جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل

ساجدة نصر الرجوب

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1441هـ / 2020 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل

إعداد

ساجدة نصر الرجوب

بكالوريوس خدمة اجتماعية– جامعة القدس المفتوحة

المشرف: د. نايف جراد

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/ عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

القدس – فلسطين

1441هـ / 2020م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل

اسم الطالبة: ساجدة نصر الرجوب

الرقم الجامعي: 21720268

المشرف: د. نايف جراد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/8/11م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. نايف جراد
2. ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز
3. ممتحناً خارجياً: د. عبد القادر دراويش

القدس – فلسطين

1441هـ - 2020م

الإهداء

الى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب... الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ...أبي وأمي.

إلى كل من يحيطني بالحب والرعاية والاهتمام، إخوتي وأخواتي.

إلى كل من مد لي يد العون، وكل من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

إلى هؤلاء جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

ساجدة الرجوب

إقرار

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

التوقيع: .....

ساجدة نصر الرجوب

التاريخ: 2020/8/11م

شكر وتقدير

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي أنعم على بنعمتيّ العقل والدين، القائل في كتابه العزيز "**وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وعلى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ**" (سورة النمل، آية 19)

وإقراراً بالفضل، وتمسكاً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم "**من لا يشكر الناس لا يشكر الله**"، فإنني أشكر الله الكريم رب العرش العظيم، الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه مآب.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان لجامعة القدس، ولعمادة الدراسات العليا، التي أتاحت لي الفرصة لإكمال الدراسات العليا في مجال بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام لمشرفي **الدكتور نايف جراد**، الذي لم يبخل علي بالنصح او التوجيه أو المشورة، لإتمام هذا العمل، فله كل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لعضوي لجنة المناقشة، د. سعدي الكرنز ود. عبد القادر دراويش، واللذين كان لملاحظاتهما أثراً كبيراً في إثراء وجودة هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لبلديات محافظة الخليل، ولمواطني المحافظة، لما قدموه لي من مساعدة وتسهيلات في توفير عينة الدراسة وإتاحة الفرصة لي لتطبيق أدوات الدراسة.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة وأسدى لي نصحاً أو عوناً أو توجيهاً أو إرشاداً أو دعوة بظهر غيب، حتى تمكنت من إنجاز هذا العمل بنجاح.

الباحثة

ساجدة الرجوب

دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل

إعداد: ساجدة الرجوب

إشراف: د. نايف جراد

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمواطنين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت بإعداد استبانتين: إحداهما موجهة لموظفي البلديات تكونت من (60) فقرة، والأخرى موجهة للمواطنين في محافظة الخليل تكونت من (65) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلديات محافظة الخليل ومواطنيها. وقد طبقت الدراسة على عينتين: العينة الأولى تكونت من (360) موظفاً وموظفةً من موظفي البلديات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية الحصصية، وتكونت العينة الثانية من (400) مواطناً ومواطنةً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات والمواطنين كانت بدرجة متوسطة، وتبين أيضاً أن مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمواطنين كانت بدرجة متوسطة أيضا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين، كما توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينتي الدراسة لمستوى تطبيق الحوكمة، ولمستوى مكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمواطنين، تعزى لمتغير الجنس، وكذلك تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، لصالح رئيس

البلدية، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، لصالح رئيس البلدية والموظف المالي، وتبعاً لمتغير سنوات الخدمة، لصالح (5–10) سنوات، و(10) سنوات فأكثر، وكذلك تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، لصالح البلديات التي تصنيفها (أ) أو (ب).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، بينما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة وكذلك مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل، وكذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، أهما: العمل على رفع مستوى معاي ير ب تط ب يق الاه تمام الحوكمة في بلديات محافظة الخليل خطط خلال من وا ضحة وا س تراتـ يج يات، ب تعزيز الـ عنايـ ة و ضرورة مبدأ الشفافية من خلال منشورات البلدية والموقع الالكتروني التابع لها، والعمل على ترسيخ نهج الانتخاب الديمقراطي للمجالس البلدية كمدخل مهم لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، وضرورة ابتداع آليات فعالة لإشراك الجمهور في قرارات البلديات وانشطتها المجتمعية، والعمل على رفع مستوى الوعي القانوني للمواطنين للإسهام في تعزيز سلطة القانون، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة على أداء إدارة وموظفي البلديات لمكافحة ظاهرتي الواسطة والمحسوبية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، ظاهرة الفساد، بلديات محافظة الخليل.

The role of governance in combating and preventing corruption in the municipalities of Hebron Governorate

Prepared by: Sajida Rajoub

Supervisor: Dr. Nayef Jarrad

Abstract

This study aimed to identify the role of governance in combating and preventing corruption in the municipalities of the Hebron Governorate from the viewpoint of employees and citizens. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, as she prepared two questionnaires: one of them addressed to municipal employees consisting of (60) paragraphs, and the other directed to citizens in the Hebron governorate consisting of (65) paragraphs, and the study population consisted of all the employees of the Hebron Governorate's municipalities and their citizens. The study was applied to two samples: The first sample consisted of (360) male and female municipal employees, who were selected by the random, intentional, quotas method, and the second sample consisted of (400) male and female citizens, who were chosen by the easy-to-random method.

The results of the study showed that the level of implementation of governance in the municipalities of the Hebron Governorate from the point of view of municipal employees and citizens was of a moderate degree, and it also showed that the level of combating and preventing corruption in the municipalities of the Hebron Governorate from the viewpoint of employees and citizens was of a moderate degree as well.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between the level of governance implementation and the level of combating and preventing corruption in the municipalities of the Hebron Governorate from the employee's point of view. It also found that there are no statistically significant differences between the averages of the study sample's estimates of the level of governance implementation and the level of anti-corruption. In the municipalities of the Hebron Governorate, from the point of view of employees and citizens, they are attributed to the variable of gender, as well as to the variable of the type of employment, in favor of the mayor, and according to the variable of educational qualification, in favor of bachelor's and postgraduate studies. The study revealed statistically significant differences between the averages of the study sample's estimates of the level of governance implementation in the municipalities of the Hebron Governorate from the employees 'point of view according to the job type variable, in favor of the mayor and the financial employee, and according to the variable years of service, in favor of (5-10) years, and (10) years or more, and according to the municipality's classification variable, in favor of the municipalities that are classified as (A) or (B).

The study concluded that there is a statistically significant relationship between the application of governance and combating the phenomenon of corruption and preventing it in the municipalities of the Hebron Governorate from the citizens' point of view, while it concluded that there are no statistically significant differences between the averages of the study sample's estimates for the application of governance as well as combating the phenomenon of corruption and preventing it from the point of view. Citizens considered according to the variable of the work status, as well as according to the variable of academic qualification, in favor of undergraduate and graduate studies.

In light of the results of the study, the researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are: Work to raise the level of interest in implementing governance standards in the municipalities of the Hebron Governorate through clear plans and strategies, and the need to pay attention to promoting the principle of transparency through the municipality's publications and its website, and work to consolidate the democratic election approach. Municipal councils as an important entry point for implementing good governance standards, and combating corruption, and the need to devise effective mechanisms to involve the public in municipal decisions and community activities, and to work to raise the level of legal awareness of citizens to contribute to strengthening the rule of law, and to activate oversight and accountability mechanisms for the performance of municipal management and employees to combat my phenomenon Wasta and favoritism.

Key words: governance, the phenomenon of corruption, municipalities in Hebron Governorate.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

جرى في العقود الثلاث الماضية اهتمام كبير بتطبيق معايير الحوكمة في كافة المجالات، في مختلف دول العالم، سواء على مستوى الإدارة العامة أو الخاصة. ولعل السبب الرئيس وراء ذلك، كان الخلل في إدارة المؤسسات والشركات والحكم، وظهور مظاهر عديدة للفساد وسوء الإدارة. وقد بينت التجارب الفضلى في تطبيق معايير الحوكمة أهميتها لمكافحة ظاهرة الفساد وتحسين وتطوير الأداء، وضمان مصالح ذوي العلاقة، والاستثمار الجيد للموارد، وتحقيق أهداف المؤسسة وبقائها وتطورها واستدامتها. ويبدو هذا الأمر مهما وجليا ليس فقط على صعيد الشركات والقطاع الخاص، بل وعلى صعيد الحكم والإدارة العامة أيضا. بل ولعل مفهوم الحوكمة قد نبع أصلا من المجال الأخير، وها هو اليوم يعد اليه بقوة، ليشير الى ضرورة وجود إدارة رشيدة للحكم والإدارة العامة في الدولة، تقوم بواجبها ومسؤولياتها وأداء دورها ووظيفتها تبعا للقانون ووفقا لمعايير وضوابط، تضمن جودة العمل وحسن الأداء والنتائج. ونظرا لمنحى التطور الديمقراطي للنظم السياسية، وما ارتبط به من سعي لتعزيز العملية السياسية والمجتمعية التمثيلية، جرى ويجري تجاوز الحكم المركزي التسلطي، والاتجاه نحو إرساء أسس اللامركزية في الحكم المحلي. ومن هنا نشأ الاهتمام بوجود البلديات والمجالس المحلية، بصفتها ركيزة أساسية للحكم المحلي تجسد العملية السياسية التمثيلية الديمقراطية، وباعتبارها من أهم المؤسسات التي تقدم الخدمات للمواطنين. ولكي تكون مؤسسات الحكم المحلي كذلك فعلا، وتؤدي الدور المنوط

بها على أكمل وجه، جرى الاهتمام بحوكمتها، لما للحوكمة من دور في الارتقاء بإدارتها وتمكينها من القيام بوظائفها ومهامها التشريعية – التقريرية والتنفيذية والخدماتية المرتبطة بتلبية احتياجات المواطنين، من تخطيط وتنظيم بناء وتقديم خدمة المياه والكهرباء والصرف الصحي والنظافة والصحة العامة وإدارة الكوارث والمؤسسات الثقافية والرياضية والتعليمية وتنظيم الأسواق والمنتزهات العامة والنقل والاعلانات، وغيرها من المهام الضرورية في عالم الحداثة الذي بات سائدا في كل البقاع. ولعل أكثر الظواهر إعاقة في القيام بهذه المهام على أكمل وجه، هي ظاهرة الفساد. ولذا باتت مسألة الاهتمام بتطبيق معايير الحوكمة من أجل مكافحة ظاهرة الفساد، مسألة مطروحة على جدول أعمال البلديات والمجالس المحلية. وفي فلسطين بالتحديد، تبدو هذه المسألة على درجة كبيرة من الأهمية، وذلك نظرا لما ورثته البلديات من نواقص وثغرات من عهد الاحتلال الإسرائيلي منذ عام 1967، الذي حاول الحد من قدرتها التمثيلية واخضعها لخدمة حكمه المركزي العسكري وكذلك بسبب تخلف التشريعات والقوانين وسيادة أنماط الثقافة التقليدية المتأثرة بالعشائرية التي زرعت المحسوبية والولاءات الضيقة، مما أضعف من تحديث ادارتها وتنظيم شؤونها (الجرباوي، 1992). وقد تغيرت أدوار مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وقطاع غزة ومنها البلديات بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، حيث تم اعتماد نظام اللامركزية في الحكم المحلي، وصدرت تشريعات وقوانين انتخابات جديدة للمجالس المحلية، وتم إجراء الانتخابات فعليا، مما ولد دينامية جديدة تفسح في المجال لإرساء أسس حوكمة للبلديات والمجالس المحلية تسمح بالخلاص مما علق بها من مخلفات المراحل السابقة، وتجاوز التأثيرات السلبية للبيئة المحيطة. ولم تكن هذه المسألة سهلة، وهي لا تجري في مختبر محكم الضبط، بل في ظل ظروف فلسطينية معقدة، لا زالت فيها الإدارة العامة تحبو على الأرض كطفل لتبنى مؤسسات حديثة تؤسس لدولة مستقلة في ظل استمرار وجود الاحتلال

وتحكمه بالفضاء العام. ولهذا فإن القيام بالرفع من مستوى قدرات مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، بما فيه البلديات، لتصبح موجها استراتيجيا رئيسيا في صنع القرارات وتأدية خدمة الوظيفة العامة، على أساس إدارة رشيدة، لم يكن سهلا، وبات يتطلب تقييما ومراجعة للإدارة القديمة وإعادة تحليل وتقييم للعلاقات الاجتماعية والقيم السائدة وللممارسات وأشكال السلوك الضارة والمؤثرة سلبا على منحى الارتقاء والتقدم المطلوبين، ومنها بعض ممارسات الفساد الموجودة فيها، والتي تثقل كاهلها، وتهدر وتستنزف مواردها، وتحرفها عن تلبية الاحتياجات المتزايدة للمواطنين ونيل ثقتهم ورضاهم.

إن من أكثر الظواهر الإنسانية خطورة على المجتمعات والدول انتشار ظاهرة الفساد، وذلك نتيجةً للآثار السلبية التي يخلفها في شتى المجالات وعلى مختلف المستويات، وبما أن الفساد يعتبر سلوكاً شبكياً ينتج من تفاعلات تنشأ بين عدة أطراف في المجتمع، مما يجعل منه ظاهرة متعددة الأبعاد، فهو ينتشر أفقياً في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعمودياً عبر المستويات المتعددة التي يتكون منها البناء السياسي والاجتماعي لأي دولة، و يؤثر الفساد على المنظومات المختلفة التي يتفشى فيها بما يشوه طبيعة العلاقات التي تربط بين مكوناتها داخلياً ويجعل تفاعلاتها في محيطها العام تتم بشكل سيء (خروفي، 2012).

ويرتبط انتشار الفساد بالبيئة العامة التي تتفاعل فيها المنظومة التي يستشري فيها، فإذا ما كانت مشجعة زاد مستوى انتشاره وإذا كانت مثبطة تقلص هذا الانتشار، وإذا كان العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطن يتطلب تنازل هذا الأخير عن القليل من حريته لصالح الدولة مقابل توفيرها مجموعة من الخدمات العامة التي يستفيد منها المواطن، فإن تزايد مطالب المواطنين واتساع حجم الدول أدى بالسلطات السياسية إلى محاولة التقرب أكثر من المواطن، عبر تبني نظم الإدارة المحلية التي تسعى إلى تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية وتكريس الديمقراطية

التشاركية عبر تفويضها جزءاً من صلاحياتها لهيئات محلية ومجالس محلية ينتخبها المواطنون المحليون (هشام وحمزه، 2017).

وبالرجوع إلى البيئة العامة التي تمارس في إطارها المجالس المحلية المنتخبة مهامها وتباشر صلاحياتها عبرها، نجد أنها تجسد ما يعرف بالحكم السيء في ظل غياب قيم المساءلة والشفافية وحكم القانون والمشاركة المجتمعية في تسيير الشؤون المحلية.

إن السلطة الوطنية الفلسطينية وفي إطار سعيها إلى محاربة مختلف أشكال الفساد اعتمدت مجموعة من النصوص القانونية وقامت بإنشاء هيئة مكافحة الفساد، لكن الممارسة الفعلية على الأرض بينت أن الفساد استمر، ولم تقم المؤسسات المعنية بالمهام المناطة بها لأسباب كثيرة، ومنها التركيز على معالجة مخلفات الفساد بدل معالجة البيئة التي تشجع على تفشيه وهو ما شكل فهماً مشوهاً للظاهرة، أي أن سوء التشخيص أدى إلى اعتماد سياسات مشوهة لمعالجة الخلل القائم في البيئة العامة لهذه الظاهرة الخطيرة. وعليه فإن تقليص مستويات الفساد في المؤسسات العامة ومنها المجالس البلدية بات يتطلب إيجاد قيم بديلة لتلك القيم التي تشجعه، فسيادة القانون بدل الفوضى، والشفافية بدل الضبابية، والمساءلة الشعبية بدل الرقابة الوصائية المتشددة، والمشاركة الشعبية بدل حصر صلاحية تسيير الشؤون المحلية بالمؤسسات الرسمية المركزية، وهذه بمجموعها وغيرها من القيم تشكل ما يعرف بالحوكمة المحلية، التي تعتمدها الكثير من الدول التي تتعرض لظاهرة الفساد (المصري، 2010).

وقد أصبحت الحوكمة من متطلبات الإدارة الحديثة لدى المؤسسات كافة، حيث تعد من الآليات اللازمة لاستكمال عمليات الإصلاح الإداري، كما أنها تعتبر إحدى العوامل التي تؤدي إلى تطوير الأداء بما توفره من أجواء عملية مناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسات والوصول إلى رسالتها المنشودة (شريفي، 2015).

ونظراً لما تمثله البلديات في البنية العامة للدول، حيث تعتبر العصب الرئيس للحياة، كما أنها تعتبر الركيزة الأساسية لممارسة العملية الخدمية والمجتمعية والسياسية على الصعيد المحلي للمجتمعات، لذا فإنه يقع على عاتقها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية تطال مختلف مجالات الحياة المجتمعية، لذلك فإن تطبيق البلديات للحوكمة أمرٌ مهم، إذ تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية، والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات، إضافة إلى أنها تمثل مدخلاً مهماً من مداخل تقييم الأداء (عفيفي، 2006).

من خلال ما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى لإلقاء الضوء على موضوع هام يهم المواطن الفلسطيني بشكل كبير، وهو حوكمة البلديات ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن ازدياد حجم الخدمات التي تقدمها البلديات للمجتمع المحلي المتزايد العدد، وارتفاع مستوى متطلبات المجتمعات المحلية لنوعية الخدمة المقدمة، أدى الى توسع هياكل البلديات وتعقد مستوياتها الإدارية، وفرض عليها تحديات جديدة، استدعت منها الارتقاء بإدارتها وأدائها. لكن البلديات أظهرت استجابات متباينة لهذه التحديات، وأظهرت العديد منها وجود قصور في الأداء، وبات أصابع الاتهام تشير الى ظاهرة الفساد المالي والاداري، باعتبارها مشكلة أساسية تعترض الارتقاء بمستوى أداء البلديات وكفاءتها وفاعليتها وجودة خدماتها. ولهذا جرى الاهتمام بالبحث عن السبل والآليات الكفيلة بمكافحة هذه الظاهرة. وحيث ترافق ذلك مع عملية اصلاح انتهجتها السلطة الوطنية الفلسطينية، بتشجيع ورعاية دولية، بهدف تمكين مؤسسات الحكم في فلسطين واثبات الجدارة في تولي إدارة دولة مستقلة ذات سيادة، وحيث أن السلطة الفلسطينية ذات موارد محدودة، وتعتمد في تمويلها على المساعدات الخارجية، فقد أصبحت الدول المانحة تعمل على

تقييم مدى تطبيق السلطة الوطنية الفلسطينية لمعايير الحوكمة في مؤسساتها ومنها البلديات على اعتبار أن تطبيق معايير الحوكمة يعد مؤشرا مهما لعملية الإصلاح وثقة المانحين. وبغض النظر عن شروط الدول المانحة، فإن المصلحة الوطنية الفلسطينية، مصلحة الحكومة والمواطن معا، تستدعي بناء مؤسسات حكم رشيد ومحاربة ظاهرة الفساد، ومن شأن النجاح في ذلك تعزيز البناء المؤسسي وتعزيز الصمود الفلسطيني على المستوى الرسمي والشعبي، والارتقاء بوظيفة ودور البلديات في تلبية احتياجات المواطنين المتزايدة ومواكبة التطور والحداثة اللازمين لبناء مؤسسات دولة حديثة ومؤسسات حكم محلي ديمقراطي فاعل وكفؤ. وبناء على ذلك فإن الواقع البلديات في فلسطين يطرح إشكالية معرفية وتطبيقية تستدعي الوقوف على مدى أثر تطبيق مبادئ ومعايير وقواعد الحوكمة على مكافحة ظاهرة الفساد. وهي مسألة لا تخص بلدية واحدة لوحدها، بل كل البلديات، ومنها بلديات محافظة الخليل، التي يمكن أن يشكل البحث فيها باعتبارها كثيرة العدد وذات حجم كبير، أن تشكل نموذجا للمحاكاة. ومن هنا فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة تتمثل بالسؤال الآتي:

ما دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات والمواطنين؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات؟
2- ما مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات؟
3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

4- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات تبعا لاختلاف الجنس، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتصنيف البلدية؟

5- ما مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

6- ما مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

7- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

8- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر من وجهة نظر المواطنين تبعا لاختلاف الجنس، وحالة العمل، والمؤهل العلمي؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1- التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات.

2- التعرف إلى مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات.

3- التعرف إلى قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

4- التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات تعزى لاختلاف الجنس، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتصنيف البلدية.

5- التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

6- التعرف إلى مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

7- التعرف إلى قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

8- التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تعزى لاختلاف الجنس، وحالة العمل، والمؤهل العلمي.

4.1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تستعرضه من أدبيات حول مفاهيم الحوكمة ومعاييرها، حيث تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الحوكمة في تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية، والذي بدوره يؤدي إلى الحد من ظاهرة الفساد التي استشرت في مؤسسات السلطة الفلسطينية، وهذا يؤدي إلى تحقيق طموحات الأفراد في تنمية مجتمعهم، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال اتخاذ البلديات محوراً ميدانياً تطبق عليه الدراسة للوصول إلى النتائج، وذلك نظراً لما تمثله البلديات من أهمية كبيرة في توفير الجوانب الخدمية والاجتماعية للأفراد. حيث أضحى موضوع الحوكمة المحلية والفساد على المستوى المحلي، محل اهتمام السياسيين والمنظمات الدولية والباحثين الأجانب على حد سواء. وذلك

بسبب تفشي ظاهرة الفساد في المجالس البلدية والمحلية في فلسطين بشكل عام وفي محافظة الخليل بشكل خاص، لذا تسعى الدراسة الحالية من خلال النتائج التي ستتوصل لها إلى وضع حلول وتوصيات للحد من هذه الظاهرة.

الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها قد تفيد الجهات المسؤولة في السلطة الوطنية الفلسطينية من الاعتماد على نتائجها لوضع نظام للحوكمة المحلية بما يتناسب وخصوصيات البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في فلسطين. بالإضافة إلى اعتمادها منهجاً علمياً مناسباً لتحقيق أهدافها، واستخدام الأساليب العلمية والإحصائية الملائمة لتحليل البيانات والخروج بالنتائج والتوصيات.

5.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لفحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة ومكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة والرقابة ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الالتزام القانوني ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق كفاءة وفاعلية الأداء ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغيرات الجنس، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتصنيف البلدية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سيادة القانون ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة والمحاسبة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستجابة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد

والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تعزى لاختلاف الجنس، وحالة العمل، والمؤهل العلمي.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

6.1 حدود الدراسة

تتحدد الدّراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود البشرية:** الموظفون في المجالس البلدية في محافظة الخليل، والمواطنون في محافظة الخليل.
- **الحدود المكانية:** المجالس البلدية في محافظة الخليل.
- **الحدود الزمانية:** 2019 – 2020م.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على معرفة دور الحوكمة في مكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من خلال أدوات الدراسة ونتائجها.

7.1 مصطلحات الدراسة

الحوكمة: تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (حداد، 2012: 25).

ويعرفها بن علي وحبار (2009: 3) بأنها: نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها.

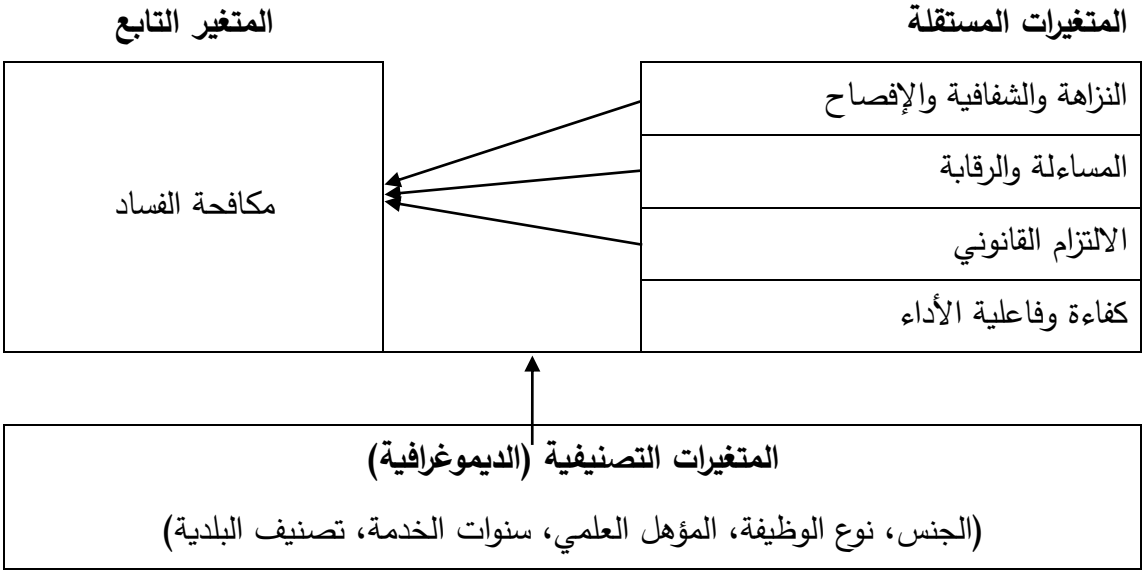
مدونة الحوكمة الفلسطينية: صدرت مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين نهاية العام 2009، بحيث أصبحت نافذة منذ ذلك التاريخ، وتعتبر اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات الجهة العليا التي أقرت وأصدرت مدونة قواعد حوكمة الشركات، وحيث أن هذه المدونة تسري على الشركات المساهمة العامة والمؤسسات المالية التي تنطوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها، فإن الهيئة هي الجهة المخولة بمتابعة تنفيذ والتزام الشركات بالقواعد الواردة في المدونة. وفيما يخص القطاع المصرفي، عملت سلطة النقد الفلسطينية على إصدار قواعد إرشادية لحوكمة البنوك العاملة في فلسطين. واستندت مدونة قواعد حوكمة الشركات إلى المبادئ الأساسية الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (مدونة الحوكمة الفلسطينية، 2009).

الفساد: هو عبارة عن: "فساد للإستقامة والفضيلة أو المبادئ الخلقية أو الحث على العمل الخاطئ بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى" (هشام وحمزة، 2017: 16)

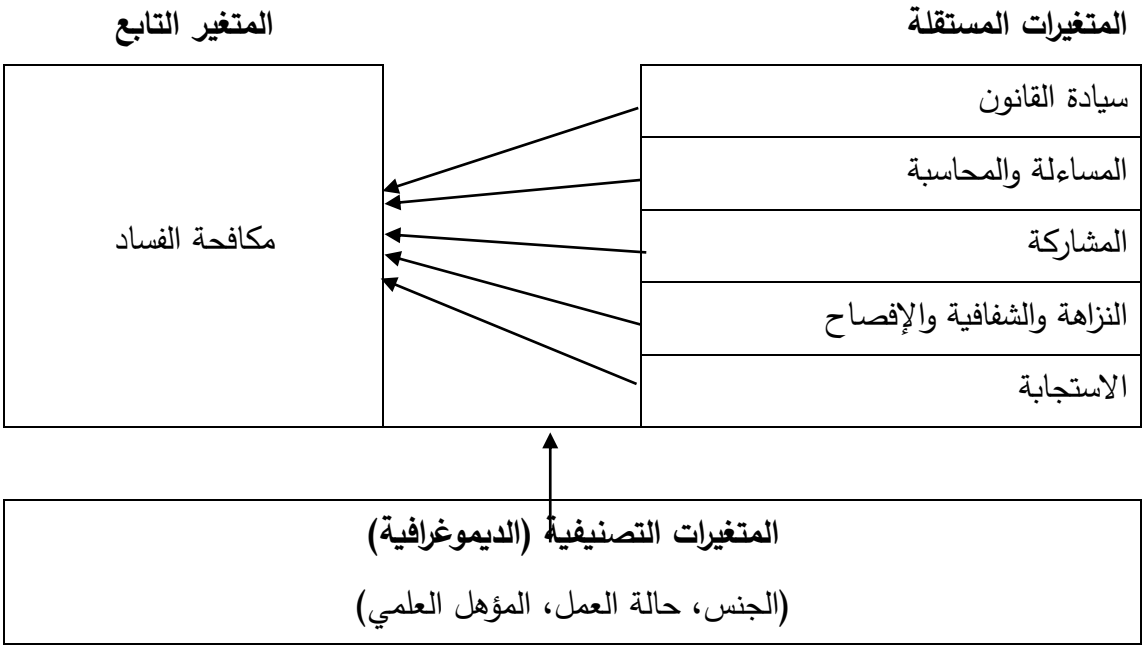
وعرفه معايرة (2011: 72) بأنه: "إساءة استخدام الوظيفة أو السلطة للحصول على مكاسب شخصية أو منفعة ذاتية غير شرعية".

8.1 نماذج الدراسة

1.8.1. نموذج الدراسة الخاص بموظفي البلديات:



2.8.1. نموذج الدراسة الخاص بالمواطنين:



الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 الحوكمة

1.1.2 المقدمة

تعد الحوكمة منهجا رائدا في تنظيم إدارة المؤسسات وإرساء عملها على أسس رشيدة، وهي إحدى الأمور المهمة التي تهدف إلى الحفاظ على حسن سير النظام المالي والإداري للمؤسسات وضمان استقراره، والحفاظ على الموارد والأموال والممتلكات وعدم تعرضها للأزمات والانهيار، سواء أكان ذلك لمؤسسات كبيرة أو مؤسسات صغيرة.

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصادي الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية ولعل أبرز هذه الأزمات انهيار شركتي WorldCom, Enron في الولايات المتحدة عام 2001 (علاونة وعبد الكريم، 2013).

