق الفعلي والعملية لمبادئ الحوكمة الجامعية في الجامعات الأردنية الحكومية وبناء نظام متميز لها.

٤. دراسة (الاحمري، 2017) بعنوان: مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل

حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد، وتحديد متطلبات تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، من وجهة نظر القيادات الاكاديمية بالجامعة.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✿ إن درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة جاءت بدرجة متوسطة.

✿ إن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في المملكة المتحدة

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ الاهتمام بتفعيل معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد بجميع أبعادها، من خلال اللوائح والتنظيمات التي تساهم في تفعيل الحوكمة.  
✿ توعية العاملين بالجامعة بأهمية معايير الحوكمة في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي بالمملكة المتحدة.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من سبع (7) مستشفيات خاصة من أصل (40) مستشفى، وتكون وحدة التحليل من مختلف المستويات الإداري مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء أقسام، الموظفين) حيث بلغ عددهم (242) موظف، وكانت عينة وحدة التحليل (150) وقد تم توزيع (150) استبانة، وتم استرداد (125) وكان الصالح منها للاستخدام (121) استبانة.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✿ وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ ضرورة استمرار المستشفيات الخاصة في تطبيق أبعاد الحوكمة.  
✿ ضرورة تدريب هذه المستشفيات على كيفية الاستفادة من أبعاد الحوكمة.

### 3.1.4.2. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Khadidja,2020) بعنوان: دراسة فاعلية نظام الحوكمة لمجموعة صيدال

#### Study of the Effectiveness of the Saidal Group's Governance System

الهدف من الدراسة هو تحديد ممارسات الحوكمة لمجموعة صيدال ومقارنتها مع مبادئ الحكم الرشيد المعترف بها عالميا. تعتمد الدراسة على الوصف الوصفي المنهج التحليلي. تم جمع البيانات من خلال إجراء استبيان ودراسة الميثاق الأخلاقي لصيدال. كشفت الدراسة أن نظام الحوكمة الجديد تعتمد مجموعة صيدال على اعتماد ميثاق أخلاقي لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة بشكل أفضل. في بالإضافة إلى ذلك، يمكن لصيدال تحسين فعالية مجلس إدارته لضمان حوكمة أفضل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال معالجة القيود التي تفرضها فيما يتعلق بالمعايير الدولية وممارسات الحكم الرشيد.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✿ أن نظام حوكمة مجموعة صيدال فعال.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ ضمان تنوع أعضاء مجلس الإدارة.

✿ أن مجموعة صيدال يمكن أن تتحسن فعالية مجلس إدارتها في ضمان حوكمة أفضل، وهذا من خلال العمل على الحدود التي تعرضها هذه النصيحة مقارنة بالممارسات المبادئ العالمية للحكم الرشيد.

٢. دراسة (Ezat,2019) بعنوان: تأثير هيكل حوكمة الشركات على قراءة تقرير مجلس الإدارة في

البيئة المصرية فالأسواق العامة

#### The Impact of Corporate Governance Structure on The Readability of Board of Directors Report in Egyptian Environment

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير هيكل حوكمة الشركات على سهولة قراءة تقارير مجلس الإدارة المصري. العينة تشمل جميع شركات EGX100 المدرجة من ٢٠١٣

إلى ٢٠١٥، وتستخدم الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية. يتم قياس مستوى قابلية القراءة من خلال تطبيق صيغة LIX، والتي تناسب السياق المصري.

وخرجت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

❁ أظهرت النتائج أن تقارير مجلس الإدارة لشركات EGX100 معقدة ويصعب قراءتها. بالإضافة إلى أربع متغيرات لحوكمة الشركات، وهي الفصل بين دور الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة الأجانب. ولعدد اجتماعات لجنة المراجعة تأثير على مستوى قراءة تقارير مجلس الإدارة لشركات EGX100. ❁ تساهم الدراسة الحالية من خلال التحقيق في تأثير هيكل حوكمة الشركات على إمكانية قراءة تقارير مجلس إدارة الشركة في الأسواق الناشئة.

٣. دراسة (Behery, 2019) بعنوان: حوكمة الشركات والإفراط في الإنتاج الشركات المملوكة للدولة والمملوكة للقطاع الخاص

### Corporate Governance and Overproduction for State Owned and Privately Owned Companies

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين حوكمة الشركات آليات التلاعب بالأرباح عن طريق فائض الإنتاج المملوكة للدولة مقارنة بالشركات المملوكة للقطاع الخاص. تكلفة إنتاج غير طبيعية (APROD) لقياس ممارسات الإنتاج المفرط. النموذج التجريبي هو تم تطويره حيث تمثل تكلفة الإنتاج غير الطبيعية التابع والمتغير. يتم اختبار نموذج APROD باستخدام عينة التصنيع الشركات التي تحتوي على شركات مملوكة للدولة ومملوكة للقطاع الخاص عبر الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٧، مع ٧٤٣ ملاحظة ثابتة لسنة.

وخرجت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

❁ أن حجم مجلس الإدارة، واستقلالية المجلس، وعدد اجتماعات لجنة التدقيق، والخبرة المالية لأعضاء لجنة التدقيق تبدو فعالة.

٤. دراسة (Mansur, Tangl,2018) بعنوان: أداة تقييم وتحسين الحوكمة للمنظمات العامة في الأردن

#### GOVERNANCE ASSESSMENT AND IMPROVEMENT TOOL FOR PUBLIC ORGANIZATIONS IN JORDAN

الغرض من هذا البحث هو مناقشة الحكم الرشيد في المؤسسات العامة في الأردن. سلط الضوء على الأساس النظري من تقييم الحوكمة، شرح كل من مبادئ الحوكمة التسعة، وشرح كيف يجب أن تكون الحوكمة الرشيدة تنعكس على التقارير المالية الحكومية. هذا البحث وصفي قائم على تحليل تقييم الحوكمة أداة تحسين في الأردن. يأخذ في الاعتبار المنظمات العامة والحوكمة الخاضعة للمساءلة في الأماكن العامة فقط المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

✿ أن أداة تقييم الحوكمة تهدف إلى تحفيز المؤسسات العامة على المشاركة في التحسين المستمر لمسار الحوكمة الرشيدة، مما يسمح لهم بتحديد نقاط القوة والضعف والمقارنة مع أفضل الممارسات.

٥. دراسة (Shahin,2016) بعنوان: تأثير مزيج الحكم الرشيد في القطاع الحكومي المنظمات المعنية بتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين (دراسة حالة: منتسبي وأعضاء هيئة التدريس بجامعة لرستان)

#### The Effect of Good Governance Mixture in Governmental Organizations on Promotion of Employees' Job Satisfaction (Case Study: Employees and Faculty Members of Lorestan University)

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم تأثير مؤشرات الحكم الرشيد في المؤسسات العامة على تحسين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. كانت طرق التحليل العامل التأكيدي والبنوية نموذج المعادلات باستخدام برنامج LISREL وحزم SPSS18. يتألف السكان من جميع أعضاء هيئة التدريس أعضاء وموظفو جامعة لرستان (العدد = ٥٠٠)، تم اختيار ٢١٧ منهم بشكل منهجي باستخدام طاولة Kerjisi Morgan. لجمع البيانات.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✿ تنفيذ مؤشرات الحوكمة الرشيدة في المنظمة ستؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✻ يقترح الباحثون للتحقيق في المتغيرات الأخرى التي تؤثر على العلاقة بين التنظيمي الثقافة والسياسات التنظيمية في هذا المجال، بما في ذلك مؤشرات الحكم الرشيد.

## 2.4.2. المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا"

### 1.2.4.2. الدراسات المحلية:

١. دراسة (الجمل وجردات، 2020) بعنوان: دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة التعرف إلى دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (٦٠) أكاديمي، واستخدمت استبانة مكونة من (٤٦) فقرة منها (٢٢) فقرة لقياس واقع سياسات الاختيار والتعيين و(٢٤) فقرة لقياس جودة التعليم.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✻ واقع سياسات الاختيار والتعيين متوسطاً.

✻ دور قوي لسياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✻ أن تعمل الجامعات الفلسطينية على تعديل سياسات الاختيار والتعيين المعمول بها باستمرار، وبشكل يتلاءم مع احتياجات الجامعات، وبيواكب التطورات العلمية المستمرة.

٢. دراسة (الزحانين، 2012) بعنوان: إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا (دراسة مقارنة)

هدفت الدراسة إلى مقارنة الإجراءات المتبعة في التوظيف والتعيين لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا للتعرف على كفاءة هذه الإجراءات وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام برنامج

SPSS لتحليل البيانات، وقد وزع الباحث ١٣٠ استبانة على أفراد العينة، حيث تمثل أكثر من 55% من مجتمع الدراسة المكون من 233 موظف.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

✿ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: (التحليل الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تخطيط الموارد البشرية، لجنة التوظيف).

✿ جميع محاور الدراسة كانت جميعها ذات أثر إيجابي على إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف في البلديات.

**وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:**

✿ تحديث التحليل الوظيفي وتطويره باستخدام وسائل علمية جديدة والعمل على زيادة الوعي حول التحليل الوظيفي.

✿ تطبيق القانون وإجراءات التوظيف بشكل أفضل وتطبيق هذه الإجراءات بنزاهة وحيادية  
✿ الاهتمام بالتحديث الالكتروني في إجراءات الاختيار والتعيين واستخدام التكنولوجيا في التخطيط للموارد البشرية.

### ٣. دراسة (عمرية، 2014) بعنوان: (التعيين في الوظيفة العمومية) (دراسة مقارنة)

تناولت هذه الدراسة التعيين في الوظيفة العمومية، حيث تم دراسة أحكام التعيين من خلال الدراسة في الشروط العامة للتعيين كالجنسية والسن واللياقة الصحية والصلاحية الأدبية، وشروط خاصة كالكفاءة العلمية والفنية، وأداء الخدمة العسكرية أو الاعفاء منها، والولاء والانتماء للوظيفة العمومية، كما تطرقت الدراسة إلى طرق اختيار الموظفين العموميين كطريقة الاختيار الحر المباشر، وطريقة الانتخاب، والمسابقات الوظيفية، كما تضمنت الدراسة تحديداً للأوضاع الوظيفية للموظف العام كفترة التجربة، والنقل والانتداب والاعارة، ونهاية وانتهاء خدمة الموظف العام، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

✿ اعتبار المسابقات الوظيفية أكثر عدلاً وانصافاً في اختيار الموظفين العموميين.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

- ✿ وجوب إعطاء الإدارة مرونة أكبر في اختيار الموظفين العموميين.
- ✿ وجوب تفعيل الرقابة الإدارية عند اختيار الموظفين العموميين.
- ✿ اعتماد طريقة المسابقات الوظيفية في اختيار الموظفين العموميين.

٤. دراسة (الفرأ، 2008) بعنوان: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٣٦٣) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وبذلك يكون قد تناول الباحثان الإدارات العليا والوسطى والدنيا في تلك الوزارات. وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجمها (٥٠٠) موظف.

خرجت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ✿ أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.
- ✿ تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل الاعتبار السياسي، والاعتبار العشائري، والاعتبارات الشخصية.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

- ✿ العمل على وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.
- ✿ ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض؛ الأمر الذي يستوجب تطويرها سويًا وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب مع العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعايير واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

٥ . دراسة: (جرغون، 2009) بعنوان: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضا إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية وتتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

- ✿ يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين.
- ✿ الوزارة قادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.
- ✿ التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمبادئ في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وقل من المستوى المطلوب.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

- ✿ إعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة وجعلها أكثر فعالية عن طريق الاهتمام بمضمون وروح الإجراءات وعدم الاكتفاء بمراقبة شكلية للإجراءات.
- ✿ رفع مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لضمان ولاء العاملين الإداريين وما له من أثر على الأداء.

#### 2.2.4.2. الدراسات العربية:

- ١ . دراسة (الشفيع، 2013) بعنوان: أثر سياسات الاختيار والتعيين على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٠ م

تهدف الدراسة أساسا إلى دراسة أثر سياسات الاختيار والتعيين على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية في الفترة من العام ٢٠٠٥ وحتى العام ٢٠١٠ م، تم استخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث تركز الدراسة على اختبار الفروض الآتية: ١. تؤثر سياسات التعليم العالي الموضوعة لتعيين أعضاء هيئة التدريس تأثيرا ذو دلالة إحصائية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية. ٢. تؤثر إجراءات الاختيار تأثيرا ذو دلالة إحصائية على سياسات اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس وأدائهم في الجامعات الأهلية. ٣. يؤثر تطبيق معايير الجودة والقياس عند اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس تأثيرا ذو دلالة إحصائية على أدائهم في الجامعات الأهلية. ٤. يؤثر تدريب القائمين على عملية الاختيار والتعيين تأثيرا ذو دلالة إحصائية على فعالية سياسات اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية مما ينعكس إيجابا على أدائهم. ٥. يساعد التقييم المستمر لأعضاء هيئة التدريس المعيّنين بالجامعات الأهلية على رفع كفاءة أدائهم التدريسي.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

✿ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تشير إلى أن سياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الخاصة بالتعيين تؤثر تأثيرا إيجابيا وبدرجة كبيرة على أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الأهلية.

✿ تطبيق معايير القياس والجودة عند الاختيار والتعيين يؤثر تأثيرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الأهلية.

**وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:**

✿ تكثيف الجانب الرقابي المتعلق بمعايير القياس والجودة عند عملية الاختيار والتعيين من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

✿ مراجعة إجراءات تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية بصورة دورية.

✿ تشكيل لجان متخصصة بالجامعات الأهلية لتقوم بعملية اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس يتم اختيار أعضائها من الأساتذة التربويين ذوي الخبرة العملية والعملية في هذا المجال والعمل على تدريبهم المستمر.

## ٢. دراسة (العوكلي، 2011) بعنوان: سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل "دراسة ميدانية على العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط والمتواجدة في مدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهذه الشركات باستثناء الإدارة العليا وفي المقار الرئيسية فقط والبالغ عددهم (٢٩٢٠) عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٣٣٨) عاملاً، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزعت (٣٣٨) استمارة، استلم منها (٣١٠) استمارة واستبعدت (٤) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستمارات (٣٠٦) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

❁ الاعتماد في عملية الاختيار على ترشيح العاملين من داخل الشركة، أي أن التعيين غالباً ما يكون بدون اختيار.

❁ إن الشركات محل الدراسة لا تولي عناية باتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين من خلال عدم الاهتمام بالاختبارات النفسية وغيرها لمعرفة ميول العاملين وأبعاد شخصياتهم الحقيقية ومدى مواءمتها لمتطلبات العمل.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

❁ ضرورة تطبيق المنهج العلمي في سياسة الاختيار والتعيين من خلال إجراء الاختبارات بأنواعها مع الاهتمام بالاختبارات النفسية التي من خلالها يمكن تحديد أبعاد الشخصية الحقيقية للمتقدم للعمل.

❁ الاهتمام بإجراء الفحوص الطبية للعاملين الجدد وعدم الاكتفاء بالشهادات التي يحضرها الأفراد وذلك للتأكد من سلامة الفرد ومدى لياقته الصحية لشغل الوظيفة.

❁ تنوع المصادر التي تعتمد عليها هذه الشركات في عملية الاختيار والتعيين، وعدم الاكتفاء بالترشيح من قبل العاملين كمصدر أساسي.

٣. دراسة (الطراونة، 2010) بعنوان: أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية. حيث تكون مجتمع الدراسة من (٣) شركات تعمل في مجال الصناعات الاستخراجية وهي (شركة مناجم الفوسفات الأردنية، شركة البوتاس العربية، شركة لافارج الإسمنت الأردنية). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم بناء استبانة وزعت على عينة بلغت (٦١٧) مفردة، والتي تمثل ما نسبته (١٠ %) من مجتمع الدراسة. تم استعادة (٥٧٥) استبانة منها أي ما نسبته (٩٣ %) من عينة الدراسة، وخضع منها للتحليل الإحصائي (٥٦٢) استبانة، أي ما نسبته (٩١ %) من عينة الدراسة.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

✿ إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين جاء مرتفعا  
✿ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الاختيار والتعيين) المقابلة الأولية، الاختبارات، الفحص الطبي، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ ربط سياسات الاختيار والتعيين في الشركات المبحوثة بالاحتياجات الفعلية من المورد البشري التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والمراد تحقيقها.

٤. دراسة (مصطفى، 2010) بعنوان: سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على الرضا الوظيفي "دراسة حالة البنك الزراعي السوداني"

ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر سياسات الاختيار والتعيين عن الرضا الوظيفي والوصول لنتائج على ضوءها يمكن وضع توصيات ومقترحات تساهم في وضع سياسات للاختيار والتعيين تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقق أهداف البنك في المدى الطويل. يعالج البحث مشكلة تدني الرضا الوظيفي الناجم عن سياسات الاختيار والتعيين المطبقة في البنك الزراعي السوداني، لذا كان السؤال المعبر عن مشكلة البحث ما هو تأثير سياسات الاختيار والتعيين على الرضا الوظيفي

بمنظمات الأعمال، لقد تبني البحث الفرضيات الآتية: ١- هناك علاقة إيجابية بين سياسات الاختيار والتعيين الموضوعية والرضا الوظيفي. ٢- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين. ٣- هناك علاقة إيجابية بين سياسات الاختيار والتعيين بصورة واضحة الهادفة ونمو واستمرارية منظمات الأعمال في المدى الطويل. ٤- هناك علاقة إيجابية بين سياسات الاختيار والتعيين التي تتضمن الجوانب النفسية والاجتماعية والأخلاقية وتحقيق الأمن والاستقرار للعاملين. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة حيث تم توزيع (٥٠) استبانة على موظفي وموظفات البنك الزراعي السوداني وبذلك تم جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

✿ إن الموظفين العاملين في البنك الزراعي السوداني غير راضين عموماً عن السياسات المطبقة في عملية الاختيار والتعيين في البنك وأن هناك العديد من السلبيات المطبقة مثل عدم العدالة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

✿ عدم وجود معايير ثابتة لتقديم أداء الموظفين ووجود عوامل شخصية وأسرية في عملية الاختيار والتعيين.

**وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:**

✿ تتطلب المزيد من البحوث والدراسات وربط هذه السياسات بالمتغيرات الأخرى التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

✿ القيام بعمل دراسات واسعة في بيئات مختلفة ودراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص في مجال سياسات الاختيار والتعيين

٥. دراسة (أبازيد، 2008) بعنوان: مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن

استهدفت الدراسة معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، وتم تطوير استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) فرد تم استعادة (380) استبانة منها أي ما نسبته (76%) .

خرجت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

✿ أنه يتم تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات بدرجة متوسطة، كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين تبعاً للمؤهل العلمي والخبرة .

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

✿ وأوصت الدراسة بضرورة التقيد بنصوص نظام الخدمة المدنية في إشغال الوظائف، ومراجعة إجراءات الامتحانات والمقابلات، والتركيز على الوصف الوظيفي، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إجراءات الاختيار.

#### 3.2.4.2. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Alshipli,2018) بعنوان: أثر ممارسات أداة الموارد البشرية المختارة على كفايات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. دراسة حالة على الجامعات العلوم التطبيقية، فيلادلفيا، والزيتونة.

The Impact of Selective Human Resources Management Practices on the Employee's Competences at Jordanian Private Universities: Case Study on Applied Science, Philadelphia, and Al-Zaytoneh Universities

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة (الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات) على كفايات العاملين (المعارف، المهارات، والتوجهات) في الجامعات الأردنية الخاصة (العلوم التطبيقية، فيلادلفيا، والزيتونة).

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة (العلوم التطبيقية، فيلادلفيا، والزيتونة) البالغ عددهم ١٤٧٨ عامل حيث تم اختيار ١٠٤ عامل لتمثيل عينة الدراسة، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج حزمة التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية.

٢. دراسة (AlShaikhly,2017) بعنوان: إثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية

The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Satisfaction: A Field Study in the Jordanian Telecommunication Companies

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التحقق من ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية تكون نطاق الدراسة من الشركات الاتصالات الأردنية الموجودة والتي عددها ثلاث (زين، اورانج، وأمنية). اما مجتمع الدراسة فقد شمل الموظفين العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا وعددهم ١٤٠٠ موظف. وتكونت عينة الدراسة الطبقية العشوائية التناسبية من ٣٠٢ موظف، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة التي تم وضعها وتطويرها من خلال مراجعة الدراسات السابقة ولجنة التحكيم حيث تم جمع ٢٠٢ استبانة من أصل ٣٠٢.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

❖ وجود دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتوظيف، برامج التدريب، التعويض، التقييم الوظيفي) على رضا موظفي شركات الاتصالات الأردنية.

**وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:**

❖ توصي الدراسة الإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية بأن تكون أكثر شفافية في عملية التوظيف.

❖ تنفيذ حوافز أكثر عدالة يوفر للموظفين فوائد مثل الرعاية الصحية والمزايا الغير نقدية.

❖ توفر نظام تقييم أكثر عدالة وضرورة تمكين الموظفين من خلال منحهم فرصة لتجريب مهاراتهم المكتسبة، ومساعدتهم على وضع أهداف واقعية ويمكن تحقيقها.

٣.دراسة (Sadeq,2016) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين معدلات

**إنتاجية العاملين في المنشآت الفندقية بمدينة شرم الشيخ**

### **The Impact of Human Resources Management Practices in Enhancing Employees Productivity Level in Sharm Elshikh Hotels in Egypt**

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية والعملية التي تؤثر من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الخدمة في العمليات الفندقية في شرم الشيخ. تم توزيع استمارات الاستبيان على موظفي الفنادق بالإضافة إلى المقابلات المخططة مسبقاً مع عينة من الشركات الفندقية ذات الخمس نجوم والأربع نجوم في شرم الشيخ.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

❁ أنه على الرغم من اهتمام الصناعة بالمسائل المتعلقة بإنتاجية الموظفين، إلا أن إدخال نظام إدارة الإنتاجية ليس فعالاً للغاية.

❁ هناك تأثير إيجابي لممارسات التوظيف على إنتاجية الموظف.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

❁ وضع بعض الاستراتيجيات التي قد تزود المتخصصين في الموارد البشرية بمعلومات مفيدة

لتحديد ممارسات الموارد البشرية التي ينبغي تنفيذها بفعالية في مؤسساتهم

٤. دراسة (Elhazzam,2016) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء

الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة في جنوب غرب الجزائر

#### **The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: Study Based in Southwest Algeria**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التكوين والتطوير، الأجور، تقييم الأداء) على الأداء الاجتماعي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي للجزائر. وبناء على دراسة وتحليل الدراسات السابقة تم تطوير استبانة من أجل جمع بيانات للبحث، حيث تم توزيع ٥٢ استبانة على مسيري إدارة وأقسام الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

❁ أثر إيجابي ومهم لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي للجزائر.

**3.4.2. المحور الثالث. الدراسات التي جمعت بين المتغير المستقل والمتغير التابع.**

**1.3.4.2. الدراسات المحلية:**

١. دراسة (أبو حسين، 2017) بعنوان: معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة

الداخلية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية – الشق المدني، وقد تناول الباحث هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة التي تحظى بها معايير الحكم الرشيد في تنمية العنصر البشري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على أصحاب الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى)، التي تتمثل في: (وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في قطاع غزة، البالغ عددهم (٢٥١) موظفاً وموظفة، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل.

**وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:**

✿ يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد: (الشفافية، المساواة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) في وزارة الداخلية – الشق المدني بنسبة (%٦١,٢٣) بينما تطبيق تنمية الموارد البشرية: (التدريب، التمكين، الاستدامة) بلغت (%٦٢,٧١).

✿ تنمية الموارد البشرية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات: (الرؤية الاستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة).

**كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:**

✿ ضرورة تعزيز الإدارة العليا، في الوزارة، لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة، من خلال برامج تثقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير، ووضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، ومراجعتها وتقييمها بشكل دوري، لتحديد ما يحتاج إلى التطوير أو الإلغاء.

✿ ضرورة الاهتمام وتعزيز دور معايير (الرؤية الاستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة)؛ لما لهذه المعايير من تأثير بصورة جوهرية في تنمية الموارد البشرية في الوزارة خلافاً عن درجة تأثير المعايير الأخرى.

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

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت إلى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وبنسبة بلغت % ٢٠ من كامل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (٦٣) من موظفي الهيئات المحلية في كل من قلقيلية، عزون، حبله، كفر ثلث، جيوس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة.

**وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

- ✿ وجود إثر ايجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية.
- ✿ عدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجالى الدراسة.

**وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:**

- ✿ زيادة الحاجة إلى وجود رقابة من الحكم المحلي على تطبيق معايير الحوكمة على الهيئات المحلية نتيجة لخصوصية لوضع الفلسطيني.
- ✿ العمل على ترسيخ مهام الجهات الرقابية من خلال متابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى.
- ✿ العمل على ترسيخ سيادة سلطة القانون لما له من أثر في ضبط عمل الهيئات المحلية وانعكاس ذلك على الأداء من خلال الرقابة الدورية على عمل الهيئات والمجالس البلدية.
- ✿ ضرورة تطبيق معايير الحوكمة في الهيئات المحلية نظرا لدورها المحوري والكبير في تنمية الموارد البشرية وتعزيزها من خلال التدريب.

٣. دراسة (سرور، 2016) بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي

"دراسة ميدانية عمى الجامعات العامة بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الحوكمة المعمول بها على عملية التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على واقع قواعد الحوكمة السائدة والعلاقة بين قواعد الحوكمة وبين عملية التغيير التنظيمي وذلك من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية بقطاع غزة، أيضا التعرف على وجود فروق لمجالات الدراسة بين الباحثين تبعاً للمتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والتي بلغ عددها (٣٢٥) موظف تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من بين (١٤٥٨) موظفاً وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

### خرجت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ✿ تطبق الجامعات العامة قواعد الحوكمة بدرجة عالية نسبياً.
- ✿ هناك علاقة ارتباط طردية وموجبة احصائياً بين قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

### خرجت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

- ✿ دعوة مؤسسات التعليم العالي بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة من (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، وكفاءة الإدارة)
- ✿ ضرورة منح الإدارة التنفيذية الاستقلالية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات وإجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية أو المالية وأن تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية.

٤. دراسة (مطير، 2013) بعنوان: واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في

### الوزارات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية. لتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث - العليا، الوسطى، الدنيا (والتي تتمثل في: وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في محافظات قطاع

غزة والبالغ عددهم: (٨٢٨٢) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (٦٧٣) موظفاً من مجتمع الدراسة بنسبة بلغت حوالي (٣٦%) من الحجم الاصلي للمجتمع.

**وخرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:**

❁ بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (٧٦,٢٨%).

❁ بلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (٧٢,٨٦%).

**وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:**

❁ ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى تطبيق هذه المعايير وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة والانفتاح على كافة مستويات وفئات المجتمع.

❁ ضرورة تكاتف وتضافر وتكامل كافة الجهود الحكومية والأهلية والقطاع الخاص والتواصل مع المواطنين وتعريف دور المواطن في تفعيل عملية المساءلة وبيان مردود ذلك عليهم.

❁ العمل على بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي وتقديم القدوة الحسنة في الممارسات التي تتسم بالشفافية والإعلان عنها للارتقاء بالمجتمع الفلسطيني وتحقيق الأهداف المنشودة والسعي لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

#### 2.3.4.2. الدراسات العربية:

١. دراسة (أبو عجيبة، 2019) بعنوان: أثر تطبيق ابعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق ابعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي، في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (342) مفردة.

خرجت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

✿ هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق ابعاد الحوكمة ومجالات التطوير التنظيمي.

خرجت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

✿ زيادة وعي القيادات في الجامعة بأهمية ممارسة الحوكمة باعتبارها من أكثر الأنماط

✿ القيادية المناسبة لمؤسسات التعليم العالي، لما لها أهمية وتأثير في العديد من الجوانب وقدرتها

على إدارة التطوير التنظيمي.

✿ تعزيز ثقافة الشفافية والافصاح والمساءلة والالتزام بالتشريعات ودعم وتشجيع أسلوب العمل

الجماعي واشعار العاملين بأهمية اتباع الثقافة التنظيمية للجامعة.

✿ زيادة الاهتمام والدعم من قبل الجامعة بالتطوير التنظيمي من اختيار للعاملين الكفاء وتوزيع

المهام وفقا للكفاءات التي يمتلكها العاملين واستخدام التقنيات الحديثة في عملية التطوير

التنظيمي.

٢. دراسة (الوكيل، 2019) بعنوان تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي

شرق مدينة نصر

تهدف الدراسة الحالية إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق

مدينة نصر والتعرف على علاقة واثربنى القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ

الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، اعتمدت الدراسة على استخدام اسلوب المنهج التحليلي الوصفي،

واستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق مع اهداف الدراسة وفروضها من حيث بحث العالقة واثربنى

مبادئ الحوكمة وتبنى القيادات على الأداء الوظيفي وتحسينه.

خرجت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

✿ تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خالد تدعيم

المساءلة الإدارية.

### خرجت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

✿ الأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة وعبر أدوار القيادات تجاه تبنى أسس ومعايير الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المحاسبة عن المسؤولية، المسؤولية، العدالة، الوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة ابعاد تطبيقية تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة.

✿ تحليل البيئة الداخلية في المنظمات العامة الحكومية لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها.

### ٣. دراسة (مؤمن، عز الدين، 2019) بعنوان: دور مبادئ الحوكمة في تطوير الاداء المتميز للعاملين

#### بالإدارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الحوكمة ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين بالإدارة الرياضية بالإضافة إلى توضيح دور مبادئ الحوكمة (الإفصاح، الشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، حكم القانون والمساواة والعدالة) في تطوير أداء العاملين بالإدارة الرياضية وخاصة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بويرة، كما تكونت عينة البحث من ٤٠ إداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي باعتباره انسب المناهج لطبيعة الدراسة وتعتبر الاستبانة المتكونة من ٣ محاور من ادوات الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات وتم تحليلها باستخدام برنامج.

### خرجت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

✿ يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تطوير أداء العاملين بالإدارة الرياضية.  
✿ مبدأ الإفصاح والشفافية يعتبر من أبرز مبادئ الحوكمة المطبق في المديرية.  
✿ تؤدي مبادئ الحوكمة إلى المساهمة في زيادة النشاط والفعالية في أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة ومنه في الإدارة الرياضية وتؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة.

### خرجت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

✿ لا يزال تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة الرياضية لم يأخذ بالجدية اللازمة، لذلك فإنه على السلطات العليا إصدار مجموعة قوانين وتشريعات أكثر صرامة لإجبار الشركات على تطبيق

مبادئ الحوكمة، ومراقبة تطبيقها من خلال ضرورة تقديم تقرير سنوي عن مدى الالتزام بهذه المبادئ.

❁ لا يمكن أن يكتمل تطبيق حوكمة الإدارة الرياضية في الجزائر ما لم يتم تفعيل دور السلطات الرقابية الفعالة، حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في ضمان تطبيق مبادئ الحوكمة.

٤. دراسة (الطراونة، 2016) بعنوان: تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية في جنوب الأردن والبالغ عددهم (١١٦٥) عضو هيئة تدريس بحسب إحصائيات شؤون العاملين في هذه الجامعات لعام ٢٠١٦ يمثل عدد مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تناسب غرض الدراسة، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية بنسبة (٢٠ %) من مجتمع الدراسة، تم توزيع ما مجموعه (٢٣٥) استبانة على الجامعات الثلاث، حيث أُسترجع منها (٢١٧) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (٩٢ %)، وقد تم استبعاد (١٢) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (٢٠٥) استبانة تشكل ما نسبته (٩٤ %) من الاستبانات المسترجعة. تم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS 16.1.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

❁ أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية قد جاءت بدرجة متوسطة.

❁ إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة.

❁ وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

وقد خرجت الدراسة بتوصيات عدة كان من أهمها:

❁ بالمحافظة على تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وتعزيز مشاركة العاملين وتشجيع روح المبادرة والتجديد والتفكير الإبداعي.

٥. دراسة (الحايك، ٢٠١٦) بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)

يهدف هذا البحث إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية وبما انه ليس هناك اتفاق على مفهوم الحوكمة إلا أنه هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة أداء أي مؤسسة تقوم بتطبيقها وتدعم قدرتها على مواجهة أي أزمة مالية قد تعترضها وبرزت أهمية الحوكمة كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال عدة آليات داخلية وأخرى خارجية. ويعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية لأنه من الجهات الرقابية داخل الإدارة حيث يراقب المدراء، ويشرف عليهم ويقوم بتقييم عملهم كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء المؤسسة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها وقامت الباحثة بدراسة ميدانية شملت الموظفين في الجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الذين لهم تعامل مع الجمارك حيث تم اختيار عينة الدراسة بدقة وموضوعية وتم جمع البيانات ومن ثم تحليلها.

**خرجت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:**

✿ أن لتطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء في الجمارك.

✿ إن تجربة الحوكمة فدي المؤسسات الحكومية ضعيفة مما يدل ذلك على الخلل الإداري وسوء أداء عدد من المؤسسات الحكومية وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في بعضها ولذلك اتجه هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة على المؤسسات الحكومية بشكل عام وتطبيقه كدراسة حالة على الجمارك السورية.

**خرجت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:**

✿ على الباحثين والمهتمين والمهنيين الاهتمام أكثر والتعريف بأهمية موضوع الحوكمة ودور مبادئها وأهدافها وإيجابياتها على مستوى المؤسسات الحكومية وبالتالي على مستوى الدولة ككل.

✿ أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمديرية العامة للجمارك بشكل خاص أمرا مهما تتطلبه عملية التنمية الاقتصادية.

✿ ضرورة سن المزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح والشفافية لدي المؤسسات الحكومية.

٦. دراسة (عوض الله، 2013) بعنوان: الحاكمية وأثرها على تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالسودان في ضوء معايير الجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في السودان، ودراسة العلاقة بين تطبيق الحاكمية وأداء مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات على وجه الخصوص وفقا لمعايير الجودة ومطلوبات العصر، ومحاولة وضع رؤى لتطوير التعليم العالي بالسودان على ضوء الحاكمية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي القائم على التحليل واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ثم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي والعاملين بإدارات التعليم العالي المختلفة بالسودان. ولتحليل البيانات استخدم برنامج SPSS.

**خرجت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:**

✿ أن مؤسسات التعليم العالي تحتفظ الحاكمية التي وضعتها الدولة وتلتزم القوانين والنظم والتشريعات وفقا لقانون عام ويحتوي على مجلس قومي بلجان علمية متخصصة بدرجة كبيرة جدا.

✿ تهتم الإدارات العليا بتطوير الثقافة المعلوماتية وتعمل على تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم بدرجة قليلة جدا.

**خرجت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:**

✿ العمل على تحسين مستوى تطبيق مبادئ الحاكمية بمؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهداف خطط التنمية بالبلاد.

✿ العمل على تحديد المعوقات التي تؤثر على تطبيق مبادئ الحاكمية والعمل على معالجتها ووضع برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس داخليا وخارجيا.

✿ زيادة الموارد المالية العامة والذاتية لمؤسسات التعليم العالي.

### 3.3.4.2. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Shaheen, Jaradat, 2019) بعنوان: حوكمة الشركات وتأثيرها على الأداء المالي

-قطاع التأمين الفلسطيني

#### Corporate Governance Impact on Insurance Firm's Performance. The Case of Palestine

تحاول هذه الدراسة فحص تأثير حوكمة الشركات على أداء شركات التأمين في فلسطين. تم قياس حوكمة الشركات باستخدام حجم المجلس، وتكرار اجتماعات المجلس، ولجان المجلس، وحالة الرئيس التنفيذي، وهيكل الملكية. بينما يتم استخدام العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق المساهمين (ROE) لقياس أداء قطاع التأمين. تقنية كمية، إحصاء وصفي، ارتباط ثنائي المتغير حيث مستخدمة، تم الحصول على بيانات ثانوية من التقارير السنوية المنشورة لشركات التأمين خلال الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٨. تم استخدام ارتباط بيرسون واختبار t لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات والأداء. أشارت النتائج إلى أن تكرار اجتماعات مجلس الإدارة وحالة الرئيس التنفيذي لها تأثير كبير على أداء الشركة، الشركات التي تعقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل متكرر أكثر من غيرها لتحقيق أداء أفضل فيما يتعلق بكل من (ROA) و (ROE)، وهي الشركات التي يعمل فيها الرؤساء التنفيذيون أيضًا الأعضاء (ازدواجية الرئيس التنفيذي) يولدون أداءً أعلى من الشركات التي يكون الرؤساء التنفيذيون فيها مستقلين عن مجلس. حجم المجلس، لجان مجلس الإدارة. هيكل الملكية ليس له تأثير كبير على شركات التأمين في فلسطين. يوصي الباحثون: تحسين ممارسات الحوكمة بفرض إلزامي الامتثال لمدونة حوكمة الشركات، وإجراء مزيد من الدراسات التي تأخذ في الاعتبار القطاعات الأخرى والمتغيرات التي لم تؤخذ في هذه الدراسة.

٢. دراسة (Al-Beshtawi, 2014) بعنوان: أثر حوكمة الشركات على الأداء غير المالي في البنوك

التجارية الأردنية والمصارف الإسلامية

#### The Impact of Corporate Governance on Non-Financial Performance in Jordanian Commercial Banks and Islamic Banks

تم إجراء هذا البحث لبيان دور حوكمة الشركات في البنوك التجارية والبنوك الإسلامية في الأردن وأثرها على الأداء المالي وغير المالي لما لها من آثار إيجابية على التحسين والتطوير في

عملية اتخاذ القرار الإداري. من خلال التطوير والتحديث المختلفين في عمليات ومراحل الأنشطة الداخلية للبنوك ورفع مستوى الأداء، وقد شملت عينة الدراسة المجتمع المتمثل في جميع البنوك التجارية والأردن الإسلامي والبالغ عددهم (١٦ بنكاً أردنياً)، حيث هدفت الدراسة إلى الإدارة التنفيذية، الأقسام والإدارات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات في تلك البنوك وكذلك الإدارات المالية والمحاسبية حيث وجدت الدراسة أن البنوك التجارية والبنوك الإسلامية في الأردن تطبق حوكمة الشركات من خلال تحديد مبادئها ومكوناتها وخطواتها وتوفير لجان متخصصة تفعيل تطبيق محافظ الشركات م. وأوصى بضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام للجهات المختصة لمراقبة الأداء المالي وغير المالي لإدارات البنوك الأردنية وزيادة أحكام القانون والتشريعات اللازمة التي تفرضها الحكومة والمختصة بتطبيق حوكمة الشركات.

## 5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تم في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتنوعت الدراسات السابقة بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، وكان أحدث هذه الدراسات عام (2020م)، وكان أقدمها عام (1996)، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد لوحظ أن الدراسات تعددت أهدافها، وتساؤلاتها، ومحاورها، ونتائجها، وكانت جميع الدراسات السابقة تمثل أهمية وإثراء لموضوع الدراسة شكل عام.

ولقد ركزت بعض الدراسات السابقة على مبادئ الحوكمة؛ مثل: دراسة (المدهون، 2020)، دراسة (الدريملي، 2019)، دراسة (مصطفى، 2019)، دراسة (الكبيجي، 2019)، دراسة (صايح، 2018)، دراسة (الزعانين، 2015)، دراسة (خريس، 2020)، دراسة (Khadidja، 2020) دراسة (Ezat، 2019).

وركزت بعض الدراسات السابقة على سياسات الاختيار والتعيين؛ مثل: دراسة (الجمال وجردات، 2020)، دراسة (الزعانين، 2012)، دراسة (عمرية، 2014)، دراسة (الفرا، 2008) دراسة (جرغون، 2009)، دراسة (العوكلي، 2011)، دراسة (Alshipli، 2018) دراسة (AlShaikhly، 2017)، دراسة (Sadeq، 2016).

