

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:  
"واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد"  
أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة  
إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب  
علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا  
يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين،،،

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing a formal written only with the consent of the academy.

Allah and the good of the witnesses ,,,

Student's name: Abeer Hasaan Wahba

اسم الطالبة: عبير حسن وهبة

Signature:

التوقيع: عبير وهبة

Date:

التاريخ: 2015/1/24م



بسم الله الرحمن الرحيم  
البرنامج المشترك بين  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
وجامعة الأقصى بغزة  
ماجستير قيادة وإدارة



## واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد

إعداد الطالبة:

**عبر حسن وهبة**

إشراف الأستاذ الدكتور:

**يوسف عبد عطية بحر**

هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

تخصص قيادة وإدارة

1436 هـ - 2015 م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ عبير حسن محمد وهبة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

" واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في

تحقيق الحكم الرشيد "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 29 ربيع أول 1436 هـ، الموافق 2015/01/20 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. يوسف عبد بحر مشرفاً ورئيساً

أ. د. فارس محمود أبو معمر مناقشاً خارجياً

د. وسيم إسماعيل الهابيل مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



قال تعالى:

(( إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرَ الْقَوِيَّ الْأَمِينِ ))

(القصص، 26)

## إهداء

إلى والدي ،، أطلال الله في عمرها ،،  
وإلى زوجي الكريم ،، وإلى بناتي ،، وإلى أبنائي ،،  
وإلى أخواتي ،، وإلى إخوتي ،،  
إلى عائلتي ،، وإلى غزه المنتصرة بصمودها ،،  
وإلى الشهداء ،، وإلى الجرحى والمنكوبين ،،  
أهدي هذا الجهد المتواضع ،،

الباحثة

عبير حسن وهبه

## شكر وتقدير

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

إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطره في محيط العلم.

لقد تمت هذه الرسالة بإشراف الأستاذ الدكتور/ يوسف بحر، والذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وأعطاني الكثير من العلم والوقت والنصائح والإرشاد، لتخرج هذه الرسالة إلى النور، فله مني عظيم الشكر والتقدير، وجعله الله دوماً عوناً لطلاب العلم.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور/ فارس أبو معمر والدكتور/ وسيم الهابيل اللذين تفضلاً بمناقشة هذه الرسالة.

كما يطيب لي في هذا المقام أن أعترف بفضل أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، متمثلة في إدارتها وجميع العاملين فيها مما قدمته وتقدمه من برامج راقية ومتميزة لأبناء الأمة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأخوة المحكمين، لما بذلوه في تحكيم وتصميم أداة الدراسة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	البند
ب	آية
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	ملخص الدراسة
ل	Abstract
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
10	المقدمة
10	أولاً: الدراسات المحلية
18	ثانياً: الدراسات العربية
22	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
26	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة
<b>28</b>	<b>الفصل الثالث: تأهيل القيادات</b>
29	المقدمة
30	مفهوم القيادة
30	أركان القيادة

31	عناصر القيادة
32	مبادئ القيادة
33	صفات القيادة الناجحة
33	المقومات والمهارات القيادية في الفكر الإداري
34	مصادر وقوة القيادة وتأثيرها
35	منهجية إعداد وصناعة القادة
36	أساليب التأهيل القيادي
37	أنواع التدريب
37	مجالات التدريب للقيادات
38	مراحل اختيار القيادات
39	خطوات تأهيل القيادات
39	معوقات برامج تدريب القيادات
<b>40</b>	<b>الفصل الرابع: الحكم الرشيد</b>
41	المقدمة
41	تعريف الحكم الرشيد
43	نشأة الحكم الرشيد
43	أسباب ظهور وانتشار الحكم الرشيد
44	أهمية الحكم الرشيد
44	مستويات تطبيق الحكم الرشيد
45	شروط الحكم الرشيد
45	خصائص الحكم الرشيد
46	معوقات الحكم الرشيد
47	فساد الحكم الرشيد
48	الحكم الرشيد والتنمية المستدامة
<b>49</b>	<b>الفصل الخامس: منهجية الدراسة</b>
50	المنهج الدراسي
50	مجتمع وعينة الدراسة
54	أداة الدراسة
58	الأساليب الإحصائية المستخدمة