وقد جاءت أهمية الحوكمة كونها من أهم العمليات الضرورية اللازمة لتحسين عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات، ولضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، كما أنها تعد أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال

المساهمين، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادلة وشفافة تحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والمؤسسات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة المؤسسات ومحاسبتهم (ميخائيل، 2005).

2.1.2 نشأة وتطور الحوكمة

تعود نشأة حوكمة المؤسسات إلى بدايات القرن الماضي وقد برزت أهمية حوكمة المؤسسات وضرورتها كنتيجة لتبعات ما يسمى مشكلة الوكالة (Agent Problem) الناتجة عن فصل الملكية عن الإدارة، ونتيجة لتنامي وتزايد وتوسع راس المال للمؤسسات واعتمادها على رأسمال ليس للمالك، ولتطور رأس المال في المؤسسات المساهمة العامة في الدول المتقدمة برزت مشكلة الوكالة التي تقوم على أساس أن المساهمين(Principals) في المؤسسات المساهمة العامة يوكلون مهمة إدارة المؤسسة إلى مجلس إدارة (Agent) يتم انتخابه، والذي بدوره يكون مسؤولاً عن الإدارة التنفيذية للشركة على افتراض أن مجلس الإدارة سيعمل كل جهده لتنفيذ أهداف المساهمين، ولكن الواقع أشار أنه ليس بالضرورة تطابق أهداف المساهمين وأهداف إدارة المؤسسة بالتالي تبرز مشكلة تضارب أو تعارض المصالح وهي ما تسمى (Agent Problem) حيث قد تكون أهداف إدارة المؤسسة ومصالحها تتمثل في تحقيق عوائد قصيرة الأجل على استثمارات المؤسسة بسبب ارتباط المنافع والمزايا التي يحصلون عليها بالأرباح المتحققة الأمر الذي لا يتماشى بالضرورة مع مصالح وأهداف المساهمين والمستثمرين الذين يرغبون في تحقيق نمو طويل الأمد للشركة، هذا بالإضافة إلى المشاكل التي صاحبت ضعف الشفافية والإفصاح وفي بعض الحالات الفساد الإداري والمالي تحديداً لدى الإدارة التنفيذية العليا، ومن هنا برزت أهمية حوكمة المؤسسات في كونها توضح العلاقة التي تدار بها هذه المؤسسات وتوفر

للمساهمين والمستثمرين واصحاب العلاقة الآلية اللازمة لمعرفة ومتابعة كيفية إدارة المؤسسة من قبل الإدارة التنفيذية من خلال الإفصاح والشفافية والوضوح التام في جميع ما يخص المؤسسة من تعاملات وعلاقات (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية ، 2012).

وكانت البداية المعروفة لدى بعض المختصين بعد انهيار بنك الاعتماد والتجارة وإفلاس شركة ماكسويل في المملكة المتحدة، وتأثير ذلك على بورصة لندن للأوراق المالية عامي 1991–1992، وما صاحب ذلك من تشكيل لجنة لدراسة أسباب انهيار وإفلاس المؤسسة المسجلة ببورصة لندن برئاسة (Adrian Cadbury)، عضو مجلس العموم البريطاني، والتي أصدت في 1 ديسمبر 1992 تقريراً عن حوكمة المؤسسات تحت مسمى لجنة (Cadbury)، وكذلك عند انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، وما تبعها من الأزمات المالية في ورسيا وأمريكا اللاتينية التي توجت بفضيحة شركتي (Worldcom, Enron) عام 2001، وما تلاها من سلسلة اكتشافات التلاعب في القوائم المالية للشركات، وأخيراً الأزمة المالية التي ظهرت في النصف الثاني من عام 2008، بعد انهيار إحدى كبرى المؤسسات العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية وهو بنك (Lehman Brothers) وتبعها سلسلة من الانهيارات في المؤسسات الكبرى داخل الولايات المتحدة وخارجها حيث أثر سلوك تلك المؤسسات على اقتصاد دولها إلى الحد الذي جعل الاقتصاديين يطلقون على تلك الأزمة "الأزمة المالية العالمية الكبرى الثانية بعد الأزمة المالية الأولى عام 1929 لتأثير كل منهما على دول العالم بدرجات مختلفة وليس تأثيراً محدوداً على المستوى المحلي للأزمة مثل انهيار بنك الاعتماد والتجارة في المملكة المتحدة عام 1991 وتأثيره على بورصة لندن أو تأثيره على المستوى الاقليمي مثل انهيار النمور الآسيوية وتأثيرها على دول جنوب شرق آسيا، وتلك الأزمات التي جعلت الخبراء يبحثون عن أدوات

وآليات جديدة للرقابة والمتابعة والنظر إلى الحوكمة بنظرة جديدة على أنها صمام الأمان لحماية المؤسسات من الانهيار (يوسف، 2007).

3.1.2 أهمية الحوكمة أسبابها ومبرراتها

1.3.1.2 أسباب ظهور الحوكمة

يشير (قدوري، 2012) إلى سببين رئيسين في ظهور الحوكمة، أولها: ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، بالإضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة كما تعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. وثانيها: ظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري من خلال التلاعب والتضليل في التقارير المالية.

ويضيف درويش (2007) أن أسباب الحاجة لحوكمة المؤسسات هي: متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها، وحدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه، كذلك التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص، أيضاً الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة، والعدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل المؤسسة ومراقبة أدائها، وحماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب

الباقي، وغياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

2.3.1.2 أهمية حوكمة المؤسسات ومبرراتها

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسات، لاسيما ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للاضطلاع بمسؤولياتهم، وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح.

يرى ميخائيل (2005) أن أهمية الحوكمة تظهر في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى، وتحقيق ضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها، وتفادي وجود أية أخطاء متعمدة أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره، ومحاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج، كذلك تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم من أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

4.1.2 العوامل المؤثرة على الحوكمة

من أجل تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وتحقيق الاستفادة القصوى منها، لابد من توفر مجموعة من العوامل التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، ويقصد بهذه العوامل والمحددات (الأنظمة الإدارية، نظام الاكتتاب، معايير المحاسبة التي يجب اتباعها في

إعداد القوائم المالية، والقوانين التجارية المرتبطة بالدولة، والقوانين المنظمة للتجارة، وغيرها من العوامل)، وبحسب العوامل والمحددات التي وضعتها منظمة التعاوني الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد قسمت إلى قسمين رئيسيين هما:

1.4.1.2 العوامل الخارجية

يشير خليفة (2005) إلى أن العوامل الخارجية تتكون من عنصرين أساسيين: أولهما عناصر تنظيمية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة التي تعمل من خلاله المؤسسات، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تمثيل القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة وهي عبارة عن: القوانين المنظمة للسوق والنشاط الاقتصادي مثل قانون سوق المال، وقانون المؤسسات، وتنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وكفاءة القطاع المالي وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية مثل هيئة سوق المال في إحكام الرقابة على المؤسسات، ودور المؤسسات ذاتية التنظيم غير الحكومية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ومن الجمعيات المهنية مثل جمعية المحاسبين والمدققين والمؤسسات العاملة في الأسواق المالية. وثانيهما: عناصر خاصة وتشير إلى أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمدققين والقانونيين.

2.4.1.2 العوامل الداخلية

وهي القواعد والأسس التي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة، والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المؤسسات بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وحملة الأسهم، والتي يؤدي توفيرها إلى تقليل

التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل (سليمان، 2009).

إن هذه العوامل سواء كانت خارجية أو داخلية فإنها تتأثر بالمحيط الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسات والذي يشمل النظام الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ودرجة الوعي لدى أفراد المجتمع بأهمية هذا المفهوم.

5.1.2 مفهوم حوكمة المؤسسات

لغويا على المستوى المحلي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح (governance Corporate) باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، استقر مجمع اللغة العربية بمصر على مصطلح " حوكمة المؤسسات". والحوكمة لغويا معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المنظمة (سليمان، 2008).

أما اصطلاحا فقد تم الاتفاق عليها كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (غادر، 2012).

وعرف مجمع المدققين الداخليين الأمريكيين الحوكمة بأنها: "عمليات تتم من خلال استخدام إجراءات بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها، ومراقبة المخاطر، والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، بالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في المؤسسة لتحقيق فعالية الوكالة"(المشهداني، 2012).

ويعرف خضر (2012) الحوكمة بأنها: مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية والمسائلة، والتي يؤدي ابتاعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق.

إلا أن (Macey, 2008) عرفها بطريقة مختلفة نوعاً ما فذكر أن الحوكمة ببساطة هي:" الوفاء بالوعود"، وعرف الحوكمة السيئة بأنها عدم الوفاء بالوعود، ويقصد بالوعود هي الوعود التي قطعتها الإدارة على نفسها تجاه المستثمرين.

ويعرف (Ardalan, 2007) حوكمة المؤسسات بأنها عبارة عن فهم الترتيبات المؤسسية بالنسبة للعلاقات بين الجهات الاقتصادية المختلفة والمشاركين الذين قد يكون لها مصالح مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة ما مثل المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة، المديرين، الموظفين، الدائنين، الموردين، والعملاء، والمجتمعات المحلية والحكومة.

وتعني نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسات المساهمة مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص وأصحاب المصالح بشكل عام (لطفي، 2005).

كما عرفت أيضاً على أنها: النظام الذي تستخدمه المؤسسة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المؤسسة، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة،

وبذلك يتحدد الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة والوسائل التي تستخدم في تحقيق تلك الأهداف والرقابة عليها (رضا وأحمد، 2013).

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة، ولأغراض الدراسة انه من المهم ربط تعريف الحوكمة باستراتيجية المؤسسات لتحقيق أهدافها بناء على أنظمة ولوائح تنظم عملها على أسس ديمقراطية. وعليه فإن الباحثة اعتمدت التعريف الإجرائي التالي للحوكمة: الحوكمة هي استراتيجية تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها، يعدها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية محددة، مما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأفضل لمواردها وقدراتها الذاتية بمنأى عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتعارض مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة.

6.1.2. معايير الحوكمة للمؤسسات والادارات العامة

تعتبر قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم مؤسسات القطاع الخاص في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها، وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ الحوكمة لمؤسسات قطاع الأعمال العامة في العديد من الدول، بينما لجأت دول أخرى ومؤسسات دولية لاعتماد المؤشرات التي وضعها البنك الدولي والمعروفة بمؤشرات الحوكمة العالمية (WGI).

بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD,2004) تم تقسيم هذه المبادئ والمعايير الى ست مجموعات كالتالي:

1- التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والادارات العامة.

2- اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية.

3- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة أو الأفراد).

4- العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة إدارات الدولة.

5- الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الاجهزة الرقابية (ديوان المحاسبة، ومجلس الخدمة المدنية، والتفتيش المركزي، وأي أجهزة رقابية أخرى.

6- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة.

أما البنك الدولي فقد ركز في مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) على ستة مؤشرات مركبة الأبعاد، وهي: الصوت والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف / الإرهاب، فعالية الحكومة، الجودة التنظيمية، سيادة القانون، ومكافحة الفساد.

ولأن المنحى الذي ركز عليه البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هو تحفيز النمو الاقتصادي، فقد لجأ البعض لاعتماد معايير ومؤشرات أخرة تنسجم مع الحكم الرشيد لإدارة الحكم والإدارة العامة الذي طوره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، والمكون من تسعة معايير لحوكمة المؤسسات، يعتبرها البعض أكثر شمولية (Kaufmann et al, 2010) وهي الآتية:

1. **المشاركة:** حيث تسهم الحوكمة بالتوسط بين المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن المصلحة العامة والسياسات والإجراءات المرتبطة بها.
2. **الشفافية:** وتعني إيلاء الاهتمام بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون متوفرة بشكل كاف وفي متناول جميع المعنيين بها.
3. **النزاهة:** وهي تركز على ضمان ممارسة القيم ذات الصلة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.

4. **سيادة القانون:** وهو أن يعتبر القانون مرجعية للجميع، وأن تضمن سيادته على الجميع دون استثناء، وبحيث تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، حتى تضمن حقوق الانسان ومستوى عال من الأمن والسلامة العامة للمجتمع.
5. **التوافق:** وهي أن يجري الحرص على التوجه نحو بناء توافق للآراء داخل المؤسسة يسمح بالشراكة والالتزام وتعزيز المسؤولية الجماعية.
6. **العدالة والمساواة:** وهي أن تتوفر الفرص المتكافئة للجميع بغض النظر عن الجنس أو النوع والأصول العرقية لتحسين أوضاعهم، وأن تعطى أولوية للفئات المهمشة الأكثر فقرا والأقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.
7. **الكفاءة والفعالية:** وهي حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية بشكل أمثل من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المجددة.
8. **الاستجابة:** ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.
9. **الرؤية الإستراتيجية:** وتعني أن يمتلك القادة والجمهور العام لمنظور عريض وطويل الأجل للحوكمة والتنمية البشرية المستدامة مع فهم السياق والتعقيدات التاريخية الثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

7.1.2 مبادئ حوكمة المؤسسات

تعد حوكمة المؤسسات بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي "OCED"، حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ، كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء وكذا إسهامات البنك الدولي.

صدرت عام 1999م وتم التعديل عليها لتمثل المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات حسب "OCED" لعام 2004 النواحي الآتية (عبد الملك، 2008):

أولا: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

ثانيا: حقوق المساهمين: يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة المؤسسات حماية المساهمين، حيث أن لهم حقوق ملكية معينة، وهي: الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية، الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، حق المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، الحق في نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحق في الحصول على مختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط المؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

ثالثا: المعاملة المتكافئة للمساهمين: تضمن الحوكمة تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين، بما فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب، حيث يجب أن يحصل الجميع على الحقوق نفسها، كما ينبغي أن تتوفر للجميع القدرة على الحصول على المعلومات.

رابعا: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بينهم وبين المؤسسة، وتمكينهم من الاطلاع على المعلومات المطلوبة.

خامسا: الإفصاح والشفافية: تضمن حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل الخاصة بتأسيس المؤسسة، وهذا بتوفير معلومات عن: النتائج المالية

والتشغيلية للشركة، أهداف المؤسسة، أعضاء مجلس الإدارة، الرواتب والمزايا الممنوحة لكبار المسؤولين، وهياكل وسياسات حوكمة المؤسسات.

وترى الباحثة أنه يجب إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة، بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية وصياغة التقارير المالية.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح أسلوب ممارسة حوكمة المؤسسات الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

لا ريب أن هذه المبادئ هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف والتي تعد أساسا لحوكمة المؤسسات.

8.1.2 ركائز حوكمة المؤسسات

لقد أصاب العالم الفزع من حالات الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والمؤسسات والبنوك، والتي كان أحد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل وانعدام الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية والمالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تواطؤ بعض المسؤولين في المؤسسات مع أطراف ذات مصلحة واستغلال مناصبهم لتحقيق مآربهم.

ومن الطبيعي أن يستتبع ذلك شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر من إدارة شؤون هذه المؤسسات في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء انحرافاتها واختلاساتها بالتلاعب في الحسابات (السراجي، 2009).

وترى الباحثة أنه من هذا المنطلق أخذ موضوع حوكمة المؤسسات يتبوأ قمة اهتمامات العالم، باعتبارها أداة لمكافحة مظاهر الفساد ومختلف الممارسات غير الأخلاقية.

وترتكز الحوكمة على المحاور الآتية (حماد، 2007):

أ. **السلوك الأخلاقي:** وهو الالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل المؤسسة من نزاهة، أمانة، مصداقية، إفصاح، عدل وشفافية، وذلك للحفاظ على السمعة الاقتصادية الجيدة لها، ولضمان الالتزام السلوكي يجب الالتزام بالأخلاق الحميدة، وقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافية عند تقديم المعلومات، والقيام بالمسئولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

ب. **الرقابة والمساءلة:** وهي التي تتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى تتمثل أساسا في مجلس الإدارة، اللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الداخلي.

ج. **إدارة المخاطر:** وهي لحماية المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ولرفع أدائها المالي وتكون من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

2.2 الحكم المحلي

حاولت الكثير من الطرق الإدارية إيجاد الصيغ الإدارية والسياسية التي تسعى إلى تقديم الأفضل، وفي نفس الوقت البقاء على قدرة من السيطرة على الوحدات الإدارية في الدولة، فكان أسلوب الحكم المركزي ونهج الحكم اللامركزي، وما بين الإدارة المباشرة وما بين تفويض السلطات. من هنا تبلورت فكرة ما يعرف بالحكم المحلي أو الإدارة المحلية، وظهر كواقع إداري

جديد وأصبح مصطلحا له أركانه ومميزاته تنتهجه الدول في سبيل إدارة وحداتها المحلية، ضمن ما تقره من تقسيمات إدارية. ليس بالضرورة أن تعتمد الدولة على أسلوب إداري واحد داخل الدولة الواحدة، فقد تتنوع الأساليب الإدارية، وخاصة في التعامل مع القطاعات المختلفة في الدول فقد يناسب بعضها المركزية بينما يناسب الآخر اللامركزية (الخلايلة، 2009).

يعد الحكم المحلي كمفهوم وأسلوب من أساليب الحكم حديث نسبياً ارتبط بتكوين الدولة الحديثة. وعبر الأزمنة فإن النظم المحلية قد واكبت صعود الحضارة ونشأتها، وتلخص الدراسات والأبحاث أن النظم المحلية مرت بثلاث فترات رئيسية كما أوردها الأعرج (2005) في الآتي:

أولها: مرحلة إنشاء القرى والمدن، وبالتالي سبقت الدول.
الثانية: ظهور الدول، والتي قامت على تجميع هذه القرى والمدن.
الثالثة: انكماش كل من الدولة والقرى والمدن ضمن العولمة.

1.2.2. مفهوم الحكم المحلي:

أصبح الحكم المحلي أسلوباً إدارياً معتمداً في معظم الدول، وتختلف المسميات بين الدول، ولكنها في النهاية تشير إلى نوع من اللامركزية الإدارية في إدارة الحكم وتفويض السلطات، وإشراك المجتمع المحلي في صنع القرار وتنفيذه، بحيث يشمل كل قطاعات المجتمع، إذ يتجه لإبراز دور مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات، ودخول كافة قطاعات المجتمع فيه، وهو نتيجة لتفاعلات هذه المشاركة، وتحديد الأطر التي تتم فيها العلاقة بينها وبين الدولة وباقي القطاعات.

ويرى الشرفا والهابيل (2014) أن دور الحكم المحلي يتلخص في ثلاث أمور هامة هي: المشاركة الشعبية والتمثيل الديمقراطي، وهي أساس التنمية السياسية للمجتمع، وتامين الخدمات،

ومشاركة المواطنين فيها، وتوزيع السلطة ما بين المواطنين والحكومة، وقيادة عملية التنمية المحلية بما لا يتعارض مع توجهات الإقليم والدولة.

الـ باحـ ثة وتـ رى أن الحكم المحلي يتجاوز هذه الأدوار الثلاثة، فالحكم المحلي ينبغي أن يتوسع ليشمل المفهوم الاجتماعي والبيئي، ويكون أقدر على صياغة التشريعات (غير السيادية) عبر هيئاته المحلية المنتخبة، وبالتالي فإن دور الحكم المحلي يجب أن يتسع بما يحقق ديمقراطية حقيقية، ويكون القرار نابعاً من المواطن قبل كل شيء، ولأن الهيئات المحلية هي الأقدر على ترجمة رغبات المواطنين فإنه من الواجب أن يتمتع بصلاحيات كبيرة، وأن تكون منظمة ضمن الدستور، حتى لا يستطيع المشرع تغييرها بسهولة.

2.2.2. الإدارة المحلية والحكم المحلي:

يخلط العديد من الباحثين بين الإدارة المحلية والحكم المحلي، فهم يطلقون لقب الإدارة المحلية على الحكم المحلي أو العكس، على اعتبار أنهما مفهوم واحد الدلالة.

ولكن يرى المعاني (2010) ان هناك معايير محددة للتفريق بين الحكم المحلي والإدارة المحلية وهي:

معيار السلطة: تكون اللامركزية حكماً محلياً حين الاعتراف للمجالس المحلية بسلطات واسعة، وفي حالة كانت السلطات الممنوحة للمجالس المحلية محدودة ومقيدة فالحديث يدور هنا عن إدارة محلية.

معيار شكل الدولة: في الدول البسيطة غالباً ما تكون اللامركزية الإقليمية إدارة محلية، بينما تكون اللامركزية الإقليمية في الدول الفيدرالية حكماً محلياً.

معيار الانتخاب: إذا كان جميع أعضاء المجالس المحلية منتخبين فإن هذا من سمات الحكم المحلي، بينما في الإدارة المحلية يكون التعيين هو ما ينطبق على عضوية المجالس المحلية، أو التعيين والانتخاب معاً.

معيار الاختصاص: فإذا كانت المجالس المحلية صاحبة اختصاص أصيل بممارسة السلطة، فإن شكل الإدارة اللامركزية هنا هو حكم محلي، أما إذا كان تفويض لبعض السلطات من المركز فتكون إدارة محلية.

وترى الباحثة أن هناك فرقا بين الاثنتين، إذ إن الحكم المحلي هو سياسي بامتياز ويقوم على توزيع صلاحيات سياسية ومن ضمنها الاختصاصات الإدارية، فعندما يقول المرء حكم فإنه يدخل الجانب السياسي، وتمتد وظيفة الحكم المحلي إلى التشريع بإصدار قوانين وأنظمة، وهذا عمل سياسي، بينما الإدارة المحلية صورة من صور اللامركزية الإدارية، وفي الإدارة المحلية تنتهي الأمور على نوع من توزيع العمل، وإدارته بشكل يحقق الكفاءة، فعندما تفتتح وزارة معينة لها مكاتب في المدن أو النواحي، فإن هذه الإدارات هي تنفيذية فقط، وتعمل على تنفيذ الأوامر الموكلة إليها من المركز دون أي سلطات أخرى، من هنا الفرق كبير بين الإدارة المحلية والحكم المحلي.

3.2.2. الحكم المحلي في السلطة الوطنية:

تأسست أول وزارة للحكم المحلي في فلسطين عام 1994م، وتعتبر الهيئات المحلية الأساس لنظام الحكم المحلي الفلسطيني، وتشير نشرات وزارة الحكم المحلي على تعزيز اللامركزية، وتوفير حكم محلي قائم على المشاركة، وتحدد وزارة الحكم المحلي (2010) رؤيتها ورسالتها بالتالي:

الرؤية: حكم محلي رشيد قادر على تحقيق التنمية المستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة، وتأتي أهمية الرؤية أنها توضح الطريق والأهداف التي تسعى لها المؤسسة لفترة لا تقل عن ثمانية سنوات.

الرسالة: وزارة رائدة تعمل على بناء قدرات الهيئات المحلية وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد". وتدرج الوزارة نظام الحكم المحلي في فلسطين تحت ما يسمى "بالنظام الوحدوي للحكم المحلي" ويعني ذلك أن الحكومة المركزية هي المسيطرة مع تفويض لبعض الصلاحيات والمسؤوليات للهيئات المحلية.

أوردت وزارة الحكم المحلي (2012) أنها ترتكز في رسم استراتيجياتها في تمكين الهيئات المحلية ورفع قدراتها باتجاه إبدال المؤسساتية مكان الفردية، ورفع كفاءة الوزارة نفسها لتمكينها من التخطيط والتوجيه والإشراف بطريقة مهنية على الهيئات المحلية، والعمل على دعم الديمقراطية والشفافية والمشاركة المجتمعية ونشر ثقافتها في قطاع الحكم المحلي، وتعزيز مفهوم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاعين الخاص والعام، للمساهمة في إحداث تنمية محلية وتعزيز الاستقلال المالي للهيئات المحلية.

إلا أن الحكم المحلي في عهد السلطة الفلسطينية بدأ بمركزية شديدة ولم ينجح في السير باللامركزية، وقد أرجع محمد اشتية ذلك إلى الإرث الثقيل الذي ورثته السلطة من الأنظمة المتعاقبة (اشتية وحباس، 2004).

4.2.2. مركزية الحكم المحلي الفلسطيني:

رغم كل ما قيل عن اللامركزية في الحكم المحلي، وما تدعو له الدراسات الكثيرة، وما أوصت به لجان الإصلاح المشكلة من الوزارة وخارجها، إلا أن المركزية تبدو واضحة في مفاصل كثيرة من علاقة الحكم المحلي بالهيئات المحلية، وحسب لجنة الإصلاح التي أعدها عدد كبير من

الاقتصاديين فان هناك مركزية كبيرة قائمة، وتبدو موثقة من خلال قانون الهيئات المحلية، إذ أن هناك عدد كبير من الأعمال لا يمكن أن تتم بدون موافقة الوزارة والوزير، كما هو منصوص بقانون الهيئات المحلية (1997) ومنها:

- الموازنة السنوية: (المادتين 25 و31)، ولا تكون الموازنة صحيحة إلا بموافقة الوزارة عليها.
- خدمات بالتعاقد مع جهات خارج المجلس: (المادة 15)، وينص قانون الهيئات المحلية بوضوح على شرط موافقة الوزير.
- بيع وتأجير أملاك: (المادة-15-أ، و20،26)، لا بد من موافقة الوزير على ذلك.
- القروض: (المادة 21) فينص القانون أن المجلس المحلي لا يستطيع اقتراض إلا بموافقة الوزير، وإن لزم كفالة السلطة المركزية فلا بد من موافقة مجلس الوزراء.
- تخفيض أو إلغاء الضرائب أو الرسوم العائدة إلى المجلس البلدي: (الماد ة 28-أ) ويشترط موافقة الوزير.
- العقوبات: (المادة 28-ب). حيث يشترط مصادقة الوزير على العقوبات إذا أرادت وضع أي عقوبات أو إلغائها.
- الحساب الختامي: (المادة 32) ويشترط القانون أن يرفع رئيس الهيئة الحساب الختامي للوزير قبل نهاية السنة بشهرين من أجل المصادقة عليه.
- التقرير السنوي: (المادة 36). يلزم القانون رئيس الهيئة رفع تقرير سنوي للرئيس مع ملاحظات المجلس.
- تغييرات الضرائب والرسوم: لا يستطيع المجلس فرض ضرائب أو رسوم إلا بمصادقة الوزير.

وترى الباحثة أن قانون الهيئات المحلية يتمتع بدرجة المركزية الشديدة فيه، بحيث لا تكاد تخلو فقرة من مصادقة الوزير. حتى إن الوزير يقوم بمهام السلطة القضائية، ففي حالة فقدان العضو لعضويته في المجلس فإن التظلم يرفع للوزير والوزير هو الذي يبت في الأمر وتكون أحكامه قطعية وكان الوزير سلطة قضائية.

5.2.2. اختصاصات الهيئات المحلية:

حسب قانون الهيئات المحلية تمنح الهيئة المحلية الشخصية المعنوية، وهذه الشخصية تعطي الهيئة المحلية الكثير من السمات أهمها:

الذمة المالية المستقلة: حيث تستطيع الاحتفاظ بإيراداتها ولها ميزانية مستقلة، كما أن ذمتها المالية مستقلة عن ذمة الأفراد العاملين بها.

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

حق التقاضي: وهو حق مقاضاة الغير ومقاضاتها.

3.2 الفساد في البلديات

1.3.2 مظاهر الفساد في المجالس البلدية والمحلية

يعتبر الفساد ظاهرة قديمة قدم ظهور الإنسان، وهذه الظاهرة التي مست جميع ميادين الحياة، وطالت مختلف قطاعات الدولة.

وعلى اعتبار أن الدولة تقوم على مجموعة من الجماعات المحلية التي تعمل على تسيير الشؤون المحلية للأفراد والعمل على تلبية احتياجاتهم، واشباع رغباتهم فإنها أثناء، وبمناسبة تقديمها لخدماتها تشهد العديد من مظاهر الفساد بشتى أشكاله وصوره.

إن الفساد على مستوى المجالس البلدية يعتبر لا محالة عثرة في طريق التنمية المحلية والإصلاح الإداري، وهو الأمر الذي من شأنه التأطير بصورة مباشرة على التنمية الوطنية، وبالتالي يستدعي ضرورة الوقوف على مختلف سلبياته.

1.1.3.2 مفهوم الفساد في المجالس البلدية

للفساد معاني مختلفة، لكنها متقاربة في المعنى، لذا سنتعرض للفساد من الجانب اللغوي، الشرعي، الاصطلاحي.

الفساد في اللغة: الفساد كلمة مشتقة من فسد وهي تتكون من ثلاثة أحرف وهي الفاء، السين، والدال، وهو أصل يدل على خروج الشيء من الاعتدال قليلا كان الخروج عنه كثيراً، ويقال فسد الشيء بالضم، أو فسد يفسد فساداً، وهو فاسد أي بطل واضمحل، وهو نقيض الصلاح، حيث يقال أفسد الشيء بعد اصلاحه، والمفسدة ضد المصلحة، والاستفساد خلاف الاستصلاح (معايدة، 2011).

ويقال أيضا فسد الشيء فساداً، أي بطل واضمحل، والمفسدة ضد المصلحة كما أن العرب أطلقت كلمة فساد على التلف والعطب، والاضطراب والخلل والجذب، والقحط يقال فسد اللحم أو اللبن أنتن وعطب، وفسد العقل، بطل وفسد الرجل جاوز الصواب والحكمة، وفسدت الأمور، اضطربت وأدركت الخلل (عبد العالي، 2013).

الفساد اصطلاحا: يعتبر مصطلح الفساد واسعا وفضفاضا إذ يشمل العديد من المجالات، أين يصعب إيجاد تعريف موحد للفساد في الإدارة بصفة عامة والمجالس البلدية خصوصا لذا سنتطرق إلى تعريف الفساد من عدة الزوايا.