وركزت بعض الدراسات السابقة على القطاع الحكومي؛ مثل: دراسة (أبو حسين، 2017)، دراسة (الافرع، 2017)، دراسة (سرور، 2016)، دراسة (أبو عجيبة، 2019)، دراسة (Shaheen, Jaradat, 2019)، دراسة (Al-Beshtawi, 2014)

## 6.2 وما يميز الدراسة الحالية:

- أنها جاءت لتكمل حيث انتهت الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، والتي اعتمد عليها في بناء تصور أوضح واشمل لا سيما حول مفهوم الحوكمة، وقد اتبعت الدراسة الحالية منهجية الدراسات السابقة في اختيار المنهج والمجتمع والعينة وتصميم أداة الدراسة من خلال الأدوات النظرية في تلك الدراسات وكذلك في اثناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- على حد علم الباحث تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت أثر الحوكمة على سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي، وذلك لأنها تتناول القطاع الحكومي من جهة وتستهدف ذوي المناصب العليا في هذا القطاع.
- على حد علم الباحث فالدراسة الحالية هي الأولى التي تربط بين مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين لمناصب الإدارية في القطاع الحكومي وبالأخص في المحافظات الجنوبية.
- تبين من الاستعراض الأولي لعدد من الدراسات السابقة اختلاف البلدان التي تم تطبيق فيه تلك الدراسات، وعند إضافة دراسة تتناول فلسطين فإنها تضيف إلى الدراسات السابقة دراسة جديدة تعكس تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بسياسات الاختيار والتعيين في مجتمع فريد من نوعه، سيما وأن المجتمع الفلسطيني وتحديداً في قطاع غزة لا يشهد حالة استقرار كما هو الحال في المجتمعات العربية الأخرى.
- تتميز هذه الدراسة عن غيرها في كونها تحاول معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية.

## 6.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- صوغ أسئلة الدراسة وفرضياتها بشكل دقيق يخدم أهداف الدراسة.
- بناء أداة الدراسة وتحديد محاورها.
- مناقشة وتفسير النتائج بشكل موضوعي.

- المساعدة في تصميم هيكل الدراسة.
- الاستفادة من المراجع المستخدمة في الدراسات السابقة.

#### 6.4 الفجوة البحثية

##### 1.2 جدول الفجوة البحثية

أهم نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<p>- ركزت على المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة وعلاقته بمتغيرات متعددة على اعتبارها مستقلة في بعض الدراسات وتابعة في أخرى.</p> <p>- ركزت على المتغير التابع: سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي، وذلك بقياسه منفرد، أو بعلاقته كتابع أو مستقل مع متغيرات مختلفة.</p> <p>- كان مجال تطبيق الدراسات السابقة متعددة منها (الجامعات، البنوك، الشركات وغيرها).</p>	<p>- قلة وندرة الدراسات على حد علم الباحث التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.</p> <p>- تختلف مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة محلية ركزت على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في الجنوب.</p>	<p>اهتمت بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في المحافظات الجنوبية، من خلال إلقاء الضوء حول تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا من خلال ربط أبعاد الحوكمة والتمثلة في (مبدأ المساواة، مبدأ الكفاءة والفعالية، مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة، مبدأ سيادة القانون، مبدأ اللامركزية، مبدأ المشاركة، مبدأ الاستجابة الطارئة، مبدأ التوافق والاجتماع) مع سياسات الاختيار والتعيين في محاولة من الباحث للتوصل لنتائج وتوصيات تعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا.</p>

المصدر: إعداد الباحث

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

نستعرض في هذا الفصل وصفاً للمنهجية المتبعة، ومجتمع البحث، وأداة البحث المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات. ويعتبر هذا الفصل مقدمة لفصل تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 2.3 منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية، نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يهدف إلى دراسة الواقع ويهتم

بوصفه وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، لأن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، في حين أن التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره، الأمر الذي يجعل هذا المنهج الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية والعلوم الإنسانية.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي المناصب الإدارية العليا من موظفي القطاع الحكومي في قطاع غزة والبالغ عددهم (163) موظف وموظفة موزعين على (31) مؤسسة حكومية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة.

### 4.3 العينة الاستطلاعية:

هي نوع من أنواع العينات التي يستخدمها الباحثون قبل الإجراء النهائي للدراسة النهائية، وتهدف إلى تكوين رؤية سريعة أولية حول أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة وتهدف إلى تسليط الضوء على طبيعة البيئة التي ستتم فيها إجراء الدراسة والاهداف التي يسعى لها الباحث.

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) عينة، بغرض تقنين أداة الدراسة، لدراسة وضوح فقرات الاستبانة وسهولة تعبئتها بالنسبة لهم، وقياس ثبات الاستبانة وصدق فقراتها، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وحيث لا يوجد أي ملاحظات قد تم إدخالهم في التحليل النهائي للدراسة.

حيث تم توزيع 163 استبانة على موظفي المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي، وتم استرداد 127 استبانة، بنسبة استرداد بلغت 77,9%، وأسماء الوزارات والمؤسسات الحكومية التي تم توزيع الاستبانات عليها موضحة في الملحق (4.3) والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول 1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	118	92,9%
	أنثى	9	7,1%
الفئة العمرية	أقل من 30 عام	0	0,0%
	من 30 وأقل من 40 عام.	11	8,7%
	من 40 وأقل من 50 عام.	69	54,3%
	50 عام فأكثر.	47	37,0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	54	41,7%
	ماجستير	51	40,2%
	دكتوراة	22	17,3%
سنوات الخدمة بالوظيفة	أقل من 5 سنوات	0	0,0%
	من 5 وأقل من 10 سنوات	2	1,6%
	من 10 وأقل 15 سنة	32	25,2%
	15 سنة فأكثر.	93	73,2%
الدرجة الوظيفية	وكيل وزارة	2	1,6%
	وكيل مساعد	6	4,7%
	مدير عام	57	44,9%
	مدير عام مكلف	44	34,6%
	غير ذلك (من هم بدرجة مدير)	18	14,2%

#### ❁ مناقشة نتائج توزيع عينة أفراد الدراسة

بالنسبة لمتغير اسم الوزارة أو المؤسسة: تبين من الملحق (4.3) أن أكثر الوزارات تكرارا من حيث وجود مواقع إشرافية عليا هي وزارة التربية والتعليم ووزارة الحكم المحلي ووزارة الداخلية،

حيث أن تلك الوزارات تقدم خدماتها لكافة المواطنين معا، أما وزارة المالية من المهام التي تتناط بها يجب أن تكون منفصلة عن بعضها البعض في تقديم خدماتها لحساسة عملها خلافا لباقي الوزارات.

اما بقية الوزارات المختلفة مثل الشؤون الاجتماعية، الأوقاف، العمل.. إلخ فإن المناصب الإدارية العليا فيها اقل وعدد العاملين فيها بوظائف عليا يتناسب مع ضيق عمل تلك الوزارات، وقد يكون ذلك ناتج عن تشارك تلك الوزارات والمؤسسات الحكومية في تقديم الخدمات فيها مع تلك الموجودة في الضفة الغربية، وفي حالات أخرى لشح الموارد والظروف السائدة في قطاع غزة.

**بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي:** تبين أن الذكور نسبتهم ثلاث أضعاف وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة الاناث للانخراط في مجالات أخرى مثل التدريس مقارنة بالأعمال الادرية القيادية.

**بالنسبة لمتغير الفئة العمرية:** تبين أن من منقلدي الوظائف هم من أصحاب الفئات العمرية الكبيرة لما نسمع به في هذه المرحلة من الرشد والتأني في اتخاذ القرار، ولهذا يناسب هذا المستوى من الوظائف.

**بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:** تبين أن غالبية الأشخاص الذين يتقلدون مناصب إدارية عليا لديهم مؤهلات علمية عالية وحملة شهادات دراسات عليا، وها يعكس اهتمام الوزارات في تقليد الأشخاص ذوي الشهادات العلمية العالية المناصب الإدارية العليا.

**بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:** تبين أن غالب أصحاب هذه المواقع لديهم سنوات خبرة طويلة وهذا يعكس اهتمام المؤسسات عند التعيين بناءً على الخبرة السابقة.

**بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية:** عدد المدراء العامون وعدد الوكلاء يتناسب مع توزيعات الوظائف في المؤسسات الحكومية المستهدفة وعددها (31) مؤسسة مع مراعاة أن تغطي الفروق الفردية في العديد من المؤسسات التي تحتل نصيب كبير من المناصب العليا مثل وزارة التربية والتعليم والمالية.

### 5.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة، تم بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالمختصين بهذا المجال، وبالدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وكذلك تم الاستفادة من آراء بعض المختصين في مجال الحوكمة وممن يحملون درجة الدكتوراه في هذا التخصص.

### 6.3 صدق أداة الدراسة:

#### 1.6.3. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (10) محكم من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مضمون وسلامة اللغة ووضوح وملائمة الفقرات لأغراض البحث، من حيث شموليتها وتغطيتها لمجالات البحث، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه وملائمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وتم الأخذ بملاحظاتهم، فحذفت بعض الفقرات وأعيد صياغة بعض الفقرات أيضاً، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (63) فقرة موزعة على محورين وهي كالآتي:

**المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة،** ويتكون هذا المحور من (54) فقرة موزعة على 9 أبعاد، كالتالي:

- البعد الأول: المسائلة، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
  - البعد الثاني: الفعالية والكفاءة ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
  - البعد الثالث: العدالة الاجتماعية والمساواة، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
  - البعد الرابع: سيادة القانون، ويتكون هذا البعد من (7) فقرات.
  - البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
  - البعد السادس: اللامركزية، ويتكون هذا البعد من (8) فقرات.
  - البعد السابع: المشاركة، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
  - البعد الثامن: الاستجابة الطارئة، ويتكون هذا البعد من (7) فقرات.
  - البعد التاسع: التوافق والإجماع، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- المحور الثاني: الاختيار والتعيين داخل الحكومة،** ويتكون هذا المحور من (9) فقرات.

بحيث يمثل المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) المتغير المستقل في الدراسة، في حين يمثل المحور الثاني (الاختيار والتعيين داخل الحكومة) المتغير التابع في الدراسة.

#### 2.6.3. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وملائمة كل فقرة من

فقرات الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة وذلك

من خلال حساب معاملات الارتباط بين متوسطات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

### 1.2.6.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة)

جدول 2.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطبيق مبادئ الحوكمة" والدرجة الكلية

للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة

م	فقرات المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
<b>البعد الأول: المساءلة</b>			
1	تتبع الوزارة نظام للمساءلة محدد وواضح ومفهوم للجميع.	0.731**	0.05
2	ترسخ الوزارة مبدأ المساءلة ليسري على جميع المخالفين على اختلاف رتبهم الوظيفية.	0.710**	0.05
3	تمتلك الوزارة نظاماً فعال للرقابة قادراً على منع الفساد في مختلف المستويات الإدارية (التنظيمية).	0.810**	0.05
4	تقوم الوزارة بتحديد آلية متابعة لقيام الموظفين بواجباتهم ومسؤولياتهم بما يتناسب مع اختصاصاتهم.	0.849**	0.05
5	تتخذ الوزارة إجراءات تصحيحية بناء على تقارير عمليات المساءلة	0.781**	0.05
6	توفر الوزارة فريقاً متخصصاً في تطبيق نظام المساءلة للجميع.	0.731**	0.05
<b>البعد الثاني: الفعالية والكفاءة</b>			
7	تدرب الوزارة الموظفين بما يحقق النتائج المرجوة.	0.595**	0.05
8	تؤدي الوزارة دورها وفق خطة استراتيجية متكاملة	0.696**	0.05
9	تقيم الوزارة خطط عملها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات الحداثة والمعاصرة.	0.849**	0.05
10	تدرس الوزارة واقع الموارد المتاحة بهدف إعادة توزيعها وبما يحقق الأهداف المرجوة.	0.781**	0.05

0.05	0.731**	تنجز الوزارة أهدافها بأفضل مخرجات وأقل جهد ووقت وكلفة.	11
<b>البعد الثالث: العدالة الاجتماعية والمساواة</b>			
0.05	0.764**	تتكافأ فرص الترقية للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين.	12
0.05	0.760**	يقوم نظام الأجور والرواتب في الوزارة على مبدأ العدالة والمساواة.	13
0.05	0.725*	يتحقق الأمن الاجتماعي لموظفي الوزارة على اختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية.	14
0.05	0.838**	تحمي الوزارة حقوق الموظفين بعيداً عن الانتماء السياسي.	15
0.05	0.714**	تعالج الوزارة مشكلات الموظفين الخاصة دون تفريق بينهم.	16
<b>البعد الرابع: سيادة القانون</b>			
0.05	0.567**	تحرص الوزارة على توعية الموظفين بالقوانين والأنظمة الخاصة بعملها.	١٧
0.05	0.843**	لدى الوزارة نظام إداري داخلي مكتوب يحدد صلاحيات ومسئوليات كل موظف.	١٨
0.05	0.742**	يفسح المجال لأصحاب الوظائف المختلفة للتنافس الشريف على المواقع الإشرافية ودون تحيز.	١٩
		تطبق الوزارة أمام أي شكوى مقدمة لها بغض النظر عن أطرافها.	٢٠
0.05	0.803**	تحتكم المعاملات المالية والإدارية في الوزارة لأنظمة داخلية محددة وواضحة للجميع.	٢١
0.05	0.821**	يتم الإعلان مسبقاً عن فتح باب الترشح للمناصب الإدارية العليا داخل الوزارة.	٢١
0.05	0.807**	تنشر الوزارة تقاريرها الإدارية والمالية للمعنيين بشكل دوري.	٢٢
<b>البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية</b>			
0.05	0.758**	تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة توضح فيها رؤيتها ورسالتها.	٢٣
0.05	0.819**	يتم إطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح الوزارة إلى تحقيقها في المستقبل.	٢٤

0.05	0.751**	تحلل الوزارة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بصفة دائم.	٢٥
0.05	0.707**	تشارك جميع المستويات الإدارية في الوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية.	٢٦
0.05	0.722**	تبنى الوزارة استراتيجيات إدارية وهياكل مرنة إلى حد كبير.	٢٧
0.05	0.731**	توجد لدى المنظمة خطط تنموية مرتبطة بأهداف الوزارة الاستراتيجية.	٢٨
<b>البعد السادس: اللامركزية</b>			
0.05	0.752**	تمتلك الوزارة هيكل تنظيمي وخطوط اتصال واضحة تمنع تداخل الصلاحيات.	٢٩
0.05	0.731**	تتاح مساحة كافية لكل إدارة في الوزارة اتخاذ القرارات التي تراعي وتخدم مصلحة عملها.	٣٠
0.05	0.710**	تعتمد الوزارة أسلوب التدوير بين مدرء الإدارات المختلفة.	٣١
0.05	0.810**	تفرد الوزارة باتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالوزارة.	٣٢
0.05	0.849**	تمنح الوزارة الموظفين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ أعمالهم.	٣٣
0.05	0.781**	تشكل الوزارة لجان وفرق عمل خاصة لحل المشكلات.	٣٤
0.05	0.751**	تؤمن الوزارة بمبدأ التفويض في أعمالها.	٣٥
0.05	0.707**	تؤمن الوزارة بالتخصص عند توزيع المهام على العاملين	٣٦
<b>البعد السابع: المشاركة</b>			
0.05	0.751**	تستثمر الوزارة مفهوم الذكاء الإنساني وقدرات الموظفين الفردية في تحقيق أهدافها.	٣٧
0.05	0.707**	تشجع الوزارة أسلوب الرقابة الذاتية لدى الموظفين.	٣٨
0.05	0.722**	تحفز الوزارة موظفيها على إبداء الرأي وتقديم المقترحات في الندوات واللقاءات التي تعقدها.	٤٩
0.05	0.731**	تتعاون الوزارة مع الهيئات الحكومية والمنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها.	٤٠

0.05	0.751**	هناك تمثيل منظم لجميع المستويات الإدارية بالوزارة في عملية صناعة القرار.	٤١
<b>البعد الثامن: الاستجابة الطارئة</b>			
0.05	0.722**	تلبي الوزارة احتياجات الموظفين بحيث تقدم لهم أفضل الخدمات في الوقت المناسب.	٤٢
0.05	0.731**	توفر الوزارة بيئة عمل مناسبة تضمن احترام كرامة الموظفين.	٤٣
0.05	0.751**	تطور الوزارة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للموظفين.	٤٤
0.05	0.722**	لدى الوزارة خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة.	٤٥
0.05	0.731**	تعمل الوزارة وفق برامج وخطط زمنية مدروسة لتحقيق رغبات الموظفين والمواطنين.	٤٦
0.05	0.751**	توجد في الوزارة ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	٤٧
0.05	0.722**	تستجيب الوزارة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها بمرونة وسرعة كبيرة.	٤٨
<b>البعد التاسع: التوافق والاجماع</b>			
0.05	0.710**	تنشر الوزارة ثقافة التوافق بين الموظفين رغم اختلاف مستوياتهم الثقافية والمعرفية.	٤٩
0.05	0.810**	تنشر الوزارة الاختلاف في وجهات النظر في طرح بدائل متنوعة عند صناعة القرار.	٥٠
0.05	0.849**	تعمل الوزارة على استخدام أسلوب التفاوض لتوفيق الآراء المختلفة.	٥١
0.05	0.781**	تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ التوافق والاجماع في الوزارة لضمان تحقيق الأهداف العامة.	٥٢
0.05	0.751**	تسعى الوزارة لاتخاذ قراراتها بالإجماع مع تقديم مبررات تلك القرارات.	٥٣

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

يتضح في الجدول (2.3)، أن جميع فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 0.567 - 0.849 وجميعها أكبر من 0.50 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$   $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يعتبر المحور الأول بأبعاده التسعة صادقاً لما وضع لقياسه.

### 2.2.6.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الاختيار والتعيين داخل الحكومة):

جدول 3.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاختيار والتعيين داخل الحكومة" والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.

م	فقرات المحور الثاني (الاختيار والتعيين داخل الحكومة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
55	يوجد داخل البيت الحكومي سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا.	0.530**	0.05
56	تحقق سياسات الاختيار والتعيين اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل المناصب الإدارية العليا.	0.452**	0.05
57	تعطى الأولوية للتعيين في المناصب الإدارية العليا للموظفين من داخل الوزارة.	0.540**	0.05
58	تسهم سياسة الاختيار والتعيين الحالية في استقرار معدل دوران العمل في المؤسسات الحكومية.	0.583**	0.05
59	يجتاز المتقدمون لشغل المناصب الإدارية العليا مجموعة من الاختبارات منها اختبارات الذكاء والشخصية.	0.499**	0.05
60	يخضع جميع الموظفين لشغل المناصب الإدارية العليا لمقابلة شخصية.	0.583**	0.05
61	تنتهج الحكومة أساليب مهنية وموضوعية عند اختيار المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا بدلاً من الترقية التلقائية.	0.530**	0.05
62	يتم وضع سياسات الاختيار والتعيين بما يتناسب مع رؤية الوزارة واستراتيجية الحكومة.	0.452**	0.05

0.05	0.540**	تتفق سياسات الاختيار والتعيين من خلال الخطط الاستراتيجية للحكومة، وتكون واضحة ومفصلة في تقدير الاحتياجات المالية والبشرية لكل وزارة.	٦٣
------	---------	--	----

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يتضح في الجدول (3.3)، أن جميع فقرات المحور الثاني ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 0.452\_0.583 وغالبيتها أكبر من 0.50 ولا يوجد معامل ارتباط لأي فقرة أقل من 0.40 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$   $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يعتبر المحور الثاني صادقاً لما وضع لقياسه.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، من خلال:

#### 1.7.3. معامل ألفا - كرونباخ.

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة.

**جدول 4.3:** مصفوفة معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة حسب معادلة كرونباخ- ألفا

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة.	54	0.975
البعد الأول: المسائلة.	6	0.891
البعد الثاني: الفعالية والكفاءة	5	0.846
البعد الثالث: العدالة الاجتماعية والمساواة.	5	0.870
البعد الرابع: سيادة القانون.	7	0.803
البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية.	5	0.878
البعد السادس: اللامركزية.	8	0.844

0.825	5	البعد السابع: المشاركة.
0.929	7	البعد الثامن: الاستجابة الطارئة.
0.902	5	البعد التاسع: التوافق والاجماع.
0.946	9	المحور الثاني: سياسة الاختيار والتعيين داخل الحكومة.
0.979	63	الدرجة الكلية للاستبانة

تم التأكد من ثبات أداة البحث (الاستبانة) بإيجاد معامل الثبات كرونباخ- ألفا (Cronbach-Alpha)، حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.979) لجميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها (63) فقرة، وتشير هذه القيمة لثبات مرتفع في بيانات البحث، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميمها على مجتمع الدراسة، حسب ما هو موضح في الجدول (4.3).