59	خطوات الدراسة
<b>60</b>	<b>الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>
61	المقدمة
61	أولاً: نتائج البيانات
77	ثانياً: اختبار الفرضيات
<b>102</b>	<b>الفصل السابع: النتائج والتوصيات</b>
103	أولاً: النتائج
107	ثانياً: التوصيات
108	ثالثاً: الدراسات المقترحة
<b>109</b>	<b>المراجع</b>
110	أولاً: المراجع باللغة العربية
114	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
<b>116</b>	<b>الملاحق</b>
117	ملحق رقم (1): خطاب التحكيم
118	ملحق رقم (2): الاستبانة
123	ملحق رقم (3): أسماء المحكمين
124	ملحق رقم (4): معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	خصائص مجتمع الدراسة	1
52	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس	2
52	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر	3
53	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	4
53	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	5
54	خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	6
54	مقياس ليكرت خماسي التدرج	7
55	معاملات الارتباط لمحاوّر واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة	8
56	معاملات الارتباط لمحاوّر مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة	9
56	معاملات ألفا كرونباخ لمحاوّر واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة	10
57	معاملات ألفا كرونباخ لمحاوّر مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة	11
57	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاوّر واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة	12
58	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاوّر مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة	13
61	الوزن النسبي لمحاوّر واقع تأهيل قيادات الدولة	14
62	الوزن النسبي لمحور الدورات التدريبية	15
64	الوزن النسبي لمحور الندوات وورش العمل	16
65	الوزن النسبي لمحور المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	17
66	الوزن النسبي لمحور البعثات الخارجية	18

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	الوزن النسبي لمحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد	19
68	الوزن النسبي لمحور معيار المشاركة	20
69	الوزن النسبي لمحور معيار سيادة القانون	21
70	الوزن النسبي لمحور معيار الشفافية	22
71	الوزن النسبي لمحور معيار الاستجابة	23
72	الوزن النسبي لمحور معيار التوافق	24
73	الوزن النسبي لمحور معيار المساواة والعدالة	25
74	الوزن النسبي لمحور معيار الكفاءة والفعالية	26
75	الوزن النسبي لمحور معيار المساءلة	27
76	الوزن النسبي لفقرات محور معيار الرؤية الاستراتيجية	28
77	اختبار سبيرمان لمحور الدورات التدريبية وتحقيق الحكم الرشيد	29
78	اختبار سبيرمان لمحور الندوات وورش العمل وتحقيق الحكم الرشيد	30
49	اختبار سبيرمان لمحور المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية وتحقيق الحكم الرشيد	31
80	اختبار سبيرمان لمحور البعثات الخارجية وتحقيق الحكم الرشيد	32
81	معاملات الارتباط بين مجموع محاور واقع تأهيل قيادات الدولة ومحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد	33
82	واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير الجنس	34
84	واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير العمر	35
85	الفروقات في واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير العمر	36

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
37	واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	86
38	واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	88
39	واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	90
40	الفروقات في واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	91
41	مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير الجنس	92
42	مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير العمر	93
43	الفروقات في مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير العمر	95
44	مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير المؤهل العلمي	96
45	مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير سنوات الخدمة	97
46	مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	99
47	الفروقات في مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	101

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، ودوره في التعرف على تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (132) من قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة كعينة للدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.5) ووزن نسبي (70.6)، ومستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.7) ووزن نسبي (73.45).
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ومستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- وأوصت الدراسة إلى التركيز على المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية التي يشارك فيها قيادات الدولة، والتركيز على معيار المشاركة في الوزارات المختلفة، وأن تعمل الوزارات على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها.

## **Abstract:**

This study aims to identify the reality of the rehabilitation of the leaders of the state in the Palestinian government in the Gaza Strip, and the role to achievement the good governance in the Palestinian government in the Gaza Strip .The study was use the analytical descriptive approach. This study has chosen a random sample of (132) of the state leaders in the Palestinian government in the Gaza Strip as a sample for the study .The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was use to answer the questions of the study.

The study concluded the following results :

- The reality of state leaders in the rehabilitation of the Palestinian government in the Gaza Strip came a mean (3.5) and relative weight (70.6).And the level of achievement of good governance in the Palestinian government in the Gaza Strip came a mean (3.7) and relative weight (73.5).
- There were statistically significant relationship between the average estimates of the reality of the state leaders in the rehabilitation of the Palestinian government in the Gaza Strip and the average estimates of the level of achievement of good governance in the Palestinian government in the Gaza Strip .
- There were statistically significant differences in the reality of the rehabilitation of the leaders of the state in the Palestinian government in the Gaza Strip due to the variables: (Age, Job Title) .There were not statistically significant differences in the reality of the rehabilitation of the leaders of the state in the Palestinian government in the Gaza Strip due to the variables: (Sex, Academic Qualification, Years of Service) .
- There were statistically significant differences in the level of achievement of good governance in the Palestinian government in the Gaza Strip due to the variables: (Sex, Age, Job Title) .There were not statistically significant differences in the level of achievement of good governance in the Palestinian government in the Gaza Strip due to the variables: (Academic Qualifications, Years of Service) .