عرف معايدة (2011) الفساد من الزاوية الإدارية على أنه كل ما يصدر من سلوكيات سلبية من أشخاص تابعين إلى إحدى الهيئات والإدارات العامة أو الخاصة.

وعرفه مطر (2011) بأنه سلوك ينحرف عن الواجبات الرسمية لموظف عام بسبب مكاسب شخصية أو قرابة عائلية أو عصبة خاصة مالية أو لمكانة خاصة أو سلوك يخرق القانون عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك الذي ي ارعي المصلحة الخاصة.

2.1.3.2 خصائص الفساد في المجالس البلدية

بما أن الفساد هو تلك الممارسات الخاطئة التي يقوم بها الموظف مفضلا مصلحته الشخصية على حساب المصلحة العامة، من أجل تحقيق مكاسب غير مشروعة، فمن خلال هذا المفهوم يمكن أن نستخلص بعض الخصائص التي تميز الفساد في المجالس البلدية وهي الآتي:

أولاً: السرية

تتصف أعمال الفساد بالسرية بشكل عام، وذلك لما يتضمنه النشاط من ممارسات غير مشروعة من جهة القانون أو المجتمع أو الاثنين معا، وتختلف الأساليب التي يستتر الفساد الإداري بها تبعا للجهة التي تمارسه، فالقيادات غالبا ما تستر فسادها باسم المصلحة العامة، وتغلفه باعتبارات أمنية، والتظاهر بأنها تنفيذ توجيهات عليها يتعذر الكشف عنها، وانما غايتها التزوير والتدليس والتعزير وانتهاز الفرص والظروف الاستثنائية لتمرير فسادها بعيدا عن أنظار العاملين الصالحين، عند محاولة الكشف عن حالات الفساد فإنه لا يتم عادة إلا الكشف عن جزء من الحقيقة ، التي يجب تعلمها أو معرفتها، ولكي تطمس معالمها وتستبعد عناصرها، فإن جدلا واختلافا يثار حولها وقد ينتهي الأمر إلى اتهام بعض الأبرياء، بتسليط الأضواء عليهم أو بتظاهر الجناة بالدفاع عنهم وتبرئة ساحتهم (الكبيسي، 2005).

ثانياً: اشتراك أكثر من طرف في الفساد

قد لا يصدر الفساد في الإدارة من شخص واحد فقط يشترك فيه أكثر من طرف وهذا نظراً للعلاقات الموجودة بين أصحاب المصلحة، والفساد هو تعبير عن اتفاق إرادة صانع القرار المؤثر بتكييفه مع إرادة أولئك الذين يحتاجون إلى قرارات محددة تخدم مصالحهم الفردية أولا وأخيراً، إن ممارسة الفساد تتم غالبا عبر وسطاء مجهولين يلعبون الدور الرئيسي في تسهيل مهمة الطرفين دون أن يعرف أحدهما الآخر أو دون أن يتقابلا وجها لوجه، ومع تقادم الزمن

يصبح للفساد الإداري وكلاء محترفون يتوزعون على المناطق الجغرافية والقطاعات الإدارية ليخدم بعضها البعض بالطرق المباشرة أو من خلال الوسطاء (مطر، 2011).

ثالثاً: سرعة الانتشار

يكون الفساد سريع الانتشار عندما يصدر هذا الفساد عن المسئولين، ويتم الضغط على باقي الجهاز، من أجل تسهيل المهام، وهذا الضغط قد يكون طواعية، أو قد يكون تحت الضغط، كما أن هذا الانتشار لا يقتصر على إدارة واحدة، فقد ينتقل من إدارة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى في ظل العولمة والسوق الحرة (عبد العالي، 2013).

رابعاً: التخلف الإداري

يتوافق الفساد الإداري أحيانا كثيرة ببعض مظاهر التخلف الإداري، مثل تأخير المعاملات والتغيب عن العمل، وسوء استغلال الوقت والعصبية ضد المتعاملين مع الجهاز الإداري وغيرها من المشاكل الإدارية، مما يؤدي إلى شعور عام لدى العناصر الصالحة في النظام أو الجهاز الاداري، بعدم الراحة وفقدان الحافز على العمل الجاد وخدمتهم من أذى العناصر الفاسدة خاصة إذا كانوا من أصحاب القرار في الجهاز الإداري، مما يؤثر ذلك على مصلحة المجتمع بأكمل (حراحشه، 2003).

3.1.3.2 أسباب انتشار الفساد في المجالس البلدية.

أجمعت أغلب الدراسات التي تناولت ظاهرة الفساد على أن المحيط السياسي، والاجتماعي والاقتصادي يشجع على ممارسة مظاهر الفساد، لذا نجد الفساد في المجالس البلدية ينقسم إلى جزئين جزء يتعلق بأسباب عامة وجزء يتعلق بأسباب خاصة.

1.3.1.3.2 الأسباب العامة لانتشار الفساد في المجالس البلدية:

وتعني بالأسباب العامة لانتشار الفساد في المجالس البلدية، العوامل التي كانت سبباً في انتشار الفساد على المستوى الوطني، بصفة عامة مما انعكس بصورة مباشرة على المجالس البلدية، وتتمثل هذه العوامل كما يلي:

أولاً: الأسباب السياسية للفساد المحلي

يقصد بالفساد السياسي من وجهة نظر علماء السياسة، فساد الساسة، والحكام ورجال الأحزاب السياسية، وأعضاء الحكومة وأعضاء البرلمان، وأعضاء المجالس الشعبية المحلية وكل المنشغلون بالعمل السياسي أياً كانت مواقعهم أو انتماءاتهم السياسية (بقدي، 2001).

يذهب أنصار نظرية التحديث إلى أن الفساد تبرره عملية العصرنة المكثفة التي تمر بها الدولة والمجتمع، ومن أهم ملامح هذه العصرنة وإفرازاتها، توسع المشاركة السياسية وخلق مصادر جديدة للثروة والسلطة وتغيير نمط القيم، وثمة ظروف تشجع على الفساد، وينجم عن التحديث كثير من أشكال الاختلال في تركيبة المجتمع وفي نمط القيم وموجة من العنف والتطرف لذا يكون الفساد بديلا ضروريا للعنف، ولضبط النظام (لمام، 2003).

كما ذهبت المنظمة العربية لمكافحة الفساد حين أشارت إلى الفساد السياسي على أنه ذلك الفساد الذي يتعلق بالاختلاف والانحراف في توزيع السلطة، والمسألة المتعلقة بنظام الحكم والمؤسسات السياسية، وتداول السياسة، فحرية المشاركة والتعبير والتنظيم والوقاية التي تتمتع بها وتمارسها هذه الجماهير، ويترتب على اختلال منظومة السلطة والمسألة السياسية إمكانية تحقيق النخب السياسية المتمسكة بسلطات الحكم على منافع شخصية بعيداً عن المسألة العامة، أو الجماهير لممارستها (أبو سويلم، 2010).

ثانياً: الأسباب الاجتماعية للفساد المحلي

تلعب الحياة الاجتماعية للأفراد داخل المجتمعات دوراً أساسياً في انتشار الفساد الإداري، من خلال اتباع الشهوات لتحقيق المصالح الخاصة، فالوازع الديني يعد عاملاً مهما في الحد من الفساد والحد من انتشاره، إذ يعتبر رقم ذاتي، يفرق بين الحلال والحرام، وضعف الوازع الديني لدى المجتمع يحوله لغير قادر على مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يولد ضعفاً أخلاقياً واضحاً، ويؤدي غياب الدين والأخلاق إلى سهولة تبرير الوقوع في فعل الحرام أو الشر، وضياع المساحة الفاصلة بين الحلال والحرام وبين الخير والشر، بحيث يصبح كلاهما غريبين.

ومن أمثلة استغلال ممتلكات الإدارة لتحقيق أغراض شخصية، ويمكن تلخيص العوامل الاجتماعية في العناصر الآتية: قوة الروابط والعلاقات بين أفراد المجتمع التي تؤدي إلى زيادة الوساطة والمحاباة، وانتشار الجهل وتدني المستوى التعليمي والثقافي للأفراد يساهم في نشر الفساد، وكما أن الجهل بالقانون الذي يقر حقوق الفرد، يجعله فريسة سهلة توظف في الفساد، وكل ما سبق يمكن أن يؤدي إلى تفويض معايير السلوك الرسمي والخاص على حد سواء أي تولد ضغوطا اجتماعية تولد الفساد (أمزاولي، 2008).

ثالثا: الأسباب الاقتصادية للفساد المحلي

تعتبر العوامل الاقتصادية أحد أكبر الأسباب الكامنة وراء انتشار الفساد في المجالس البلدية، وهذا راجع للسياسات الاقتصادية التي تتبعها الدولة وفي عدم التوازن توزيع الثروات الاقتصادية على المجتمع، أي نجد رواتب موظفي وعمال الجماعات المحلية تكاد تكون ضعيفة جدا، بالمقارنة مع موظفي الإدارات العمومية الاخرى، حيث لا تفي هذه الأجور أحيانا بمتطلبات المستوى الأدنى للمعيشة الكريمة، مما يدفع الموظف والعامل في المجالس البلدية إلى قبول الرشوة.

ويمكن تلخيص العوامل الاقتصادية كما اوجزها (بن مرزوق، 2011) في هيمنة المركزية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، وهذا ما يعمل المسؤولون الحكوميون على استغلاله من خلال الحصول على الرشاوى من قبل المنتفعين الذين يسعون إلى تخطي القواعد والقوانين، وتكليف الادارة بأعباء ووظائف تفوق قدراته وامكاناتهم البشرية والمادية أين يعجز العملين عن إنجازها، حيث يضطرون للجوء إلى الأساليب الملتوية كالرشوة، وانخفاض مستوى الأجور خاصة في المجالس البلدية، الأمر الذي أدى إلى انقسام المجتمع إلى أقلية ثرية وأغلبية فقيرة تعاني انخفاض مستوى المعيشة، وضعف الرقابة والمساءلة داخل الإدارات المحلية خصوصاً، عندما يكون هناك تواطؤ بين الرئيس والمرؤوس، أو بين الموظفين والمنتخبين.

وزيادة على ما سبق ذكره نجد أن قصور وضعف المؤسسات السياسية والإدارية أثر سلباً على المواطنين الذين أصبحوا يقدمون الرشاوى ويلجئون للوساطة والمحاباة للحصول على خدمات في الأصل هي حقوق مكفولة دستورياً (بلقاسم وخدادمية، 2012).

رابعاً: الأسباب الإدارية للفساد المحلي

الأسباب الإدارية المؤدية إلى ظهور الفساد المحلي مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، بحيث تختلف هذه الظروف من مشجعة ومحفزة إلى مقاومة أو رافضة، والمنظمات المتطورة في نظمها وأساليب عملها، والتي تدار من قبل قيادات ذات كفاءة تعتبر أقدر على حماية ذاتها من عدوى الفساد، وتعود الأسباب المؤدية إلى انتشار الفساد الإداري إلى تضخم الجهاز الإداري وزيادة عدد الموظفين في معظم الدول النامية، ففلسطين اتبعت سياسة التوظيف الارتجالي بالإضافة إلى إسراف بعض القيادات الإدارية والسياسية العليا، في تعيين بعض الإتباع بصرف النظر عن كفاءتهم، وحاجة المؤسسة إليهم، وكثرة الأوراق المطلوبة لتكوين الملفات وتعقد الإجراءات الإدارية يخلق البيروقراطية، كما أن تماطل الموظف عن أداء عمله وعدم احترامه لطالب

الخدمة، يدفع هذا الأخير للبحث عن أيسر الطرق لقضاء حاجته، وهذا ما يؤدي إلى الفساد الإداري، وضعف الرقابة والمساءلة الإدارية، والتي تعود إلى تعدد الأجهزة الرقابية وعدم تحديد أو توكيل المسؤولية لأشخاص معينين بصفاتهم وذواتهم، كما أن غياب المساءلة والمتابعة الميدانية يتسبب في الفساد، وعملية التوظيف والتي تكاد تكون خالية من المعايير العالمية للتوظيف، كمبدأ الجدارة والكفاءة، وكذا الرجل المناسب في المكان المناسب، وجهل أغلب الموظفين العموميين بالأنظمة والتعليمات والقوانين الإدارية والمالية مما يؤدي بالموظف للانزلاق نحو طريق الفساد (الكبيسي، 2005).

الفرع الثاني: الأسباب الخاصة لانتشار الفساد في المجالس البلدية

يقصد بالأسباب الخاصة لانتشار الفساد في المجالس البلدية، تلك العوامل التي كانت وراء تفشي الظاهرة في المجالس البلدية والمتعلقة بالموظفين العموميين سواء كانوا موظفين أو أعوان أو منتخبين، والأسباب التي كانت وراء قيامهم بسلوكيات فاسدة أهمها ما يلي:

1- ضعف الاجور والرواتب

إنما عدنا إلى الأجور والرواتب التي يتقاضاها موظفي المجالس البلدية، مقارنة بالإدارات الأخرى فهم يخضعون للقانون الأساسي للوظيفة العمومية من حيث الواجبات والحقوق.

2- ضخامة الاختصاصات

يتحمل المنتخبون المحليون مهاما كبيرة ومعقدة وغالبا ما يجدون عراقيل في أداء هذه المهام من جهة ومن جهة أخرى قد يتعرضون لضغوطات وربما تهديدات مما يجعل بعضهم يلجأ إلى القيام بتصرفات مخالفة للقوانين حتى يظهروا بمظهر القائم بواجبه، فالمهام المنوطة بالأعضاء وكما ينص عليها قانون الجماعات المحلية هي مهام لا خلاف في أنها تتطلب مستوى معين من الخبرة سواء الإدارية أو المؤهل العلمي.

3- نقص الرقابة السياسية

إن الأحزاب السياسية التي ينتمي إليها المنتخبون المحليون لا تتابع عمل هؤلاء، وبالتالي فالرقابة تكاد تكون غير كافية، بما يجعلهم يرتكبون الفساد تحت مسميات الأخطاء.

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة الأطرش وعبيد وربايعة (2020) التعرف إلى قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (382) موظفاً وموظفةً، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج أن درجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة كانت متوسطة، كما أن انتشار الفساد بشقيه الإداري والمالي كان أيضاً بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة سالبة بين تطبيق قواعد الحوكمة، وانتشار الفساد، ووجود أثر لدرجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية للحوكمة في درجة انتشار الفساد الإداري والمالي وذلك على بعد سيادة القانون، وأوصى الباحثون ضرورة أن تدفع السلطة الوطنية الفلسطينية باتجاه تعزيز قواعد الحوكمة في القطاع العام.

وهدفت دراسة الكبيجي (2019) التعرف إلى تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (140) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، كما أظهرت النتائج 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، كما توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تواجه عدة تحديات منها الاحتلال الإسرائيلي، والانقسام الداخلي.

هدفت **دراسة العدوان (2017)** التعرف إلى واقع معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغيرات البحث، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (181) موظفاً وموظفةً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة في البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة كان متوسطاً، وتوصلت ايضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة. بينما ظهرت فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة الأقرع (2017) إلى معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت الى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس اثرها على تنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وبنسبة بلغت 20%من كامل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (63) من موظفي الهيئات المحلية في كل من قلقيلية، عزون، حبلة، كفر ثلث، جيوس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة. وأكدت نتائج الدراسة على وجود اثر ايجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية وعلى عدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجالي الدراسة.

وأجرى الديحاني (2017) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (270) موظفاً، وكانت أبرز نتائجها: توفر الرقابة في المناطق التعليمية بمتوسط حسابي بدرجة تقدير كبيرة، وتوفر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤهل الدبلوم مع محور الشفافية الإدارية ونظم الشفافية الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة مع المناطق التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور نظم الشفافية الإدارية لصالح فئة خبرة (15) سنة فأكثر، ودرجة تأثير أبعاد الدراسة باعتبارها عوامل مستقلة عالية (الرقابة، والشفافية الإدارية، ومكافحة الفساد الإداري،) ودرجة تأثر عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة، والشفافية الإدارية).

أما دراسة شلش (2013)، المعنونة ب: "**مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومة الفلسطينية**، فقد هدفت لقياس مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث قام الباحث بفحص السياسات والإجراءات الإدارية والمالية التي لها علاقة بالشفافية والنزاهة، والتعرف على المعيقات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها للشفافية والنزاهة من وجهة نظر الموظفين، ، وخرجت الدراسة باستنتاج أن وزارات السلطة الفلسطينية لا تقدم حوافز للموظفين تشجعهم لطرح أفكارهم مما يضعف الابداع والمشاركة في صنع القرار. كما استنتج أن تطبيق النزاهة والشفافية أمر هام للمؤسسات له أثر ايجابي على نفسية الموظفين وبالتالي أدائهم. أوصت الدراسة برفع مستوى الوعي بأهمية النزاهة وآليات تطبيقها في المؤسسات

الحكومية والاهتمام بإعداد دراسات قانونية ومالية بشأن القرارات المتخذة بحق الموظف، وذلك من أجل ضمان زيادة أدائه وكفاءته.

وقام بروش وجابر (2012) بدراسة هدفت إلى معرفة دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، لأن ظاهرة الفساد الإداري والمالي تعد من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص الدول النامية، مما أدى إلى وقوع الركود في عملية البناء والتنمية الاقتصادية، خاصة وأنها تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية والإدارية للدولة والمؤسسة على حد سواء. لقد أثبتت الانهيارات والفضائح المالية التي طالت كبريات الشركات في العالم والمدرجة في أسواق رأس المال بشكل خاص، فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، الأمر الذي دفع الجهات المعنية على المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسة التي كانت وراء حدوث تلك الأزمات والانهيارات، والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والمالية. وتعد الحوكمة أهم آلية في معالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقاً للمعايير المحاسبية، وكذلك تعزيز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين.

كما قام جاد الله وعبد الواحد (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الشفافية، والتعرف إلى مستوى أنماط الفساد الإداري الشائع بالمنظمات غير الحكومية، وتحديد مدى المعوقات التي تحول دون تطبيق الشفافية بالمنظمات غير الحكومية، واشتملت عينة الدراسة على (112) فرداً من العاملين بالجمعيات الأهلية –باعتبارها منظمات غير حكومية– التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الشرقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستعان بمقياس إسهام الشفافية في الحد من الفساد

الإداري في المنظمات غير الحكومية باعتبارها أداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج، أهمها: أن التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الشفافية جاء بدرجة كبيرة، وأن أنماط الفساد الإداري الشائع بالمنظمات غير الحكومية جاءت بدرجة كبيرة، وأن المعوقات التي تحول دون تطبيق الشفافية بالمنظمات غير الحكومية جاءت بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة السبيعي (2010) إلى التعرف على دور المساءلة والشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في مدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام استبانة أعدت كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية متوسطاً، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها مرتفع، وأن درجة المعوقات المندرجة تحت محور تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية مرتفع، أما تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالقطاعات الحكومية فكان مرتفعاً.

كما هدفت **دراسة الطراونة والعضايلة (2010)** إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (661) موظفاً في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة قصديه. وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظفاً، وتكونت الاستبانة من (51) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة

الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

وأجرى الشواورة (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى قواعد الحوكمة ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الاردن. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة التي طبقها على عينة مكونة من (200) موظف كعينة عشوائية طبقية من أصل (1000) موظف هم مجتمع الدراسة. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: أن الالتزام بتطبيق الحوكمة هو ضرورة اقتصادية واجتماعية وإدارية وليس ترفاً فكرياً وادارياً، في حين يؤدي تطبيقها إلى مكافحة ظاهرة الفساد الإداري والمالي والمحسوبية. وهذا من شأنه المساعدة في جلب الاستثمارات، والحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج.

وهدفت دراسة الداعور (2008) إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع البلدية وتصنيفها. واعتمد الباحث في هذه الدراسة معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المتمثلة في: المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، تعزيز سلطة القانون، الكفاية والفعالية في استخدام الموارد، التوجه نحو بناء توافق الآراء، الاستجابة، وكذلك الرؤية الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة روتنسولو (Rotinsulu, 2016) التعرف إلى دور الحوكمة في تحقيق المسائلة والإفصاح في القطاع العام في أندونيسيا، كما هدفت إلى تقييم أداء القطاع العام في إندونيسيا في تنفيذ حوكمة الشركات في ظل ضعف البيئة القانونية وجميع الطرق البديلة الممكنة لتنظيم الإفصاح لتحقيق مستوى أفضل من حوكمة الشركات بما في ذلك مدونة حوكمة الشركات الإندونيسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خال مصادر البيانات المختلفة مثل أدبيات الحوكمة والإعلام والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى أن مدونة الحوكمة تلعب دوراً مهما في تعزيز القانون الرسمي والتنظيم والمساءلة والإفصاح الفعال.

وهدفت دراسة باجوالا (Bajwalah, 2013) التعرف إلى أثر تطبيق الحوكمة على الفساد في القطاع العام في تنزانيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي، بالإضافة إلى دراسة مسحيه تضمنت عينة من (40) شخص تم اختيارهم على أساس مناسب في المؤسسات العامة العشرة المختارة، بسبب الوقت والقيود المالية، شملت الدراسة مؤسسات عامة في منطقة موروجورو فقط، استخدم الباحث المقابلة والاستبيان في جمع البيانات الأولية والملاحظات والوثائق في البيانات الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أولاً أنه تم الالتزام بحوكمة مؤسسات القطاع العام التي كانت ضمن العينة، ثانياً أن الحوكمة كان لها تأثير كبير في القضاء على ممارسات الفساد. وثالثا، أدى تطبيق الحوكمة في تحقيق

الشفافية في السلوك العام للمسؤولين الحكوميين وعززت المساءلة والالتزام بالأخلاقيات المهنية من قبل موظفي القطاع العام.

كما هدفت دراسة هوكو (Huque, 2011) هدفت إلى التعرف إلى آليات المساءلة في بنغلاديش، والوقوف على نقاط القوة والضعف وامكانات التطوير، واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلاديش، وكانت أهم النتائج: أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة نظراً للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما كانت هنا كمطالبة بتطبيق المساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة، إلا أن اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية، والإعلام.

كما هدفت دراسة يودين (Uddin, 2010) إلى معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على التنمية المحلية في بنغلادش، حيث إن الحكم الرشيد أحد أهم شروط التنمية، وكانت أهم النتائج: أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في بنغلاديش أمر نادر الحدوث في الواقع العملي، ويشكل الفساد عقبة كبيرة أمام تطبيق الحكم الرشيد في بنغلاديش، كما أن عملية صنع القرار ليست شفافة، وأوصت بضرورة تطبيق معايير الحكم الرشيد في جميع الجوانب في بنغلاديش، وبذل المزيد من الجهود لفرض معايير الحكم الرشيد على كل الأصعدة، مع الحاجة لثورة نفسية لتعزيز الحكم الرشيد.

وقام جودبيرج (Gudbjerg, 2008) بدراسة هدفت إلى تقديم تحليل للمانحين الدوليين حول تطبيق الحكم الرشيد في نيكاراجوا عن طريق البرامج الحكومية، حيث أصبحت التنمية السياسية في الحكم الرشيد مسألة مهمة على جدول أعمال لجنة المانحين الدوليين لتقديم

مساعدات التنمية، إن مفهوم الحكم الجيد يتضمن الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، وينظر إليها على أنها أساسية في تعزيز التنمية، وقد أُثبت وجود مظاهر من الهيمنة الغربية على البلدان النامية التي تتلقى المنح، إن التطبيق الفعلي للحكم الرشيد يحتاج إلى تحديات عديدة من المانحين، حيث تحلل هذه الأطروحة القضايا على أساس دراسة حالة تتألف من ثلاثة برامج منح حكومية في نيكاراغوا، من خلال تحليل قاعدة برامج الحكومة ،بناًء على نهج التنمية البشرية في التنمية السياسية، وبالتالي بحث التحديات التي قد تواجه المانحين الدوليين عند تنفيذ برامج الحكم الرشيد.

5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة واستعراض الباحثة لمجموعة الدراسات السابقة، يتضح بأنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الحوكمة وكيفية الاستفادة منها. وكذلك تتشابه في أن أغلبها تناول موضوع الحوكمة كمتغير مستقل، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن مدى التزام المؤسسات بقواعد تطبيق الحوكمة كان لها نتائج إيجابية على أدائها. وظهر ذلك في العديد من الدراسات التي استعرضتها الباحثة وركزت على قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات كدراسة الأطرش وعبيد وربايعة (2020) ودراسة (العدوان، 2017)، ودراسة الداعور (2008)، ودراسة (جودبيرج Gudbjerg2008) وهناك دراسات ركزت على أثر تطبيق الحوكمة في الحد من الفساد كدراسة (بروش وجابر، 2012)، ودراسة (السبيعي، 2010)، ودراسة (الطراونة والعضايلة، 2010)، ودراسة (الشواورة، 2009). وقد ركزت بعض الدراسات على اهمية تطبيق المساءلة والشفافية في المؤسسات كدراسة (هوكHuque, 2011) ، ودراسات أخرى ركزت على دور الحوكمة في التنمية المحلية كدراسة الأقرع (2017) و(Uddin, 2010).

وقد لفت انتباه الباحثة أن تطبيقات الحوكمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار خصوصية البلد المعنى والمؤسسات المعنية أيضا. فالحوكمة في شركة خاصة ناشئة تختلف عن الحوكمة في شركة عريقة وكبيرة، وحوكمة قطاع ما في الدولة كقطاع الخدمات يختلف عن حوكمة القطاع البيئي مثلا، وهكذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار للخصوصية والسياق العام. ولذا لا بد من تكييف معايير الحوكمة الجيدة مع الخصوصية المعنية، ومع حالة البلد أو المنطقة أو طبيعة المؤسسة والقطاع المعني. ولعل هذا الأمر مهم جدا في إطار الانتقال من المفهوم النظري للحوكمة الى تطبيقه العملي، الذي يتطلب ابتداع آليات عملية سليمة للتطبيق تسمح بالتطوير التدريجي لتنظيم المؤسسة والارتقاء بأدائها، والارتقاء بمستوى تطبيق معايير الحوكمة الموائمة لها (الكريم، 2004). وقد رأت الباحثة أن كلا من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي اهتما بمعايير ومؤشرات الحوكمة التي تحفز النمو الاقتصادي وحرية التجارة، وفيما ركز البنك الدولي على حكم القانون والمساءلة، ركزت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على دولة القانون والإدارة الرشيدة ومكافحة الفساد، أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فقد ركز على العدالة والمساواة والتوافق والرؤية الاستراتيجية. وبناء على الدراسات السابقة والأخذ بعين الاعتبار لخصوصية الحوكمة في الحكم المحلي وعلاقتها بظاهرة الفساد، فقد حاولت الباحثة أن تركز في هذه الدراسة على معايير الحوكمة التالية: النزاهة والشفافية والإفصاح، والمساءلة والرقابة، الالتزام القانوني، وكفاءة وفاعلية الأداء والمشاركة والاستجابة والمسائلة والمحاسبة. أما من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات القلائل –على حد علم الباحثة التي تتطرق لموضوع دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات

محافظة الخليل. لذلك ارتأت الباحثة أنه من المجدي والمفيد دراسة هذا الموضوع حتى يستفيد من نتائجه وتوصياته أصحاب القرار، والعاملين في المجالس البلدية من أجل تحسين أداء المؤسسة والتقليل من تفشي الفساد في مؤسساتهم.

كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها اعتمدت معايير الحوكمة التالية: (معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار المسائلة والرقابة، ومعيار الالتزام القانوني، ومعيار كفاءة وفاعلية الأداء) وذلك لمقياس الموظفين.

بينما اعتمدت لمقياس المواطنين معايير الحوكمة التالية: (معيار سيادة القانون، ومعيار المسائلة والمحاسبة، ومعيار المشاركة، ومعيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار الاستجابة).

وقد تم اختيار هذه المعايير لأداتي الدراسة لأنها الأنسب لقياس تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين والمواطنين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدّراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدّراسة وشمل وصف منهج الدّراسة ومجتمع الدّراسة وعينة الدّراسة وأداة الدّراسة وصدقها وثباتها، إجراءات الدّراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدّراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة- سلفاً- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو معرفة "دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل".

3.3 مجتمع الدّراسة

تكون مجتمع الدّراسة من جميع رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل والبالغ عددهم (4564)، وتكون أيضاً من مواطني محافظة الخليل والبالغ عددهم (763) ألف مواطن ومواطنة.

4.3 عينات الدّراسة

لاستخراج عينات الدراسة استخدمت الباحثة معادلة ماسون وآخرون (Mason et al., 1999) كما هو موضح في المعادلة:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

M: حجم المجتمع.
S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ (0.05) على (1.96).
p: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50).
q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50).

وبعد عملية حساب العينات، فقد تكونت عينة رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل من (355) موظفاً ورئيس بلدية، وتكونت عينة المواطنين من (384) مواطناً ومواطنة.

1.4.3. عينة موظفي بلديات محافظة الخليل:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة على (google forms)، حيث تم توزيعها إلكترونيا من خلال البريد الإلكتروني أو الفيس بوك على (360) رئيساً وموظفاً من رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية الحصصية، والجدول (1.3) يوضح خصائص عينة رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل الديموغرافية.