### 2.7.3. طريقة التجزئة النصفية

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئيين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون. معامل الارتباط المعدل =  $2r/1+r$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

### جدول 5.3: طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	المحور
0.943	0.812	المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة.
0.866	0.709	البعد الأول: المسائلة.
0.766	0.607	البعد الثاني: الفعالية والكفاءة
0.852	0.716	البعد الثالث: العدالة الاجتماعية والمساواة.
0.849	0.710	البعد الرابع: سيادة القانون.
0.840	0.712	البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية.
0.855	0.709	البعد السادس: اللامركزية.
0.925	0.820	البعد السابع: المشاركة.
0.849	0.710	البعد الثامن: الاستجابة الطارئة.
0.840	0.712	البعد التاسع: التوافق والاجماع.
0.855	0.709	المحور الثاني: سياسة الاختيار والتعيين داخل الحكومة.
0.955	0.822	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5.3) أن قيمة معامل الارتباط المعدل ( سبيرمان مقبول ودال احصائياً)، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، بحيث تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة" بغير موافق بشدة" في حين تم اختيار الدرجة 5 للاستجابة" بموافق بشدة" والدرجات الأخرى بما يتناسب مع الاختيارات والاستجابات. ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم تفسير المتوسطات الحسابية لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية، حسب مقياس الوزن الآتي الموضح بالجدول (6.3).

### جدول 6.3: سلم مقياس الدراسة

الدرجة	الوزن النسبي	درجة الموافقة
أقل من أو يساوي 1.79	أقل من أو يساوي 35.8%	منخفضة جداً
2.59 – 1.80	36% – 51.8%	منخفضة
3.39 – 2.60	52.0% – 67.8%	متوسطة
4.19 – 3.40	68.0% – 83.8%	مرتفعة
4.20 فأكثر	84.0% فأكثر	مرتفعة جداً

#### الملخص:

تم في هذا الفصل استعراض المنهجية المتبعة حيثُ استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول للأهداف المرجوة، وأداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة التي تم إعدادها، وبنائها وتطويرها بالاستعانة بالمختصين بهذا المجال، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وكذلك تطرق الفصل إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفي الفصل التالي تم عرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

---

### النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة، لذا تم إجراءات المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تعرض ويناقش تحليلها في هذا الفصل.

#### 2.4 تساؤلات وفرضيات الدراسة:

**1.2.4. نتائج سؤال الدراسة الرئيسي:** ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين

في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس فقد تم تحديد مجموعة أسئلة ويتم الإجابة عنها من خلال اختبار الفرضيات، وفيما يلي أسئلة الدراسة والاجابة عليها مع اختبار الفرضيات الخاصة بكل سؤال.

#### 1.1.2.4. أولاً: نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في

المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي؟

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور تطبيق

مبادئ الحوكمة، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور تطبيق مبادئ الحوكمة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
<b>البعد الأول: المساءلة</b>								
1	تتبع الوزارة نظام للمساءلة محدد وواضح ومفهوم للجميع.	3.65	0.89	73.0%	مرتفعة	8.22	0.000	3
2	ترسخ الوزارة مبدأ المساءلة ليسري على جميع المخالفين على اختلاف رتبهم الوظيفية.	3.62	0.92	72.4%	مرتفعة	7.57	0.000	4
3	تمتلك الوزارة نظاماً فعالاً للرقابة قادراً على منع الفساد في مختلف المستويات الإدارية (التنظيمية).	3.71	0.79	74.2%	مرتفعة	9.65	0.0000	1
4	تقوم الوزارة بتحديد آلية متابعة لقيام الموظفين بواجباتهم ومسؤولياتهم بما يتناسب مع اختصاصاتهم.	3.68	1.06	73.6%	مرتفعة	8.57	0.000	2
5	تتخذ الوزارة إجراءات تصحيحية بناءً على تقارير عمليات المساءلة	3.57	0.87	71.4%	مرتفعة	7.30	0.000	5
6	توفر الوزارة فريقاً متخصصاً في تطبيق نظام المساءلة للجميع.	3.32	0.99	66.4%	متوسطة	3.67	0.040	6
٧	جميع فقرات البعد الأول (المساءلة) معاً	3.59	٠,٧٣	71.8%	مرتفعة			
<b>البعد الثاني: الفعالية والكفاءة</b>								
٧	تدريب الوزارة الموظفين بما يحقق النتائج المرجوة.	3.62	0.39	72.4%	مرتفعة	7.50	0.000	٣
٨	تؤدي الوزارة دورها وفق خطة استراتيجية متكاملة	٣,٨٤	0.84	76.8%	مرتفعة	11.18	0.000	١

٢	0.000	٩,١٢	مرتفعة	74.0%	0.85	3.70	تقيم الوزارة خطط عملها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات الحدائة والمعاصرة.	٩
٤	0.000	٦,٤٠	مرتفعة	71.4%	1.01	3.57	تدرس الوزارة واقع الموارد المتاحة بهدف إعادة توزيعها وبما يحقق الأهداف المرجوة.	١٠
5	0.000	5.12	متوسطة	67.8%	0.86	٣,٣٩	تنجز الوزارة أهدافها بأفضل مخرجات وأقل جهد ووقت وكلفة.	١١
3			مرتفعة	74.4%	0.71	3.72	جميع فقرات البعد الثاني(الكفاءة والفعالية) معاً	

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	النتيجة
<b>البعد الثالث: العدالة الاجتماعية والمساواة</b>								
12	تتكافأ فرص الترقية للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين.	3.39	1.06	67.8%	متوسطة	4.17	0.000	5
13	يقوم نظام الأجور والرواتب في الوزارة على مبدأ العدالة والمساواة.	3.47	0.99	69.4%	مرتفعة	٥,٣٧	0.000	4
14	يتحقق الأمن الاجتماعي لموظفي الوزارة على اختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية.	٣,٥٤	1.02	70.8%	مرتفعة	٥,٩٠	0.000	3
15	تحمي الوزارة حقوق الموظفين بعيداً عن الانتماء السياسي.	3.79	٠,٩٣	75.8%	مرتفعة	٩,٥٢	0.000	1
16	تعالج الوزارة مشكلات الموظفين الخاصة دون تفريق بينهم.	3.64	٠,٩٦	72.8%	مرتفعة	٧,٤٤	0.000	2
٨	جميع فقرات البعد الثالث(العدالة الاجتماعية والمساواة)معاً	3.56	0.81	71.2%	مرتفعة			
<b>البعد الرابع: سيادة القانون</b>								
١٧	تحرص الوزارة على توعية الموظفين بالقوانين والأنظمة الخاصة بعملها.	3.91	0.73	78.2%	مرتفعة	١٤,٠	0.000	٣
١٨	لدى الوزارة نظام إداري داخلي مكتوب يحدد صلاحيات ومسئوليات كل موظف.	4.02	0.79	80.4%	مرتفعة	١٤,٥٧	0.000	٢

١٩	يفسح المجال لأصحاب الوظائف المختلفة للتنافس الشريف على المواقع الإشرافية ودون تحيز.	3.54	0.94	70.8%	مرتفعة	٦,٤١	0.000	6
٢٠	تطبق الوزارة أمام أي شكوى مقدمة لها بغض النظر عن أطرافها.	3.90	0.90	78.0%	مرتفعة	١١,١٥	0.000	٤
٢١	تحتكم المعاملات المالية والإدارية في الوزارة لأنظمة داخلية محددة وواضحة للجميع.	٤,٢١	0.73	84.2%	مرتفعة جداً	١٧,٩٢	0.000	١
22	يتم الإعلان مسبقاً عن فتح باب الترشح للمناصب الإدارية العليا داخل الوزارة.	2.98	1.13	59.6%	متوسطة	٠,٢٣٤	0.152	7
٢٣	تنشر الوزارة تقاريرها الإدارية والمالية للمعنيين بشكل دوري.	3.80	١,٠٠	76.0%	مرتفعة	٩,٠٤	٠,٠٠٠	٥
	<b>جميع فقرات بعد (سيادة القانون) معاً</b>	<b>3.77</b>	<b>0.61</b>	<b>75.4%</b>	<b>مرتفعة</b>			<b>٢</b>

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
<b>البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية</b>								
٢٤	تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة توضح فيها رؤيتها ورسالتها.	4.20	0.72	84.0%	مرتفعة جداً	18.66	0.000	1
٢٥	يتم إطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح الوزارة إلى تحقيقها في المستقبل.	3.95	٠,٧٨	79.0%	مرتفعة	١٣,٦٧	0.000	2
٢٦	تحلل الوزارة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بصفة دائم.	3.83	0.88	76.6%	مرتفعة	١٠,٥٨	0.000	3
٢٧	تشارك جميع المستويات الإدارية في الوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية.	3.80	0.88	76.0%	مرتفعة	10.25	0.000	4
٢٨	تبني الوزارة استراتيجيات إدارية وهياكل مرنة إلى حد كبير.	٣,٦١	٠,٩٦	72.2%	مرتفعة	٧,٠٥	0.000	6

5	0.000	٩,٤٣	مرتفعة	73.4%	٠,٨٠	٣,٦٧	توجد لدى المنظمة خطط تنموية مرتبطة بأهداف الوزارة الاستراتيجية.	٢٩
١			مرتفعة	77.0%	0.67	3.85	جميع فقرات البعد (الرؤية الاستراتيجية) معاً	
<b>البعد السادس: اللامركزية</b>								
2	0.000	11.28	مرتفعة	77.4%	0.87	3.87	تمتلك الوزارة هيكل تنظيمي وخطوط اتصال واضحة تمنع تداخل الصلاحيات.	30
٦	0.000	٨,٢٦	مرتفعة	73.2%	0.90	3.66	تتاح مساحة كافية لكل إدارة في الوزارة اتخاذ القرارات التي تراعي وتخدم مصلحة عملها.	31
3	0.000	9.23	مرتفعة	75.6%	٠,٩٣	3.78	تعتمد الوزارة أسلوب التدوير بين مدراء الإدارات المختلفة.	٣٢
٧	0.000	8.81	مرتفعة	70.2%	٠,٨٦	٣,٥١	تتفرد الوزارة باتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالوزارة.	٣٣
٨	0.000	7.17	مرتفعة	66.0%	0.95	3.30	تمنح الوزارة الموظفين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ أعمالهم.	٣٤
1	0.000	13.37	مرتفعة	79.4%	0.81	٣,٩٧	تشكل الوزارة لجان وفرق عمل خاصة لحل المشكلات.	35
٥	٠,٠٠٠	٨,١٧	مرتفعة	73.8%	٠,٩٥	٣,٦٩	تؤمن الوزارة بمبدأ التفويض في أعمالها.	٣٦
٤	٠,٠٠٠	٩,٣٥	مرتفعة	74.4%	٠,٨٦	٣,٧٢	تؤمن الوزارة بالتخصص عند توزيع المهام على العاملين	٣٧
4			مرتفعة	73.8%	0.62	3.96	جميع فقرات البعد(اللامركزية) معاً	
	<b>Sig.</b>	<b>T-Test</b>	<b>الدرجة</b>	<b>الوزن النسبي</b>	<b>الانحراف المعياري</b>	<b>الوسط الحسابي</b>	<b>الفقرة</b>	<b>م</b>
<b>البعد السابع: المشاركة</b>								
٤	٠,٠٠٠	٤,٧٨	مرتفعة	68.6%	١,٠٢	٣,٤٣	تستثمر الوزارة مفهوم الذكاء الإنساني وقدرات الموظفين الفردية في تحقيق أهدافها.	٣٨
٣	٠,٠٠٠	٦,٢٧	مرتفعة	70.4%	٠,٩٣	٣,٥٢	تشجع الوزارة أسلوب الرقابة الذاتية لدى الموظفين.	٣٩
٢	٠,٠٠٠	٩,٠٧	مرتفعة	74.4%	٠,٨٩	٣,٧٢	تحفز الوزارة موظفيها على إبداء الرأي وتقديم المقترحات في الندوات واللقاءات التي تعقدها.	٤٠

٤١	تتعاون الوزارة مع الهيئات الحكومية والمنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها.	٤,١٤	٠,٦٩	82.8%	مرتفعة	١٨,٤٢	٠,٠٠٠	١
٤٢	هناك تمثيل منظم لجميع المستويات الإدارية بالوزارة في عملية صناعة القرار.	٣,٣٨	١,٠٣	٦٧,٦%	متوسطة	٤,١٣	٠,٠٠٠	٥
٥	جميع فقرات بعد المشاركة معاً	٣,٦٤	0.71	72.8%	مرتفعة			٥
<b>البعد الثامن: الاستجابة الطارئة</b>								
٤٣	تتبع الوزارة احتياجات الموظفين بحيث تقدم لهم أفضل الخدمات في الوقت المناسب.	٣,٢٧	١,٠٤	65.4%	متوسطة	٣,٠٢	٠,٠٠٠	٧
٤٤	توفر الوزارة بيئة عمل مناسبة تضمن احترام كرامة الموظفين.	٣,٦٤	٠,٩٢	72.8%	مرتفعة	٧,٧٨	٠,٠٠٠	٤
٤٥	تطور الوزارة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للموظفين.	٣,٨٨	٠,٨٧	77.6%	مرتفعة	١١,٣١	٠,٠٠٠	١
٤٦	لدى الوزارة خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة.	٣,٦٩	١,٠٤	73.8%	مرتفعة	٧,٧٧	٠,٠٠٠	٣
٤٧	تعمل الوزارة وفق برامج وخطط زمنية مدروسة لتحقيق رغبات الموظفين والمواطنين.	٣,٤٨	٠,٩٦	٦٩,٦%	مرتفعة	٥,٦٠	٠,٠٠٠	٥
٤٨	توجد في الوزارة ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	٣,٤٣	١,٠٨	68.56	مرتفعة	٤,٤٣	٠,٠٠٠	٦
٤٩	تستجيب الوزارة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها بمرونة وسرعة كبيرة.	٣,٨٢	٠,٨٢	76.4%	مرتفعة	١١,١ ١	٠,٠٠٠	٢
٦	جميع فقرات بعد الاستجابة الطارئة	3.60	٠,٨٠	72.0%	مرتفعة			٦

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
<b>البعد التاسع: التوافق والاجتماع</b>								

٥٠	تتشر الوزارة ثقافة التوافق بين الموظفين رغم اختلاف مستوياتهم الثقافية والمعرفية.	٣,٦١	٠,٧٨	72.2%	مرتفعة	٨,٦٦	٠,٠٠٠	٢
٥١	تتشر الوزارة الاختلاف في وجهات النظر في طرح بدائل متنوعة عند صناعة القرار.	٣,٥٠	٠,٨٧	70.0%	مرتفعة	٦,٥١	٠,٠٠٠	٣
٥٢	تعمل الوزارة على استخدام أسلوب التفاوض لتوفيق الآراء المختلفة.	٣,٤٨	٠,٨٩	69.6%	مرتفعة	٦,٠٢	٠,٠٠٠	٤
٥٣	تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ التوافق والاجماع في الوزارة لضمان تحقيق الأهداف العامة.	٣,٦٣	٠,٨٩	72.6%	مرتفعة	٧,٩٠	٠,٠٠٠	١
٥٤	تسعى الوزارة لاتخاذ قراراتها بالاجماع مع تقديم مبررات تلك القرارات.	٣,٤٦	١,٠٣	69.6%	مرتفعة	٤,٩٦	٠,٠٠٠	٥
٩	جميع فقرات بعد التوافق والاجماع معا	3.53	0.76	70.6%	مرتفعة			

تظهر النتائج الواردة في الجدول (1.4) أن:

#### ١- المساءلة:

المتوسطات الحسابية لبعء المساءلة من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (3.32) و (3.71)، بأوزان نسبية (66.4%) و (74.2%)، بدرجة متوسطة ومرتفعة، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل على الدرجة السابعة بين ابعاد المتغير المستقل، وقد حصلت الفقرة الثالثة " تمتلك الوزارة نظاماً فعالاً للرقابة قادراً على منع الفساد في مختلف المستويات الإدارية (التنظيمية) " التي بلغ وزنها النسبي ٧٤,٢% على أعلى وزن نسبي، ويعزو الباحث ذلك أن القطاع الحكومي يمتلك برامج رقابية على نشاطات ومهام الجهات الإدارية ذات المناصب العليا والتأكد من اتباعها للإجراءات المرسومة لها واتخاذ الاجراء القانوني في حال مخالفتها للأنظمة واللوائح داخل القطاع الحكومي.

في حين حصلت الفقرة السادسة " توفر الوزارة فريقاً متخصصاً في تطبيق نظام المساءلة للجميع" التي بلغ وزنها النسبي ٦٦,٤% على أقل وزن نسبي. ومن وجهة نظر الباحث عدم وجود فريق متخصص في القطاع الحكومي في تطبيق نظام المساءلة في كافة الوزارات يرجع ذلك إلى أن بعض الوزارات تتطلب عدم الرقابة على أنشطتها وبرامجها كون البيئة التي تعمل بها هذه الوزارات تتطلب كامل السرية مثل وزارة الداخلية كون أن الحالة السياسية في المحافظات الجنوبية غير مستقرة.

وقد يتشابه حصول هذا البعد على درجة استجابة: موافق مع دراسة (المومني، الابراهيم، 2019) ودراسة (شرف، 2015)، واختلفت الدراسة مع دراسة (الدهشان، 2018) و (الكردى، 2017). ويرى الباحث أن السبب في تباين الدراسات السابقة يعود إلى اختلاف الفئة المستهدفة، حيث أن هذه الدراسة تستهدف القطاع العام وتحديداً فئة الإدارة العليا.

## ٢- الفعالية والكفاءة:

المتوسطات الحسابية لبعد **الفعالية والكفاءة** من وجهة نظر المدراء في الهيئات الحكومية انحصرت بين (3.39) و (3.84)، بأوزان نسبية (67.8%) و (76.8%)، بدرجة متوسطة ومرتفعة، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل على الدرجة الثالثة بين ابعاد المتغير المستقل وقد حصلت الفقرة الثامنة" تؤدي الوزارة دورها وفق خطة استراتيجية متكاملة " التي بلغ وزنها النسبي ٧٦,٨% على أعلى وزن نسبي،، **ويعزو الباحث ذلك إلى أن أي نجاح لأي وزارة داخل القطاع الحكومي يتطلب اعداد وتصميم خطط للوصول إلى الأهداف العامة للوزارة، ويعد نجاح الخطة لأي وزارة يعد أيضاً نجاحاً للقطاع الحكومي بشكل عام، لا سيما وان القطاع الحكومي يعد مرآة الدولة.**

في حين حصلت الفقرة الحادي عشر " تنجز الوزارة أهدافها بأفضل مخرجات وأقل جهد ووقت وكلفة " التي بلغ وزنها النسبي ٦٧,٨% على أقل وزن نسبي، **ويرى الباحث عدم انجاز الوزارات لأهدافها بأفضل مخرجات في اقل وقت وجهد وتكلفة يرجع إلى عدم اتباعها السياسات المرسومة لها مسبقاً ضمن خطة معدة مسبقاً، قد ينتج عن ذلك فشل في استمرارية بعض أنشطة وبرامج هذه الوزارات وبالتالي قد يؤدي فشل القطاع الحكومي بشكل عام. مما يفقد هذه الوزارة الثقة من الشعب والبرلمان الذي يمثل هذا الشعب، من جهة أخرى يجب المساهمة في استثمار الأمتل للموارد المادية والبشرية حتى تساهم في التطبيق الأمتل للحوكمة في القطاع الحكومي بشكل أفضل.**

وقد يتشابه حصول هذا البعد على درجة استجابة: موافق مع دراسة (مومني، 2019) ودراسة (جودة، 2008)

ويختلف نتائج هذا البعد مع دراسة (عطا الله، 2016) حيث حصل هذا البعد على درجة استجابة محايد. ويرى الباحث أن السبب في تباين الدراسات السابقة يعود إلى اختلاف مجتمع الدراسة، حيث تلك الدراسات استهدفت القطاع الخاص وهذه الدراسة استهدفت القطاع الحكومي.