The research recommended to focusing on scientific conferences and study days involving state leaders, and focus on the criterion for participation in the various ministries, and the ministries are working on the study of the strengths and weaknesses in their internal environment.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام فلاسفة الفكر وعلماء الاجتماع والنفوس، وتمحور ذلك حول صفات القادة وسجاياهم، سواء كانوا قادة أمم أو قادة مجموعات، ذلك لأن مصير أمم بكاملها متوقف على شخصية القائد. (البدري، 2013: 1)

وتشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات، ومع اتساع المؤسسة وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثيرها في البيئة الخارجية كالمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجه الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. (المعيلي، 2010: 10)

وأكدت عدد من الدراسات العربية التي تناولت النظام الإداري في القطاع الحكومي العربي مثل دراسة (الطراونة، 2008: 72)، أن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتها ومؤهلاتها، يؤدي بها إلى ممارسة أنماط قيادية غير ملائمة لنضج المرؤوسين، تؤثر بدورها على مستوى الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي لديهم.

ويرى (حماد، 2005: 12) أن عملية تقييم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي كونها تمثل البديل الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص ويدعم مسعى الإدارة لتحقيق أهدافها.

ويعد الحكم الرشيد ركيزة أساسية من ركائز المؤسسات حديثة، لما له من دور كبير في تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال اتباع سياسات وإجراءات متفق عليها، وتحقيق بعض المعايير، مثل: الشفافية، المسائلة، سيادة القانون، المشاركة، المساواة، الاستجابة، التوافق، الفعالية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية.

ومن هنا يبرز دور الحكومة في تأهيل قيادات الدولة، لما له من أثر عظيم على تغيير مجري السلوك الإداري وتطويره وصولاً لتحقيق أفضل النتائج، وبناء دولة قوية متينة ذات ركائز مدعمة قائمة على القيادة الحكيمة والحكم الرشيد.



وقد بذلت الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة على مدار الأعوام الماضية جهوداً كبيرة في مجال البناء والمأسسة وترسيخ أسس ومقومات الدولة في مجال الحكم والإدارة ومختلف المجالات، وعلى رغم الصعوبات والتحديات التي واجهتها، إلا أنها واصلت العمل لاستكمال خطتها في بناء المؤسسات وصولاً لإعداد قيادات دولة المؤسسات والقانون وتعزيز مفاهيم الحوكمة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لدراسة توجهات الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة بطريقة مختلفة عن الأبحاث السابقة، فهي تتناول موضوعاً جوهرياً يمس أركان الدولة كافة وهو واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد.

### مشكلة الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة وتميزها عن غيرها ناتج عن عدد من الأمور، منها الاهتمام الكبير بالقيادة وتهيئة الظروف لهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وذلك بمواكبة القيادات وتحسين الأداء الخاص بهم من خلال استخدام الأساليب والنظم الإدارية المختلفة، وذلك من أجل تحقيق الحكم الرشيد والسير في ركب التنمية المستدامة وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة. ومن أجل قياس واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك قياس مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال (الدورات التدريبية، الندوات وورش العمل، المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، البعثات الخارجية)، ودوره في تحقيق الحكم الرشيد (الشفافية، المسائلة، سيادة القانون، المشاركة، المساواة، الاستجابة، التوافق، الفعالية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية)؟

## فرضيات الدراسة:

اعتمدت الباحثة في إجابتها على مشكلة الدراسة على الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال (الدورات التدريبية، الندوات وورش العمل، المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، البعثات الخارجية) ومستوى تحقيق الحكم الرشيد من خلال (الشفافية، المسائلة، سيادة القانون، المشاركة، المساواة، الاستجابة، التوافق، الفعالية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التالي:

1. التعرف على واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.
2. التعرف على مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.
3. الكشف عن مدى تأثير العلاقة بين واقع تأهيل قيادات الدولة الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة من خلال (الدورات التدريبية، الندوات وورش العمل، المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، البعثات الخارجية) على تحقيق الحكم الرشيد من خلال (الشفافية، المسائلة، سيادة القانون، المشاركة، المساواة، الاستجابة، التوافق، الفعالية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية)؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

### الأهمية العلمية:

1. أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة لأول مرة، وهو واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد.
2. تعتبر الدراسة الحالية إضافة إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بعمل الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.
3. تقدم الدراسة صورة حقيقية عن واقع وطبيعة معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية اللازمة لهذه السياسات والأنظمة، وخصوصاً أنها تشكل جزءاً من اهتمام الجهات الرقابية والتشريعية.
4. تمثل الدراسة أحد المراجع الرئيسة للمهتمين بموضوع الحكم الرشيد وتطوير البناء المؤسسي في أجهزة الدولة.