جدول (1.3): خصائص عينة رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	221	61.4
	أنثى	139	38.6
	المجموع	360	100.0
نوع الوظيفة	رئيس بلدية	22	6.1
	موظف مالي	118	32.8
	موظف إداري	220	61.1
	المجموع	360	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	35	9.7
	بكالوريوس	197	54.7
	دراسات عليا	128	35.6
	المجموع	360	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	96	26.7

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
	(5-10)سنوات	138	38.3
	أكثر من 10 سنوات	126	35.0
	المجموع	360	100.0
تصنيف البلدية	تصنيف (أ)	100	27.8
	تصنيف (ب)	168	46.6
	تصنيف (ج)	92	25.6
	المجموع	360	100.0

2.4.3. عينة مواطني محافظة الخليل:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة على (google forms)، حيث تم توزيعها إلكترونيا من خلال البريد الإلكتروني أو الفيس بوك على (400) مواطناً ومواطنة من مواطني محافظة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة، والجدول (2.3) يوضح خصائص عينة مواطني محافظة الخليل الديموغرافية.

جدول (2.3): خصائص عينة مواطني محافظة الخليل الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	200	50.0
	أنثى	200	50.0
	المجموع	**400**	**100.0**
حالة العمل	يعمل/ تعمل	242	60.5
	لا يعمل/ لا تعمل	158	39.5
	المجموع	**400**	**100.0**
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	108	27.0
	بكالوريوس	177	44.2
	دراسات عليا	115	28.8
	المجموع	**400**	**100.0**

5.3 أدوات الدّراسة

1.5.3. مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (الموظفين)

1.1.5.3. وصف المقياس:

قامت الباحثة بتطوير مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية (الموظفين) بعد الاطلاع على الادب النظري ومقاييس الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد في عدة دراسات منها:

دراسة (العدوان، 2017) ودراسة (بروش وجابر، 2012) ودراسة (السبيعي، 2010) ودراسة (الطراونة والعضايلة، 2010)، وقد تكون المقياس في صورته الاولية من (71) فقرة موزعة على محورين: المحور الأول: تطبيق الحوكمة في البلديات، حيث تكون من (51) فقرة موزعة على أربع معايير هي: معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار المسائلة والرقابة، ومعيار الالتزام القانوني، ومعيار كفاءة وفاعلية الأداء. والمحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها، فقد تكون من (20) فقرة وهذا ما يظهر في ملحق رقم (ا – أ)، وبعد عرض المقياس على التحكيم أصبح مكوناً من (60) فقرة موزعة على محورين: المحور الأول: تطبيق الحوكمة في البلديات، حيث تكون من (40) فقرة موزعة على أربع معايير كل منها مكون من (10) فقرات، والمعايير هي: معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار المسائلة والرقابة، ومعيار الالتزام القانوني، ومعيار كفاءة وفاعلية الأداء. والمحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها، فقد تكون من (20) فقرة وهذا ما يظهر في ملحق رقم (ا – ب)، وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النّحو الآتي:

موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجة، معارض بشدة (1) درجة.

2.1.5.3. صدق المقياس:

1.2.1.5.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، عُرض المقياس على (4) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس أنظر ملحق رقم (3).

2.2.1.5.3 العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بسحب عينة استطلاعية من العينة الأساسية، مكونة من (50) موظفاً وموظفة من موظفي بلديات محافظة الخليل، وذلك من أجل التّحقق من صدق المقياس وثباته من خلال إجراءات التحقق من الصدق والثبات الآتية:

3.2.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل:

تم التّحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3).

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	1	0.663**	معيار الالتزام القانوني	21	0.738**
	2	0.639**		22	0.740**
	3	0.701**		23	0.682**
	4	0.689**		24	0.674**
	5	0.707**		25	0.651**
	6	0.686**		26	0.738**
	7	0.638**		27	0.648**
	8	0.669**		28	0.601**
	9	0.623**		29	0.569**
	10	0.658**		30	0.693**
معيار المساءلة والرقابة	11	0.632**	معيار كفاءة وفاعلية الأداء	31	0.555**
	12	0.558**		32	0.593**
	13	0.679**		33	0.544**
	14	0.596**		34	0.584**
	15	0.525**		35	0.595**
	16	0.624**		36	0.586**
	17	0.618**		37	0.570**
	18	0.582**		38	0.541**
	19	0.539**		39	0.490**
	20	0.603**		40	0.506**

** دالة إحصائياً عند (α≤0.01)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس، وأنها تشترك معا في قياس مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر رؤساء البلديات والموظفين.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (4.3) يوضح ذلك.

جدول (4.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

	الدرجة الكلية للمقياس	النزاهة والشفافية والإفصاح	المساءلة والرقابة	الالتزام القانوني	كفاءة وفاعلية الأداء
النزاهة والشفافية والإفصاح	0.898**	1			
المساءلة والرقابة	0.894**	0.401**	1		
الالتزام القانوني	0.843**	0.450**	0.614**	1	
كفاءة وفاعلية الأداء	0.852**	0.466**	0.566**	0.631**	1

**** دالّة إحصائيّاً عند ($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيثُ إنّ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر رؤساء البلديات والموظفين.

4.2.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها:

تم التّحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (5.3).

جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)
41	0.532^{**}	51	0.661^{**}
42	0.527^{**}	52	0.631^{**}
43	0.567^{**}	53	0.571^{**}
44	0.618^{**}	54	0.590^{**}
45	0.578^{**}	55	0.641^{**}
46	0.603^{**}	56	0.639^{**}
47	0.662^{**}	57	0.622^{**}
48	0.578^{**}	58	0.653^{**}
49	0.592^{**}	59	0.555^{**}
50	0.527^{**}	60	0.544^{**}

**** دالّة إحصائيّاً عند ($\alpha \leq 0.01$)**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور دالّة إحصائيّاً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المحور، وأنها تشترك معاً في قياس مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر رؤساء البلديات والموظفين.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس، قامت الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (6.3) يوضح ذلك.

جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل محور من محاور المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

	الدرجة الكلية للمقياس	الحوكمة	مكافحة ظاهرة الفساد
الحوكمة	0.830^{**}	1	
مكافحة ظاهرة الفساد	0.873^{**}	0.686^{**}	1

**** دالّة إحصائيّاً عند ($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن محاور المقياس ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيثُ إنّ

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل.

3.1.5.3. الثبات:

حُسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما حسب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (7.3).

جدول (7.3): معاملات الثبات للمقياس (الموظفين)

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية	
		معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل سبيرمان براون المصحح
النزاهة والشفافية والإفصاح	10	0.861	0.702	0.825
المساءلة والرقابة	10	0.762	0.557	0.731
الالتزام القانوني	10	0.790	0.648	0.745
كفاءة وفاعلية الأداء	10	0.750	0.558	0.710
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	**40**	**0.884**	**0.663**	**0.775**
الدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	**20**	**0.899**	**0.714**	**0.833**
الدرجة الكلية للمقياس	**60**	**0.927**	**0.712**	**0.832**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الحوكمة بين (0.750 – 0.861)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور الحوكمة (0.884)، كذلك تم التّحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيم معامل سبيرمان براون المصحح ما بين (0.710 – 0.825)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية لمحور الحوكمة (0.775). وبلغ معامل كرونباخ ألفا لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (0.889)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (0.883)، كما بلغ معامل كرونباخ

ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.927)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح (0.832)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدّراسة، مما يعطى الباحثة درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في البحث الحالي، وهو يعدّ مؤشراً على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفى ظروف التطبيق نفسها.

4.1.5.3. تصحيح المقياس:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (موافق بشدة)، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3 درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتان عندما يجيب (معارض)، ودرجة واحدة عندما يجيب (معارض بشدة).

وقد تم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

مدى المقياس = الحد الأعلى للمقياس–الحد الأدنى للمقياس = (5–1) = 4

عدد الفئات = 3

طول الفئة = مدى المقياس ÷ عدد الفئات

= 4 ÷ 3 = 1.33

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (8.3):

جدول (8.3): مفاتيح التصحيح

فئات المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
2.33 فأقل	46.6% فأقل	قليلة
3.67-2.34	73.4 - %46.7	متوسطة
3.68 فأعلى	73.5% فأعلى	كبيرة

2.5.3. مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (المواطنين)

1.2.5.3. وصف المقياس:

قامت الباحثة بتطوير مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية (المواطنين) بعد الاطلاع على الادب النظري ومقاييس الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد في عدة دراسات منها: دراسة (العدوان، 2017) ودراسة (بروش وجابر، 2012) ودراسة (السبيعي، 2010) ودراسة (الطراونة والعضايلة، 2010)، وقد تكون المقياس في صورته الاولية من (65) فقرة موزعة على محورين: المحور الأول: تطبيق الحوكمة في البلديات، حيث تكون من (45) فقرة موزعة على خمسة معايير هي: معيار سيادة القانون، ومعيار المسائلة والمحاسبة، ومعيار المشاركة، ومعيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار الاستجابة. والمحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها، فقد تكون من (20) فقرة وهذا ما يظهر في ملحق رقم (2 – أ)، وبعد عرض المقياس على التحكيم بقي مكوناً من (65) فقرة موزعة على محورين: المحور الأول: تطبيق الحوكمة في البلديات، حيث تكون من (45) فقرة موزعة على خمسة معايير هي: معيار سيادة القانون (12 فقرة)، ومعيار المسائلة والمحاسبة (8 فقرات)، ومعيار المشاركة (7 فقرات)، ومعيار النزاهة والشفافية والإفصاح (8 فقرات)، ومعيار الاستجابة (10 فقرات). والمحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها، فقد تكون من (20) فقرة وهذا ما يظهر في ملحق رقم (2 – ب)، وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النّحو الآتي:

موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجة، معارض بشدة (1) درجة.

2.2.5.3. صدق المقياس:

1.2.2.5.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، عُرض المقياس على (4) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس أنظر ملحق رقم (3).

2.2.2.5.3 العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بسحب عينة استطلاعية عشوائية من العينة الأساسية، مكونة من (50) مواطناً من مواطني محافظة الخليل، وذلك من أجل التّحقق من صدق المقياس وثباته من خلال إجراءات التحقق من الصدق والثبات الآتية:

3.2.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (مقياس المواطنين):

تم التّحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (9.3).

جدول (9.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)
معيار سيادة القانون	1	0.559**	7	0.611**
	2	0.524**	8	0.612**
	3	0.575**	9	0.461**
	4	0.652**	10	0.569**
	5	0.561**	11	0.469**
	6	0.567**	12	0.487**

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)
معيار المساءلة والمحاسبة	13	0.627**	17	0.685**
	14	0.657**	18	0.655**
	15	0.686**	19	0.672**
	16	0.699**	20	0.524**
معيار المشاركة	21	0.714**	25	0.633**
	22	0.704**	26	0.624**
	23	0.620**	27	0.646**
	24	0.602**		
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	28	0.662**	32	0.690**
	29	0.657**	33	0.681**
	30	0.713**	34	0.646**
	31	0.697**	35	0.588**
معيار الاستجابة	36	0.579**	41	0.586**
	37	0.549**	42	0.658**
	38	0.574**	43	0.615**
	39	0.668**	44	0.640**
	40	0.657**	45	0.526**

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس، وأنها تشترك معا في قياس مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (10.3) يوضح ذلك.

جدول (10.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

	الدرجة الكلية للمقياس	سيادة القانون	المساءلة والمحاسبة	المشاركة	النزاهة والشفافية والإفصاح	الاستجابة
سيادة القانون	0.803**	1				
المساءلة والمحاسبة	0.779**	0.497**	1			
المشاركة	0.674**	0.586**	0.645**	1		
النزاهة والشفافية والإفصاح	0.797**	0.516**	0.539**	0.499**	1	
الاستجابة	0.863**	0.582**	0.624**	0.617**	0.652**	1

** دالّة إحصائيّاً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.3) أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيثُ إنّ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

4.2.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها:

تم التّحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (11.3).

جدول (11.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)
46	0.558^{**}	56	0.625^{**}
47	0.562^{**}	57	0.581^{**}
48	0.603^{**}	58	0.586^{**}
49	0.574^{**}	59	0.579^{**}
50	0.565^{**}	60	0.604^{**}
51	0.553^{**}	61	0.565^{**}
52	0.610^{**}	62	0.629^{**}
53	0.591^{**}	63	0.593^{**}
54	0.572^{**}	64	0.643^{**}
55	0.651^{**}	65	0.592^{**}

**** دالّة إحصائيّاً عند ($\alpha \leq 0.01$)**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور دالّة إحصائيّاً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المحور، وأنها تشترك معاً في قياس مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس، قامت الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (12.3) يوضح ذلك.

جدول (12.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل محور من محاور المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

	الدرجة الكلية للمقياس	الحوكمة	مكافحة ظاهرة الفساد
الحوكمة	0.971**	1	
مكافحة ظاهرة الفساد	0.900**	0.771**	1

**** دالّة إحصائيّاً عند ($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.3) أن محاور المقياس ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيثُ إنّ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

4.2.5.3. الثبات:

حُسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما حسب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (13.3).

جدول (13.3): معاملات الثبات للمقياس (المواطنين)

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية		
		معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل سبيرمان براون المصحح	معامل جتمان المصحح
سيادة القانون	12	0.794	0.492	0.660**	0.659
المساءلة والمحاسبة	8	0.786	0.569	0.726**	0.726
المشاركة	7	0.757	0.410	0.674	0.672*
النزاهة والشفافية والإفصاح	8	0.822	0.683	0.811**	0.811
الأداء	10	0.808	0.595	0.746**	0.746
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة	**45**	**0.925**	**0.720**	**0.838**	**0.837***
الدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة	**20**	**0.902**	**0.662**	**0.796****	**0.796**

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية		
		معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل سبيرمان براون المصحح	معامل جتمان المصحح
الفساد والوقاية منها					
الدرجة الكلية للمقياس	65	0.950	0.780	0.876	0.872*

(*) يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس// (**) يتم اعتماد معامل سبيرمان براون في حال تساوي نصفي المقياس

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الحوكمة بين (0.757 – 0.822)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمحور الحوكمة (0.925)، كذلك تم التّحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيم معامل سبيرمان براون المصحح ما بين (0.660 – 0.811)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية لمحور الحوكمة (0.838). وبلغ معامل كرونباخ ألفا لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (0.902)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (0.796)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.950)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح (0.876)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدّراسة، مما يعطى الباحثة درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في البحث الحالي، وهو يعدّ مؤشراً على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفى ظروف التطبيق نفسها.

5.2.5.3. تصحيح المقياس:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (موافق بشدة)، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3

درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتان عندما يجيب (معارض)، ودرجة واحدة عندما يجيب (معارض بشدة).

وقد تم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

مدى المقياس = الحد الأعلى للمقياس–الحد الأدنى للمقياس = (5–1) = 4

عدد الفئات = 3

طول الفئة = مدى المقياس ÷ عدد الفئات

= 4 ÷ 3 = 1.33

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (14.3):

جدول (14.3): مفاتيح التصحيح

فئات المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
2.33 فأقل	46.6% فأقل	قليلة
3.67-2.34	46.7% - 73.4	متوسطة
3.68 فأعلى	73.5% فأعلى	كبيرة

6.3 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء الدراسة وفق عدد من المراحل وهي:

1. تجهيز مقاييس الدراسة، وتطبيقها على عينتين: تكونت العينة الأولى من (360) رئيساً وموظفاً من رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل. أما العينة الثانية فتكونت من (400) مواطناً ومواطنة من مواطني محافظة الخليل.

2. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من عمادة البحث العلمي في جامعة القدس لغايات عرضه على البلديات المستهدفة بالدراسة للحصول على الموافقة من أجل تطبيق الدراسة على عينة من موظفي بلديات محافظة الخليل، أنظر ملحق (4).
3. الحصول على إحصائيات أعداد البلديات وموظفيها المستهدفة بالدراسة للعام (2019-2020)م من بيانات وزارة الحكم المحلي في الخليل، كذلك تم الحصول على عدد سكان محافظة الخليل من مركز الإحصاء الفلسطيني في الخليل.
4. تم توزيع المقاييس على أفراد عينات الدراسة الموظفين والمواطنين بعد تحويلها إلكترونياً على جوجل فورم (Google Form)، حيث تم توزيع مقياس موظفي البلديات من خلال مواقها الإلكترونية وايميلات الموظفين ومن خلال مواقع التواصل الاجتماعي، في حين تم توزيع المقياس الخاص بالمواطنين من خلال الإيميلات ومواقع التواصل الاجتماعي.
5. تم جمع الردود من أفراد عينتي الدراسة؛ حيث بلغ عدد الردود من موظفي البلديات (360) رداً (مقياس مجاب عليه)، وبلغ عدد الردود من المواطنين (400) رداً (مقياس مجاب عليه).
6. قامت الباحثة بتجميع الردود المتعلقة بأفراد عينات الدراسة على برنامج إكسل (Excel)، ثم تم تسليمها للمحلل الإحصائي لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

7.3 متغيرات الدراسة

1.7.3. متغيرات الدراسة الخاصة بعينة رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل

المتغيرات التصنيفية:

الجنس وله مستويان: ذكر وأنثى.

نوع الوظيفة وله ثلاث مستويات: رئيس بلدية، موظف مالي، موظف إداري.

المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.

سنوات الخدمة وله ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من (5–10) سنوات، أكثر من 10 سنوات.

تصنيف البلدية وله ثلاث مستويات: تصنيف (أ)، تصنيف (ب)، تصنيف (ج).

المتغيرات المستقلة:

الحوكمة وتشمل: (معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، معيار المساءلة والرقابة، معيار الالتزام القانوني، معيار كفاءة وفاعلية الأداء).

المتغير التابع:

مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.

2.7.3. متغيرات الدراسة الخاصة بعينة مواطني محافظة الخليل

المتغيرات التصنيفية:

الجنس وله مستويان: ذكر وأنثى.

حالة العمل وله مستويان: يعمل/تعمل، لا يعمل/ لا تعمل.

المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا.

المتغيرات المستقلة:

الحوكمة وتشمل: (معيار سيادة القانون، معيار المساءلة والمحاسبة، معيار المشاركة، معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار الاستجابة).

المتغير التابع:

مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.

8.3 الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة للدراسة الحالية من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة.

4- معامل ارتباط سبيرمان براون ومعامل جتمان للتأكد من ثبات فقرات أدوات الدراسة.

5- معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفة صدق فقرات أدوات الدراسة.

6- اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة حجم تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

7- اختبار (ت) (Independent samples T-Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

8- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.

9- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

1.4 النتائج المتعلقة بعينة رؤساء وموظفي البلديات في محافظة الخليل

1.1.4. نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات. وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات

الرقم في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
3	معيار الالتزام القانوني	3.28	0.57	65.6	1	متوسطة
2	معيار المساءلة والرقابة	3.16	0.46	63.2	2	متوسطة
4	معيار كفاءة وفاعلية الأداء	2.96	0.68	59.2	3	متوسطة
1	معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	2.94	0.83	58.8	4	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.08**	**0.64**	**61.6**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق الحوكمة في البلديات (3.08)، وبنسبة مئوية بلغت (61.6%).

وقد جاء "معيار الالتزام القانوني" في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، ونسبة مئوية بلغت (65.6%)، وجاء "معيار المساءلة والرقابة" في المركز الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، ونسبة مئوية بلغت (63.2%)، وجاء "معيار كفاءة وفاعلية الأداء" في المركز الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (2.96)، ونسبة مئوية بلغت (59.2%)، وجاء "معيار النزاهة والشفافية والإفصاح" في المركز الرابع، بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، ونسبة مئوية بلغت (58.8%).

أما فيما يتعلق بمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات لكل معيار من معاييرها، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل معيار على النحو الآتي:

1.1.1.4. معيار النزاهة والشفافية والإفصاح:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ويبينه الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
3	تنشر البلدية ميزانيتها السنوية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها الجمهور.	3.06	1.23	61.2	1	متوسطة
4	تنشر البلدية أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.	3.04	1.18	60.8	2	متوسطة
2	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.	2.99	1.19	59.8	3	متوسطة
6	تنشر البلدية تقريرا سنويا عن أعمالها والمشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية.	2.98	1.26	59.6	4	متوسطة
5	تلتزم البلدية بتقديم تقارير مالية وإدارية الى وزارة الحكم	2.97	1.26	59.4	5	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
	المحلي.					
1	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة للمجتمع المحلي.	2.95	1.26	59.0	6	متوسطة
9	تضمن البلدية حق المواطن في الحصول على المعلومات الخاصة بالبلدية.	2.93	1.22	58.6	7	متوسطة
10	يمتنع أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية عن قبول الهدايا او الأموال أو الخدمات من الاخرين لتحقيق اهداف او امتيازات خاصة.	2.84	1.31	56.8	8	متوسطة
8	تعمل البلدية بموجب مدونة سلوك ملزمة للجميع.	2.83	1.30	56.6	9	متوسطة
7	تقوم البلدية بالإفصاح عن جميع البيانات المالية.	2.79	1.29	55.8	10	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح		**2.94**	**1.25**	**58.8**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن مستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح (2.94) ونسبة مئوية (58.8%).

ويتضح من الجدول (2.4) أن الفقرات: "تنشر البلدية ميزانيتها السنوية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها الجمهور"، و"تنشر البلدية أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت"، و"تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

في حين أن الفقرات: "تقوم البلدية بالإفصاح عن جميع البيانات المالية"، و"تعمل البلدية بموجب مدونة سلوك ملزمة للجميع"، و"يمتنع أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية عن قبول الهدايا او الأموال أو الخدمات من الاخرين لتحقيق اهداف او امتيازات خاصة"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

2.1.1.4. معيار المساءلة والرقابة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار المساءلة والرقابة، ويبينه الجدول (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
16	يوجد في البلدية نظام شكاوى مكتوب ومعلن.	4.00	1.02	80.0	1	كبيرة
20	تجري في البلدية محاسبة على أي تقصير أو مخالفة بعدالة ودون تمييز.	3.94	0.94	78.8	2	كبيرة
17	توجد في البلدية لجنة داخلية للرقابة والتفتيش.	3.88	1.00	77.6	3	كبيرة
18	تحترم البلدية نتائج الرقابة الخارجية.	3.87	0.83	77.4	4	كبيرة
19	حق المساءلة مضمون ومصان في البلدية.	3.84	0.88	76.8	5	كبيرة
12	تتقيد البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.	2.50	0.85	50.0	6	متوسطة
15	تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديم خدماتها للمواطنين.	2.41	0.89	48.2	7	متوسطة
14	يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب.	2.41	0.89	48.2	7	متوسطة
13	تنعقد اجتماعات المجلس البلدي بشكل دوري منتظم.	2.36	0.92	47.2	8	متوسطة
11	يعقد المجلس البلدي اجتماعاته بنصاب قانوني.	2.36	0.91	47.2	8	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة		**3.16**	**0.91**	**63.2**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن مستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة (3.16) ونسبة مئوية (63.2%).

ويتضح من الجدول (3.4) أن الفقرات: "يوجد في البلدية نظام شكاوى مكتوب ومعلن"، و"تجري في البلدية محاسبة على أي تقصير أو مخالفة بعدالة ودون تمييز"، و"توجد في البلدية لجنة داخلية للرقابة والتفتيش"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

في حين أن الفقرات: "يعقد المجلس البلدي اجتماعاته بنصاب قانوني"، و"تنعقد اجتماعات المجلس البلدي بشكل دوري منتظم"، و" يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال

مكتوب"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

3.1.1.4. معيار الالتزام القانوني:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار الالتزام القانوني، ويبينه الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار الالتزام القانوني في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
26	يعمل المجلس البلدي على حماية حقوق العاملين والمواطنين وفق القانون.	3.91	0.99	78.2	1	كبيرة
25	تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.	3.91	0.92	78.2	1	كبيرة
24	تلتزم البلدية في عملها بمدونة سلوك معتمدة.	3.83	0.96	76.6	2	كبيرة
30	يلتزم موظفو البلدية بعدم القيام بأعمال خارج نطاق الوظيفة مقابل أجر.	3.72	0.90	74.4	3	كبيرة
23	يوجد نظام عمل ولائحة إجراءات ملزمة لعمل البلدية.	2.99	1.17	59.8	4	متوسطة
22	تكفل البلدية في عملها المساواة والعدالة للجميع دون استثناءات.	2.97	1.22	59.4	5	متوسطة
21	تلتزم البلدية بتطبيق القوانين والتشريعات سارية المفعول في مجال عملها.	2.89	1.32	57.8	6	متوسطة
27	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز وفق مرجعية قانونية محددة.	2.88	1.26	57.6	7	متوسطة
29	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط.	2.84	1.25	56.8	8	متوسطة
28	يجري إشغال الوظائف والتعيينات في البلدية بعيدا عن المحسوبية والواسطة.	2.82	1.28	56.4	9	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار الالتزام القانوني		**3.28**	**1.13**	**65.6**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن مستوى تطبيق معيار الالتزام القانوني في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار الالتزام القانوني (3.28) ونسبة مئوية (65.6%).

ويتضح من الجدول (4.4) أن الفقرات: "يعمل المجلس البلدي على حماية حقوق العاملين والمواطنين وفق القانون"، و"تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات"، و"تلتزم

البلدية في عملها بمدونة سلوك معتمدة"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار الالتزام القانوني في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

في حين أن الفقرات: "يجري إشغال الوظائف والتعيينات في البلدية بعيدا عن المحسوبية والواسطة"، و"يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط"، و"تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز وفق مرجعية قانونية محددة"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار الالتزام القانوني في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

4.1.1.4. معيار كفاءة وفاعلية الأداء:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار كفاءة وفاعلية الأداء، ويبينه الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
35	تحرص البلدية على أداء العمل بجودة عالية.	3.13	1.14	62.6	1	متوسطة
32	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في البلدية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.	3.04	1.18	60.8	2	متوسطة
33	يتم تنفيذ العمل وفقا للخطة الاستراتيجية للبلدية.	3.03	1.15	60.6	3	متوسطة
34	يعمل المجلس البلدي على تحقيق الاهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع.	3.02	1.23	60.4	4	متوسطة
31	تستغل البلدية جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق وظائفها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.	2.96	1.23	59.2	5	متوسطة
38	تقوم إدارة البلدية باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	2.93	1.27	58.6	6	متوسطة
39	تحرص البلدية على أداء خدماتها للجمهور بكفاءة عالية.	2.90	1.28	58.0	7	متوسطة
36	تحرص البلدية على رفع مستوى قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب.	2.89	1.24	57.8	8	متوسطة
40	تستجيب البلديات بسرعة لاحتياجات المواطنين بكافة فئاتهم.	2.83	1.31	56.6	9	متوسطة
37	يحرص العاملون في البلدية على العمل الجماعي بروح الفريق.	2.83	1.29	56.6	9	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء		**2.96**	**1.23**	**59.2**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن مستوى تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء (2.96) ونسبة مئوية (59.2%).

ويتضح من الجدول (5.4) أن الفقرات: "تحرص البلدية على أداء العمل بجودة عالية"، و" تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في البلدية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية"، و"يتم تنفيذ العمل وفقا للخطة الاستراتيجية للبلدية"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

في حين أن الفقرات: "يحرص العاملون في البلدية على العمل الجماعي بروح الفريق"، و"تستجيب البلديات بسرعة لاحتياجات المواطنين بكافة فئاتهم"، و"تحرص البلدية على رفع مستوى قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

2.1.4. نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات. وذلك كما هو موضح في الجدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
58	تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل.	3.09	1.20	61.8	1	متوسطة
50	تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت.	3.00	1.14	60.0	2	متوسطة
49	تلاحق البلدية التهرب الضريبي.	2.99	1.17	59.8	3	متوسطة
41	يلتزم أعضاء المجلس البلدي والموظفون بإقرار الذمة المالية والدخل.	2.98	1.24	59.6	4	متوسطة
59	تحرص البلدية على وجود رقابة على أداء وسلوك الموظفين.	2.97	1.22	59.4	5	متوسطة
52	لا تقدم البلدية خدماتها أو تقوم بمشاريعها لاعتبارات حزبية او عائلية أو مصلحية.	2.96	1.21	59.2	6	متوسطة
48	تتعامل البلدية بشكل صارم مع أي شكل من أشكال الفساد.	2.96	1.29	59.2	6	متوسطة
54	تحترم البلدية مبدأ المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمات دون تمييز.	2.89	1.27	57.8	7	متوسطة
42	لا يستغل العاملون في البلدية وظيفتهم لتحقيق منافع شخصية.	2.89	1.34	57.8	7	متوسطة
53	لا تتعسف البلدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطنين.	2.89	1.32	57.8	7	متوسطة
55	توفر البلدية حوافز للإبلاغ عن الفساد.	2.88	1.27	57.6	8	متوسطة
51	يلتزم موظفو البلدية بالدوام الرسمي وأداء مهامهم دون تسيب.	2.84	1.30	56.8	9	متوسطة
60	يحافظ موظفو البلدية على أسرار العمل.	2.83	1.34	56.6	10	متوسطة
57	تمنح إدارة البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة ودون تمييز.	2.80	1.31	56.0	11	متوسطة
47	تلتزم البلدية بنظم العمل المالي والأصول المحاسبية.	2.78	1.30	55.6	12	متوسطة
46	تلتزم إدارة البلدية بأحكام اللوائح النافذة للعقود والمشتريات والعطاءات.	2.71	1.38	54.2	13	متوسطة
44	تحارب البلدية المحسوبية في اشغال الوظائف والتعيينات.	2.66	1.36	53.2	14	متوسطة
56	تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي.	2.60	1.36	52.0	15	متوسطة
43	تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها.	2.42	1.42	48.4	16	متوسطة
45	لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية والواسطة.	2.41	1.41	48.2	17	متوسطة
الدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها		**2.83**	**1.29**	**56.6**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (2.83) ونسبة مئوية (56.6%).