### ٣- العدالة الاجتماعية والمساواة:

المتوسطات الحسابية لبعدها العدالة الاجتماعية والمساواة من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (3.39) و(3.79)، بأوزان نسبية (67.8%) و(75.8%)، بدرجة متوسطة ومرتفعة، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل على الدرجة الثامنة بين ابعاد المتغير المستقل، وقد حصلت الفقرة الخامس عشر " تحمي الوزارة حقوق الموظفين بعيداً عن الانتماء السياسي." التي بلغ وزنها النسبي ٧٥,٨% على أعلى وزن نسبي، ويعزو الباحث ان على القطاع الحكومي تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة في كافة الوزارات حتى يتم الحكم على هذا القطاع بتطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل السليم ومن ضمن هذا المبدأ يرى المبحوثين ان حفظ حقوقهم الوظيفية بعيداً عن الانتماء السياسي يعد من مساعي تطبيق العدالة الوظيفية وبالتالي تطبيق مبدأ من مبادئ الحوكمة الرشيدية، ويجب إرساء قواعد العدالة وتفعيل الياتها داخل الوزارات يضمن وجود بيئة عمل مناسبة تساعد على تحقيق اهداف المنظمة والعاملين بهافي حين حصلت الفقرة الثاني عشر " تتكافأ فرص الترقية للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين " التي بلغ وزنها النسبي ٦٧,٨% على أقل وزن نسبي، من وجهة نظر الباحث اذا لم تتسم هذه الوزارات بالعدالة الاجتماعية والمساواة داخل الوزارات وعدم اتاحة الفرصة للمنافسة على الوظائف وتكافؤ الفرص في الترقية الداخلية للموظفين من كلا الجنسين فلا يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة. وقد يتشابه حصول هذا البعد على درجة استجابة: موافق مع دراسة(السنوسي،2016) ودراسة (الدحوح،2014) واختلفت نتائج هذا البعد مع دراسة(الزائدي،2019)، ودراسة (قويدر،2016) حيث حصل هذا البعد على درجة استجابة محايد. ويرى الباحث أن السبب في تباين الدراسات السابقة يعود إلى اختلاف طبيعة عمل القطاع المستهدف حيث أن هذه الدراسة تستهدف القطاع العام.

### ٤- سيادة القانون:

المتوسطات الحسابية لبعدها سيادة القانون من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (٢,٩٨) و(4.21)، بأوزان نسبية (59.6%) و(84.2%)، بدرجة متوسطة ومرتفعة، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل على الدرجة الثانية بين ابعاد المتغير المستقل، وقد حصلت الواحد والعشرون " تحتكم المعاملات المالية والإدارية في الوزارة لأنظمة داخلية محددة وواضحة للجميع." التي بلغ وزنها النسبي ٨٤,٢% على أعلى وزن نسبي، ويعزو الباحث ذلك إلى ان معظم الوزارات داخل القطاع الحكومي يوجد في داخلها أنظمة ولوائح واضحة

محددة يخضع لها جميع الأشخاص ومن ضمن هذه الأنظمة واللوائح يوجد أنظمة متخصصة في المعاملات المالية والإدارية، ومما يعزز ذلك وجود هيئة رقابية مستقلة (هيئة الرقابة المالية والإدارية) تضمن حماية المال العام ومساءلة مهديها، وأيضاً تراقب وتساءل العاملين في الحقل الإداري داخل الوزارة.

في حين حصلت الفقرة الثاني والعشرون " يتم الإعلان مسبقاً عن فتح باب الترشح للمناصب الإدارية العليا داخل الوزارة." التي بلغ وزنها النسبي ٥٩,٦% على أقل وزن نسبي.

**ويري الباحث ضعف الإعلان عن فتح باب الترشح للمناصب الإدارية العليا داخل الوزارة** يرجع إلى عدة أسباب منها ما هو سياسي ومنها ما هو مهني، فعلى الصعيد السياسي فلا يتم وضع أي شخص في هذا المنصب الا من يكون موالي إلى الحزب الحاكم في الدولة، وعدم الإعلان عن فتح باب الترشح على الصعيد المهني يرجع إلى أن الشخص الذي يتم وضع في هذا المنصب يتم ذلك ضمن سياسات الاختيار والتعيين وذلك من خلال تعيين بالترقية المهنية داخل الوزارة.

وقد تشابهت نتائج هذا البعد مع دراسة (مطير، 2013) ودراسة (البناء، 2017) في حين أنها تختلف نتائج هذا البعد مع دراسة (الحديدي، 2020) في الحصول على درجة استجابة محايد. ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل القطاع المستهدف حيث أن هذه الدراسة تستهدف القطاع العام.

#### ٥- الرؤية الاستراتيجية:

المتوسطات الحسابية لبعد الرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (3.61) و (٤,٢٠)، بأوزان نسبية (72.2%) و (84.0%)، بدرجة مرتفعة ومرتفعة جداً، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل هذا البعد على الدرجة الاولى بين ابعاد المتغير المستقل، وقد حصلت الفقرة الرابع والعشرون " تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة توضح فيها رؤيتها ورسالتها." التي بلغ وزنها النسبي ٨٤,٠% على أعلى وزن نسبي، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة تبني الوزارات التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الحديثة، بحيث تعمل على تصميم العديد من الخطط والاستراتيجيات والبرامج والرؤى والرسالة التي تنتهجها الوزارة ضمن رؤيتها الاستراتيجية المنبثقة عن التخطيط الاستراتيجي، الوزارة ومن خلال وضعها لرؤية ورسالة وخطط تجعل العاملين في القطاع الحكومي إلى تنفيذ تلك الخطط والبرامج والوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالوزارة وبالتالي تحقيق اهداف القطاع الحكومي الأم، في حين حصلت الفقرة

الثامن والعشرون " تبني الوزارة استراتيجيات إدارية وهياكل مرنة إلى حد كبير " التي بلغ وزنها النسبي ٧٢,٢% على أقل وزن نسبي.

ويرى الباحث ان ضعف تبني الوزارات والقطاع الحكومي لأسلوب التخطيط الاستراتيجي والذي ينبثق عنه وضع رؤية وخطط واستراتيجيات إدارية وهيكلية مرنة من شأنها تعزيز وتحقيق الأهداف العامة للوزارات والقطاع الحكومي يمكن أن يؤدي إلى عدم تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي.

وقد تتشابه نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة (وهبة، 2015) في الحصول على المرتبة الأولى ضمن الابعاد، ودراسة (الطو، 2012) في الحصول على درجة استجابة موافق وقد تختلف نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة (بدوي، 2017) في حصولها على درجة استجابة محايد حسب سلم مقياس الدراسة. ويرى الباحث أن السبب في تباين الدراسات السابقة يعود إلى اختلاف إلى الأسلوب المعالجة المستخدم، ففي هذه الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة.

#### ٦- اللامركزية:

المتوسطات الحسابية لبعد اللامركزية من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (3.30) و (3.97)، بأوزان نسبية (66.0%) و (79.4%)، بدرجة متوسطة ومرتفعة، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل على الدرجة الرابعة بين ابعاد المتغير المستقل وقد حصلت الخامس والثلاثون " تشكل الوزارة لجان وفرق عمل خاصة لحل المشكلات. " التي بلغ وزنها النسبي ٧٩,٤% على أعلى وزن نسبي، ويعزو الباحث ذلك ضرورة سعي الإدارة العليا في الوزارة إلى تصميم وتبني هيكل تنظيمي واضح ومحدد لكافة الصلاحيات والمسؤوليات لجميع افراد الوزارة كافة خطوط الاتصال والتسلسل الهرمي التنظيمي مما يقلل من حدوث مشكلات لا يحمدها عقابها وتشكيل لجان خاصة لحل المشكلات الناتجة عن غياب التسلسل الهرمي التنظيمي واضح المعالم يساعد في تطبيق وتعزيز الحوكمة داخل الوزارة.

في حين حصلت الفقرة الرابع والثلاثون " تمنح الوزارة الموظفين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ أعمالهم. " التي بلغ وزنها النسبي ٦٦,٠% على أقل وزن نسبي.

ويرى الباحث عدم إتاحة الفرص للموظفين بالوزارات لتحديد كيفية تنفيذ أعمالهم بطرق مريحة ومرنة تناسبهم تكون ناتجة عن وجود سياسات صارمة تحد من مرونة العمل داخل الوزارة وربما إلى

وجود إدارة عليا تمنع من التراخي في العمل خوفاً على مخرجات العملية التنظيمية داخل الوزارة، وقد تتشابه نتائج هذا البعد مع دراسة (الحلو، 2012).

وتختلف مع نتائج دراسة (هللو، 2015) ودراسة (النادي، 2017) في كون حصول هذا البعد على درجة استجابة محايد ودراسة (الكردي، 2017) كون البعد حصل على درجة استجابة غير موافق. ويرى الباحث أن السبب في تباين الدراسات السابقة يعود إلى اختلاف المتغيرات المستخدمة في تلك الدراسات، ففي هذه الدراسة تم استخدام متغيرات لم تشترك فيها تلك الدراسات.

#### ٧- المشاركة:

المتوسطات الحسابية لبعد المشاركة من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (3.38) و(4.14)، بأوزان نسبية (67.6%) و(82.8%)، بدرجة متوسطة ومرتفعة، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل على الدرجة الخامسة بين ابعاد المتغير المستقل وقد حصلت الفقرة الواحد والأربعون "تتعاون الوزارة مع الهيئات الحكومية والمنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها." التي بلغ وزنها النسبي ٨٢,٨% على أعلى وزن نسبي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تعاون الوزارة مع الهيئات والمنظمات في تحقيق أهدافها يرجع إلى تبادل الخبرات والحصول على أفضل المخرجات التي تعزز من نجاح الوزارة ونجاح القطاع الحكومي بشكل عام، وقد تكون هذه المنظمات تسعى إلى تقديم خدمات لا يكون للقطاع الحكومي بشكل المقدر على تقديمها مما يتحتم عليها تتعاون مع القطاعات الأخرى.

في حين حصلت الفقرة الثاني والأربعون "هناك تمثيل منظم لجميع المستويات الإدارية بالوزارة في عملية صناعة القرار." التي بلغ وزنها النسبي ٦٧,٦% على أقل وزن نسبي.

ويفسر الباحث ضعف تمثيل مختلف المستويات الإدارية في صناعة القرارات في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية بشكل عام يرجع إلى غياب الديمقراطية التشاركية وتعزيز الدكتاتورية في اتخاذ القرارات، مما يبني على اتخاذ قرارات ليست صائبة في بعض الأحيان.

وقد تتشابه نتائج البعد مع دراسة (العزيمي، 2019) ودراسة (الزطمة، 2016)، في حين أنها تختلف مع دراسة (درادكة، 2018) ودراسة (محمود، 2016) حيث كانت نتائج البعد ضمن درجة الاستجابة محايد. ويرى الباحث أن السبب في تباين الدراسات السابقة يعود إلى اختلاف الحدود المكانية لتطبيق الدراسة، الحدود المكانية لهذه الدراسة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

## ٨- الاستجابة الطارئة:

المتوسطات الحسابية لبعء الاستجابة الطارئة من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (3.27) و(3.88)، بأوزان نسبية (65.4%) و(77.6%)، بدرجة متوسطة ومرتفعة، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل على الدرجة السادسة بين ابعاد المتغير المستقل وقد حصلت الفقرة الخامس والأربعون " تطور الوزارة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للموظفين." التي بلغ وزنها النسبي ٧٧,٦ % على أعلى وزن نسبي، ويفسر الباحث ذلك إلى سعي القطاع الحكومي وحرصه الشديد على تلبية الاحتياجات سواء للعاملين في القطاع العام من جهة، أو المواطنين من جهة أخرى، رغم المعوقات التي تحيط به من ويعمله في ظل الازمات والتحولت المحلية والإقليمية والعالمية التي قد تؤثر على عمل هذا القطاع وتجعله يسير ضمن مسارات معينة لا تتسجم مع الواقع والطبيعة، ويسعى أيضا إلى تطوير الوزارات من خلال تقديم المقترحات الحديثة والاستمرار في تطوير وتأهيل العاملين ومواكبتهم للتطورات التكنولوجية والعلمية والمعرفية مما يساهم في تقديم أفضل الخدمات في الوقت والمكان المناسبين، ويشير الباحث إلى ضرورة وجود مثل هذا التطوير والاستجابة الطارئة ضمن خطط الوزارات مما يعزز من نجاح الوزارة ونجاح القطاع الحكومي ككل، ويعزز من تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي.

في حين حصلت الفقرة الثالث والأربعون" تلبية الوزارة احتياجات الموظفين بحيث تقدم لهم أفضل الخدمات في الوقت المناسب." التي بلغ وزنها النسبي ٦٥,٤ % على أقل وزن نسبي. ويعزي ذلك البحث إلى ان ضعف وجود رؤية استراتيجية واضحة تحدد خارطة الطريق التي تسير عليها الوزارة في تحديد متطلبات الوزارة المادية وخطط الاستجابة الطارئة الخاصة بالوزارة في الوقت المناسب مما يضعف من تطبيق معايير الحوكمة في هذه الوزارة والقطاع الحكومي وقد تتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم،2019). بينما تختلف نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة (أبو حسين،2017) في حصول هذا البعد على درجة استجابة محايد. ويرى الباحث أن السبب في اختلاف نتائج الدراسات السابقة يعود إلى اختلاف المحدد الجغرافي، فدراستنا استهدفت الجغرافية الفلسطينية.

## ٩- التوافق والاجماع:

المتوسطات الحسابية لبعء التوافق والاجماع من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (3.46) و(3.63)، بأوزان نسبية (69.6%) و(72.6%)، بدرجة مرتفعة، وتقع الفقرة ضمن

درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصل على الدرجة التاسعة بين ابعاد المتغير المستقل وقد حصلت الفقرة الثالثة والخمسون " تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ التوافق والاجماع في الوزارة لضمان تحقيق الأهداف العامة." التي بلغ وزنها النسبي ٧٢,٦% على أعلى وزن نسبي.

ويعزو الباحث ذلك أن وجود توافق بين العاملين في الوزارات في القطاع الحكومي الفلسطيني والإدارة العليا أصحاب المناصب الإدارية العليا يعزز من الفهم الواضح والمحدد للصلاحيات والمسؤوليات المخولة للعاملين أيضا يساهم ذلك في تحقيق اهداف الوزارة والقطاع الحكومي بشكل عام مما يساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي، في حين حصلت الفقرة الرابع والخمسون " تسعى الوزارة لاتخاذ قراراتها بالإجماع مع تقديم مبررات تلك القرارات " التي بلغ وزنها النسبي ٦٩,٦% على أقل وزن نسبي.

ويرى الباحث غياب التوافق والاجماع بينهم يؤدي إلى تعزيز الدكتاتورية وغياب الديمقراطية التشاركية واتخاذ قرارات ليست صائبة دون تقديم أي مبررات لذلك.

قد يتشابه نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة (أبو وطفة، 2016) ودراسة (إبراهيم، 2019)، بينما تختلف مع دراسة (أبو حسين، 2017) في الحصول على درجة استجابة محايد. وبالتالي قد حصل هذا المحور (المستقل) بكافة أبعاده على وزن نسبي (٧٣,٠%) ويقع ضمن درجة استجابة موافق حسب سلم مقياس البحث. وقد تشابهت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (إبراهيم، 2019) ودراسة (أبو وطفة، 2016) وتختلف مع دراسة (أبو حسين، 2017). ويرى الباحث أن السبب في تباين الدراسات السابقة يعود إلى اختلاف المنهجية المستخدمة في تلك الدراسات، ففي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث جرى استهداف مجتمع الدراسة بالكامل، والذي شكل فئة قيادية غالباً ما يتم تعيينها بقرار سياسي، وبالتالي فهي ذات رأي موحد نسبياً.

وفيما يلي تلخيص للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باستجابة أفراد عينة الدراسة لمحاور المتغير المستقل (أبعاد مبادئ الحوكمة).

جدول: 2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أبعاد مبادئ الحوكمة

الترتيب	الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٧	مرتفعة	٧١,٨%	0.73	3.59	البعد الأول: المسائلة.
٣	مرتفعة	٧٤,٤%	0.71	3.72	البعد الثاني: الفعالية والكفاءة
٨	مرتفعة	٧١,٢%	0.81	3.56	البعد الثالث: العدالة الاجتماعية والمساواة.
٢	مرتفعة	٧٥,٤%	0.61	3.77	البعد الرابع: سيادة القانون.
١	مرتفعة	٧٧,٠%	0.67	3.85	البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية.
٤	مرتفعة	٧٣,٨%	0.62	3.69	البعد السادس: اللامركزية.
٥	مرتفعة	٧٢,٨%	٠,٧١	٣,٦٤	البعد السابع: المشاركة.
٦	مرتفعة	٧٢,٠%	٠,٨٠	٣,٦٠	البعد الثامن: الاستجابة الطارئة.
٩	مرتفعة	٧٠,٦%	٠,٧٦	٣,٥٣	البعد التاسع: التوافق والاجماع.
-	مرتفعة	٧٣,٠%	0.61	3.65	المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة.

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول 2.4 أن:

- بلغ المتوسط الحسابي لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة 3.65 بوزن نسبي ٧٣% بدرجة مرتفعة.

قد حصل هذا المحور (المستقل) بكافة أبعاده على وزن نسبي (٧٣,٠%) ويقع ضمن درجة استجابة مرتفعة حسب سلم مقياس البحث. وقد تشابهت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (إبراهيم، 2019) ودراسة (أبو وطفة، 2016)، وتختلف مع دراسة (أبو حسين، 2017)

- قيم المتوسط الحسابي لأبعاد محور تطبيق مبادئ الحوكمة تراوحت بين (3.53) و(3.85)، فقد حصل بعد الرؤية الاستراتيجية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.85)، وهو بدرجة مرتفعة، يليه بعد سيادة القانون بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٧)، وهو بدرجة مرتفعة، يليه بعد الفعالية والكفاءة بمتوسط حسابي مقداره (3.72)، يليه بعد اللامركزية بمتوسط حسابي مقداره (3.69)، وهو بدرجة مرتفعة، يليه بعد المشاركة بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وهو بدرجة مرتفعة، يليه بعد الاستجابة الطارئة بمتوسط حسابي مقداره (3.60)، وهو بدرجة مرتفعة، يليه بعد المسائلة بمتوسط

حسابي مقداره (3.59) وهو بدرجة مرتفعة، يليه بعد العدالة الاجتماعية والمساواة بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وهو بدرجة مرتفعة، يليه بعد التوافق والاجماع بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وهو بدرجة مرتفعة.

ولمعرفة درجة تطبيق القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية لمبادئ الحوكمة، تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يطبق القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية مبادئ الحوكمة في المناصب الإدارية العليا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وحتى يتم الإجابة عن السؤال الأول، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Sample T-Test) لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة لمعرفة متوسط استجابة أفراد العينة زادت عند درجة الحيات 3 أم لا:

#### جدول 1.2.4. اختبار One Sample T- Test

البعد	T- Test	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المساءلة	٩,١٨	0.000
الفعالية والكفاءة	٩,٩٢	0.000
العدالة الاجتماعية والمساواة	٧,٨٩	0.000
سيادة القانون	١٤,٠٧	0.000
الرؤية الاستراتيجية	١٤,٢٧	0.000
اللامركزية	١٢,٥٢	0.000
المشاركة	١٠,١٦	0.000
الاستجابة الطارئة	٨,٤٣	0.000
التوافق والاجماع	٧,٨٨	0.000
تطبيق مبادئ الحوكمة	١٢,١٥	0.000

\*\* اختبار فرضية أن المتوسط أكبر من 3

بلغ معامل اختبار T-Test لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة ١٥,١٢، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على أن القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية يطبق مبادئ الحوكمة ضمن سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا.