### الأهمية العملية:

1. تعتبر الدراسة أداة لمساعدة الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى، أو في مجالات أخرى.
2. أن المجتمع الفلسطيني بصفة خاصة والعربي بصفة عامة بحاجة ماسة إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد، الذي يقود بدوره إلى رفع فعالية وكفاءة الأداء الحكومي للارتقاء في كل القطاعات الحكومي، ومن ثم تقديم خدمة ذات جودة عالية ومتنوعة، تنعكس بدورها على المجتمع بصورة إيجابية فتزيد من تقدمه ورفاهيته.

## متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين، وهما:

1. **المتغير المستقل:** واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، والمتمثل في (الدورات التدريبية، الندوات وورش العمل، المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، البعثات الخارجية).
2. **المتغير التابع:** تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، والمتمثل في (الشفافية، المسائلة، سيادة القانون، المشاركة، المساواة، الاستجابة، التوافق، الفعالية والكفاءة، الرؤية الإستراتيجية).

## حدود الدراسة:

1. الحد الموضوع: واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد.
2. الحد المكاني: قطاع غزة.
3. الحد الزمني: سنة 2013م-2014م.
4. الحد المؤسسي: وزارات الحكومة الفلسطينية.
5. الحد البشري: أصحاب المسميات في المستويات الإدارية العليا (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام).

## مصطلحات الدراسة:

### الحكم الرشيد:

يشير مفهوم الحكم الرشيد إلى ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات بطريقة محددة تتصف بأنها صالحة وبمعنى أدق ينصرف مفهوم الحكم الرشيد إلى منظومة الحكم التي تعزز وتدعم وتضوّن رفاهية الإنسان وتقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً. (الدليل الإرشادي لمصطلحات ومفاهيم الحكم الصالح، 2008)

### الشفافية:

تقوم على التدقيق الحر للمعلومات الدقيقة وفي مواقيتها وتشير الى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح للجمهور المعنى في شأن ما أن يجمع معلومات حوله، فتمكنه من أن يكون لها دور فعال في الكشف عن المساوئ في حماية مصالحهم وتمتلك الانظمة ذات الشفافية اجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين اصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسله واسعة من المعلومات في متناول الجمهور. (أمان: 2010)

### المساءلة:

الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وتحمل المسؤولية عن اعمالهم او الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش، وتتضمن المساءلة واجب المسؤولين في الوظائف الرسمية (سواء أكانوا منتخبين أم معينين وزراء أم موظفين وغيرهم) عن تقديم تقارير دوريه حول سير العمل في المؤسسة او الوزارة وبشكل تفصيلي يوضح

الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تقديم سياساتهم في العمل وتحمل المسؤولية عم قراراتهم والإجابة عن أية استفسارات عن أعمالهم. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010)  
**سيادة القانون:**

اعتبار القانون مرجعيه للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء وتنفيذ أحكامه من قبل الجميع، ويتطلب ذلك بالضرورة بناء صياغة حكم مستقرة وتطويرها، وذلك من خلال الاستقرار السياسي، والسلم الأهلي، وبناء المؤسسات الديمقراطية التي تسمح بتداول السلطة سلمياً ودورياً دون اللجوء للعنف. (أمان: 2010)

#### **المشاركة:**

حق الجميع بالتصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس المنتخبة، وتتطلب المشاركة توفير القوانين التي تتضمن حرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والانتخابات، والحريات العامة بشكل إجمالي ضماناً لمشاركة المواطنين الفعالة ولترسيخ الشرعية السياسية. (أمان، 2010)

#### **المساواة:**

توفير الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب توفير العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي. (أمان، 2010)

#### **الاستجابة:**

وفيها تكون العمليات في المنظمات تسعى لتلبية احتياجات وخدمة كافة أصحاب المصلحة. (UNDP, 2012)

#### **التوافق:**

تسوية المصالح المختلفة للوصول إلى توافق عام حول أهم مصالح جماعة العمل والسياسات وآليات التطبيق قدر الإمكان. (UNDP, 2012)

#### **الفعالية والكفاءة:**

العمليات والمؤسسات تقدم مخرجات تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد. (UNDP, 2012)