ويتضح من الجدول (6.4) أن الفقرات: "تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل"، و"تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت"، و" تلاحق البلدية التهرب الضريبي"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

في حين أن الفقرات: "لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية والواسطة"، و"تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها"، و"تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

3.1.4. نتائج سؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

انبثق عن السؤال الثالث الفرضية الرئيسة الأولى الآتية:

1.3.1.4. الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة ومكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

للإجابة عن الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجداول (7.4)، (8.4):

جدول (7.4): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	103.285	4	25.821	89.336	0.000*
مجموع مربعات البواقي	102.608	355	0.289		
المجموع	205.893	359			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (7.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (89.336) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	-0.428	0.212		-2.015	0.045*
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح (X_1)	0.353	0.044	0.389	7.997	0.000*
معيار المساءلة والرقابة (X_2)	0.337	0.086	0.203	3.921	0.000*
معيار الالتزام القانوني (X_3)	0.224	0.078	0.169	2.875	0.004*
معيار كفاءة وفاعلية الأداء (X_4)	0.142	0.048	0.128	2.991	0.003*
معامل الارتباط = 0.708	**معامل التحديد=0.502**		**معامل التحديد المعدل=0.496**		

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (8.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.708)، كما تبين أن المتغيرات المستقلة (معيار النزاهة والشفافية، ومعيار المساءلة والرقابة، ومعيار الالتزام القانوني، ومعيار كفاءة وفاعلية الأداء) لها تأثير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها)، وذلك استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (7.997، 3.921، 2.875، 2.991)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

كما يتضح من الجدول (8.4) أن المتغيرات المستقلة (معيار النزاهة والشفافية، معيار المساءلة والرقابة، معيار الالتزام القانوني، معيار كفاءة وفاعلية الأداء) قد فسرت ما نسبته (49.6%) من

التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) (المتغير التابع)، وهذا يعني أن (49.6%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (-0.428) + (0.353)X_1 + (0.337)X_2 + (0.224)X_3 + (0.142)X_4$$

ولمعرفة حجم تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، انبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1.1.3.1.4. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

لفحص الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (9.4)، (10.4):

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	81.195	1	81.195	233.107	0.000*
مجموع مربعات البواقي	124.698	358	0.348		
المجموع	205.893	359			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

من خلال النتائج الواردة في الجدول (9.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (233.107) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (10.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.151	0.114		10.092	0.000*
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح (X_1)	0.570	0.037	0.628	15.268	0.000*
معامل الارتباط = 0.628		**معامل التحديد=0.394**		**معامل التحديد المعدل=0.393**	

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (10.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.628)، كما تبين أن المتغير المستقل (معيار النزاهة والشفافية والإفصاح) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (15.268)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل.

ويوضح الجدول (10.4) أن المتغير المستقلة (معيار النزاهة والشفافية والإفصاح) قد فسر ما نسبته (39.3%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (39.3%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 1.151 + (0.570)X_1$$

2.1.3.1.4. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة والرقابة ومكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

لفحص الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (11.4)، (12.4):

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	53.584	1	53.584	125.949	0.000*
مجموع مربعات البواقي	152.309	358	0.425		
المجموع	205.893	359			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (125.949) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (12.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار المساءلة والرقابة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.149	0.241		0.617	0.538
معيار المساءلة والرقابة (X_2)	0.848	0.076	0.510	11.223	0.000*
معامل الارتباط = 0.510	**معامل التحديد=0.260**		**معامل التحديد المعدل=0.258**		

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (12.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار المساءلة والرقابة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.510)، كما تبين أن المتغير المستقل (معيار المساءلة والرقابة) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (11.223)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار المساءلة والرقابة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل.

ويوضح الجدول (12.4) أن المتغير المستقلة (معيار المساءلة والرقابة) قد فسر ما نسبته (25.8%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (25.8%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 0.149 + (0.848)X_2$$

3.1.3.1.4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الالتزام القانوني ومكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

لفحص الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (13.4)، (14.4):

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	70.450	1	70.450	186.214	0.000*
مجموع مربعات البواقي	135.443	358	0.378		
المجموع	205.893	359			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (186.214) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار الالتزام القانوني في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.286	0.189		1.516	0.130
معيار الالتزام القانوني (X_3)	0.776	0.057	0.585	13.646	0.000*
معامل الارتباط = 0.585	**معامل التحديد=0.342**		**معامل التحديد المعدل=0.340**		

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ 0.05). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (14.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار الالتزام القانوني ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.585)، وتبين أن المتغير المستقل (معيار الالتزام القانوني) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (13.646)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول

بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار الالتزام القانوني في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل.

ويوضح الجدول (14.4) أن المتغير المستقلة (معيار الالتزام القانوني) قد فسر ما نسبته (34.0%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (34.0%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 0.286 + (0.776)X_3$$

4.1.3.1.4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق كفاءة وفاعلية الأداء ومكافحة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

لفحص الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (15.4)، (16.4):

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	38.342	1	38.342	81.923	0.000*
مجموع مربعات البواقي	167.551	358	0.468		
المجموع	205.893	359			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (81.923) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (16.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.415	0.160		8.836	0.000*
معيار كفاءة وفاعلية الأداء (X_4)	0.478	0.053	0.432	9.051	0.000*
معامل الارتباط = 0.432	**معامل التحديد=0.186**			**معامل التحديد المعدل=0.184**	

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (16.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.432)، وتبين أن المتغير المستقل (معيار كفاءة وفاعلية الأداء) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (9.051)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل.

ويوضح الجدول (16.4) أن المتغير المستقلة (معيار كفاءة وفاعلية الأداء) قد فسر ما نسبته (18.4%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (18.4%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 1.415 + (0.478)X_4$$

4.1.4. نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات باختلاف (الجنس، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، تصنيف البلدية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم تحويله إلى الفرضية الرئيسة الثانية الآتية:

1.4.1.4. الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، تصنيف البلدية).

وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1.1.4.1.4. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الفرعية الأولى، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (17.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس (ن=360)

المتغير	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	ذكر	221	2.93	0.82	0.256	0.798
	أنثى	139	2.95	0.85		
معيار المساءلة والرقابة	ذكر	221	3.16	0.46	0.002	0.998
	أنثى	139	3.16	0.46		
معيار الالتزام القانوني	ذكر	221	3.27	0.56	0.219	0.826
	أنثى	139	3.28	0.59		
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	ذكر	221	2.88	0.72	2.789	0.006**
	أنثى	139	3.08	0.61		
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة	ذكر	221	2.80	0.80	1.004	0.316

المتغير	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
في البلديات	أنثى	139	2.88	0.76		
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	ذكر	221	2.81	0.78	0.685	0.494
	أنثى	139	2.86	0.72		
الدرجة الكلية	**ذكر**	**221**	**3.03**	**0.52**	**0.888**	**0.375**
	أنثى	**139**	**3.08**	**0.50**		

*** *دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 358**

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج الموضحة في الجدول (17.4) إلى ما يلي:

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية للمقياس (0.888) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.375) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (1.004) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.316) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.789) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذا المعيار

(0.006) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.08) مقابل (2.88) للذكور.

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل (0.685) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.494) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

2.1.4.1.4. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.

لفحص الفرضية الفرعية الثانية، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، وذلك كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

المتغير	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	رئيس بلدية	22	3.90	0.12
	موظف مالي	118	3.09	0.68
	موظف إداري	220	2.76	0.87
	المجموع	**360**	**2.94**	**0.83**
معيار المساءلة والرقابة	رئيس بلدية	22	3.36	0.19
	موظف مالي	118	3.23	0.39
	موظف إداري	220	3.10	0.50
	المجموع	**360**	**3.16**	**0.46**
معيار الالتزام القانوني	رئيس بلدية	22	3.87	0.18
	موظف مالي	118	3.35	0.54
	موظف إداري	220	3.18	0.57
	المجموع	**360**	**3.28**	**0.57**
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	رئيس بلدية	22	3.44	0.48
	موظف مالي	118	2.97	0.68
	موظف إداري	220	2.90	0.68
	المجموع	**360**	**2.96**	**0.68**
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	رئيس بلدية	22	3.92	0.09
	موظف مالي	118	2.97	0.67
	موظف إداري	220	2.64	0.77
	المجموع	**360**	**2.83**	**0.78**
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	رئيس بلدية	22	3.42	0.48
	موظف مالي	118	2.89	0.74
	موظف إداري	220	2.73	0.76
	المجموع	**360**	**2.83**	**0.76**
الدرجة الكلية	رئيس بلدية	22	3.59	0.19
	موظف مالي	118	3.12	0.46
	موظف إداري	220	2.96	0.53
	المجموع	**360**	**3.05**	**0.51**

يتضح من الجدول (18.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (19.4):

جدول (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة (ن=360)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	بين المجموعات	30.540	2	15.270	24.887**	0.000
	داخل المجموعات	219.051	357	0.614		
	المجموع	249.591	359			
معيار المساءلة والرقابة	بين المجموعات	2.367	2	1.184	5.858**	0.003
	داخل المجموعات	72.128	357	0.202		
	المجموع	74.495	359			
معيار الالتزام القانوني	بين المجموعات	10.561	2	5.281	17.694**	0.000
	داخل المجموعات	106.539	357	0.298		
	المجموع	117.100	359			
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	بين المجموعات	5.826	2	2.913	6.412**	0.002
	داخل المجموعات	162.179	357	0.454		
	المجموع	168.005	359			
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	بين المجموعات	35.955	2	17.977	34.796**	0.000
	داخل المجموعات	184.443	357	0.517		
	المجموع	220.398	359			
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	بين المجموعات	10.189	2	5.094	9.293**	0.000
	داخل المجموعات	195.704	357	0.548		
	المجموع	205.893	359			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.812	2	4.406	18.310**	0.000
	داخل المجموعات	85.909	357	0.241		
	المجموع	94.721	359			

**** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).**

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (19.4) ما يلي:

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل

من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للمقياس (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للمتوسط العام لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، فقد ظهرت الفروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات وفي جميع معاييرها.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	موظف مالي	موظف إداري
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	رئيس بلدية	3.90	0.81048*	1.14636*
	موظف مالي	3.09		0.33589*
	موظف إداري	2.76	------	
معيار المساءلة والرقابة	رئيس بلدية	3.36	-0.13143	0.26545*
	موظف مالي	3.23		0.13402*
	موظف إداري	3.10	------	
معيار الالتزام القانوني	رئيس بلدية	3.87	0.52527*	0.69500*
	موظف مالي	3.35		0.16973*
	موظف إداري	3.18	------	
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	رئيس بلدية	3.44	0.46263*	0.53727*
	موظف مالي	2.97		0.07464
	موظف إداري	2.90	------	
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	رئيس بلدية	3.92	0.95245*	1.27568*
	موظف مالي	2.97		0.32324*
	موظف إداري	2.64	------	
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	رئيس بلدية	3.42	0.52808*	0.68727*
	موظف مالي	2.89		0.15919
	موظف إداري	2.73	------	
الدرجة الكلية	رئيس بلدية	3.59	0.47144*	0.63152*
	موظف مالي	3.12		0.16007*
	موظف إداري	2.96	------	

*** الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05)**

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (20.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، ظهرت في الدرجة الكلية وكانت الفروق بين رئيس البلدية من جهة وبين الموظف المالي والموظف الإداري من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح رئيس البلدية، الذي كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عنده أعلى. كذلك ظهرت فروق بين الموظف المالي وبين الموظف الإداري، وكانت الفروق لصالح الموظف المالي الذي كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عنده أعلى.

وظهرت فروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة وجميع معاييرها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لنوع الوظيفة، وكانت الفروق بين رئيس البلدية من جهة وبين الموظف المالي والموظف الإداري من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح رئيس البلدية، الذي كان تطبيق الحوكمة ومعاييرها في بلديات محافظة الخليل عنده أعلى. كذلك ظهرت فروق بين الموظف المالي وبين الموظف الإداري، وكانت الفروق لصالح الموظف المالي الذي كان تطبيق الحوكمة ومعاييرها في بلديات محافظة الخليل عنده أعلى.

كذلك ظهرت فروق في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لنوع الوظيفة، وكانت الفروق بين رئيس البلدية من جهة وبين الموظف المالي والموظف الإداري من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح رئيس البلدية، الذي كانت مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عنده أعلى.

3.1.4.1.4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الفرعية الثالثة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (21.4).

جدول (21.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	دبلوم	35	2.41	0.97
	بكالوريوس	197	2.82	0.87
	دراسات عليا	128	3.26	0.59
	المجموع	**360**	**2.94**	**0.83**
معيار المساءلة والرقابة	دبلوم	35	3.07	0.54
	بكالوريوس	197	3.10	0.52
	دراسات عليا	128	3.27	0.27
	المجموع	**360**	**3.16**	**0.46**
معيار الالتزام القانوني	دبلوم	35	3.11	0.61
	بكالوريوس	197	3.20	0.61
	دراسات عليا	128	3.44	0.45
	المجموع	**360**	**3.28**	**0.57**
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	دبلوم	35	2.81	0.83
	بكالوريوس	197	2.89	0.67
	دراسات عليا	128	3.10	0.64
	المجموع	**360**	**2.96**	**0.68**
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	دبلوم	35	2.30	0.90
	بكالوريوس	197	2.69	0.80
	دراسات عليا	128	3.19	0.53
	المجموع	**360**	**2.83**	**0.78**
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	دبلوم	35	2.54	0.87
	بكالوريوس	197	2.77	0.74
	دراسات عليا	128	2.99	0.72
	المجموع	**360**	**2.83**	**0.76**
الدرجة الكلية	دبلوم	35	2.82	0.60
	بكالوريوس	197	2.98	0.54
	دراسات عليا	128	3.22	0.38
	المجموع	**360**	**3.05**	**0.51**

يتضح من الجدول (21.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (22.4):

جدول (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=360)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	بين المجموعات	25.602	2	12.801	20.402**	0.000
	داخل المجموعات	223.989	357	0.627		
	المجموع	249.591	359			
معيار المساءلة والرقابة	بين المجموعات	2.449	2	1.225	6.069**	0.003
	داخل المجموعات	72.046	357	0.202		
	المجموع	74.495	359			
معيار الالتزام القانوني	بين المجموعات	5.472	2	2.736	8.750**	0.000
	داخل المجموعات	111.628	357	0.313		
	المجموع	117.100	359			
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	بين المجموعات	4.067	2	2.033	4.428*	0.013
	داخل المجموعات	163.939	357	0.459		
	المجموع	168.005	359			
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	بين المجموعات	30.727	2	15.363	28.917**	0.000
	داخل المجموعات	189.672	357	0.531		
	المجموع	220.398	359			
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	بين المجموعات	6.985	2	3.492	6.268**	0.002
	داخل المجموعات	198.908	357	0.557		
	المجموع	205.893	359			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.430	2	3.215	13.001**	0.000
	داخل المجموعات	88.291	357	0.247		
	المجموع	94.721	359			

**** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)**

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (22.4) ما يلي:

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للمقياس (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للمتوسط العام لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، فقد ظهرت الفروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات وفي جميع معاييرها.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.002) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (23.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	دبلوم	2.41	-.41141-*	-.84873-*
	بكالوريوس	2.82		-.43731-*
	دراسات عليا	3.26	------	
معيار المساءلة والرقابة	دبلوم	3.07	-0.03060	-0.19732*
	بكالوريوس	3.10		-.16672-*
	دراسات عليا	3.27	------	
معيار الالتزام القانوني	دبلوم	3.11	-0.08806	-.32685-*
	بكالوريوس	3.20		-.23879-*
	دراسات عليا	3.44	------	
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	دبلوم	2.81	-0.07994	-0.28467*
	بكالوريوس	2.89		-.20472-*

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا
	دراسات عليا	3.10	------	
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	دبلوم	2.30	-.38339-*	-.89083-*
	بكالوريوس	2.69		-.50744-*
	دراسات عليا	3.19	------	
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	دبلوم	2.54	-0.22745	-.45011-*
	بكالوريوس	2.77		-.22266-*
	دراسات عليا	2.99	------	
الدرجة الكلية	دبلوم	2.82	-0.15811	-.39684-*
	بكالوريوس	2.98		-.23873-*
	دراسات عليا	3.22	------	

*** الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05)**

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (23.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ظهرت في الدرجة الكلية وكانت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودراسات عليا، الذي كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى. كذلك ظهرت فروق بين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبين الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا الذين كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

وظهرت فروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة وجميع معاييرها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودراسات عليا، الذي كان تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى. كذلك ظهرت فروق بين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبين الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا الذين كان تطبيق الحوكمة في بلديات

محافظة الخليل عندهم أعلى.

كذلك ظهرت فروق في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودراسات عليا، الذي كان مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

4.1.4.1.4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

لفحص الفرضية الفرعية الرابعة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو موضح في الجدول (24.4).

جدول (24.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	أقل من 5 سنوات	96	2.65	0.96
	(5-10)سنوات	138	2.91	0.83
	أكثر من 10 سنوات	126	3.19	0.64
	المجموع	**360**	**2.94**	**0.83**
معيار المساءلة والرقابة	أقل من 5 سنوات	96	3.06	0.59
	(5-10)سنوات	138	3.16	0.45
	أكثر من 10 سنوات	126	3.23	0.31

المتغير	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجموع	**360**	**3.16**	**0.46**
معيار الالتزام القانوني	أقل من 5 سنوات	96	3.09	0.63
	(5-10)سنوات	138	3.32	0.60
	أكثر من 10 سنوات	126	3.37	0.45
	المجموع	**360**	**3.28**	**0.57**
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	أقل من 5 سنوات	96	2.69	0.70
	(5-10)سنوات	138	2.99	0.70
	أكثر من 10 سنوات	126	3.12	0.60
	المجموع	**360**	**2.96**	**0.68**
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	أقل من 5 سنوات	96	2.50	0.84
	(5-10)سنوات	138	2.82	0.81
	أكثر من 10 سنوات	126	3.09	0.59
	المجموع	**360**	**2.83**	**0.78**
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	أقل من 5 سنوات	96	2.65	0.77
	(5-10)سنوات	138	2.79	0.78
	أكثر من 10 سنوات	126	3.01	0.68
	المجموع	**360**	**2.83**	**0.76**
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	96	2.86	0.57
	(5-10)سنوات	138	3.05	0.54
	أكثر من 10 سنوات	126	3.19	0.38
	المجموع	**360**	**3.05**	**0.51**

يتضح من الجدول (24.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (25.4):

جدول (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=360)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	بين المجموعات	16.217	2	8.109	12.404**	0.000
	داخل المجموعات	233.374	357	0.654		
	المجموع	249.591	359			
معيار المساءلة والرقابة	بين المجموعات	1.518	2	0.759	3.714*	0.025
	داخل المجموعات	72.977	357	0.204		
	المجموع	74.495	359			
معيار الالتزام	بين المجموعات	4.516	2	2.258	7.160**	0.001

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
القانوني	داخل المجموعات	112.584	357	0.315		
	المجموع	117.100	359			
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	بين المجموعات	10.007	2	5.003	11.305**	0.000
	داخل المجموعات	157.999	357	0.443		
	المجموع	168.005	359			
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	بين المجموعات	18.801	2	9.400	16.647**	0.000
	داخل المجموعات	201.597	357	0.565		
	المجموع	220.398	359			
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	بين المجموعات	7.420	2	3.710	6.673**	0.001
	داخل المجموعات	198.473	357	0.556		
	المجموع	205.893	359			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.130	2	3.065	12.351**	0.000
	داخل المجموعات	88.591	357	0.248		
	المجموع	94.721	359			

**** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)**

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (25.4) ما يلي:

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للمقياس (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للمتوسط العام لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، فقد ظهرت الفروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات وفي جميع معاييرها.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (26.4).

جدول (26.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	(5-10)سنوات	أكثر من 10 سنوات
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	أقل من 5 سنوات	2.65	-0.26223	-.54256-*
	(5-10)سنوات	2.91		-.28033-*
	أكثر من 10 سنوات	3.19	------	
معيار المساءلة والرقابة	أقل من 5 سنوات	3.06	-0.10335	-.16657-*
	(5-10)سنوات	3.16		-0.06322
	أكثر من 10 سنوات	3.23	------	
معيار الالتزام القانوني	أقل من 5 سنوات	3.09	-.22364-*	-.27530-*
	(5-10)سنوات	3.32		-0.05166
	أكثر من 10 سنوات	3.37	------	
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	أقل من 5 سنوات	2.69	-.29651-*	-.42267-*
	(5-10)سنوات	2.99		-0.12616
	أكثر من 10 سنوات	3.12	------	
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	أقل من 5 سنوات	2.50	-.31212-*	-.58683-*
	(5-10)سنوات	2.82		-.27472-*
	أكثر من 10 سنوات	3.09	------	
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	أقل من 5 سنوات	2.65	-0.14278	-.36079-*
	(5-10)سنوات	2.79		-0.21801
	أكثر من 10 سنوات	3.01	------	
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	2.86	-.19049-*	-.33542-*
	(5-10)سنوات	3.05		-0.14493
	أكثر من 10 سنوات	3.19	------	

*** الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05)**

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (26.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ظهرت في الدرجة الكلية وكانت الفروق بين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة وبين الذين سنوات خدمتهم (5–10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خدمتهم (5–10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، الذي كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

وظهرت فروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة وجميع معاييرها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق بين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة وبين الذين سنوات خدمتهم (5–10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خدمتهم (5–10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، الذي كان تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى. كذلك ظهرت فروق بين الذين سنوات خدمتهم (5–10 سنوات) وبين الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) الذين كان تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

كذلك ظهرت فروق في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق بين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة وبين الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، الذي كان مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

5.1.4.1.4. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية.

لفحص الفرضية الفرعية الخامسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، وذلك كما هو موضح في الجدول (27.4).

جدول (27.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية

المتغير	تصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	تصنيف (أ)	100	3.29	0.63
	تصنيف (ب)	168	2.96	0.79
	تصنيف (ج)	92	2.52	0.93
	المجموع	**360**	**2.94**	**0.83**
معيار المساءلة والرقابة	تصنيف (أ)	100	3.24	0.27
	تصنيف (ب)	168	3.15	0.46
	تصنيف (ج)	92	3.08	0.59
	المجموع	**360**	**3.16**	**0.46**
معيار الالتزام القانوني	تصنيف (أ)	100	3.50	0.41
	تصنيف (ب)	168	3.26	0.55
	تصنيف (ج)	92	3.07	0.67
	المجموع	**360**	**3.28**	**0.57**
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	تصنيف (أ)	100	3.17	0.62
	تصنيف (ب)	168	2.93	0.66
	تصنيف (ج)	92	2.77	0.73
	المجموع	**360**	**2.96**	**0.68**
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	تصنيف (أ)	100	3.22	0.55
	تصنيف (ب)	168	2.85	0.77
	تصنيف (ج)	92	2.37	0.79
	المجموع	**360**	**2.83**	**0.78**
مكافحة ظاهرة الفساد	تصنيف (أ)	100	3.06	0.63

المتغير	تصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
والوقاية منها	تصنيف (ب)	168	2.81	0.79
	تصنيف (ج)	92	2.60	0.76
	المجموع	**360**	**2.83**	**0.76**
الدرجة الكلية	تصنيف (أ)	100	3.26	0.34
	تصنيف (ب)	168	3.04	0.51
	تصنيف (ج)	92	2.83	0.59
	المجموع	**360**	**3.05**	**0.51**

يتضح من الجدول (27.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (28.4):

جدول (28.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية (ن=360)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	بين المجموعات	27.890	2	13.945	22.455**	0.000
	داخل المجموعات	221.701	357	0.621		
	المجموع	249.591	359			
معيار المساءلة والرقابة	بين المجموعات	1.267	2	0.633	3.088*	0.047
	داخل المجموعات	73.228	357	0.205		
	المجموع	74.495	359			
معيار الالتزام القانوني	بين المجموعات	8.827	2	4.414	14.552**	0.000
	داخل المجموعات	108.273	357	0.303		
	المجموع	117.100	359			
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	بين المجموعات	7.736	2	3.868	8.616**	0.000
	داخل المجموعات	160.269	357	0.449		
	المجموع	168.005	359			
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	بين المجموعات	35.181	2	17.591	33.906**	0.000
	داخل المجموعات	185.217	357	0.519		
	المجموع	220.398	359			
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	بين المجموعات	10.179	2	5.089	9.283**	0.000
	داخل المجموعات	195.714	357	0.548		
	المجموع	205.893	359			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.585	2	4.292	17.790**	0.000

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	86.136	357	0.241		
	المجموع	94.721	359			

**** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)**

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (28.4) ما يلي:

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للمقياس (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للمتوسط العام لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، فقد ظهرت الفروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات وفي جميع معاييرها.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في

بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (29.4).

جدول (29.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	تصنيف (ب)	تصنيف (ج)
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	تصنيف (أ)	3.29	0.32607*	0.76109*
	تصنيف (ب)	2.96		0.43502*
	تصنيف (ج)	2.52	------	
معيار المساءلة والرقابة	تصنيف (أ)	3.24	0.09081	0.16157*
	تصنيف (ب)	3.15		0.07076
	تصنيف (ج)	3.08	------	
معيار الالتزام القانوني	تصنيف (أ)	3.50	0.24045*	0.42635*
	تصنيف (ب)	3.26		0.18590*
	تصنيف (ج)	3.07	------	
معيار كفاءة وفاعلية الأداء	تصنيف (أ)	3.17	0.23367*	0.39743*
	تصنيف (ب)	2.93		0.16377
	تصنيف (ج)	2.77	------	
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	تصنيف (أ)	3.22	0.37383*	0.85545*
	تصنيف (ب)	2.85		0.48161*
	تصنيف (ج)	2.37	------	
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	تصنيف (أ)	3.06	0.25268*	0.45870*
	تصنيف (ب)	2.81		0.20602
	تصنيف (ج)	2.60	------	
الدرجة الكلية	تصنيف (أ)	3.26	0.21519*	0.42292*
	تصنيف (ب)	3.04		0.20773*
	تصنيف (ج)	2.83	------	

*** الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05)**

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (29.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، ظهرت في الدرجة الكلية وكانت الفروق بين البلديات التي تصنيفها (أ) من جهة وبين البلديات التي تصنيفها (ب) أو (ج) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح البلديات التي تصنيفها (أ)، التي كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى. كذلك ظهرت فروق بين

تصنيف (ب) من جهة وتصنيف (ج) من جهة أخرى، ولصالح البلديات التي تصنيفها (ب) التي كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

وظهرت فروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة وجميع معاييرها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، وكانت الفروق بين البلديات التي تصنيفها (أ) من جهة وبين البلديات التي تصنيفها (ب) أو (ج) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح البلديات التي تصنيفها (أ)، التي كان تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى. كذلك ظهرت فروق بين تصنيف (ب) من جهة وتصنيف (ج) من جهة أخرى، ولصالح البلديات التي تصنيفها (ب) التي كان تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

كذلك ظهرت فروق في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، وكانت الفروق بين البلديات التي تصنيفها (أ) من جهة وبين البلديات التي تصنيفها (ب) أو (ج) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح البلديات التي تصنيفها (أ)، التي كان مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

2.4 النتائج المتعلقة بعينة المواطنين في محافظة الخليل

1.2.4. نتائج سؤال الدراسة الخامس: ما مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

للإجابة عن السؤال الخامس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين. وذلك كما هو موضح في الجدول (30.4).

جدول (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين

الرقم في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
3	معيار المشاركة	3.19	0.74	63.8	1	متوسطة
2	معيار المساءلة والمحاسبة	3.07	1.04	61.4	2	متوسطة
4	معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	3.01	1.05	60.2	3	متوسطة
5	معيار الاستجابة	2.93	0.98	58.6	4	متوسطة
1	معيار سيادة القانون	2.92	0.89	58.4	5	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.02**	**0.94**	**60.4**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (30.4) أن مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق الحوكمة في البلديات (3.02)، وبنسبة مئوية بلغت (60.4%).

وقد جاء "معيار المشاركة" في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، ونسبة مئوية بلغت (63.8%)، وجاء "معيار المساءلة والمحاسبة" في المركز الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، ونسبة مئوية بلغت (61.4%)، وجاء "معيار النزاهة والشفافية والإفصاح" في المركز الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، ونسبة مئوية بلغت (60.2%)، وجاء "معيار الاستجابة" في المركز الرابع، بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، ونسبة مئوية بلغت (58.6%)، وجاء "معيار سيادة القانون" في المركز الخامس، بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، ونسبة مئوية بلغت (58.4%).

أما فيما يتعلق بمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين لكل معيار من معاييرها، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل معيار على النحو الآتي:

1.1.2.4. معيار سيادة القانون:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار سيادة القانون، ويبينه الجدول (31.4):

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار سيادة القانون في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
6	يتم الالتزام بنتائج الانتخابات ودوريتها.	3.12	1.60	62.4	1	متوسطة
11	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز.	3.01	1.62	60.2	2	متوسطة
2	تكفل البلدية في عملها المساواة والعدالة للجميع دون استثناءات.	2.99	1.56	59.8	3	متوسطة
8	تجري التعيينات في البلدية بعيدا عن المحسوبية والواسطة.	2.98	1.52	59.6	4	متوسطة
10	يحترم المواطنون القرارات التي تصدر عن البلدية.	2.97	1.61	59.4	5	متوسطة
7	تلتزم البلدية بإجراءات واضحة تضمن تكافؤ الفرص في اشغال الوظائف.	2.97	1.59	59.4	5	متوسطة
1	تلتزم البلدية بتطبيق القوانين والتشريعات سارية المفعول في مجال عملها.	2.88	1.64	57.6	6	متوسطة
12	تطبق البلدية سياساتها على الجميع دون تمييز.	2.85	1.56	57.0	7	متوسطة
3	يوجد نظام عمل ولائحة إجراءات ملزمة لعمل البلدية.	2.84	1.64	56.8	8	متوسطة
4	تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.	2.83	1.61	56.6	9	متوسطة
5	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين وفق مرجعية قانونية محددة.	2.82	1.64	56.4	10	متوسطة
9	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط.	2.80	1.62	56.0	11	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار سيادة القانون		**2.92**	**1.60**	**58.4**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (31.4) أن مستوى تطبيق معيار سيادة القانون في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار سيادة القانون (2.92) ونسبة مئوية (58.4%).