لذلك، تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه لا يطبق القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية مبادئ الحوكمة في المناصب الإدارية العليا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت النتيجة برفضها، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه يطبق القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية مبادئ الحوكمة ضمن سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**2.1.2.4. ثانياً: نتائج سؤال الدراسة الثاني:** ما واقع سياسات الاختيار والتعيين المتبعة عند تعيين ذوي المناصب الإدارية العليا؟

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور سياسات الاختيار والتعيين داخل الحكومة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول 3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور " سياسات الاختيار والتعيين داخل الحكومة"**

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig	الترتيب
55	يوجد داخل البيت الحكومي سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا.	3.30	1.07	66.0%	متوسطة	3.14	0.000	3
٥٦	تحقق سياسات الاختيار والتعيين اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل المناصب الإدارية العليا.	٣,٢٢	1.02	64.4%	متوسطة	2.42	0.000	6

٥٧	تعطى الأولوية للتعين في المناصب الإدارية العليا للموظفين من داخل الوزارة.	٣,٣٤	1.09	متوسطة	3.49	0.000	١
٥٨	تسهم سياسة الاختيار والتعيين الحالية في استقرار معدل دوران العمل في المؤسسات الحكومية.	3.30	1.03	متوسطة	3.36	0.000	٣
٥٩	يجتاز المتقدمون لشغل المناصب الإدارية العليا مجموعة من الاختبارات منها اختبارات الذكاء والشخصية.	2.85	1.18	متوسطة	-1.42	0.156	٩
٦٠	يخضع جميع الموظفين لشغل المناصب الإدارية العليا لمقابلة شخصية.	3.07	1.24	متوسطة	0.643	0.521	٧
٦١	تنتهج الحكومة أساليب مهنية وموضوعية عند اختيار المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا بدلاً من الترقية التلقائية.	3.02	1.07	متوسطة	٠,١٦٥	0.869	٨
٦٢	يتم وضع سياسات الاختيار والتعيين بما يتناسب مع رؤية الوزارة واستراتيجية الحكومة.	3.25	1.06	متوسطة	2.65	0.000	٥
٦٣	تتبنى سياسات الاختيار والتعيين من خلال الخطط الاستراتيجية للحكومة، وتكون واضحة ومفصلة في تقدير الاحتياجات المالية والبشرية لكل وزارة.	3.31	1.09	متوسطة	3.23	0.000	٢

تظهر النتائج الواردة في الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لمحور سياسة الاختيار والتعيين في الحكومة من وجهة نظر المدراء في الحكومة انحصرت بين (2.85) و(٣,٣٤)، بأوزان نسبية (57.0%) و(66.8%)، بدرجة متوسطة.

وقد حصل هذا المحور (التابع) على وزن نسبي (٦٣,٦%) وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة متوسطة حسب سلم مقياس البحث، ويفسر الباحث حصول المحور على درجة محايد من وجهة نظر المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين المنتهجة في القطاع الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية إلى ضعف معايير ومبادئ الحوكمة وعدم تطبيق تلك السياسات وتلك المعايير التي من

شأنها تعزز ثقة الموظفين في الوزارات الحكومية، وإن ضعف تلك المعايير والسياسة يعزز الفساد الحكومي في تعيين المناصب الإدارية العليا ومن أجل محاربة هذا الفساد لابد من تطبيق هذه المعايير ومبادئ الحوكمة التي سبق ذكرها. وقد تتشابه نتائج هذا البعد مع دراسة (عودة، 2008) ودراسة (الزعاين، 2012)، في حين أنها تختلف مع نتائج دراسة (الحیح، 2012) ودراسة (جرغون، 2009) ولمعرفة هل يوجد سياسات واضحة ومحددة للاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي، تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على: لا يوجد سياسات واضحة ومحددة للاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Sample T-Test) لمحور سياسات الاختيار والتعيين في الحكومة لمعرفة متوسط استجابة أفراد العينة زادت عند درجة الحياد 3 أم لا:

تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه لا يوجد سياسات واضحة ومحددة للاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه يوجد سياسات واضحة ومحددة للاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

#### جدول 1.3.4. اختبار One Sample T-Test

المحور	T- Test	القيمة الاحتمالية (Sig.)
سياسات الاختيار والتعيين في الحكومة	٢,٢٦	0.025

\*\* اختبار فرضية أن المتوسط أكبر من 3

بلغ معامل اختبار T-Test لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة ٢,٢٦، وأن القيمة

الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

وهذا يدل على أنه يوجد سياسات واضحة ومحددة للاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولكن بنسبة منخفضة وبالتالي نستنتج عدم صحة الفرضية الثانية فنرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد سياسات واضحة ومحددة للاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**3.1.2.4. ثالثاً: نتائج سؤال الدراسة الثالث:** ما العلاقة بين مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا؟

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث تم اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على: لا يوجد علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم ايجاد معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه تطبيق مبادئ الحوكمة وبين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه سياسات الاختيار والتعيين في الحكومة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول 4.4:** معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في الحكومة

البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المساءلة	0.545	0.000**
الفعالية والكفاءة	0.552	0.000**
العدالة الاجتماعية والمساواة	0.639	0.000**
سيادة القانون	0.647	0.000**
الرؤية الاستراتيجية	0.600	0.000**
اللامركزية	0.636	0.000**

0.000**	0.694	المشاركة
0.000**	٠,٧١٦	الاستجابة الطارئة
0.000**	٠,٦٦٧	التوافق والاجماع
0.000**	0.750	تطبيق مبادئ الحوكمة

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

بلغ معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين داخل الحكومة 0.750، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في الحكومة. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في الحكومة.

وبالتالي تم الإجابة على السؤال الثالث بأن العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في الحكومة هي علاقة طردية، وبالتالي نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية الثالثة، ونرفضها، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويفسر الباحث ذلك أنه كلما كان هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية كلما كان هناك تطبيق لسياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا بشكل صحيح ومناسب وسليم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوكيل، 2019)، دراسة (سرور، 2016)، ودراسة (مطير، 2013) وتختلف مع دراسة (أبو حسين، 2017).

**4.1.2.4. نتائج سؤال الدراسة الرابع:** هل يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية؟

ولمعرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية، تم اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على: لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

فقد تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Stepwise) لدراسة تأثير المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة) على المتغير التابع (الاختيار والتعيين في الحكومة)

تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أن هناك يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول 5.4 نموذج الانحدار الخطي المتعدد

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	B	البعد
قبول $H_0$	٠,٤٥٣	١,١٢٣	-	المساواة
قبول $H_0$	٠,٤٠٤	٠,٣٤٣	-	الفعالية والكفاءة
رفض $H_0$	٠,٠٠٤	٢,٩٠	٠,٢٦٤	العدالة الاجتماعية والمساواة
قبول $H_0$	٠,٤٠١	٢,٠٩	-	سيادة القانون

قبول $H_0$	٠,٣٦٤	٠,٣١٠	-	الرؤية الاستراتيجية
قبول $H_0$	٠,٣٢٢	٠,١٥٦	-	اللامركزية
رفض $H_0$	٠,٠٠٨	٢,١٢	٠,٣٣٤	المشاركة
رفض $H_0$	٠,٠٠٠	٣,٩٣	٠,٤٢٢	الاستجابة الطارئة
قبول $H_0$	٠,٢٩٥	١,٥٣	-	التوافق والاجماع
اختبار $F = ٥٩,٢٥٠$		معامل التحديد المعدل = ٠,٥٨١		
القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		معامل الارتباط = ٠,٧٩٦		

يتضح من خلال بيانات جدول (5.4) أن معادلة الانحدار الخطي المتعدد هي:

$$Y = 0.246X_1 + 0.334X_2 + 0.422X_3$$

حيث

$Y$  = سياسات الاختيار والتعيين

$X_1$  = العدالة الاجتماعية والمساواة

$X_2$  = المشاركة

$X_3$  = الاستجابة الطارئة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

-معامل الارتباط يساوي (٠,٧٩٦)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (٠,٥٨١)، أي أن ما نسبته (٥٨,١%) من التغير في المتغير التابع الاختيار والتعيين في الحكومة يعود للتغير في المتغيرات المستقلة الواردة في الجدول، والنسبة المتبقية (٤١,٩%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

٢- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (العدالة الاجتماعية والمساواة، المشاركة، الاستجابة الطارئة)، أي أنها تؤثر في سياسات الاختيار والتعيين في الحكومة.

٣- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (المساءلة، الفعالية والكفاءة، سيادة القانون، الرؤية الاستراتيجية، اللامركزية، التوافق والاجماع)، أي أنها لا تؤثر في سياسات الاختيار والتعيين في الحكومة.

٤- أن قيمة (ف) بلغت (٥٩,٢٥٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. مما يؤكد أن هناك أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل: بوجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويعزو الباحث السبب في ظهور بعض أبعاد الحوكمة بأن لها تأثيراً دالاً إحصائياً على سياسات الاختيار والتعيين بأن المبحوثين قد لمسوا تأثير تلك الأبعاد، فمثلاً ربما أنهم شعروا بأهميتها وكأن الأمر يتطلب أن تتحقق تلك الأبعاد بالدرجة الأولى، ونجد أبرزها تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة، ثم سيادة القانون، وكلاهما يشير ربما إلى أن الحكومة في اختيارها لذوي المناصب العليا يحققون ذلك، أو على الأقل أن المبحوثين قد شعروا بأنهم قد تم اختيارهم وفقاً لذلك، كما أن المبحوثين ربما يرون أن هنالك مشاركة حقيقية تتم بين القطاعات المختلفة والحكومة وتستجيب الحكومة للاحتياجات الطارئة باعتبار أن قطاع غزة ربما يشهد تغيرات عدة، سواء على مستوى التشكيل الحكومي أو التحديات الأخرى الخارجية كالعدوان الصهيوني المتكرر والإغلاق. أما المتغيرات الأخرى التي لم يكن لتأثيرها دلالة إحصائية فهي تشير ربما إلى أن سياسات الاختيار والتعيين التي بموجبها يتم أصحاب ذوي المناصب العليا تكون بعيدة عن تحديد للمساءلة، ربما لأن أصحاب هذه المناصب

تكون مساءلتهم من قبل جهات عليا كالمجلس التشريعي ومجلس الوزراء أو نحو ذلك، أما بالنسبة للكفاءة والفعالية، فربما لأن التعيين في غالبه يكون ذو بعد سياسي، وبالتالي قد يغلب الجانب السياسي على جانب الكفاءة، أما مع عدم تأثير الرؤية الاستراتيجية فلربما يعود السبب إلى أن المنظومة الحكومية ككل منذ أحداث الانقسام الفلسطيني وحتى اليوم لا تعمل وفق رؤية استراتيجية وذلك لأن الأوضاع ليست مستقرة مطلقاً، حيث شهد تشكيل الحكومة العاشرة، وحكومات منفصلة في الضفة وغزة تدار بلا تنسيق، ثم حكومة وفاق مع نفاذ محدود، وحكومات أخرى لم تحدد تسمياتها ولجان إدارية كل ذلك لا يتيح المجال لتشكيل رؤية استراتيجية بالمطلق. أما بالنسبة للمركزية، فربما كانت غير دالة إحصائياً في تأثيرها لأن الواقع الحكومي يتطلب عملاً مركزياً، فليس هنالك جسم آخر غير الحكومة يستطيع أن يدير الشأن العام سوى الحكومة، وبالتالي فإن محدودية التعاون مع الحكومة في غزة عزلها عن مشاركة قطاعات أخرى، أما بالنسبة للتوافق والاجماع، فربما يعود عدم تأثيرها لأن المؤسسات الحكومية لم تنتج تجربة إدارتها بالتوافق والاجماع، ودلالة ذلك الفصل الواضح للمؤسسات الحكومية بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

**5.3.7 اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية يعزى للمتغيرات الديمغرافية (اسم الوزارة، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالوظيفة، الدرجة الوظيفية)

باستخدام اختبار Independent T.test تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار Independent T.test والجدول يوضح ذلك:

#### جدول 6.4 اختبار " T. test" Independent Sample

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ذكر	118	3.41	0.71	0.360	0.727	قبول $H_0$
أنثى	9	3.50	0.71			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة الباحثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية.

و باستخدام اختبار **One Way ANOVA** تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة الباحثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير (اسم الوزارة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالوظيفة، الدرجة الوظيفية)، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة الباحثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير (اسم الوزارة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالوظيفة، الدرجة الوظيفية)، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام اختبار **One Way ANOVA** والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 7.4 اختبار One Way ANOVA

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اسم الوزارة	بين المجموعات	4.14	19	٠,٢١	0.40	0.875	قبول $H_0$
	داخل المجموعات	56.66	107	0.52			
	المجموع	40.47	126				
الفئة العمرية	بين المجموعات	0.433	2	0.216	0.421	0.657	قبول $H_0$
	داخل المجموعات	63.78	124	0.514			
	المجموع	64.21	126				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.40	2	1.70	3.44	0.000	رفض $H_0$
	داخل المجموعات	60.80	124	0.494			
	المجموع	64.21	126				
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.350	2	0.175	0.340	0.713	قبول $H_0$
	داخل المجموعات	63.86	124	0.515			
	المجموع	64.21	126				
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	5.45	٤	1.36	2.82	0.028	رفض $H_0$
	داخل المجموعات	58.76	12٢	0.482			
	المجموع	64.21	12٦				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة الباحثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية)، حيث تم توظيف اختبار شفاهة لإجراء المقارنة بين المتوسطات، حيث أظهرت النتائج أن الفروق لصالح درجة البكالوريوس في المؤهل العلمي، أيضاً أظهرت أن الفروق لصالح وكيل وزارة في الدرجة الوظيفية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هنالك بعض التفاوت بين أصحاب الرتب العليا باعتبار أن مستوى المسؤولية الصلاحية لمهام أصحاب تلك الوظائف متباين، فوكيل الوزارة ليس كالمدير العام، والوكيل المساعد ليس كمدير المديرية في نطاق اطلاعه على المجرىات،

ومشاركته في القرار على مستوى الحكومة، وبالتالي فإن الدرجة الوظيفية يمكن أن تختلف، كما أنه من الواضح أن تباين المستويات العلمية ما بين بكالوريوس وماجستير ودكتوراة يلعب دوراً في تشكيل الرأي والقناعات لدى ذوي المناصب العليا.

كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير (اسم الوزارة، الفئة العمرية، سنوات الخدمة).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب المناصب الإدارية العليا في الوزارات يكونوا في نفس الفئة العمرية وسنوات الخبرة ولا يشعر المبحوثين لوجود فروقات في الفئة العمرية وسنوات الخدمة وبذلك لم يكن هنالك فروق في استجاباتهم.

#### 3.4 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة تبعاً للبيانات الديموغرافية كما يلي:

✿ تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى أن النظام المتبع في الوزارات هو نظام واحد، لا يفرق بين الذكور والإناث، ويشعر المبحوثين بذلك، فلم يكن هنالك فروق في استجاباتهم.

✿ أما بالنسبة لمتغير الوزارة فلم يكن هنالك فروق بين متوسط استجابات المبحوثين، وهذا يعزز أن جميع الوزارات ربما تخضع لنظام واحد، وبالتالي لا يشعر المبحوثين أن هنالك فروقات جوهرية بين المؤسسات الحكومية فيما بينها.

## الفصل الخامس

---

### النتائج والتوصيات والمقترحات

#### 1.5 النتائج:

##### 1.1.5. نتائج محور تطبيق مبادئ الحوكمة

١. تبين أن هنالك تطبيق لأبعاد الحوكمة في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية بدرجة مرتفعة حسب سلم مقياس الدراسة.
٢. كانت أبعاد الحوكمة مرتبة حسب الأكثر تطبيقاً ابتداءً من الرؤية الاستراتيجية ثم سيادة القانون وبعد ذلك الفعالية والكفاءة، يليها اللامركزية، ثم بعد المشاركة، يعقبها الاستجابة الطارئة، ثم المساواة، يليها العدالة الاجتماعية وأخيراً بعد التوافق والاجماع.
٣. تبين أن هنالك ممارسات تدلل على شيوع ووجود تطبيق لمبادئ الحوكمة من أبرزها: أن الوزارات لديها خطط واضحة المعالم تضع من خلالها رؤية واضحة واستراتيجيات محددة وتعمل على تصميم هياكل تنظيمية لهذه الوزارات تساعد في تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بالموظفين تجنباً للمشكلات المستقبلية.
٤. توصلت الدراسة إلى أن الوزارات تطلع موظفيها على الأهداف التي تطمح إليها في تحقيق أهدافها العامة، وكذلك تقوم على دراسة واقعها الداخلي والخارجي وتحديد نقاط القوة الضعف ودراسة البيئة التي تعمل بها.

٥. توصلت الدراسة إلى أن الوزارات - في إطار تطبيقها للحوكمة - تحدد إلى حد كبير طرق التعامل مع المعاملات المالية والإدارية داخلها، وتقوم أيضا على توعية الموظفين بالأنظمة واللوائح والقوانين الموجودة فيها.

٦. توصلت الدراسة إلى أن الوزارات تطبق مبادئ الحوكمة وشواهد ذلك أنها تعمل على تقييم مستمر للخطط الاستراتيجية حتى تواكب الحداثة وتضمن الاستمرارية لعملها، كما تعمل على تدريب وتطوير الموارد البشرية داخل الوزارات وكذلك تحقيق الأهداف العامة لهذ الوزارات وللقطاع الحكومي ككل.

٧. تبين أن هنالك مواطن قصور بحاجة إلى تعزيز في ممارسات وتطبيقات الحوكمة منها قصور توفيرها لفرق خاصة في تطبيق نظم المساءلة للموظفين داخل الوزارات، ولا تقوم بعمليات تصحيحية للأخطاء الواردة عن الموظفين بعد عمليات المساءلة.

٨. تبين أن من مواطن القصور في ممارسات الحوكمة؛ محدودية التكافؤ في عمليات الترقية الداخلية في الوزارات لكلا الجنسين، وهنالك قصور في اتخاذ القرارات بالإجماع من كافة الموظفين داخل الوزارة دون مبررات واضحة، ولا تتبع الوزارات أسلوب المفاوضة والمناقشة والمشورة داخل غرف المناقشة لتوفيق الآراء بالقدر الكافي.

### 2.1.5. نتائج محور سياسات الاختيار والتعيين:

١. تبين هنالك أن هنالك تطبيق لسياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي بدرجة متوسطة حسب سلم مقياس الدراسة.

٢. تبين أن هناك سياسات مطبقة داخل القطاع الحكومي تعزز عملية الاختيار والتعيين من أبرزها: أن القطاع الحكومي يعطي أولوية لإشغال المناصب الإدارية العليا في الوزارات للموظفين الداخليين في الوزارات، وأن سياسات الاختيار والتعيين لذوي المناصب العليا تنبثق من الخطط العامة والاستراتيجية للقطاع الحكومي التي تتسم بالوضوح والتفصيل، وهي تسهم في استقرار دوران العمل في المؤسسات الحكومية.

٣. تبين أن هنالك مواطن قصور بحاجة أيضا إلى تعزيز في تطبيق سياسات الاختيار والتعيين داخل القطاع الحكومي أبرزها أن الأشخاص الذين يتم اختيارهم لإشغال المناصب الإدارية العليا لا يخضعون إلى مجموعة من الاختبارات كاختبارات الذكاء والشخصية.

٤. تبين أن القطاع الحكومي لا ينتهج أساليب منهجية وموضوعية في اختيار الأشخاص المناسبين للمناصب الإدارية العليا بخلاف الترقية الداخلية، كما لا يقوم بوضع أسلوب المقابلة الشخصية عند اختيار الأشخاص للمناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي.

### 3.1.5 نتائج المتعلقة بالفرضيات:

١. تبين أن هنالك ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين لذوي المناصب العليا في الوزارات الحكومية بقطاع غزة.
٢. كان ترتيب ابعاد الحوكمة حسب الأكثر ارتباطاً بسياسات الاختيار والتعيين يبدأ بالاستجابة الطارئة، ثم المشاركة، يليها التوافق والاجماع، ثم سيادة القانون، وبعدها العدالة الاجتماعية والمساواة، يعقبها اللامركزية، ثم الرؤية الاستراتيجية يليها الفعالية والكفاءة، وأخيراً المساواة.
٣. تبين من خلال النتائج بوجود علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
٤. أشارت النتائج بوجود تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
٥. تبين أن أبعاد الحوكمة التي كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية كانت مرتبة حسب الأكثر تأثير فجاء في الترتيب الأول سيادة القانون، يليها المشاركة ثم الاستجابة الطارئة، وأخيراً العدالة الاجتماعية والمساواة.
٦. تبين أن أبعاد الحوكمة التي كان تأثيراً غير دال احصائياً في سياسات الاختيار والتعيين كانت المساواة، الفعالية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية، اللامركزية، التوافق والاجماع.
٧. تبين من خلال النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية).
٨. تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، اسم الوزارة، الفئة العمرية، سنوات الخدمة).

### 4.1.5 نتائج عامة:

- ✿ تبين أن القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية قد بذل جهوداً كبيرة في ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في سياسات الاختيار والتعيين، هذا يتضح من نتائج الدراسة التي طبقت على عينة الدراسة.