ويتضح من الجدول (31.4) أن الفقرات: "يتم الالتزام بنتائج الانتخابات ودوريتها"، و"تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز"، و"تكفل البلدية في عملها المساواة والعدالة للجميع دون استثناءات"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار سيادة القانون في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

في حين أن الفقرات: "يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط"، و"تقدم البلدية خدماتها للمواطنين وفق مرجعية قانونية محددة"، و"تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات

والعطاءات"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار سيادة القانون في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

2.1.2.4. معيار المساءلة والمحاسبة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار المساءلة والمحاسبة، ويبينه الجدول (32.4):

جدول (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
14	يستطيع المواطن مطالبة البلدية بحقوقه استنادا للقانون.	3.23	1.60	64.6	1	متوسطة
17	يوجد في البلدية لجنة للرقابة والتفتيش.	3.20	1.65	64.0	2	متوسطة
20	يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين.	3.13	1.64	62.6	3	متوسطة
18	تقوم لجنة الرقابة والتفتيش في البلدية بعملها بشكل مهني.	3.06	1.62	61.2	4	متوسطة
16	آلية الرد على الشكاوى واضحة ومعلنة.	3.04	1.67	60.8	5	متوسطة
19	تقوم إدارة البلدية بمحاسبة الموظفين على أي تقصير أو مخالفة.	3.04	1.65	60.8	5	متوسطة
15	يوجد في البلدية نظام للشكاوى خاص بالمواطنين.	2.96	1.60	59.2	6	متوسطة
13	حق المواطنين بمساءلة المجلس البلدي والعاملين في البلدية مصان.	2.89	1.65	57.8	7	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة		**3.07**	**1.64**	**61.4**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (32.4) أن مستوى تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة (3.07) ونسبة مئوية (61.4%).

ويتضح من الجدول (32.4) أن الفقرات: "يستطيع المواطن مطالبة البلدية بحقوقه استنادا للقانون"، و"يوجد في البلدية لجنة للرقابة والتفتيش"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

في حين أن الفقرات: "حق المواطنين بمساءلة المجلس البلدي والعاملين في البلدية مصان"، و"يوجد في البلدية نظام للشكاوى خاص بالمواطنين"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة

بالنسبة لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

3.1.2.4. معيار المشاركة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار المشاركة، ويبينه الجدول (33.4):

جدول (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار المشاركة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
24	يشارك المجتمع المحلي في لجان طوارئ التي تنشئها البلدية.	3.52	1.25	70.4	1	متوسطة
23	تحرص البلدية على المشاركة المجتمعية في أنشطتها.	3.43	1.52	68.6	2	متوسطة
27	يتضمن الموقع الاليكتروني للبلدية بابا لمقترحات الجمهور.	3.31	0.92	66.2	3	متوسطة
25	يعرض المجلس البلدي تقييم أعماله أمام مؤسسات المجتمع المحلي.	3.30	1.46	66.0	4	متوسطة
22	يستعين المجلس البلدي بالخبراء والمختصين من المجتمع المحلي.	2.97	1.60	59.4	5	متوسطة
21	يحرص المجلس البلدي على إشراك الجمهور في إعداد الخطط والسياسات.	2.95	1.67	59.0	6	متوسطة
26	يعقد المجلس البلدي اجتماعات مع الجمهور المحلي للاستماع لآرائه ومقترحاته بشأن مشاريع واعمال البلدية.	2.86	1.62	57.2	7	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار المشاركة		**3.19**	**1.43**	**63.8**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (33.4) أن مستوى تطبيق معيار المشاركة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار المشاركة (3.19) ونسبة مئوية (63.8%).

ويتضح من الجدول (33.4) أن الفقرات: "يشارك المجتمع المحلي في لجان طوارئ التي تنشئها البلدية"، و"تحرص البلدية على المشاركة المجتمعية في أنشطتها"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار المشاركة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

في حين أن الفقرات: "يعقد المجلس البلدي اجتماعات مع الجمهور المحلي للاستماع لآرائه ومقترحاته بشأن مشاريع واعمال البلدية"، و"يحرص المجلس البلدي على إشراك الجمهور في إعداد الخطط والسياسات"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار المشاركة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

4.1.2.4. معيار النزاهة والشفافية والإفصاح:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ويبينه الجدول (34.4):

جدول (34.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
34	تضمن البلدية حق المواطن في الحصول على المعلومات الخاصة بالبلدية.	3.19	1.54	63.8	1	متوسطة
32	تقوم البلدية بالإفصاح بشكل دوري عن جميع بياناتها المالية.	3.08	1.57	61.6	2	متوسطة
33	تعمل البلدية بموجب مدونة سلوك ملزمة للجميع.	3.07	1.59	61.4	3	متوسطة
31	تنشر البلدية تقريرا سنويا عن أعمالها والمشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية.	3.06	1.57	61.2	4	متوسطة
35	يمتنع أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية عن قبول الهدايا او الأموال أو الخدمات من الاخرين لتحقيق اهداف او امتيازات خاصة.	3.03	1.60	60.6	5	متوسطة
30	تنشر البلدية أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.	3.01	1.57	60.2	6	متوسطة
28	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية (الصحف المحلية، الإذاعات، مواقع التواصل الاجتماعي) للمجتمع المحلي.	2.95	1.55	59.0	7	متوسطة
29	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها من خلال العطاءات والمناقصات.	2.72	1.55	54.4	8	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح		**3.01**	**1.57**	**60.2**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (34.4) أن مستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح (3.01) ونسبة مئوية (60.2%).

ويتضح من الجدول (34.4) أن الفقرات: "تضمن البلدية حق المواطن في الحصول على المعلومات الخاصة بالبلدية"، و"تقوم البلدية بالإفصاح بشكل دوري عن جميع بياناتها المالية"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

في حين أن الفقرات: "تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها من خلال العطاءات والمناقصات"، و"تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية (الصحف المحلية، الإذاعات، مواقع التواصل الاجتماعي) للمجتمع المحلي"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

5.1.2.4. معيار الاستجابة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات معيار الاستجابة، ويبينه الجدول (35.4):

جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار الاستجابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
40	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين بكفاءة.	3.10	1.65	62.0	1	متوسطة
36	تحرص البلدية على تلبية احتياجات المواطنين من الخدمات.	3.02	1.60	60.4	2	متوسطة
42	تلتزم البلدية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة والفئات المهمشة.	3.02	1.65	60.4	2	متوسطة
38	يقوم العاملون في البلدية بإنجاز معاملات المواطنين بشكل سريع.	2.95	1.60	59.0	3	متوسطة
41	تستجيب إدارة البلدية بسرعة لاستفسارات المواطنين.	2.93	1.62	58.6	4	متوسطة
43	تسعى البلدية باستمرار لرفع جودة الخدمات المقدمة	2.93	1.60	58.6	4	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
	للمواطنين.					
37	الخدمات المقدمة من البلدية كافية لاحتياجات المجتمع المحلي.	2.86	1.62	57.2	5	متوسطة
44	تتميز البلدية بالمرونة في تقديم خدماتها.	2.85	1.56	57.0	6	متوسطة
39	تلبي البلدية نداء المواطنين في حالات الطوارئ.	2.83	1.64	56.6	7	متوسطة
45	تتميز البلدية بجودة الخدمات التي تقدمها للجمهور.	2.80	1.62	56.0	8	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار الاستجابة		**2.93**	**1.62**	**58.6**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (35.4) أن مستوى تطبيق معيار الاستجابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار الاستجابة (2.93) ونسبة مئوية (58.6%).

ويتضح من الجدول (35.4) أن الفقرات: "تقدم البلدية خدماتها للمواطنين بكفاءة"، و"تحرص البلدية على تلبية احتياجات المواطنين من الخدمات"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار الاستجابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

في حين أن الفقرات: "تتميز البلدية بجودة الخدمات التي تقدمها للجمهور"، و"تلبي البلدية نداء المواطنين في حالات الطوارئ"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تطبيق معيار الاستجابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

2.2.4. نتائج سؤال الدراسة السادس: ما مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

للإجابة عن السؤال السادس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين. وذلك كما هو موضح في الجدول (36.4).

جدول (36.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
62	تمنح إدارة البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة ودون تمييز.	3.17	1.57	63.4	1	متوسطة
58	لا تتعسف البلدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطنين.	3.12	1.61	62.4	2	متوسطة
60	توفر البلدية حوافز للإبلاغ عن الفساد.	3.08	1.57	61.6	3	متوسطة
63	تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل.	3.07	1.57	61.4	4	متوسطة
52	تلتزم البلدية بنظم العمل المالي والأصول المحاسبية.	3.04	1.56	60.8	5	متوسطة
64	تحرص البلدية على وجود رقابة على أداء وسلوك الموظفين.	3.03	1.59	60.6	6	متوسطة
46	يلتزم أعضاء المجلس البلدي والموظفون بإقرار الذمة المالية والدخل.	3.00	1.61	60.0	7	متوسطة
59	تحترم البلدية مبدأ المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمات دون تمييز.	2.99	1.55	59.8	8	متوسطة
54	تلاحق البلدية التهرب الضريبي.	2.97	1.62	59.4	9	متوسطة
51	تلتزم إدارة البلدية بأحكام اللوائح النافذة للعقود والمشتريات والعطاءات.	2.96	1.59	59.2	10	متوسطة
50	لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية والواسطة.	2.93	1.64	58.6	11	متوسطة
48	تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها.	2.92	1.59	58.4	12	متوسطة
65	يحافظ موظفو البلدية على أسرار العمل.	2.87	1.62	57.4	13	متوسطة
55	تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت واستخدامات الأراضي.	2.84	1.56	56.8	14	متوسطة
57	لا تقدم البلدية خدماتها أو تقوم بمشاريعها لاعتبارات حزبية او عائلية أو مصلحية.	2.83	1.64	56.6	15	متوسطة
56	يلتزم موظفو البلدية بالدوام الرسمي وأداء مهامهم دون تسيب.	2.83	1.56	56.6	15	متوسطة
61	تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي.	2.83	1.63	56.6	15	متوسطة
47	لا يستغل العاملون في البلدية وظيفتهم لتحقيق منافع شخصية.	2.80	1.56	56.0	16	متوسطة
49	تحارب البلدية المحسوبية في اشغال الوظائف والتعيينات.	2.69	1.60	53.8	17	متوسطة
53	تتعامل البلدية بشكل صارم مع أي شكل من أشكال الفساد.	2.66	1.57	53.2	18	متوسطة
الدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها		**2.93**	**1.59**	**58.6**	**متوسطة**	

تشير البيانات الواردة في الجدول (36.4) أن مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (2.93) ونسبة مئوية (58.6%).

ويتضح من الجدول (36.4) أن الفقرات: "تمنح إدارة البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة ودون تمييز"، و"لا تتعسف البلدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطنين"، و"توفر البلدية حوافز للإبلاغ عن الفساد"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

في حين أن الفقرات: " تتعامل البلدية بشكل صارم مع أي شكل من أشكال الفساد"، و"تحارب البلدية المحسوبية في اشغال الوظائف والتعيينات"، و"لا يستغل العاملون في البلدية وظيفتهم لتحقيق منافع شخصية"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

3.2.4. نتائج سؤال الدراسة السابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

انبثق عن السؤال السابع الفرضية الرئيسة الثالثة الآتية:

1.3.2.4. الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

للإجابة عن الفرضية الرئيسة الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجداول (37.4)، (38.4):

جدول (37.4): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	219.834	5	43.967	129.957	0.000*
مجموع مربعات البواقي	133.298	394	0.338		
المجموع	353.133	399			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (37.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (129.957) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (38.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الثابت	0.204	0.133		1.540	0.124
معيار سيادة القانون (X1)	0.107	0.044	0.101	2.433	0.015
معيار المساءلة والمحاسبة (X2)	0.084	0.040	0.092	2.076	0.039
معيار المشاركة (X3)	0.120	0.058	0.095	2.085	0.038
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح (X4)	0.154	0.038	0.172	4.031	0.000
معيار الاستجابة (X5)	0.446	0.046	0.465	9.629	0.000
معامل الارتباط = 0.789	**معامل التحديد=0.623**		**معامل التحديد المعدل=0.618**		

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (38.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.789)، كما تبين أن المتغيرات المستقلة (معيار سيادة القانون، ومعيار المساءلة والمحاسبة، ومعيار المشاركة، ومعيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار الاستجابة) لها تأثير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها)، وذلك استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت لهذه المتغيرات على الترتيب (2.433، 2.076، 2.085، 4.031، 9.629)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

كما يتضح من الجدول (38.4) أن المتغيرات المستقلة (معيار سيادة القانون، ومعيار المساءلة والمحاسبة، ومعيار المشاركة، ومعيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار الاستجابة) قد فسرت ما نسبته (61.8%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) (المتغير التابع)، وهذا يعني أن (61.8%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (0.204)+(0.107)X_1+ (0.084)X_2 + (0.120)X_3 + (0.154)X_4 +(0.446)X_5$$

ولمعرفة حجم تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، انبثق عن الفرضية الرئيسة الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.1.3.2.4. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سيادة القانون ومكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

لفحص الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (39.4)، (40.4):

جدول (39.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	111.291	1	111.291	183.153	0.000*
مجموع مربعات البواقي	241.841	398	0.608		
المجموع	353.133	399			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (39.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (183.153) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (40.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار سيادة القانون في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.190	0.134		8.862	0.000*
معيار سيادة القانون (X_1)	0.595	0.044	0.561	13.533	0.000*
معامل الارتباط = 0.561	**معامل التحديد=0.315**			**معامل التحديد المعدل=0.313**	

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (40.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار سيادة القانون ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.561)، وتبين أن المتغير المستقل (معيار سيادة القانون) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (13.533)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار سيادة القانون في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

ويوضح الجدول (40.4) أن المتغير المستقلة (معيار سيادة القانون) قد فسر ما نسبته (31.3%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (31.3%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 1.190 + (0.595)X_1$$

2.1.3.2.4. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة والمحاسبة ومكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

لفحص الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (41.4)، (42.4):

جدول (41.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	121.304	1	121.304	208.252	0.000*
مجموع مربعات البواقي	231.829	398	0.582		
المجموع	353.133	399			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

من خلال النتائج الواردة في الجدول (41.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (208.252) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (42.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.296	0.120		10.839	0.000*
معيار المساءلة والمحاسبة (X_2)	0.533	0.037	0.586	14.431	0.000*
معامل الارتباط = 0.586	**معامل التحديد=0.344**			**معامل التحديد المعدل=0.342**	

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (42.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.586)، كما تبين أن المتغير المستقل (معيار المساءلة والمحاسبة) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت

(14.431)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار المساءلة والمحاسبة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

ويوضح الجدول (42.4) أن المتغير المستقلة (معيار المساءلة والمحاسبة) قد فسر ما نسبته (34.2%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (34.2%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 1.296 + (0.533)X_2$$

3.1.3.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

لفحص الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (43.4)، (44.4):

جدول (43.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	121.194	1	121.194	207.965	0.000*
مجموع مربعات البواقي	231.939	398	0.583		
المجموع	353.133	399			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (43.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (207.965) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (44.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار المشاركة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.560	0.169		3.318	0.001*
معيار المشاركة (X_3)	0.744	0.052	0.586	14.421	0.000*
معامل الارتباط = 0.586	**معامل التحديد=0.343**		**معامل التحديد المعدل=0.342**		

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (44.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار المشاركة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.586)، وتبين أن المتغير المستقل (معيار المشاركة) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (14.421)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار المشاركة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

ويوضح الجدول (44.4) أن المتغير المستقلة (معيار المشاركة) قد فسر ما نسبته (34.2%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (34.2%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 0.560 + (0.744)X_3$$

4.1.3.2.4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

لفحص الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (45.4)، (46.4):

جدول (45.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	137.473	1	137.473	253.706	0.000*
مجموع مربعات البواقي	215.660	398	0.542		
المجموع	353.133	399			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

من خلال النتائج الواردة في الجدول (45.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (253.706) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (46.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	1.242	0.112		11.075	0.000*
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح (X_4)	0.560	0.035	0.624	15.928	0.000*
معامل الارتباط = 0.624	**معامل التحديد=0.389**		**معامل التحديد المعدل=0.388**		

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (46.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.624)، كما تبين أن المتغير المستقل (معيار النزاهة والشفافية

والإفصاح) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (15.928)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

ويوضح الجدول (46.4) أن المتغير المستقلة (معيار النزاهة والشفافية والإفصاح) قد فسر ما نسبته (38.8%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (38.8%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 1.242 + (0.560)X_4$$

5.1.3.2.4. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستجابة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

لفحص الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجداول (47.4)، (48.4):

جدول (47.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	199.419	1	199.419	516.344	0.000*
مجموع مربعات البواقي	153.713	398	0.386		
المجموع	353.133	399			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (47.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (516.344) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (48.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار الاستجابة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.815	0.098		8.304	0.000*
معيار الاستجابة (X_5)	0.722	0.032	0.751	22.723	0.000*
معامل الارتباط = 0.751	**معامل التحديد=0.565**			**معامل التحديد المعدل=0.564**	

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). Y: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.**

يوضح الجدول (48.4) وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار الاستجابة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.751)، كما تبين أن المتغير المستقل (معيار الاستجابة) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (22.723)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معيار الاستجابة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

ويوضح الجدول (48.4) أن المتغير المستقلة (معيار الاستجابة) قد فسر ما نسبته (56.4%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها). وهذا يعني أن (56.4%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 0.815 + (0.722)X_5$$

4.2.4. نتائج سؤال الدراسة الثامن: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر من وجهة نظر المواطنين باختلاف (الجنس، حالة العمل، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن السؤال الثامن، تم تحويله إلى الفرضية الرئيسة الرابعة الآتية:

1.4.2.4. الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين باختلاف (الجنس، حالة العمل، المؤهل العلمي).

وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1.1.4.2.4. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الفرعية الأولى، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (49.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس (ن=400)

المتغير	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيار سيادة القانون	ذكر	200	2.91	0.85	0.181	0.857
	أنثى	200	2.93	0.92		
معيار المساءلة والمحاسبة	ذكر	200	3.03	1.05	0.706	0.481
	أنثى	200	3.11	1.02		
معيار المشاركة	ذكر	200	3.14	0.74	1.303	0.193
	أنثى	200	3.23	0.74		
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	ذكر	200	3.04	1.06	0.513	0.609
	أنثى	200	2.99	1.04		
معيار الاستجابة	ذكر	200	2.90	0.99	0.673	0.501
	أنثى	200	2.96	0.97		
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	ذكر	200	2.99	0.75	0.535	0.593
	أنثى	200	3.03	0.78		
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	ذكر	200	2.91	0.94	0.510	0.611
	أنثى	200	2.95	0.94		
الدرجة الكلية	**ذكر**	200	2.96	0.77	0.556	0.579
	أنثى	200	3.01	0.78		

*** *دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 398**

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج الموضحة في الجدول (49.4) إلى ما يلي:

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية للمقياس (0.556) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.579) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً

لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.535) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.593) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل (0.510) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.611) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

2.1.4.2.4. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل.

لفحص الفرضية الفرعية الثانية، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل.

جدول (50.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل (ن=400)

المتغير	حالة العمل	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
معيار سيادة القانون	أعمل	242	2.96	0.89	1.066	0.287
	لا أعمل	158	2.86	0.88		
معيار المساءلة والمحاسبة	أعمل	242	3.04	1.05	0.729	0.466
	لا أعمل	158	3.12	1.01		
معيار المشاركة	أعمل	242	3.18	0.74	0.055	0.956
	لا أعمل	158	3.19	0.75		
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	أعمل	242	3.00	1.05	0.397	0.691
	لا أعمل	158	3.04	1.04		
معيار الاستجابة	أعمل	242	2.91	0.97	0.554	0.580
	لا أعمل	158	2.96	1.00		
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	أعمل	242	3.00	0.78	0.140	0.889
	لا أعمل	158	3.01	0.74		
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	أعمل	242	2.92	0.96	0.237	0.813
	لا أعمل	158	2.94	0.91		
الدرجة الكلية	أعمل	242	2.98	0.80	0.184	0.854
	لا أعمل	158	2.99	0.74		

*** *دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 398**

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج الموضحة في الجدول (50.4) إلى ما يلي:

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية للمقياس (0.184) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.854) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً

لمتغير حالة العمل، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.140) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.889) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل (0.237) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.813) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

3.1.4.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الفرعية الثالثة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (51.4).

جدول (51.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار سيادة القانون	دبلوم فأقل	108	2.67	0.96
	بكالوريوس	177	2.84	0.85
	دراسات عليا	115	3.29	0.76
	المجموع	400	2.92	0.89
معيار المساءلة والمحاسبة	دبلوم فأقل	108	2.69	1.02
	بكالوريوس	177	3.13	1.01
	دراسات عليا	115	3.32	0.99
	المجموع	400	3.07	1.04
معيار المشاركة	دبلوم فأقل	108	2.94	0.77
	بكالوريوس	177	3.18	0.69
	دراسات عليا	115	3.43	0.72
	المجموع	400	3.19	0.74
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	دبلوم فأقل	108	2.62	1.10
	بكالوريوس	177	3.05	1.04
	دراسات عليا	115	3.32	0.89
	المجموع	400	3.01	1.05
معيار الاستجابة	دبلوم فأقل	108	2.53	0.99
	بكالوريوس	177	2.95	0.97
	دراسات عليا	115	3.27	0.85
	المجموع	400	2.93	0.98
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	دبلوم فأقل	108	2.68	0.81
	بكالوريوس	177	3.01	0.73
	دراسات عليا	115	3.31	0.64
	المجموع	400	3.01	0.76
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	دبلوم فأقل	108	2.62	1.00
	بكالوريوس	177	2.91	0.95
	دراسات عليا	115	3.25	0.74
	المجموع	400	2.93	0.94
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	108	2.66	0.83
	بكالوريوس	177	2.98	0.75
	دراسات عليا	115	3.30	0.63
	المجموع	400	2.98	0.78

يتضح من الجدول (51.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من

وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (52.4):

جدول (52.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=400)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
معيار سيادة القانون	بين المجموعات	23.706	2	11.853	16.218**	0.000
	داخل المجموعات	290.148	397	0.731		
	المجموع	313.854	399			
معيار المساءلة والمحاسبة	بين المجموعات	23.888	2	11.944	11.746**	0.000
	داخل المجموعات	403.706	397	1.017		
	المجموع	427.594	399			
معيار المشاركة	بين المجموعات	13.438	2	6.719	12.974**	0.000
	داخل المجموعات	205.599	397	0.518		
	المجموع	219.037	399			
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	بين المجموعات	27.392	2	13.696	13.245**	0.000
	داخل المجموعات	410.502	397	1.034		
	المجموع	437.894	399			
معيار الاستجابة	بين المجموعات	30.051	2	15.025	16.916**	0.000
	داخل المجموعات	352.634	397	0.888		
	المجموع	382.685	399			
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	بين المجموعات	22.624	2	11.312	21.301**	0.000
	داخل المجموعات	210.824	397	0.531		
	المجموع	233.448	399			
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	بين المجموعات	22.258	2	11.129	13.353**	0.000
	داخل المجموعات	330.875	397	0.833		
	المجموع	353.133	399			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	22.470	2	11.235	20.537**	0.000
	داخل المجموعات	217.182	397	0.547		
	المجموع	239.652	399			

**** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).**

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (52.4) ما يلي:

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل

من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للمقياس (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للمتوسط العام لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، فقد ظهرت الفروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات وفي جميع معاييرها.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (53.4).

جدول (53.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا
معيار سيادة القانون	دبلوم فأقل	2.67	0.17099	0.62135*
	بكالوريوس	2.84		0.45036*
	دراسات عليا	3.29	-------	
معيار المساءلة والمحاسبة	دبلوم فأقل	2.69	0.44588*	0.63580*
	بكالوريوس	3.13		0.18992
	دراسات عليا	3.32	-------	
معيار المشاركة	دبلوم فأقل	2.94	0.23268*	0.49046*
	بكالوريوس	3.18		0.25778*
	دراسات عليا	3.43	-------	
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح	دبلوم فأقل	2.62	0.43015*	0.69474*
	بكالوريوس	3.05		0.26459
	دراسات عليا	3.32	-------	
معيار الاستجابة	دبلوم فأقل	2.53	0.42062*	0.73232*
	بكالوريوس	2.95		0.31170*
	دراسات عليا	3.27	-------	
المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في البلديات	دبلوم فأقل	2.68	0.33253*	0.63733*
	بكالوريوس	3.01		0.30480*
	دراسات عليا	3.31	-------	
مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها	دبلوم فأقل	2.62	0.28471*	0.62991*
	بكالوريوس	2.91		0.34520*
	دراسات عليا	3.25	-------	
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	2.66	0.31782*	0.63504*
	بكالوريوس	2.98		0.31723*
	دراسات عليا	3.30	-------	

*** الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند (0.05)**

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (53.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ظهرت في الدرجة الكلية وكانت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم فأقل) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودراسات عليا، الذي كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى. كذلك ظهرت فروق بين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبين الذين مؤهلهم العلمي

دراسات عليا، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا الذين كان دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

وظهرت فروق في المتوسط العام لتطبيق الحوكمة وجميع معاييرها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم فأقل) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودراسات عليا، الذي كان تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى. كذلك ظهرت فروق بين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبين الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا الذين كان تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

كذلك ظهرت فروق في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم فأقل) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودراسات عليا، الذي كان مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل عندهم أعلى.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بعينة رؤساء وموظفي البلديات في محافظة الخليل

1.1.1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات؟

تبين أن مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق الحوكمة في البلديات (3.08)، وبنسبة مئوية بلغت (61.6%). وقد جاء "معيار الالتزام القانوني" في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، ونسبة مئوية بلغت (65.6%)، وجاء "معيار المساءلة والرقابة" في المركز الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، ونسبة مئوية بلغت (63.2%)، وجاء "معيار كفاءة وفاعلية الأداء" في المركز الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (2.96)، ونسبة مئوية بلغت (59.2%)، وجاء "معيار النزاهة والشفافية والإفصاح" في المركز الرابع، بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، ونسبة مئوية بلغت (58.8%).

وتعزو الباحثة نتيجة الدرجة المتوسطة لتطبيق الحوكمة من وجهة نظر الموظفين قد يعود لشعور الموظفين وانطباعهم بأن النظم والقوانين والإجراءات والممارسات الإدارية والمالية في بلدياتهم لم تحقق مبادئ الحوكمة من النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد، ولم تكن بالمستوى المرضي عنه، وقد يعزى ذلك أيضاً لتكوين وجهات نظر لدى الموظفين بأن الظروف والمناخ الوظيفي السائد في البلديات لا يتوافق ومبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب، إضافة إلى ذلك فإن الدرجة المتوسطة من وجهة نظر الموظفين قد تعود لعدم انتشار ثقافة الحوكمة ومبادئها في اوساط الموظفين في البلديات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة في البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة كان متوسطاً، كما اتفقت مع دراسة الداعور (2008) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة.

2.1.1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

تبين أن مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (2.83) ونسبة مئوية (56.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بسبب ضعف تطبيق الأنظمة، وقلّة الشفافيّة، والتّضليل بحقوق الأفراد وواجباتهم، كما أن الأوضاع الاقتصاديّة الصّعبة، التي يمرّ بها المجتمع بسبب الحصار الاقتصاديّ، وضعف الوازع الديني والانصياع للشهوات، أدى إلى نشوء الفساد الإداريّ والماليّ.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2010) التي توصلت إلى أن تطبيق المساءلة والشفافية في القطاعات الحكومية للحد من ظاهرة الفساد كان مرتفعاً.

3.1.1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

لمناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث، تمت مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.708)، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين، حيث فسرت المتغيرات المستقلة (معيار النزاهة والشفافية، معيار المساءلة والرقابة، معيار الالتزام القانوني، معيار كفاءة وفاعلية الأداء) ما نسبته (49.6%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) (المتغير التابع).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق الحوكمة بمعاييرها لا زال دون المستوى المطلوب، وهذا ما يفسر نسبة التأثير المتوسطة للحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2010) التي أظهرت وجود أثر كبير لتطبيق الحوكمة بمعاييرها في القطاعات الحكومية في الحد من ظاهرة الفساد.