✿ تبين أن الأشخاص الذين يتصدرون مواقع سيادية في القطاع الحكومي لم يسهموا في ترسيخ أسس الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين وأن سياسات اختيارهم لا تتسم بالموضوعية ولا المهنية.

## 2.5 التوصيات:

### 1.2.5.1. توصيات محور تطبيق مبادئ الحوكمة

١. التأكيد على ضرورة تعزيز تطبيق أبعاد الحوكمة في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية بما يحقق تقوية المؤسسة الحكومية.
٢. حث المؤسسة الحكومية على تعزيز مبادئ المساواة، والعدالة الاجتماعية، والتوافق والاجماع، لما لها من دور بارز في تعزيز بنية المؤسسة الحكومية سيما وأنها ظهرت في مستويات أخيرة مقارنة بالمبادئ الأخرى للحوكمة.
٣. ضرورة معالجة مواطن القصور في ممارسات وتطبيقات الحوكمة والتي منها: قصور توفيرها لفرق خاصة في تطبيق نظم المساواة للموظفين داخل الوزارات.
٤. على المؤسسات الحكومية أن تبذل جهداً كافياً للقيام بعمليات تصحيحية للأخطاء الواردة عن الموظفين بعد عمليات المساواة.
٥. يتوجب على المؤسسة الحكومية معالجة مواطن القصور في ممارسات الحوكمة؛ والتي أبرزها: محدودية التكافؤ في عمليات الترقية الداخلية في الوزارات لكلا الجنسين.
٦. على المؤسسة الحكومية أن تعزز اتخاذ القرارات بالإجماع من كافة الموظفين داخل الوزارة، وعلى الوزارات أن تحرص على اتباع أسلوب المفاوضة والمناقشة والمشورة داخل غرف المناقشة لتوفيق الآراء بالقدر الكافي.
٧. التأكيد على ضرورة تعزيز مبدأي: العدالة الاجتماعية والمساواة، والتوافق والاجماع في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية.
٨. ضرورة استمرار القطاع الحكومي في تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة ومنها: الرؤية الاستراتيجية وسيادة القانون.

### 2.2.5.2. توصيات محور سياسات الاختيار والتعيين:

١. ضرورة تبني القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية لسياسات أكثر عملية في الاختيار والتعيين وتجنيد التعيين السياسي تحديداً في المواقع الوظيفية التخصصية.

٢. ضرورة تبني القطاع الحكومي لأساليب منهجية وموضوعية في اختيار الأشخاص للمناصب العليا بخلاف الاعتماد فقط على الترقية الداخلية.
٣. حث المؤسسات الحكومية على استخدام أسلوب المقابلة عند اختيار الأشخاص للمناصب الإدارية العليا، وكذلك اختبارات أخرى تميز بينهم ويشرف عليها طاقم من الخبراء والمختصين ومنها اختبارات الشخصية وكذلك اختبارات الذكاء وغيرها من الاختبارات ذات الصلة.
٤. ضرورة تبني معايير متكافئة عند ترقية الموظفين في جميع الوزارات وأخذ متغير الجنس بعين الاعتبار.
٥. التأكيد على الحفاظ على تطبيق السياسات الراحية لتعزيز عملية الاختيار والتعيين كإعطاء أولوية لإشغال المناصب الإدارية العليا في الوزارات للموظفين الداخليين في الوزارات،
٦. الحرص دوماً على أن تتبثق سياسات الاختيار والتعيين لذوي المناصب العليا عن الخطط العامة والاستراتيجية للقطاع الحكومي التي تتسم بالوضوح والتفصيل، حتى تسهم في استقرار دوران العمل في المؤسسات الحكومية.
٧. ضرورة معالجة مواطن القصور في تطبيق سياسات الاختيار والتعيين داخل القطاع الحكومي أبرزها أن الأشخاص الذين يتم اختيارهم لإشغال المناصب الإدارية العليا لا يخضعون إلى مجموعة من الاختبارات كاختبارات الذكاء والشخصية.
٨. حث القطاع الحكومي على انتهاج أساليب منهجية وموضوعية في اختيار الأشخاص المناسبين للمناصب الإدارية العليا بخلاف الترقية الداخلية.

### 3.2.5 التوصيات المتعلقة بالفرضيات:

١. يتوجب ربط جميع سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي بمبادئ الحوكمة لما يمكن لها أن تسهم في تقليل الفساد، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٢. حث المؤسسات الحكومية ومجلس الوزراء في المحافظات الجنوبية إلى تبني معايير الحوكمة لما لها من دور فاعل في تعزيز سياسات الاختيار والتعيين.
٣. ضرورة تعزيز مبادئ الحوكمة التي لم يكن لها تأثير كبير على سياسات الاختيار والتعيين، والتي تبين أن غياب تطبيقها ينعكس سلباً على تعزيز تلك السياسات.
٤. وجود تأثير لمبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية يشير إلى أن تلك المبادئ هي بوابة للإصلاح في المؤسسات الحكومية بالكامل، لذلك

فإنه يتوجب على الحكومة تبني تطبيق الحوكمة كاستراتيجية وطنية واسناد مهمة متابعة تطبيقها إلى جهة مختصة.

٥. ضرورة مراجعة مستوى المساءلة، وقياس الكفاءة والفاعلية، والرؤية الاستراتيجية، واللامركزية ومدى التوافق والاجماع في القطاع العام، حيث أن تلك الأبعاد لم يكن لها تأثيراً معنوياً على تعزيز سياسات الاختيار والتعيين رغم أهميتها.

٦. حث موظفي الفئة العليا على استكمال تحصيلهم العلمي، وضرورة توفير برامج تدريبية مكثفة لإرشادهم في كيفية الاشراف على ومتابعة تطبيق أسس الحوكمة في القطاع العام.

٧. يتوجب على مؤسسات القطاع العام أن تضع في اعتبارها مراعاة المتغيرات التالية عند تعيين موظفي الفئة العليا وأبرز تلك المتغيرات الجنس، وذلك بمنح الاناث فرص متكافئة مع الذكور، والتركيز على الفئة العمرية الشابة، وذوي الخبرة النوعية ما أمكن.

## قائمة المصادر المراجع

### أولاً: الكتب العربية

أبو النصر، م. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط ١ المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥.

الحريري، ر. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018. المحمدي، س. إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

دودين، أ. إدارة الاعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018. شبير، م. القانون الإداري، دار النهضة العربية، 2015.

عبد السلام، ف. استراتيجية التوظيف "ما لا يسع مدير التوظيف جهله"، دار نشر يسطرون، 2017. عبوي، ز. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006. غانم، ه. القانون الإداري، غزة، 2017.

### ثانياً: رسائل ماجستير واطروحة دكتوراه ودراسات عربية ومحلية

أبازيد، ر (2008): مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 1.

أمان، ا (2006): النزاهة والشفافية في إجراءات تعيين المناصب الإدارية العليا في السلطة الوطنية الفلسطينية. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان. فلسطين

إبراهيم، م (2019): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في النيابة العامة بفلسطين وسبل تعزيزها. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

إبراهيم، ش (2014): مدى تأثير مؤسسات التنمية الاجتماعية على تولي المرأة المناصب الإدارية العليا في منظمات القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية. جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا، فلسطين

أبو بركة، م (2015): أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على السيولة النقدية "دراسة تطبيقية على الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين" (2011-2015). البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

أبو حرب، م (2017): الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي وعلاقته بقلق المستقبل. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

أبو حسين، م (2017): معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

أبو حمام، م (2009): أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية". الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أبو عجيبة، ع (2019): أثر تطبيق ابعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها. المؤتمر الدولي للعلوم التقنية.

أبو وطفة، س (2016): مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

الاحمري، ع (2017): مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني والعشرون، رجب ١٤٤١ هـ الجزء الثاني.

الاحرس، ج (2016): الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الابداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

الاسطل، أ (2010): دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية". الجامعة الإسلامية، فلسطين.

إشتيوي، م (2017): المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الاقرع، ن (2017): أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية. مجلة جامعة فلسطين التقنية-خضوري، 12.

إيمان، ب (2012): واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية "دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر.

بدوي، ج (2017): الرقابة ودورها في تطبيق معايير الحكم الرشيد بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

البرغوثي، ب وجبارين، س (2007): التمييز في الوظيفة العامة "دراسة فقهية قانونية تحليلية للواقع في فلسطين". مركز الديمقراطية وحقوق العاملين، فلسطين.

البناء، ع (2017): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية". البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

جابر، ع (2015): واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

جرغون، إ (2009): واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الجمال، س وجرادات، ن (2020): دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد ٠٣ / العدد: ٠٢ (٢٠٢٠).

الحايك، ن (2016): أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

الحو، أ (2012): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الدهشان، هـ (2018): درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمد، س (2019): أثر محددات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للبنوك وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تطبيقية). الجامعة الإسلامية، فلسطين.

حنان، م ونوال، ش (2017): أثر البرامج التنموية على سياسات التشغيل في الجزائر خلال الفترة (2010-2015). جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.

الحبح، أ (2012): سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والطموح " دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل" جامعة القدس، الدراسات العليا، معهد التنمية المستدامة، فلسطين.

الخالدي، م (2012): ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية " دراسة حالة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من الفترة 2007م إلى 2012م ". البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

الخالدي، ن (2019): تأثير قواعد الحوكمة على إدارة الأرباح " دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والدمية في بورصة فلسطين". الجامعة الإسلامية، فلسطين.

خريس، ي (2020): أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الداعور، إ (2008): مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية. جامعة الخليل للدراسات العليا، فلسطين.

الدحود، ف (2014): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

الدريملي، إ (2019): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التنموي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة. جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

ديقش، أ وزين، ع. (2017): مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية في الجزائر "دراسة عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية المسيلة". جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

راضي، أ (2010): دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية\_ قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

رمضان، ف (2016): البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وإمكانية الاستفادة الفلسطينية (1981-2003). البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

الزرايبي، م (2006): تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

الزحانين، ر (2015): دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي. بغزة. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

الزحانين، م (2012): إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا (دراسة مقارنة). الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

الزين، م (2015): دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

سالمة، ر وحسنا، د (2019): تقييم سياسات التشغيل في الجزائر دراسة حالة "ولاية أدرار". جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر.

سرور، ط (2016): أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة في المحافظات الجنوبية". الجامعة الإسلامية، فلسطين.

سعيدة، ب وكمال، ق (2020): أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامع-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12/ العدد: 03 (2020).

السنوسي، إ (2016): أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان". جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

شاهين، أ (2017): مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد الحوكمة وأثرها على ثقة المستثمرين. جامعة الأزهر، فلسطين.

شبير، م (2017): أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة" دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين" الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الشفيع، أ (2013): أثر سياسات الاختيار والتعيين على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٠ م. جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.

صايح، ج (2018): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الاداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

صهيون، ح (2015): مدى تطبيق قواعد الحوكمة آثارها المتوقعة على أداء الشركات المساهمة العاملة في فلسطين " دراسة تطبيقية بطريقة نسب التحليل المالي". الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الطراونة، ح (2016): تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية. جامعة مؤتة، كلية إدارة الاعمال، الأردن.

الطراونة، م (2010): أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية. جامعة مؤتة، كلية إدارة الاعمال، الأردن.

العازمي، ج (2012): دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبدالله، ب(2010): تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. جامعة بغداد، العراق.

عدوان، م (2011): واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عطا الله، ز (2016): دور الرقابة البرلمانية في تعزيز الحكم الرشيد " دراسة تطبيقية على المجلس التشريعي 2008-2013". البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

عليوة، ع (2015): سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بديوان الموظفين العام في المحافظات الجنوبية. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

عليوة، ع (2015): سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بديوان الموظفين العام بقطاع غزة. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

عمر، ش (2018): سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية " دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والأوقاف". جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

عمرية، ج (2014): التعيين في الوظيفة العمومية (دراسة مقارنة). جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

عودة، د (2008): تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "دراسة تحليلية". الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عوض الله، ع (٢٠١٣): الحاكمة وأثرها على تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالسودان في ضوء معايير الجودة. مجلة كلية التربية، مجلد(03)، العدد (05).

العوكلي، ص (2011): سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل "دراسة ميدانية على العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي". جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، ليبيا.

الغلاييني، م (2015): علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة " جامعة الازهر، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

غوانمة، ف(2018): واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد التاسع - ع - (٢٦) كانون أول ٢٠١٨.

الغول، ن (2011): العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الافراد لمنظماتهم "دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة". جامعة الازهر عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

فتحي، خ (2014): سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة حالة: التوظيف في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري" جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر.

الفرا، م والزعنون، أ (2008): واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص ٦٩٣ -ص ٧٤٣ يونيو ٢٠٠٨.

فطوم، ق (2018): سياسات التشغيل في الجزائر ودورها في الاستقرار الاجتماعي "دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل بسيدي عيسى" 2017-2018. جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.

فريق، م (2018): أثر ممارسة التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

قويدر، إ (2016): دور ديوان الرقابة المالية الإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

كايد، ع (2003): حول إشغال المناصب العليا في السلطة الوطنية الفلسطينية. الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، فلسطين.

الكبيجي، ر (2019): دور الحوكمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني. جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

اللاوي، ص (2009): سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري " دراسة ميدانية". جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر.

المدلل، ع (2012): تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء " دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء". الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

المدهون، أ (2020): درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة وسبل تطويره. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

مراد، ع وسالت، م (2008): الحوكمة والتنمية البشرية، مواءمة وتواصل. جامعة زيان عاشور "الجلفة"، الجزائر.

مرتجي، ع (2018): مدى تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد حوكمة الشركات وأثر ذلك على تقييمها المالي باستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة. جامعة الأزهر، فلسطين.

المصري، م (2012): دور القطاع الحكومي في إدارة الكوارث التي تمر بها مناطق قطاع غزة وأساليب مواجهتها "دراسة حالة الحرب الأخيرة التي تعرض لها قطاع غزة نهاية عام 2008". الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

مصطفى، أ (2010): سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على الرضا الوظيفي "دراسة حالة البنك الزراعي السوداني". جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، السودان.

مصطفى، ك (2019): تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية "دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة". جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، فلسطين.

مطير، س (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

معمر، ر (2019): دور مبادئ الحوكمة في تطوير أليات الفحص الضريبي "دراسة حالة مفتشية الضرائب عين البيضاء فرع زيناوي". جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

معمري، ر (2019): دور مبادئ الحوكمة في تطوير آليات الفحص الضريبي دراسة حالة مفتشية الضرائب عين البيضاء - فرع زيناى - جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

مقيش، ن (2019): دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس " دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة ". جامعة فرحات عباس سطيف -1، الجزائر

مؤمن، س وعز الدين، ر (2019): دور مبادئ الحوكمة في تطوير الاداء المتميز للعاملين بالإدارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة. مجلة الابداع الرياضي، المجلد(10)، العدد (02)، مكرر جزء (03)-2019.

نسمان، إ (2009): دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

نشوان، ف (2016): تفعيل دور المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الجامعات" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". جامعة الازهر، فلسطين.

هللو، ن (2015): مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد ودورها في تعزيز إدارة الدولة " دراسة تطبيقية على كبار المكلفين في قطاع غزة". البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

الوكيل، م (2019): تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، (تحت النشر) مجلد،41، العدد 4-ديسمبر (كانون الأول) 2021.

وهبة، ع (2015): واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.

#### رسائل ماجستير واطروحة دكتوراه ودراسات اجنبية

Adagbabiri, M. (2015): " Accountability and Transparency: An Ideal Configuration for Good Governance.

Ahmed, Schroeder, "The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management", Vol. 19 No. 5, pp. 540-550,2002.

- Al-Beshtawi, S (2014): The Impact of Corporate Governance on Non-Financial Performance in Jordanian Commercial Banks and Islamic Banks, *International Journal of Financial Research*, Vol. 5, No. 3; 2014.
- Al-Ghazali, S (2016): The Impact of Political based Recruitment's Dimensions on The Quality of Governmental Services in Palestinian Public Ministries. The Islamic University, Gaza.
- Ali, M. (2017): " Governance and Good Governance: A Conceptual Perspective ". *The Dialogue*, Vol x, No. 1, Page 66-77.
- AlShaikhly, N (2017): The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Satisfaction: A Field Study in the Jordanian Telecommunication Companies, Middle East University, Jordan.
- Alshipli, A (2019): The Impact of Selective Human Resources Management Practices on the Employee's Competences at Jordanian Private Universities: Case Study on Applied Science, Philadelphia, and Al-Zaytoneh Universities, *IUG Journal of Economics and Business Peer-reviewed Journal of Islamic University-Gaza*, Vol 27, No. 1, 2019, pp 20-41.
- Asorwoe, E. Can E-Government Mitigate Administrative Corruption? An Empirical study into the Potential Role of E Government in Eradicating Administrative Corruption in Sub Saharan Africa? Florida International University: Global Institute for Research & Education, 2014.
- Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998) *Management*, McGraw Hill
- Bateman, T. S. & Snell, S. A., 2007. "Management: leading and collaborating in a competitive world". (7th Ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Behery, A (2019): Corporate Governance and Overproduction for State Owned and Privately Owned Companies, Egypt.
- Carrell, M. & Kusmits, F., *Prsonal Human Resource Management*, Second Edition, Merrill Publishing Company & A Bell & Howell Company, Columbus, Toronto, London, Sedney, 1987.
- Cohen, Raymond. (1996) "Cultural Aspects of International Mediation" in: Jacob Bercovitch, ed., *Resolving International Conflict. The theory and practice of Mediation Studies in international politics*, Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Daniel, W (2003): Corporate Governance in Indonesian Listed Companies - A Problem of Legal Transplant.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13th Ed. Pearson Education Inc., New Jersey: Prentice-Hall
- Elhazzam, M (2016): The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: Study Based in Southwest Algeria, *al bashaer economic journal*.

- Ezat, A (2019): The Impact of Corporate Governance Structure on The Readability of Board of Directors Report in Egyptian Environment, Egypt.
- Fayol Henri (1949) General and industrial management. Translated by Constance Storrs, foreword by L. Urwick, New York, Pitman Publishing Corporation [reprinted by Martino Publishing, Mansfield Centre (CT), 2013]
- Gijana, A.P. 2011. Assessing challenges in public appointment and recruitment processes in Chris Hani district municipality: A case of human resource department in Lukhani local municipality 2008–2010. Unpublished M dissertation. Bisho: University of Fort Hare.
- Jennings, P.L. & Dooley, K.J. (2007). An Emerging Complexity Paradigm in Leadership Research. In J.K. Hazy, J.A. Goldstein & B.B. Lichtenstein (Eds.), *Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness* (pp.17-61). Mansfield: ISCE Publishing
- Khadija, M (2020): Study of the Effectiveness of the Saidal Group's Governance System Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 06 – N° 01 / January 2020.
- Mansur, H and Tangl, A (2018): governance assessment and improvement tool for public organizations in Jordan, *IJRET: International Journal of Research in Engineering and Technology*, p: 2321-7308.
- Monday, Wayne and Noe, Robert M. (2005). *Human resource Management*, Pearson, new jersey, USA, 9<sup>th</sup> ed
- Rioux Sheila and Bernthal. *Better Recruitment and Selection Strategies result in improved organizational outcomes*. 2005
- Robert P, Gorena T, Romero N, Sepulveda E, Ch ´avez J, S ´aenz C. 2010. Encapsulation ´ of polyphenols and anthocyanins from pomegranate (*Punica granatum*) by spray drying. *Int J Food Sci Technol* 45:1386–94
- Sadeq, H (2016): The Impact of Human Resources Management Practices in Enhancing Employees Productivity Level in Sharm Elshikh Hotels in Egypt, *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality VOL13 NO.1 JUNE 2016 (part2)*.
- Shaheen, Y and Jaradat N (2019): Corporate Governance Impact on Insurance Firm's Performance. The Case of Palestine, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 9, No.3, July. 2019.
- Shahin, M (2016): The Effect of Good Governance Mixture in Governmental Organizations on Promotion of Employees' Job Satisfaction (Case Study: Employees and Faculty Members of Lorestan University), Published by Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Science*; Vol. 12, No. 5; 2016.
- Vankoert, The impact of democratic on electronic media rural development, first Monday, 2002, volume 7, number 4

الملاحق:

1.3 ملاحق خاصة بتسهيل المهمة للباحث

1.1.3. تسهيل مهمة (جامعة القدس)

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development

الموضوع

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن  
الطالب/ة ..... ورقمه/ها الأكاديمي : .....  
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :  
.....  
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن  
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .  
وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال  
مستقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة - الملف

Tai AL Hawa

مركز آل الهوى

2.1.3. تسهيل مهمة وزارة الداخلية الشق المدني

وزارة الداخلية والأمن الوطني  
وحدة التخطيط والتطوير

دائرة البحث العلمي والمعلومات

التاريخ: / / طلب تسهيل مهمة باحث

بيانات الباحث			
الاسم			
الجامعة	القسم	الكلية	
الوظيفة	هاتف العمل	جهة العمل	
البريد الإلكتروني	الجوال		
بيانات البحث			
عنوان البحث (الدراسة)			
سبب اختيار عنوان البحث (الدراسة)			
العرض من الدراسة	<input type="checkbox"/> إنهاء متطلبات درجة علمية :- <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> عرض آخر يتكرر:		
أهداف البحث			
البيانات المطلوبة			
العرض من تسهيل المهمة	<input type="checkbox"/> الحصول على بيانات / معلومات / إحصائيات البيانات المطلوبة <input type="checkbox"/> إجراء مقابلات <input type="checkbox"/> إجراء مسح <input type="checkbox"/> أخرى (تذكر):		
أنواع البحث	<input type="checkbox"/> استنباطية <input type="checkbox"/> اختباري <input type="checkbox"/> استطلاع رأي <input type="checkbox"/> مقارنة <input type="checkbox"/> أخرى (تذكر):		

## 2.3 الاستبانة النهائية لأداة الدراسة:

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

تنمية مستدامة وبناء مؤسسات

معهد التنمية المستدامة

### استبانة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة،

تحية طيبة وبعد،

بين يديكم الكريمة استبانة تهدف إلى معرفة (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على سياسات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية). لقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع البحث؛ وذلك سعياً نحو التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية. مشاركتكم مهمة لنجاح الدراسة؛ لذا نأمل منكم التفضل بتعبئة البيانات الشخصية ثم قراءة عبارات الاستبانة والإجابة على بنودها بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتتفق مع اتجاهكم ووجهة نظرکم.

علماً بأن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

- **القسم الأول:** يتكون من المعلومات الشخصية الخاصة بك، ويرجى منك وضع الإشارة (√) في المربع الموجود أمام المعلومة التي تناسب حالتك.
  - **القسم الثاني:** يتكون من (63) عبارة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، موزعة على أبعاد، يرجى منك وضع الإشارة (√) في المستوى الذي يعبر عن درجة موافقتك أمام كل عبارة.
- وشكراً لحسن تعاونكم،

الباحث

إسماعيل خليل مطر

0597348615

برجاء وضع الإشارة (√) أمام العبارة التي تتوافق مع إجابتك.

❖ القسم الأول - المعلومات الشخصية والديمغرافية:

اسم الوزارة/المؤسسة الحكومية .....

النوع الاجتماعي

ذكر

أنثى

الفئة العمرية (بالسنوات)

أقل من ٣٠ عام

من ٣٠-أقل من ٤٠ عام

من ٤٠-أقل من ٥٠ عام

٥٠ عام فأكثر

المؤهل العلمي

دكتوراة

بكالوريوس

ماجستير

أخرى، (من فضلك حدد):

سنوات الخدمة بالوظيفة

أقل من ٥ سنوات

من ٥-أقل من ١٠ سنوات

من ١٠-أقل من ١٥ سنوات

١٥ سنة فأكثر

سنوات

الدرجة الوظيفية

وكيل وزارة

وكيل مساعد

مدير عام مكلف

وظائف أخرى بدرجة مدير عام.....

مدير عام

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: المساءلة</b>						
هو واجب تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم والتأكد من أن أعمالهم تتفق مع اللوائح والأنظمة ذات العلاقة						
١.	تتبع الوزارة نظام للمساءلة محدد وواضح ومفهوم للجميع.					
٢.	ترسخ الوزارة مبدأ المساءلة ليسري على جميع المخالفين على اختلاف رتبهم الوظيفية.					
٣.	تمتلك الوزارة نظاماً فعالاً للرقابة قادراً على منع الفساد في مختلف المستويات الإدارية (التنظيمية).					
٤.	تقوم الوزارة بتحديد آلية متابعة لقيام الموظفين بواجباتهم ومسؤولياتهم بما يتناسب مع اختصاصاتهم.					
٥.	تتخذ الوزارة إجراءات تصحيحية بناءً على تقارير عمليات المساءلة.					
٦.	توفر الوزارة فريقاً متخصصاً في تطبيق نظام المساءلة للجميع.					
<b>البعد الثاني: الفعالية والكفاءة</b>						
هو تقديم مخرجات تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد						
٧.	تدرب الوزارة الموظفين بما يحقق أفضل النتائج المرجوة.					
٨.	تؤدي الوزارة دورها وفق خطة استراتيجية متكاملة.					
٩.	تقيم الوزارة خطط عملها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات الحداثة والمعاصرة.					
١٠.	تدرس الوزارة واقع الموارد المتاحة بهدف إعادة توزيعها وبما يحقق الأهداف المرجوة.					
١١.	تنجز الوزارة أهدافها بأفضل مخرجات وأقل جهد وقت وكلفة.					
<b>البعد الثالث: العدالة الاجتماعية والمساواة</b>						
هو يتعلق بتحقيق تكافؤ الفرص والإنصاف وخاصة للفئات المتنوعة (الجنسين، الموقنين، الجنسيات، العرقيات)،						
١٢.	تتكافأ فرص الترقية للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين.					

					١٣. يقوم نظام الأجور والرواتب في الوزارة على مبدأ العدالة والمساواة.
					١٤. يتحقق الامن الاجتماعي لموظفي الوزارة على اختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية.
					١٥. تحمي الوزارة حقوق الموظفين بعيدا عن الانتماء السياسي.
					١٦. تعالج الوزارة مشكلات الموظفين الخاصة دون تفريق بينهم.

#### البعد الرابع: سيادة القانون

هو مدى الالتزام بالإجراءات القانونية والنظم الإدارية والمالية

					١٧. تحرص الوزارة على توعية الموظفين بالقوانين والأنظمة الخاصة بعملها.
					١٨. لدى الوزارة نظام إداري داخلي مكتوب يحدد صلاحيات ومسؤوليات كل موظف.
					١٩. يفسح المجال لأصحاب الوظائف المختلفة للتنافس الشريف على المواقع الإشرافية ودون تحيز.
					٢٠. تطبق الوزارة القانون أمام أي شكوى مقدمة لها بغض النظر عن أطرافها.
					٢١. تحتكم المعاملات المالية والإدارية في الوزارة لأنظمة داخلية محددة وواضحة للجميع.
					٢٢. يتم الإعلان مسبقاً عن فتح باب الترشح للمناصب الإدارية العليا داخل الوزارة.
					٢٣. تنشر الوزارة تقاريرها المالية والإدارية للمعنيين بشكل دوري.

#### البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية

هو يعبر عن وجود استشراف واضح للمستقبل بما يلي الاحتياجات ومتوافق مع ثقافة المجتمع والقيم السائدة

					٢٤. تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة توضح فيها رؤيتها ورسالتها.
					٢٥. يتم اطلاع الموظفين على الأهداف التي تطمح الوزارة إلى تحقيقها في المستقبل.
					٢٦. تحلل الوزارة بينتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بصفة دائمة.
					٢٧. تشارك جميع المستويات الإدارية في الوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية.
					٢٨. تتبنى الوزارة استراتيجيات إدارية وهياكل مرنة إلى حد كبير.
					٢٩. توجد لدى المنظمة خطة تنموية مرتبطة بأهداف الوزارة الاستراتيجية.

### البعد السادس: اللامركزية

					تمتلك الوزارة هيكل تنظيمي وخطوط اتصال واضحة تمنع تداخل الصلاحيات.	٣٠
					تتاح مساحة كافية لكل إدارة في الوزارة اتخاذ القرارات التي تراعي وتخدم مصلحة عملها.	٣١
					تعتمد الوزارة أسلوب التدوير بين مدرء الإدارات المختلفة.	٣٢
					تتفرد الوزارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالوزارة.	٣٣
					تمنح الوزارة الموظفين فرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ أعمالهم.	٣٤
					تشكل الوزارة لجان وفرق عمل خاصة لحل المشكلات.	٣٥
					تؤمن الوزارة بمبدأ التفويض في أعمالها.	٣٦
					تؤمن الوزارة بالتخصص عند توزيع المهام على العاملين.	٣٧

### البعد السابع: المشاركة

#### هو المشاركة الفعلية في صنع القرارات سواء في عمليات التخطيط أو التنفيذ أو التقييم

					تستثمر الوزارة مخزون الذكاء الإنساني وقدرات الموظفين الفردية في تحقيق أهدافها.	٣٨
					تشجع الوزارة أسلوب الرقابة الذاتية لدى لموظفين.	٣٩
					تحفز الوزارة موظفيها على ابداء الرأي وتقديم المقترحات في الندوات واللقاءات التي تعقدها.	٤٠
					تتعاون الوزارة مع الهيئات الحكومية والمنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها.	٤١
					هناك تمثيل منظم لجميع المستويات الإدارية بالوزارة في عملية صناعة القرار.	٤٢

### البعد الثامن: الاستجابة الطارئة

#### هو أن تكون الأنشطة والمشاريع والبرامج تسعى لتلبية الاحتياجات والخدمات بالسرعة المناسبة

					تتلبى الوزارة احتياجات الموظفين بحيث تقدم لهم أفضل الخدمات في الوقت المناسب.	٤٣
					توفر الوزارة بيئة عمل مناسبة تضمن احترام كرامة الموظفين.	٤٤

					تطور الوزارة انشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.	٤٥.
					لدى الوزارة خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة.	٤٦.
					تعمل الوزارة وفق برامج وخطط زمنية مدروسة لتحقيق رغبات الموظفين والمواطنين.	٤٧.
					توجد في الوزارة ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	٤٨.
					تستجيب الوزارة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها بمرونة وبسرعة كبيرة.	٤٩.
<b>البعد التاسع: التوافق والاجماع</b>						
تسوية المصالح المختلفة للوصول إلى توافق عام حول أهم المصالح والسياسات وآليات التطبيق قدر الإمكان						
					تنشر الوزارة ثقافة التوافق بين الموظفين رغم اختلاف مستوياتهم الثقافية والمعرفية.	٥٠.
					تستثمر الوزارة الاختلاف في وجهات النظر في طرح بدائل متنوعة عند صناعة القرار.	٥١.
					تعمل الوزارة على استخدام أسلوب التفاوض لتوفيق الآراء المختلفة.	٥٢.
					تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ التوافق والاجماع في الوزارة لضمان تحقيق اهداف الوزارة العامة.	٥٣.
					تسعى الوزارة لاتخاذ قراراتها بالإجماع مع تقديم مبررات تلك القرارات.	٥٤.

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>ثانياً: سياسات الاختيار والتعيين داخل الحكومة</b>						
٥٥.	يوجد داخل البيت الحكومي سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا.					
٥٦.	تحقق سياسات الاختيار والتعيين اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل المناصب الإدارية العليا.					
٥٧.	تعطى الأولوية للتعيين في المناصب الإدارية العليا للموظفين من داخل الوزارة.					
٥٨.	تسهم سياسات الاختيار والتعيين الحالية في استقرار معدل دوران العمل في المؤسسات الحكومية.					
٥٩.	يجتاز المتقدمون لشغل المناصب الإدارية العليا مجموعة من الاختبارات منها اختبار الذكاء والشخصية.					
٦٠.	يخضع جميع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية العليا لمقابلة شخصية.					
٦١.	تنتهج الحكومة أساليب مهنية وموضوعية عند اختيار المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا بدلاً من الترقية التلقائية.					
٦٢.	يتم وضع سياسات الاختيار والتعيين بما يتناسب مع رؤية الوزارة واستراتيجية الحكومة.					
٦٣.	تنبثق سياسات الاختيار والتعيين من خلال الخطط الاستراتيجية للحكومة، وتكون واضحة ومفصلة في تقدير الاحتياجات المالية والبشرية لكل وزارة.					

### 3.3 ملحق أسماء المحكمين:

الرقم	الاسم	المؤسسة
١.	د. تهاني جفال	جامعة القدس
٢.	د. حسن السعدوني	جامعة القدس
٣.	د. محمد اشتيوي	جامعة القدس المفتوحة
٤.	د. جلال شتات	جامعة القدس المفتوحة
٥.	د. منصور الايوبي	كلية فلسطين التقنية
٦.	د. آمال الحيلة	كلية فلسطين التقنية
٧.	د. ميرفت راضي	كلية فلسطين التقنية
٨.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
٩.	د. إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية
١٠.	د. صديق نصار	الجامعة الإسلامية

### 4.3 ملحق أسماء الوزارات والمؤسسات الحكومية:

الرقم	اسم الوزارة/ المؤسسة	التكرار
.١	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	١
.٢	المجلس التشريعي	٣
.٣	وزارة الأوقاف	٣
.٤	وزارة التنمية الاجتماعية	٩
.٥	سلطة الطاقة والموارد	٤
.٦	ديوان الموظفين	٢
.٧	هيئة شؤون الاسرى والمحررين	٣
.٨	وزارة المالية	١٦
.٩	وزارة العمل	٩
١٠	وزارة العدل	٢
١١	وزارة التربية والتعليم	١٥
١٢	وزارة الاقتصاد	٧
١٣	وزارة الزراعة	٤
١٤	وزارة الحكم المحلي	١٣
١٥	وزارة النقل والمواصلات	٤
١٦	وزارة الداخلية "الشق المدني"	١٣
١٧	وزارة الشباب والرياضة	٥
١٨	وزارة الصحة	١٢
١٩	سلطة الأراضي	٢
٢٠	مجموع التكرارات	١٢٧

## فهرس الملاحق

- 149.....الملاحق الخاصة بتسهيل المهمة للباحث **1.3**
- 149.....تسهيل مهمة جامعة القدس **1.1.3**
- 150.....تسهيل مهمة وزارة الداخلية الشق المدني **2.1.3**
- 151.....الاستبانة بصورتها النهائية **2.3**
- 158.....أسماء محكمين الاستبانة **3.3**
- 159.....أسماء الوزارات والمؤسسات الحكومية **4.3**

## فهرس الجداول:

- 88..... 1.2 جدول الفجوة البحثية.....
- 91..... 1.3 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.....
- 2.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " تطبيق مبادئ الحوكمة" والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة..... 94.....
- 3.3 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " سياسات الاختيار والتعيين" والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة..... 98.....
- 4.3 مصفوفة معاملات الثبات لمحاور و أبعاد الاستبانة حسب معادلة كرونباخ ألفا..... 100.....
- 5.3 طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة..... 101.....
- 6.3 سلم مقياس الدراسة..... 102.....
- 1.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور تطبيق مبادئ الحوكمة..... 104.....
- 2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أبعاد مبادئ الحوكمة..... 116.....
- 1.2.4. اختبار One Sample T- Test لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة..... 118.....
- 3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور سياسات الاختيار والتعيين..... 119 .....
- 1.3.4 اختبار One Sample T- Test لمحور سياسات الاختيار والتعيين..... 121.....
- 4.4 معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين..... 122.....
- 5.4 نموذج الانحدار الخطي المتعدد..... 124.....
- 6.5 اختبار " T. test" Independent Sample..... 128.....
- 7.7 اختبار One Way ANOVA..... 129.....

## فهرس المحتويات

أ	إجازة الرسالة.....
ب	الإقرار.....
ت	الإستهلال.....
ث	الإهداء.....
ج	شكر وتقدير.....
ح	مصطلحات الدراسة.....
خ	الملخص باللغة العربية.....
د	Abstract.....
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
3	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 متغيرات الدراسة.....
5	4.1 فرضيات الدراسة.....
5	5.1 أهداف الدراسة.....
6	6.1 أهمية الدراسة.....
7	7.1 حدود الدراسة.....
7	8.1 مجتمع الدراسة.....
8	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
10	1.2 المبحث الأول: الحوكمة المفهوم والابعاد.....
10	1.1.2 المقدمة:.....

10.....	2.1.2. مفهوم الحوكمة.....
12 .....	3.1.2. ماهية الحوكمة ومبادئها .....
26.....	2.2 المبحث الثاني: سياسات الاختيار والتعيين.....
27.....	1.2.2. مفاهيم سياسات الاختيار والتعيين.....
27.....	1.1.2.2. المقدمة.....
27.....	2.1.2.2. مفهوم الاختيار والتعيين.....
28 .....	3.1.2.2. مفهوم السياسات.....
29.....	2.2.2. سياسات وطرق الاختيار والتعيين.....
29.....	1.2.2.2. سياسات الاختيار والتعيين.....
40.....	2.2.2.2. طرق الاختيار والتعيين.....
41.....	3.2.2. أهمية وأهداف الاختيار والتعيين.....
41.....	1.3.2.2. أهمية الاختيار والتعيين.....
43.....	2.3.2.2. أهداف الاختيار والتعيين.....
44.....	4.2.2. أبعاد سياسات الاختيار والتعيين.....
44.....	5.2.2. مسؤولية الاختيار والتعيين.....
45.....	6.2.2. الاختيار والتعيين على أساس سياسي في القطاع الحكومي.....
45.....	3.2 المبحث الثالث: القطاع الحكومي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.....
45.....	1.3.2. المقدمة.....
46.....	2.3.2. تعريف القطاع الحكومي.....
47.....	3.3.2. أنواع القطاعات الحكومية الفلسطينية.....
48.....	4.3.2. ملامح القطاع الحكومي الفلسطيني.....

49.....	5.3.2. خصائص القطاعات الحكومية الفلسطينية
51.....	6.3.2. المناصب الإدارية العليا العاملة في القطاع الحكومي
52.....	4.2 الدراسات السابقة
53.....	1.4.2. المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل
53.....	1.1.4.2. الدراسات المحلية
58.....	2.1.4.2. الدراسات العربية
62.....	3.1.4.2. الدراسات الأجنبية
65.....	2.4.2. المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع
65.....	1.2.4.2. الدراسات المحلية
68.....	2.2.4.2. الدراسات العربية
73.....	3.2.4.2. الدراسات الأجنبية
75.....	3.4.2. المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الجمع بين المتغيرين
75.....	1.3.4.2. الدراسات المحلية
79.....	2.3.4.2. الدراسات العربية
84.....	3.3.4.2. الدراسات الأجنبية
86 .....	5.2 التعقيب على الدراسات السابقة
87.....	6.2 وما يميز الدراسة الحالية
87.....	7.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
88.....	8.2 الفجوة البحثية
89.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
89.....	1.3 المقدمة

90	2.3 منهج الدراسة.....
90	3.3 مجتمع الدراسة.....
92	4.3 العينة الاستطلاعية.....
93	5.3 صدق أداة الدراسة.....
93	1.5.3 الصدق الظاهري.....
93	2.5.3 صدق الاتساق الداخلي.....
94	1.2.5.3 صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.....
98	2.2.5.3 صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.....
99	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
99	1.6.3 معامل ألفا كرونباخ.....
100	2.6.3 طريقة التجزئة النصفية.....
101	7.3 المعالجة الإحصائية.....
103	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها.....
103	1.4 المقدمة.....
103	2.4 تساؤلات وفرضيات الدراسة.....
102	1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الرئيسي.....
104	1.1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الأول.....
119	2.1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني.....
122	3.1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الثالث.....
123	4.1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الرابع.....
127	5.1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الخامس.....

130	3.4 مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة تبعاً للبيانات الديموغرافية.....
131	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
131	1.5 النتائج.....
131	1.1.5. نتائج المحور المستقل.....
132	2.1.5. نتائج المحور التابع.....
132	3.1.5. نتائج الفرضيات.....
133	4.1.5. نتائج عامة.....
134	2.5 التوصيات.....
134	1.2.5. توصيات متعلقة بالمحور المستقل.....
134	2.2.5. توصيات متعلقة بالمحور التابع.....
135	3.2.5. توصيات متعلقة بالفرضيات.....
137	قائمة المصادر والمراجع.....
149	الملاحق.....
160	فهرس الملاحق.....
161	فهرس الجداول.....
162	فهرس المحتويات.....