1.3.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.628)، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (معيار النزاهة والشفافية والإفصاح) في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها)، حيث فسر ما نسبته (39.3%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن أشكال الفساد منتشرة في البلديات، خاصة الواسطة والمحسوبية والتي ترتبط ببعض الأحيان في الثقافة المجتمعية السائدة، لذلك يجب السعي أن تكون مكافحة الفساد مرتبطة بوسائل أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الردع للفساد منها الحوكمة التي تكفل تفعيل للمساءلة والرقابة الداخلية، وإعمال القانون، ورفع مستوي جودة البيئة التشريعية الناظمة للمؤسسات، وصولا إلى تقديم خدمات بجودة عالية وإدارة موارد بشكل أكثر كفاءة وردع لممارسات الفساد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الديحاني (2017) التي أظهرت درجة تأثر عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة، والشفافية الإدارية).

2.3.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة والرقابة ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار المساءلة والرقابة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.510)، كما تبين وجود أثر للمتغير المستقل (معيار المساءلة والرقابة) في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) حيث فسر ما نسبته (25.8%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن موظفي البلديات في محافظة الخليل يعملون في كثير من الأحيان دون الخضوع لمعيار المساءلة والرقابة، الذي بدوره يجعلهم يمارسون الفساد الإداري والمالي في المؤسسة، لذا فإن تطبيق معيار المساءلة والرقابة يؤدي إلى الحد من ظاهرة الفساد في البلديات في محافظة الخليل. واتفقت مع دراسة روتنسولو (Rotinsulu, 2016) التي توصلت إلى أن مدونة الحوكمة تلعب دوراً مهما في تعزيز القانون الرسمي والتنظيم والمساءلة والإفصاح الفعال. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2010) التي توصلت إلى أن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها مرتفع.

3.3.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الالتزام القانوني ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار الالتزام القانوني ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.585)، وتبين وجود أثر للمتغير المستقل (معيار الالتزام القانوني) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) حيث فسر ما نسبته (34.0%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الحد من ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل ممكن من خلال التزام الموظفين بالقوانين والتشريعات التي توضح لهم طريقة عملهم دون الخروج عن الأنظمة والقوانين، بالتالي فإن الالتزام القانوني يؤدي إلى مكافحة الفساد والحد منه. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأطرش وعبيد ورابعة (2020) التي أظهرت وجود أثر لدرجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية للحوكمة في درجة انتشار الفساد الإداري والمالي وذلك على بعد سيادة القانون.

3.3.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق كفاءة وفاعلية الأداء ومكافحة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.432)، وتبين وجود أثر للمتغير المستقل (معيار كفاءة وفاعلية الأداء) يؤثر في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) حيث فسر ما نسبته (18.4%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين عندما يهتمون بكفاءة وفاعلية أدائهم وذلك كونهم يعلمون أن المؤسسة تقوم بالترقيات والحوافز التشجيعية بناءً على معيار كفاءة وفاعلية الأداء، فإن ذلك من شأنه أن يقلل من ظاهرة الفساد المالي والإداري، من هنا فإن تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في بلديات محافظة الخليل تقلل من ظاهرة الفساد.

4.1.1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات باختلاف (الجنس، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، تصنيف البلدية)؟

لمناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع، تمت مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، تصنيف البلدية).

لمناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية تمت مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها الآتية:

1.4.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من

وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس. كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين بغض النظر عن جنسهم (ذكوراً أم إناثاً) فإنهم جميعاً يعملون تحت نفس الأنظمة والقوانين الفلسطينية التي تحكم البلديات والهيئات المحلية، كما أنهم يقدمون نفس الخدمات للجمهور، لذا فإن استجابة الموظفين ذكوراً وإناثاً جاءت متقاربة حول تطبيق الحوكمة وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس. كذلك اتفقت مع دراسة الداعور (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس.

2.4.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.

أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة

نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، لصالح رئيس البلدية والموظف المالي.

كذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، لصالح رئيس البلدية والموظف المالي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، لصالح رئيس البلدية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رؤساء البلديات والموظفين الماليين يكون لديهم اطلاع أوسع على معايير الحوكمة، لذا فإن تطبيقها يكون أكبر من قبلهم، كما أن رؤساء البلديات منتخبون ويحاولون تقديم أجود الخدمات للجمهور من أجل إعادة انتخابهم مرة أخرى إن رغبوا في ذلك، لذا فإن تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل كانت أفضل لدى رؤساء البلديات والموظفين الماليين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الأقرع (2017) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير طبيعة الوظيفة في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجالي الدراسة.

3.4.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا.

كذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موظف البلدية الذي يحمل مؤهل علمي بكالوريوس أو دراسات عليا، يكون لديه معرفة أشمل وأوسع بمعايير الحوكمة، لذا فهو يعتقد أن تطبيقها يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للجمهور، كذلك يؤدي تطبيقها إلى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، لذا جاءت الفروق في تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد لصالحهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017) التي أظهرت فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة الأقرع (2017) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجالي الدراسة.

4.4.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، لصالح (5–10) سنوات، و(10) سنوات فأكثر.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، لصالح (5–10) سنوات، و(10) سنوات فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، لصالح (5–10) سنوات، و(10) سنوات فأكثر.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موظفي بلديات محافظة الخليل أصحاب الخبرة الطويلة في العمل التي تزيد عن (5) سنوات، يصبح لديهم معرفة أوسع وأشمل بآليات العمل التي تحكمها معايير الحوكمة، لذا فإنهم يرون أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017) التي أظهرت فروقا دالة إحصائياً بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت مع دراسة الأقرع (2017) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيها فيما يتعلق بمجالي الدراسة.

5.4.1.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق

الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، لصالح البلديات التي تصنيفها (أ) أو (ب).

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، لصالح البلديات التي تصنيفها (أ) أو (ب). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية، لصالح البلديات التي تصنيفها (أ) أو (ب).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البلديات المصنفة (أ) والمصنفة (ب) يكون عدد الموظفين لديها أكبر، وأعضاء المجلس البلدي أكبر، لذا فإن هذه البلديات تقوم بالأعمال الإدارية من خلال الرقابة الداخلية والخارجية، والمساءة والرقابة وتطبيق القوانين والالتزام بها، لذا فإن تطبيق الحوكمة لديها كان أعلى، كما أن مكافحة ظاهرة الفساد لديهم أعلى. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الداعور (2008) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية.

2.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بعينة المواطنين في محافظة الخليل:

1.2.1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس: ما مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تطبيق الحوكمة في البلديات (3.02)، وبنسبة مئوية بلغت (60.4%).

وقد جاء "معيار المشاركة" في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، ونسبة مئوية بلغت (63.8%)، وجاء "معيار المساءلة والمحاسبة" في المركز الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، ونسبة مئوية بلغت (61.4%)، وجاء "معيار النزاهة والشفافية والإفصاح" في المركز الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، ونسبة مئوية بلغت (60.2%)، وجاء "معيار الاستجابة" في المركز الرابع، بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، ونسبة مئوية بلغت (58.6%)، وجاء "معيار سيادة القانون" في المركز الخامس، بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، ونسبة مئوية بلغت (58.4%).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المواطنين يقيمون أداء البلدية من خلال الخدمات التي يتلقونها منها، لذا جاءت استجاباتهم على جميع معايير تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة باجوالا (Bajwalah, 2013) التي أظهرت أن هناك التزام بحوكمة مؤسسات القطاع العام، كما اختلفت مع دراسة الكبجي (2019) التي توصلت إلى أن الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تواجه عدة تحديات منها الاحتلال الإسرائيلي، بينما لم تشر للتحديات الأخرى الذاتية.

2.2.1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة السادس: ما مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

أظهرت النتائج أن مستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (2.93) ونسبة مئوية (58.6%).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المواطنين في محافظة الخليل يشعرون بعدم وجود عدالة في تلقي الخدمات من بلديات محافظة الخليل، وخصوصاً خدمة المياه، حيث أن بعض المناطق لا تصلها المياه لفترات طويلة، بينما مناطق أخرى لا تنقطع عنها ابداً، لذا فإن المواطنين يشعرون بأن ظاهرة الفساد مستشرية من خلال المحسوبية والواسطة والرشاوى. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأطرش وعبيد وربايعة (2020) التي بينت أن انتشار الفساد بشقيه الإداري والمالي كان بدرجة متوسطة.

3.2.1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة السابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين؟

لمناقشة نتائج سؤال الدراسة السابع، تمت مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة المنبثقة عنه الآتية:

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.789)، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث فسرت المتغيرات المستقلة (معيار سيادة القانون، ومعيار المساءلة والمحاسبة، ومعيار المشاركة، ومعيار النزاهة والشفافية والإفصاح، ومعيار الاستجابة) ما نسبته (61.8%) من التغير في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) (المتغير التابع).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المواطنين في محافظة الخليل يعتقدون أن تطبيق الحوكمة بكافة معاييرها يؤدي حتماً إلى مكافحة الفساد والوقاية منه، وذلك لأنه يكون هنالك عدالة في تقديم الخدمات للمواطنين دون محاباة، وهنا يشعر المواطنين بالمساواة في تلقي الخدمات من البلديات، لذا فإن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل. واتفقت مع دراسة الكبيجي (2019) التي أظهرت نتائجها الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد.

1.3.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سيادة القانون ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار سيادة القانون ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.561)، كما توصلت إلى وجود أثر للمتغير المستقل (معيار سيادة القانون)

في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) حيث فسر ما نسبته (31.3%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المواطنين عندما يرون أن الجميع تحت سيادة القانون دون أي محاباة، ودون اعتبار هذا مسؤول وذاك ابن العشيرة الفلانية، فإن ذلك يؤدي إلى تقديم الخدمات بنفس الجودة لجميع المواطنين، من هنا فإن تطبيق معيار سيادة القانون يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل. واتفقت مع دراسة الأطرش وعبيد وربايعة (2020) التي توصلت إلى وجود أثر لدرجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية للحوكمة في درجة انتشار الفساد الإداري والمالي وذلك على بعد سيادة القانون.

2.3.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المساءلة والمحاسبة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.586)، كما توصلت إلى وجود أثر للمتغير المستقل (معيار المساءلة والمحاسبة) في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) حيث فسر ما نسبته (34.2%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن موظف البلدية عندما يعلم بأن هناك مساءلة ومحاسبة فإنه يقوم بعمله على أكمل وجه ضمن اللوائح والقوانين المعمول بها في البلديات، لذا فإن المواطنين عندما يشعرون بأن الموظفين يقدمون لهم نفس الخدمات وبنفس الجودة فإنهم يثقون بالموظفين

وبالمجالس البلدية ويصبح هناك تقدم وتطور في حدود بلديتهم في كافة المجالات التنموية، لذا فإن تطبيق سيادة القانون تؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل. واتفقت مع دراسة الطراونة والعضايلة (2010) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية.

3.3.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشاركة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار المشاركة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.586)، كما توصلت إلى وجود أثر للمتغير المستقل (معيار المشاركة) في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) حيث فسر ما نسبته (34.2%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المواطنين عندما يشعرون بأن لديهم رأي يؤخذ به، سواء على المستوى الشخصي أي من خلال المشروع الذي ينوي المواطن القيام به، أو على المستوى المجتمعي أي المشاريع التي تخدم المجتمع بشكل عام داخل نطاق حدود بلديته، فإنهم يتعاونون مع البلدية في مجالات عدة، فمثلاً عندما تريد البلدية شق طريق يخدم منطقة بأكملها فإن المواطنين إلى شعروا بوجود عدالة ويتم اطلاعهم وإشراكهم بأهمية المشروع، فإنهم يتجاوبون مع البلدية بشكل إيجابي، لذا فإن تطبيق معيار المشاركة يحد من تفشي ظاهرة الفساد.

4.3.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.624)، كما توصلت إلى وجود أثر للمتغير المستقل (معيار النزاهة والشفافية والإفصاح) في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) حيث فسر ما نسبته (38.8%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وترى الباحثة أن البلديات في محافظة الخليل إذا التزمت بالنزاهة والشفافية والإفصاح فإن ذلك يجعل المواطنون يتقبلون القرارات التي تصدر عن البلدية بإيجابية، دون عمل مشكلات ووضع معوقات أمام المشاريع أو الخدمات التي تقوم البلدية على تنفيذها، لذا فإن تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح يؤدي إلى الحد من تفشي ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل. واتفقت مع دراسة الديحاني (2017) التي توصلت إلى وجود درجة تأثر عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة، والشفافية الإدارية).

5.3.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستجابة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق معيار الاستجابة ومكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين، حيث بلغ معامل

الارتباط بينهما (0.751)، كما توصلت إلى وجود أثر للمتغير المستقل (معيار الاستجابة) في (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها) حيث فسر ما نسبته (56.4%) من التغير في تباين المتغير التابع (مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن استجابة موظفي البلديات في محافظة الخليل لطلبات المواطنين يؤدي إلى شعور المواطن بأن البلدية مؤسسة تقوم بتقديم الخدمات بالجودة والسرعة التي يتمناها، لكن إذا كان هنالك تباطؤ في تنفيذ طلبات المواطنين فإنهم يشعرون بالغضب من العاملين في البلدية وعلى رأسهم مجلسها البلدي، لذا فإن الموطنين يرون أن تطبيق معيار المشاركة يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل. واتفقت مع دراسة الداعور (2008).

4.2.1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثامن: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة، وحول مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر من وجهة نظر المواطنين باختلاف (الجنس، حالة العمل، المؤهل العلمي)؟

لمناقشة نتائج سؤال الدراسة الثامن، تمت مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة المنبثقة عنه الآتية:

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين باختلاف (الجنس، حالة العمل، المؤهل العلمي).

لمناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة، تمت مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها الآتية:

1.4.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس.

كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن موطني محافظة الخليل ذكوراً وإناثاً يتلقون نفس الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة الخليل، لذا فهم يرون أن تطبيق الحوكمة ومكافحة ظاهرة الفساد لم ترتقيا إلى رغباتهم وطموحاتهم، وذلك من خلال ضعف وسوء الخدمات التي يتلقونها من بلدياتهم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيري الجنس، كما اتفقت مع دراسة الداعور (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير الجنس.

2.4.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المواطنين في محافظة الخليل سواءً الذين يعملون أو الذين لا يعملون، فإنهم يتلقون نفس الخدمات من البلديات، لذا فإن استجاباتهم حول تطبيق الحوكمة وحول مكافحة ظاهرة الفساد جاءت متقاربة.

3.4.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

لتطبيق الحوكمة ولمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا.

كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس والدراسات العليا.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المواطنين المتعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس أو دراسات عليا يكون لديهم القدرة على الحوار ومخاطبة الجهات المختصة في البلدية للحصول على الخدمات التي يريدونها أكثر من غير المتعلمين أو الذين حصلوا على تعليم منخفض، لذا فإن الذين يحملون مؤهلات علمية بكالوريوس أو دراسات عليا يرون أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد في بلديات محافظة الخليل. واتفقت مع دراسة العدوان (2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما اتفقت مع دراسة الطراونة والعضايلة (2010) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2.5 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثة بما يلي:

1. العمل على رفع مستوى الوعي لدى الموظفين والمواطنين بأهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها في بلديات محافظة الخليل، وضرورة تعاون المجالس البلدية مع مؤسسات المجتمع المدني على هذا الصعيد.
2. العمل على تعزيز مبدأ الشفافية والافصاح في عمل البلديات من خلال منشوراتها والموقع الالكتروني التابع لها، والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة كماً ونوعاً.
3. العمل على ترسيخ نهج الانتخاب الديمقراطي للمجالس البلدية كمدخل مهم لتطبيق معايير الحوكمة الجيدة، وتعزيز المساءلة والمحاسبة، وبالتالي تحسين الأداء ومكافحة الفساد.
4. أن تهتم المجالس البلدية في محافظة الخليل عموما، والبلدية غير المصنفة (أ) و(ب) خصوصا، بإشراك الجمهور في قراراتها وفعاليتها والأنشطة المجتمعية التي تقوم بها.
5. أن تولي الهيئات المشرفة على الحكم المحلي في فلسطين أهمية لتفعيل دور الجهات الرقابية على البلديات بشأن تطبيق معيار سلطة القانون والعدالة والمساواة، وعلى ان يترافق ذلك بتعزيز دور الرقابة الداخلية والرقابة الشعبية أيضا.
6. العمل على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتحول الى البلديات الاليكترونية للأعوام 2019 – 2023 وتقييم الخطوات المتخذة على هذا الصعيد والمحاسبة على أي تقصير، وذلك كي يسهل على المواطنين معرفة القوانين والأنظمة وإنجاز المعاملات بشكل إلكتروني، وكي تعزز البلديات من مدى استجابتها لحاجات المواطنين متلقي الخدمة.
7. الخليل محافظة في البلدية المجالس بين التعاون يجري أن بحملة للقيام المدني المجتمع ومؤسسات المركزية الهيئاتو

و سيادة بالحقوق الوعي مستوى ورفع الحوكمة ثقافة لتعزيز في والحزبية والانتخابية والعشائرية تأثير من الحد أجل من القانون والرشاوى والواسطة المحسوبية ظواهر محاربة والبلديات ادارة

8. ضرورة تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة الصارمة على جرائم الفساد المكتشفة وعدم افلات مرتكبيها من العقاب، حتى تكون رادعا لأية ممارسات شبيهة.
9. العمل على مساءلة البلديات عن مدى تطبيق مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة لعام 2012، والعمل على وضع مدونة سلوك خاصة بالمجالس البلدية والهيئات المحلية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية العمل فيها.
10. ان تولي المجالس البلدية أهمية لتدريب الموظفين ورفع مستوى قدراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم في الاستجابة وتقديم الخدمة بنوعية وجودة عالية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أبو سويلم، أحمد محمود. (2010). **مكافحة الفساد**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.

اشتية، محمد، وحباس، أسامة. (2004). **البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين: النشأة. الوظيفة. ودورها في التنمية الاقتصادية**، القدس: بكدار.

الأطرش، عصام، وعبيد، شاهر، وربايعة سائد. (2020). قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، **مجلة جامعة فلسطين للدراسات والأبحاث**، 10(1): 214-231.

الأعرج، حسين. (2005). **تأثيرات العولمة على النظم المحلية**، التجربة الفلسطينية.

الأقرع، نور. (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث**، 5(1): 64-80.

الكريم، حسن (2004): "**مفهوم الحوكمة**" في "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية". مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

أمزاولي، محمد. (2008). **مكافحة الفساد في القانون الجزائري وأساليب معالجته**، الملتقى الوطني حول الآليات القانونية لمكافحة الفساد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

بروش، زين الدين، وجابر، دهيمي. (2012). **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني مخبر مالية البنوك وإدارة الأعمال، المنعقد يومي (6-7) مايو 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

بقدي، كريمة. (2001). **الفساد السياسي وآثاره على الاستقرار السياسي في شمال افريقيا: دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

بلقاسم، ماضي، وخدادمية أمال. (2012). **مداخلة حول الفساد المالي والإداري في الجزائر والأثار**، حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري يومي، 6-7 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

بن علي عزوز، وحبار عبد الرزاق. (2009). "**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

بن مرزوق عنترة. (2011). المقاربة الإسلامية في تحديد مفهوم الفساد، **المجلة العربية للعلوم السياسية**، العدد 30، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

جاد الله محمد، وعبد الواحد، عرفات. (2012). **تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع كمتغير لتعزيز الشفافية في الحد من الفساد الإداري بالمنظمات غير الحكومية**، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة.

حداد، مناور، (2012)، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية "المؤتمر العلمي الأول" حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي**، جامعة دمشق كلية الاقتصاد.

حمّاد، طارق عبد العال. (2007). **حوكمة الشركات "شركات قطّاع عام وخاص ومصارف- المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلّبات** "، كليّة التجارة، جامعة عين شمس، الدار الجامعيّة، مصر.

خروفي، بلال. (2012). **الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية: دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

خضر، أحمد. (2012). **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، مصر.

الخلايلة، محمد العلي. (2009). **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر: دراسة تحليلية مقارنة**، ط1، لأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

خليفة، محمد. (2005). **الإشراك والحوكمة في البنوك**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر.

الداعور، إسلام. (2008). **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

درويش، عدنان. (2007). **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية.

الديحاني، سلطان. (2017). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، **المجلة الدولية للبحوث التربوية**، الإمارات، 41(2): 163-201.

رضا، سامح، وأحمد. رياض. (2013). **دور حوكمة الشركات في تحسين التقارير المالية للحد من الأزمات المالية**، المنظمة العربية للتنمية للنشر، مصر.

السبيعي، فارس. (2010). **دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية** .أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . قسم العلوم الإدارية، الرياض.

السراجي، محمد عباس. (2009). **الحوكمة في مواجهة أزماتنا الاقتصادية**، جريدة اليمن، نيسان 2009.

سليمان، محمد. (2008). **حوكمة الشركات: دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

سليمان، محمد. (2009). **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، مصر.

شلش، بسمة. (2013): "مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومة الفلسطينية"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.

الشرفا، ياسر، والهابيل، وسيم. (2014). دور المشاركة المجتمعية في رسم خطط وسياسات الهيئات المحلية في قطاع غزة (دراسة حالة بلدية غزة)، **مجلة الجامعة الإسلامية**، عدد12، مجلد2، الجامعة الإسلامية، غزة.

شريفي, عمر، (2015), التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الاداء في المؤسسة، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد 7 ،جامعة سطيف.

الشواورة, فيصل. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة الأردنية. دمشق، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، 25**(2): 120- 155.

الطراونة، رشا؛ والعضايلة، محمد. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 1(6): 63-94.

عبد العالي، حاحة. (2013). **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قانون عام كلية الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر.

عبد الملك، أحمد رجب. (2008). دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية– دراسة تحليلية، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، العدد (1)، المجلد 45، الإسكندرية.

العدوان، نضال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة في البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 16(15): 423–463.

عفيفي، صديق محمد. (2006). **الحوكمة لمراقبة وتحسين الاداء الحكومي**، جامعة طيبة – القاهرة، مصر.

علاونة، سعيد، وعبد الكريم، نصر. (2013). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد مدونة الحوكمة، مؤتمر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة / جامعة اليرموك، الأردن.

غادر، محمد. (2012). **محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي– عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، طرابلس، لبنان.

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

الكبيسي، عامر. (2005). الفساد والعولمة تزامن لا توأمة، المكتب الجامعي الحديث، الرياض.

لطفي، أمين. (2005). **مراجعة وتدقيق المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

لمام، محمد حليم. (2003). **ظاهرة الفساد السياسي في الجزائر والآثار والاصلاح**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري ، جامعة الجزائر، الجزائر.

مدونة الحوكمة الفلسطينية، (2009)، **حوكمة الشركات في فلسطين لنستثمر الحوكمة في بناء مؤسساتنا**، البيرة، فلسطين.

المشهداني، عمر. (2012). تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها" إطار مقترح، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

المصري، أشرف. (2010). **الفساد في السلطة الوطنية الفلسطينية واثر محاربته في تعزيز الانتماء الوطني للفرد الفلسطيني (1994-2006)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مطر، عصام عبد الفتاح. (2011). **الفساد الإداري**، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.

المعاني، أيمن. (2010). **الإدارة المحلية**، عمان، دار وائل للنشر.

معايدة، آدم. (2011). مفهوم الفساد الإداري ومعاييره في التشريع الإسلامي"، دراسة مقارنة ، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، مجلد21، العدد الثاني.

معايرة، محمد محمود، (2011). **الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية**، ط1، دار الثقافة ، عمان.

ميخائيل، أشرف. (2005). **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 24-26 سبتمبر، 2005.

هشام، عريشة، وحمزة، محاد. (2017). **الفساد في الإدارة المحلية وطرق معالجته**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. (2012). **الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين**، البيرة، فلسطين.

وزارة الحكم المحلي (2010). **عرض وتحليل لثلاث نظم حكم محلي**، وزارة الحكم المحلي، رام الله، فلسطين.

وزارة الحكم المحلي. (2012). **واقع المشاركة المجتمعية في أعمال هيئات الحكم المحلي**، دراسة منشورة من إعداد وزارة الحكم المحلي، فلسطين.

يوسف، محمد. (2007). **حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق**، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مصر.

المراجع الأجنبية:

Ardalan, Kavous (2007). **Corporate governance: a paradigmatic look. International Journal of Social Economics**, 34 (8): 506 – 524.

Bajwalah, Asha. (2013). **Assessment of The Effects of Corporate Governance Codes on Corruption in Tanzania's Public Sectors**, unpublished Master thesis, Mzumbe University, Tanzania.

Kaufmann, D, Aart, K, Massimo, M. (2010): **The Worldwide Governance Indicators Methodology and Analytical Issues**, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team.

Gudbjerg, Julia (2008), **Good Governance implementation**. Development and International Relations Aalborg University. Keystrokes: 137 437.

Huque, Ahmed Shafique. (2011). Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Emerald Group Publishing Limited, 60(1): 59-70.

Macey, J. (2008). **Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken**. New Jersey: Princeton University Press.

OECD,"**OECD principles of Corporate Governance**", 2004.

Rotinsulu, Jeannie. (2016). **The Role of Corporate Governance Codes in Enhancing Accountability for Effective Disclosure in Indonesia**, unpublished PhD thesis, College of Law and Justice Victoria University Melbourne, Australia.

Uddin, Nasir Ahmed (2010). **Accountability and Governance Strengthening extra-bureaucratic mechanisms**, World Bank.

الملاحق

ملحق (1-أ): مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين بصورته الأولية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

استبانة البلديات

السيد/ة..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "**دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل**"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس الواقع والعلاقة المذكورة. وترجو الباحثة من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ساجدة نصر الرجوب

المشرف: د. نايف جراد

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

نوع الوظيفة أ. رئيس بلدية ☐ ب. موظف مالي ☐ ج. موظف إداري ☐

المؤهل العلمي أ. دبلوم فأقل ☐ ب. بكالوريوس ☐ ج. دراسات عليا ☐

سنوات الخدمة أ. أقل من 5 سنوات ☐ ب. 5–10 سنوات ☐ ج. أكثر من 10 سنوات ☐

الجزء الثاني: دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات جنوب الضفة الغربية

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الرقم	المحور الأول. مجالات ومؤشرات تطبيق الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح						
.1	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة للمجتمع المحلي.					
.2	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.					
.3	تنشر البلدية ميزانيتها السنوية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها الجمهور.					
.4	تنشر البلدية أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.					
.5	تلتزم البلدية بتقديم تقارير مالية وإدارية الى وزارة الحكم المحلي.					
.6	تنشر البلدية تقريرا سنويا عن أعمالها والمشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية.					
.7	تقوم البلدية بالإفصاح عن جميع البيانات المالية.					
.8	تعمل البلدية بموجب مدونة سلوك ملزمة للجميع.					
.9	تضمن البلدية حق المواطن في الحصول على المعلومات الخاصة بالبلدية.					
.10	يمتنع أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية عن قبول الهدايا او الأموال أو الخدمات من الاخرين لتحقيق اهداف او امتيازات خاصة.					
معيار المساءلة والرقابة						
.11	يعقد المجلس البلدي اجتماعاته بنصاب قانوني.					
.12	تتقيد البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات .					
.13	تنعقد اجتماعات المجلس البلدي بشكل دوري منتظم.					
.14	يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب.					
.15	تلتزم البلدية في عملها بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الهيئات المحلية.					

الرقم	المحور الأول. مجالات ومؤشرات تطبيق الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.16	تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديم خدماتها للمواطنين.					
.17	يوجد في البلدية نظام شكاوى مكتوب ومعلن.					
.18	توجد في البلدية لجنة داخلية للرقابة والتفتيش.					
.19	تقوم لجنة الرقابة والتفتيش الداخلية بعملها بشكل مهني.					
.20	تقوم الهيئات الرسمية المسؤولة بالرقابة على البلدية.					
.21	تحترم البلدية نتائج الرقابة الخارجية.					
.22	حق المساءلة مضمون ومصان في البلدية.					
.23	تكفل البلدية حق الجميع بالوصول للمعلومات.					
.24	تجري في البلدية محاسبة على أي تقصير أو مخالفة بعدالة ودون تمييز.					
.25	تستخدم البلدية نظام تقييم مكتوب لتقييم أداء موظفيها.					
.26	تتم المكافآت والترقيات للموظفين في البلدية بناء على تقييم.					
معيار الالتزام القانوني						
.27	تلتزم البلدية بتطبيق القوانين والتشريعات سارية المفعول في مجال عملها.					
.28	تكفل البلدية في عملها المساواة والعدالة للجميع دون استثناءات.					
.29	يوجد نظام عمل ولائحة إجراءات ملزمة لعمل البلدية.					
.30	تلتزم البلدية في عملها بمدونة سلوك معتمدة.					
.31	تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.					
.32	يعمل المجلس البلدي على حماية حقوق العاملين والمواطنين وفق القانون.					
.33	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز وفق مرجعية قانونية محددة.					
.34	يجري إشغال الوظائف والتعيينات في البلدية بعيدا عن المحسوبية والواسطة.					
.35	تحترم البلدية مبدأ عدم تضارب المصالح بين الموظفين والبلدية والمواطنين.					
.36	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط.					
.37	يلتزم موظفو البلدية بعدم القيام بأعمال خارج نطاق الوظيفة مقابل أجر.					
معيار كفاءة وفاعلية الأداء						
.38	تستغل البلدية جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق وظائفها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.					
.39	تهتم البلدية بفعالية وكفاءة أداء الأفراد والمؤسسة.					
.40	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في البلدية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.					

الرقم	المحور الأول. مجالات ومؤشرات تطبيق الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.41	يتم تنفيذ العمل وفقا للخطة الاستراتيجية للبلدية.					
.42	يعمل المجلس البلدي على تحقيق الاهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع.					
.43	تحرص البلدية على أداء العمل بجودة عالية.					
.44	تحرص البلدية على رفع مستوى قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب.					
.45	تتمتع البلدية بالقدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الطارئة.					
.46	تحرص البلدية على التنسيق بين المستويات والوحدات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء.					
.47	يحرص العاملون في البلدية على العمل الجماعي بروح الفريق.					
.48	تقوم البلدية بتقييم عملها بانتظام.					
.49	تقوم إدارة البلدية باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.					
.50	تحرص البلدية على أداء خدماتها للجمهور بكفاءة عالية.					
.51	تستجيب البلديات بسرعة لاحتياجات المواطنين بكافة فئاتهم.					

	المحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.52	يلتزم أعضاء المجلس البلدي والموظفين بإقرار الذمة المالية والدخل.					
.53	لا يستغل العاملون في البلدية وظيفتهم لتحقيق منافع شخصية.					
.54	تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها.					
.55	تحارب البلدية المحسوبية في اشغال الوظائف والتعيينات.					
.56	لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية.					
.57	تلتزم إدارة البلدية بأحكام اللوائح النافذة للعقود والمشتريات والعطاءات.					
.58	تلتزم البلدية بنظم العمل المالي والأصول المحاسبية.					
.59	تتعامل البلدية بشكل صارم مع أي شكل من أشكال الفساد.					
.60	تلاحق البلدية التهرب الضريبي.					
.61	تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت واستخدامات الأراضي.					
.62	يلتزم موظفو البلدية بالدوام الرسمي وأداء مهامهم دون تسيب.					
.63	لا تقدم البلدية خدماتها أو تقوم بمشاريعها لاعتبارات حزبية او عائلية أو مصلحية.					

	المحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.64	لا تتعسف البلدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطنين.					
.65	تحترم البلدية مبدأ المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمات دون تمييز.					
.66	توفر البلدية حوافز للإبلاغ عن الفساد.					
.67	تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي.					
.68	تمنح إدارة البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة ودون تمييز.					
.69	تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل.					
.70	تحرص البلدية على وجود رقابة على أداء وسلوك الموظفين.					
.71	يحافظ موظفو البلدية على أسرار العمل.					

شكراً لحسن تعاونكم/ن

ملحق (1–ب): مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين بصورته النهائية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

استبانة البلديات

السيد/ة..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "**دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل**"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس الواقع والعلاقة المذكورة. وترجو الباحثة من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ساجدة نصر الرجوب

المشرف: د. نايف جراد

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

نوع الوظيفة أ. رئيس بلدية ☐ ب. موظف مالي ☐ ج. موظف إداري ☐

المؤهل العلمي أ. دبلوم فأقل ☐ ب. بكالوريوس ☐ ج. دراسات عليا ☐

سنوات الخدمة أ. أقل من 5 سنوات ☐ ب. 5–10 سنوات ☐ ج. أكثر من 10 سنوات ☐

تصنيف البلدية أ. تصنيف (أ) ☐ ب. تصنيف (ب) ☐ ج. تصنيف (ج) ☐

الجزء الثاني: دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات جنوب الضفة الغربية

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

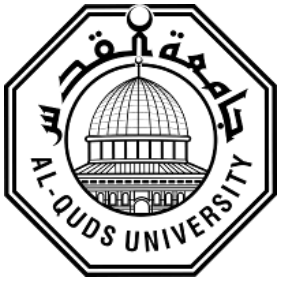
الرقم	المحور الأول. مجالات ومؤشرات تطبيق الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح						
.1	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة للمجتمع المحلي.					
.2	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.					
.3	تنشر البلدية ميزانيتها السنوية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها الجمهور.					
.4	تنشر البلدية أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.					
.5	تلتزم البلدية بتقديم تقارير مالية وإدارية الى وزارة الحكم المحلي.					
.6	تنشر البلدية تقريرا سنويا عن أعمالها والمشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية.					
.7	تقوم البلدية بالإفصاح عن جميع البيانات المالية.					
.8	تعمل البلدية بموجب مدونة سلوك ملزمة للجميع.					
.9	تضمن البلدية حق المواطن في الحصول على المعلومات الخاصة بالبلدية.					
.10	يمتنع أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية عن قبول الهدايا او الأموال أو الخدمات من الاخرين لتحقيق اهداف او امتيازات خاصة.					
معيار المساءلة والرقابة						
.11	يعقد المجلس البلدي اجتماعاته بنصاب قانوني.					
.12	تتقيد البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات .					
.13	تنعقد اجتماعات المجلس البلدي بشكل دوري منتظم.					
.14	يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب.					

الرقم	المحور الأول. مجالات ومؤشرات تطبيق الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.15	تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديم خدماتها للمواطنين.					
.16	يوجد في البلدية نظام شكاوى مكتوب ومعلن.					
.17	توجد في البلدية لجنة داخلية للرقابة والتفتيش.					
.18	تحترم البلدية نتائج الرقابة الخارجية.					
.19	حق المساءلة مضمون ومصان في البلدية.					
.20	تجري في البلدية محاسبة على أي تقصير أو مخالفة بعدالة ودون تمييز.					
معيار الالتزام القانوني						
.21	تلتزم البلدية بتطبيق القوانين والتشريعات سارية المفعول في مجال عملها.					
.22	تكفل البلدية في عملها المساواة والعدالة للجميع دون استثناءات.					
.23	يوجد نظام عمل ولائحة إجراءات ملزمة لعمل البلدية.					
.24	تلتزم البلدية في عملها بمدونة سلوك معتمدة.					
.25	تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.					
.26	يعمل المجلس البلدي على حماية حقوق العاملين والمواطنين وفق القانون.					
.27	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز وفق مرجعية قانونية محددة.					
.28	يجري إشغال الوظائف والتعيينات في البلدية بعيدا عن المحسوبية والواسطة.					
.29	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط.					
.30	يلتزم موظفو البلدية بعدم القيام بأعمال خارج نطاق الوظيفة مقابل أجر.					
معيار كفاءة وفاعلية الأداء						
.31	تستغل البلدية جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق وظائفها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.					
.32	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في البلدية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.					
.33	يتم تنفيذ العمل وفقا للخطة الاستراتيجية للبلدية.					
.34	يعمل المجلس البلدي على تحقيق الاهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع.					
.35	تحرص البلدية على أداء العمل بجودة عالية.					
.36	تحرص البلدية على رفع مستوى قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب.					
.37	يحرص العاملون في البلدية على العمل الجماعي بروح الفريق.					
.38	تقوم إدارة البلدية باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.					
.39	تحرص البلدية على أداء خدماتها للجمهور بكفاءة عالية.					
.40	تستجيب البلديات بسرعة لاحتياجات المواطنين بكافة فئاتهم.					

الرقم	المحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.41	يلتزم أعضاء المجلس البلدي والموظفون بإقرار الذمة المالية والدخل.					
.42	لا يستغل العاملون في البلدية وظيفتهم لتحقيق منافع شخصية.					
.43	تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها.					
.44	تحارب البلدية المحسوبية في اشغال الوظائف والتعيينات.					
.45	لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية والواسطة.					
.46	تلتزم إدارة البلدية بأحكام اللوائح النافذة للعقود والمشتريات والعطاءات.					
.47	تلتزم البلدية بنظم العمل المالي والأصول المحاسبية.					
.48	تتعامل البلدية بشكل صارم مع أي شكل من أشكال الفساد.					
.49	تلاحق البلدية التهرب الضريبي.					
.50	تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت.					
.51	يلتزم موظفو البلدية بالدوام الرسمي وأداء مهامهم دون تسيب.					
.52	لا تقدم البلدية خدماتها أو تقوم بمشاريعها لاعتبارات حزبية او عائلية أو مصلحية.					
.53	لا تتعسف البلدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطنين.					
.54	تحترم البلدية مبدأ المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمات دون تمييز.					
.55	توفر البلدية حوافز للإبلاغ عن الفساد.					
.56	تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي.					
.57	تمنح إدارة البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة ودون تمييز.					
.58	تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل.					
.59	تحرص البلدية على وجود رقابة على أداء وسلوك الموظفين.					
.60	يحافظ موظفو البلدية على أسرار العمل.					

شكراً لحسن تعاونكم/ن

ملحق (2-أ): مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين بصورته الأولية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

استبانة المواطنين

السيد/ة..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "**دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل**"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس الواقع والعلاقة المذكورة. وترجو الباحثة من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ساجدة نصر الرجوب

المشرف: د. نايف جراد

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس: أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

حالة العمل: أ. يعمل ☐ ب. لا يعمل ☐

المؤهل العلمي: أ. دبلوم فأقل ☐ ب. بكالوريوس ☐ ج. دراسات عليا ☐

الجزء الثاني: دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات جنوب الضفة الغربية

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

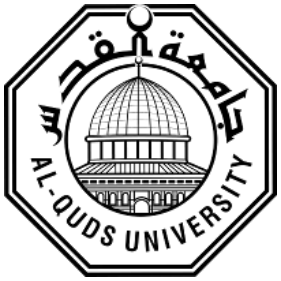
.....

الرقم	المحور الأول: مجالات وفقرات تطبيق الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
معيار سيادة القانون						
.1	تلتزم البلدية بتطبيق القوانين والتشريعات سارية المفعول في مجال عملها.					
.2	تكفل البلدية في عملها المساواة والعدالة للجميع دون استثناءات.					
.3	يوجد نظام عمل ولائحة إجراءات ملزمة لعمل البلدية.					
.4	تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.					
.5	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين وفق مرجعية قانونية محددة.					
.6	تحترم البلدية مبدأ عدم تضارب المصالح بين الموظفين والبلدية والمواطنين.					
.7	تلتزم البلدية بإجراءات واضحة تضمن تكافؤ الفرص في اشغال الوظائف.					
.8	تجري التعيينات في البلدية بعيدا عن المحسوبية والواسطة.					
.9	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط.					
.10	لا يقوم موظفو البلدية بأعمال خارج نطاق الوظيفة مقابل أجر.					
.11	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز.					
معيار المساءلة والمحاسبة						
.12	حق المواطنين بمساءلة المجلس البلدي والعاملين في البلدية مصان.					
.13	يستطيع المواطن مطالبة البلدية بحقوقه استنادا للقانون.					
.14	يوجد في البلدية نظاما للشكاوى خاص بالمواطنين.					
.15	تتعامل إدارة البلدية مع شكاوى المواطنين بمسؤولية.					
.16	يوجد في البلدية لجنة للرقابة والتفتيش.					
.17	تقوم لجنة الرقابة والتفتيش في البلدية بعملها بشكل مهني.					
.18	تقوم إدارة البلدية بمحاسبة الموظفين على أي تقصير أو مخالفة.					
.19	يتناسب الجزاء والعقاب المتخذ مع حجم المخالفة المرتكبة.					

الرقم	المحور الأول: مجالات وفقرات تطبيق الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.20	تجري المحاسبة التي تقوم بها البلدية على الجميع بعدالة ودون تمييز.					
معيار المشاركة						
.21	يحرص المجلس البلدي على إشراك الجمهور في إعداد الخطط والسياسات.					
.22	يستعين المجلس البلدي بالخبراء والمختصين من المجتمع المحلي.					
.23	يسعى المجلس البلدي إلى تطوير أعماله مستفيدا من خبرات غيره من المجالس البلدية.					
.24	يحرص المجلس البلدي على التعاون مع المجالس البلدية الأخرى.					
.25	يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين.					
.26	يعرض المجلس البلدي إنجازاته أمام مؤسسات المجتمع المحلي.					
.27	يعقد المجلس البلدي اجتماعات مع الجمهور المحلي للاستماع لآرائه ومقترحاته بشأن مشاريع واعمال البلدية.					
.28	يتضمن الموقع الاليكتروني للبلدية بابا لمقترحات الجمهور.					
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح						
.29	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة للمجتمع المحلي.					
.30	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.					
.31	تنشر البلدية ميزانيتها السنوية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها الجمهور.					
.32	تنشر البلدية أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.					
.33	تنشر البلدية تقريرا سنويا عن أعمالها والمشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية.					
.34	تقوم البلدية بالإفصاح بشكل دوري عن جميع بياناتها المالية.					
.35	تعمل البلدية بموجب مدونة سلوك ملزمة للجميع.					
.36	تضمن البلدية حق المواطن في الحصول على المعلومات الخاصة بالبلدية.					
.37	يمتنع أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية عن قبول الهدايا او الأموال أو الخدمات من الاخرين لتحقيق اهداف او امتيازات خاصة.					
معيار الاستجابة						
.38	تحرص البلدية على تلبية احتياجات المواطنين من الخدمات.					
.39	تتمتع البلدية بسرعة الاستجابة للحاجات الملحة للمواطنين.					
.40	يقوم العاملون في البلدية بإنجاز معاملات المواطنين بشكل سريع.					
.41	تلبي البلدية نداء المواطنين في حالات الطوارئ.					
.42	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين بكفاءة.					

الرقم	المحور الأول: مجالات وفقرات تطبيق الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.43	تستجيب إدارة البلدية بسرعة لاستفسارات المواطنين.					
.44	تلتزم البلدية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة.					
.45	تسعى البلدية باستمرار لرفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.					
	المحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.					
الرقم	**الفقرات**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
.46	يلتزم أعضاء المجلس البلدي والموظفين بإقرار الذمة المالية والدخل.					
.47	لا يستغل العاملون في البلدية وظيفتهم لتحقيق منافع شخصية.					
.48	تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها.					
.49	تحارب البلدية المحسوبية في اشغال الوظائف والتعيينات.					
.50	لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية.					
.51	تلتزم إدارة البلدية بأحكام اللوائح النافذة للعقود والمشتريات والعطاءات.					
.52	تلتزم البلدية بنظم العمل المالي والأصول المحاسبية.					
.53	تتعامل البلدية بشكل صارم مع أي شكل من أشكال الفساد.					
.54	تلاحق البلدية التهرب الضريبي.					
.55	تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت واستخدامات الأراضي.					
.56	يلتزم موظفو البلدية بالدوام الرسمي وأداء مهامهم دون تسيب.					
.57	لا تقدم البلدية خدماتها أو تقوم بمشاريعها لاعتبارات حزبية او عائلية أو مصلحية.					
.58	لا تتعسف البلدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطنين.					
.59	تحترم البلدية مبدأ المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمات دون تمييز.					
.60	توفر البلدية حوافز للإبلاغ عن الفساد.					
.61	تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي.					
.62	تمنح إدارة البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة ودون تمييز.					
.63	تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل.					
.64	تحرص البلدية على وجود رقابة على أداء وسلوك الموظفين.					
.65	يحافظ موظفو البلدية على أسرار العمل.					

ملحق (2–ب): مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين بصورته النهائية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

استبانة المواطنين

السيد/ة..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "**دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل**"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس الواقع والعلاقة المذكورة. وترجو الباحثة من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ساجدة نصر الرجوب

المشرف: د. نايف جراد

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس: أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

حالة العمل: أ. يعمل ☐ ب. لا يعمل ☐

المؤهل العلمي: أ. دبلوم فأقل ☐ ب. بكالوريوس ☐ ج. دراسات عليا ☐

الجزء الثاني: دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات جنوب الضفة الغربية

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الرقم	المحور الأول: مجالات وفقرات تطبيق أبعاد الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
معيار سيادة القانون						
.1	تلتزم البلدية بتطبيق القوانين والتشريعات سارية المفعول في مجال عملها.					
.2	تكفل البلدية في عملها المساواة والعدالة للجميع دون استثناءات.					
.3	يوجد نظام عمل ولائحة إجراءات ملزمة لعمل البلدية.					
.4	تلتزم البلدية بنظام مكتوب للعقود والمشتريات والعطاءات.					
.5	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين وفق مرجعية قانونية محددة.					
.6	يتم الالتزام بنتائج الانتخابات ودوريتها.					
.7	تلتزم البلدية بإجراءات واضحة تضمن تكافؤ الفرص في اشغال الوظائف.					
.8	تجري التعيينات في البلدية بعيدا عن المحسوبية والواسطة.					
.9	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض رسمية فقط.					
.10	يحترم المواطنون القرارات التي تصدر عن البلدية.					
.11	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين دون تمييز.					
.12	تطبق البلدية سياساتها على الجميع دون تمييز.					
معيار المساءلة والمحاسبة						
.13	حق المواطنين بمساءلة المجلس البلدي والعاملين في البلدية مصان.					
.14	يستطيع المواطن مطالبة البلدية بحقوقه استنادا للقانون.					
.15	يوجد في البلدية نظام للشكاوى خاص بالمواطنين.					
.16	آلية الرد على الشكاوى واضحة ومعلنة.					
.17	يوجد في البلدية لجنة للرقابة والتفتيش.					
.18	تقوم لجنة الرقابة والتفتيش في البلدية بعملها بشكل مهني.					
.19	تقوم إدارة البلدية بمحاسبة الموظفين على أي تقصير أو مخالفة.					
.20	يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين.					
معيار المشاركة						

الرقم	المحور الأول: مجالات وفقرات تطبيق أبعاد الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.21	يحرص المجلس البلدي على إشراك الجمهور في إعداد الخطط والسياسات.					
.22	يستعين المجلس البلدي بالخبراء والمختصين من المجتمع المحلي.					
.23	تحرص البلدية على المشاركة المجتمعية في أنشطتها.					
.24	يشارك المجتمع المحلي في لجان طوارئ التي تنشئها البلدية.					
.25	يعرض المجلس البلدي تقييم أعماله أمام مؤسسات المجتمع المحلي.					
.26	يعقد المجلس البلدي اجتماعات مع الجمهور المحلي للاستماع لآرائه ومقترحاته بشأن مشاريع واعمال البلدية.					
.27	يتضمن الموقع الاليكتروني للبلدية بابا لمقترحات الجمهور.					
معيار النزاهة والشفافية والإفصاح						
.28	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية (الصحف المحلية، الإذاعات، مواقع التواصل الاجتماعي) للمجتمع المحلي.					
.29	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها من خلال العطاءات والمناقصات.					
.30	تنشر البلدية أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.					
.31	تنشر البلدية تقريرا سنويا عن أعمالها والمشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية.					
.32	تقوم البلدية بالإفصاح بشكل دوري عن جميع بياناتها المالية.					
.33	تعمل البلدية بموجب مدونة سلوك ملزمة للجميع.					
.34	تضمن البلدية حق المواطن في الحصول على المعلومات الخاصة بالبلدية.					
.35	يمتنع أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية عن قبول الهدايا او الأموال أو الخدمات من الاخرين لتحقيق اهداف او امتيازات خاصة.					
معيار الاستجابة						
.36	تحرص البلدية على تلبية احتياجات المواطنين من الخدمات.					
.37	الخدمات المقدمة من البلدية كافية لاحتياجات المجتمع المحلي.					
.38	يقوم العاملون في البلدية بإنجاز معاملات المواطنين بشكل سريع.					
.39	تلبي البلدية نداء المواطنين في حالات الطوارئ.					
.40	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين بكفاءة.					
.41	تستجيب إدارة البلدية بسرعة لاستفسارات المواطنين.					
.42	تلتزم البلدية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة والفئات المهمشة.					
.43	تسعى البلدية باستمرار لرفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.					
.44	تتميز البلدية بالمرونة في تقديم خدماتها.					

الرقم	المحور الأول: مجالات وفقرات تطبيق أبعاد الحوكمة في البلديات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.45	تتميز البلدية بجودة الخدمات التي تقدمها للجمهور.					

المحور الثاني: مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
.46	يلتزم أعضاء المجلس البلدي والموظفون بإقرار الذمة المالية والدخل.					
.47	لا يستغل العاملون في البلدية وظيفتهم لتحقيق منافع شخصية.					
.48	تحرص البلدية على الاستخدام الأمثل لمواردها وممتلكاتها.					
.49	تحارب البلدية المحسوبية في اشغال الوظائف والتعيينات.					
.50	لا تقدم البلدية خدماتها أو تنفذ مشاريعها بناء على المحسوبية والواسطة.					
.51	تلتزم إدارة البلدية بأحكام اللوائح النافذة للعقود والمشتريات والعطاءات.					
.52	تلتزم البلدية بنظم العمل المالي والأصول المحاسبية.					
.53	تتعامل البلدية بشكل صارم مع أي شكل من أشكال الفساد.					
.54	تلاحق البلدية التهرب الضريبي.					
.55	تلتزم البلدية بأحكام القانون في منح تراخيص البناء والمنشآت واستخدامات الأراضي.					
.56	يلتزم موظفو البلدية بالدوام الرسمي وأداء مهامهم دون تسيب.					
.57	لا تقدم البلدية خدماتها أو تقوم بمشاريعها لاعتبارات حزبية او عائلية أو مصلحية.					
.58	لا تتعسف البلدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطنين.					
.59	تحترم البلدية مبدأ المساواة بين المواطنين في تقديم الخدمات دون تمييز.					
.60	توفر البلدية حوافز للإبلاغ عن الفساد.					
.61	تلتزم إدارة البلدية بحماية المبلغين عن حالات الفساد الإداري والمالي.					
.62	تمنح إدارة البلدية الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة ودون تمييز.					
.63	تعتمد إدارة البلدية مدقق حسابات خارجي مستقل.					
.64	تحرص البلدية على وجود رقابة على أداء وسلوك الموظفين.					
.65	يحافظ موظفو البلدية على أسرار العمل.					

وشكراً لحسن تعاونكم

ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين

1- د. إياد لافي/ جامعة القدس
2- أ.د. سمير أبو زنيد/ جامعة الخليل
3- أ.د. نبيل المغربي/ جامعة القدس المفتوحة
4- د. رمزي عودة/ جامعة القدس

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

التاريخ: ٢٠١٧/١٠/٩

الموضوع: لمن يهمه الأمر

الدراسات العليا / حرم دورا
Higher Studies/ Dura campus

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية – جامعة القدس بأن الطالبة ساجده نبيل عبد الرحيم ورقمها الجامعي "٢١٧٤٠٠٠٠٠" .

هي أحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس تقوم بعمل بحث عن.

دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد من الوجاهة مريا

في بلديات جنوب الضفة الغربية

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش

مدير معهد التنمية المستدامة

الدراسات العليا / حرم دورا
Higher Studies/ Dura campus

القدس – أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

فهرس الجداول

جدول (3.1): خصائص عينة رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل الديموغرافية..... 55

جدول (2.3): خصائص عينة مواطني محافظة الخليل الديموغرافية..... 56

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال..... 58

جدول (4.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس..... 59

جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس..... 60

جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل محور من محاور المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس..... 60

جدول (7.3): معاملات الثبات للمقياس (الموظفين)..... 61

جدول (3.8): مفاتيح التصحيح..... 63

جدول (9.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال..... 64

جدول (10.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس..... 65

جدول (11.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس. 66

جدول (12.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل محور من محاور المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس..... 67

جدول (13.3): معاملات الثبات للمقياس (المواطنين) 67

جدول (14.3): مفاتيح التصحيح..... 69

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر موظفي البلديات 73

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً..... 74

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والرقابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً..... 76

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار الالتزام القانوني في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً..... 77

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً..... 78

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً..... 80

جدول (4.7): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى..... 81

جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين..... 82

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى 83

جدول (10.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين..... 83

جدول (4.11): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية 84

جدول (12.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار المساءلة والرقابة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين..... 85

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة 86

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار الالتزام القانوني في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين 86

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة..... 87

جدول (16.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار كفاءة وفاعلية الأداء في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين..... 88

جدول (17.4) نتائج اختبار (ت) (Independent– Sample T–Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير الجنس (ن=360)..... 89

جدول (18.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة 92

جدول (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة (ن=360) 93

جدول (4.20): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير نوع الوظيفة..... 95

جدول (21.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 97

جدول (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=360)..... 98

جدول (23.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 99

جدول (24.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.....101

جدول (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=360).....102

جدول (26.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة 104

جدول (27.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية 106

جدول (4.28) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية (ن=360).....107

جدول (29.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغير تصنيف البلدية.....109

جدول (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.....111

جدول (4.31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار سيادة القانون في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.....112

جدول (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.....113

جدول (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار المشاركة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.....114

جدول (34.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.....115

جدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تطبيق معيار الاستجابة في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.....116

جدول (36.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين مرتبة تنازلياً.....118

جدول (4.37): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.....119

جدول (38.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين.....120

جدول (4.39): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....121

جدول (40.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار سيادة القانون في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين 122

جدول (41.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية 123

جدول (4.42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار المساءلة والمحاسبة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين 123

جدول (4.43): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة 124

جدول (44.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار المشاركة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين 125

جدول (45.4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....126

جدول (46.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار النزاهة والشفافية والإفصاح في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين 126

جدول (4.47): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لإثبات صلاحية نموذج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....127

جدول (4.48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق معيار الاستجابة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين 128

جدول (4.49) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير الجنس (ن=400).....130

جدول (4.50) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير حالة العمل (ن=400).....132

جدول (51.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 134

جدول (52.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=400) 135

جدول (53.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....137

فهرس الملاحق

ملحق (1–أ): مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين بصورته الأولية.....172

ملحق (1–ب): مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين بصورته النهائية.....177

ملحق (2–أ): مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين بصورته الأولية 181

ملحق (2–ب): مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر المواطنين بصورته النهائية.....185

ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين.....189

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة 190

فهرس المحتويات

الإهداء..... أ
إقرار ..... أ
شكر وتقدير.....ب
ملخص .....ت
Abstract..... ج

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1

1.1 المقدمة 1
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها..... 5
3.1 أهداف الدراسة..... 7
4.1 أهمية الدراسة..... 8
5.1 فرضيات الدراسة..... 9
6.1 حدود الدراسة.....12
7.1 مصطلحات الدراسة.....13
8.1 نماذج الدراسة 14
1.8.1. نموذج الدراسة الخاص بموظفي البلديات.....14
2.8.1. نموذج الدراسة الخاص بالمواطنين 14

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 15

1.2 الحوكمة.....15
1.1.2 المقدمة 15
3.1.2 أهمية الحوكمة أسبابها ومبرراتها.....18
1.3.1.2 أسباب ظهور الحوكمة.....18
2.3.1.2 أهمية حوكمة المؤسسات ومبرراتها 19
4.1.2 العوامل المؤثرة على الحوكمة.....19
5.1.2 مفهوم حوكمة المؤسسات.....21
6.1.2. معايير الحوكمة للمؤسسات والادارات العامة.....23
7.1.2 مبادئ حوكمة المؤسسات.....25
8.1.2 ركائز حوكمة المؤسسات.....27
2.2 الحكم المحلي.....28
1.2.2. مفهوم الحكم المحلي: 29
2.2.2. الإدارة المحلية والحكم المحلي:.....30

3.2.2. الحكم المحلي في السلطة الوطنية:.....31
4.2.2. مركزية الحكم المحلي الفلسطيني:.....32
5.2.2. اختصاصات الهيئات المحلية:.....34
3.2 الفساد في البلديات 34
1.3.2 مظاهر الفساد في المجالس البلدية والمحلية.....34
1.3.2.1 مفهوم الفساد في المجالس البلدية 34
4.2 الدراسات السابقة 43
1.4.2 الدراسات العربية.....43
2.4.2 الدراسات الأجنبية.....49
5.2 التعقيب على الدراسات السابقة 51

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات 54

1.3 مقدمة.....54
2.3 منهج الدّراسة.....54
3.3 مجتمع الدّراسة 54
4.3 عينات الدّراسة 55
3.1.4. عينة موظفي بلديات محافظة الخليل:.....55
2.4.3. عينة مواطني محافظة الخليل: 56
5.3 أدوات الدّراسة.....56
1.5.3. مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (الموظفين) 56
1.1.5.3. وصف المقياس.....56
2.1.5.3. صدق المقياس.....57
1.2.1.5.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري) 57
2.2.1.5.3 العينة الاستطلاعية:.....58
3.2.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل.....58
4.2.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها:.....59
3.1.5.3. الثبات.....61
5.3.4.1. تصحيح المقياس.....62
2.5.3. مقياس دور الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها (المواطنين).....63
1.2.5.3. وصف المقياس.....63
2.2.5.3. صدق المقياس.....64
1.2.2.5.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري) 64
2.2.2.5.3 العينة الاستطلاعية.....64

3.2.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق الحوكمة في بلديات محافظة الخليل (مقياس المواطنين) 64
4.2.2.5.3. صدق الاتساق الداخلي لمحور مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منها.....66
4.2.5.3. الثبات.....67
5.2.5.3. تصحيح المقياس.....68
6.3 إجراءات الدراسة.....69
7.3 متغيرات الدراسة.....70
1.7.3. متغيرات الدراسة الخاصة بعينة رؤساء وموظفي بلديات محافظة الخليل.....70
2.7.3. متغيرات الدراسة الخاصة بعينة مواطني محافظة الخليل.....71
8.3 الأساليب الإحصائية.....72

الفصل الرابع: نتائج الدراسة 73

1.4 النتائج المتعلقة بعينة رؤساء وموظفي البلديات في محافظة الخليل 73
2.4 النتائج المتعلقة بعينة المواطنين في محافظة الخليل..... 110

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات 139

1.5 مناقشة النتائج..... 139
1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بعينة رؤساء وموظفي البلديات في محافظة الخليل 139
2.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بعينة المواطنين في محافظة الخليل:..... 151
2.5 التوصيات..... 161

المصادر والمراجع.....162
المراجع العربية:.....162
المراجع الأجنبية:.....169
الملاحق.....171
فهرس الجداول.....190
فهرس الملاحق 197
فهرس المحتويات 198