## الرؤية الإستراتيجية:

قادة المنظمات والجمهور لديهم منظور واسع وطويل الأمد عن الحكم الرشيد والتنمية الإنسانية، بالتوازي مع امتلاك إحساس بالاحتياجات لتلك التنمية، بالإضافة إلى الفهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يركز عليها ذلك المنظور. (UNDP, 2012)

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

❖ المقدمة

❖ أولاً: الدراسات المحلية

❖ ثانياً: الدراسات العربية

❖ ثالثاً: الدراسات الأجنبية

❖ رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة موضوع الدراسة الحالية، وهي دراسات سابقة محلية وعربية وأجنبية، وتتنوع بين دراسات سابقة تتعلق بتأهيل القيادات، ودراسات سابقة تتعلق بالحكم الرشيد، وقد قامت الباحثة بتلخيصها، ومن ثم التعليق عليها، وإظهار الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### أولاً: الدراسات المحلية:

#### دراسة (مطير، 2013):

**بعنوان: مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد ومستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، وعلاقة تطبيق معايير الحكم الرشيد على الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 376 موظفاً من الوزارات الفلسطينية، وتم استخدام استبانتيين كأدوات للبحث، وقد تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات إحصائياً.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أن تطبيقات الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية هي تطبيقات متوسطة، بوزن نسبي 67.84%.

2. أن الأداء الإداري حصل على وزن نسبي 68.93%.

3. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد بكل معاييرها ومؤشراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً.



دراسة (نعيم، 2012):

بعنوان: واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (النوع/ الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (الإدارة العليا، الإدارة الدنيا)، ولقد كانت الفروق لصالح موظفي الإدارة العليا. وأوصت الدراسة باستحداث إدارة مختصة بتنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للوزارة، بحيث تكون الجهة المسؤولة والمخولة بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، وأن تقوم بمراجعتها وتقييمها سنوياً.

دراسة (حرب، 2011):

بعنوان: أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية - دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع 476 استبانة على الموظفين وتم الحصول على 382 استبانة، بنسبة 80%.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف، ووضوح الأنظمة والإجراءات، والعملية الرقابية، والكفاءة والمهارة، والهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.
  2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتفويض السلطة ونطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية، وزيادة الاهتمام بتوضيح الأنظمة والإجراءات المتبعة في الوزارات الفلسطينية لإعطاء الموظفين حرية في تطبيق القانون وفق ما تقتضيه الظروف الموقفية، والتركيز على تدريب المرؤوسين لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، والتركيز على لا مركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات، تعزيز دور المرأة في المناصب الإدارية العليا.

**دراسة (موسى، 2011):**

**بعنوان: الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد.**

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين.

وتحقيقاً لهذا الغرض وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها طور الباحث استبانة تضمنت (131) فقرة وزعت على ثلاثة أقسام: الأول بيانات عامة، الثاني يتعلق بالإصلاح الإداري والثالث بالحكم الرشيد، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (325) مديراً ومديرة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بنسبة (15.5%) من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة.
2. وأن هناك علاقة إيجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن الإصلاح الإداري والحكم الرشيد يسيران جنباً إلى جنب.
3. وجود فروق دالة إحصائية في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر الباحثين تعزى لمتغيري الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة.

4. هناك فروق دالة إحصائياً في واقع الحكم الرشيد تعزى لمتغيري الجنس، والدرجة الوظيفية، بينما لم تظهر الدراسة فروقاً دالة إحصائياً وفقاً لباقي المتغيرات. وأوصت الدراسة باستقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ ومتابعة هذه البرامج، والدفع باتجاه تعزيز الإيمان بأهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وثقافته، وضرورة العمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، والمشاركة بين جميع الأطراف.

دراسة (الحلبيّة، 2010):

بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين - دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية.

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة المالية البالغ عددهم بـ (1237) موظفاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة واختارت العينة بالطريقة الطبقة العشوائية والتي بلغت (234) موظف وموظفة.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وعلاقته بالفاعلية كانت متوسطة.
  2. وأن وزارة المالية تعمل على تطبيق الشفافية بشكل نسبي.
  3. جاءت النتائج المتعلقة بالمساواة متدنية.
- وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل وزارة المالية على تطوير أداءها، وتحقيق العدالة مع المضامين دون تمييز، ووضع مقاييس واضحة لتقييم أداء جميع الموظفين في الوزارة.

دراسة (أبو زعيتر، 2009):

بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحث في جميع المعلومات على استبانة تكونت من (76) فقرة موزعة على خمسة محاور زهي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية)، وسؤال مفتوح.

وقد تكونت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة، من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وهي تعادل تقريباً 20% من مجتمع الدراسة.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، كانت بدرجة عالية بلغت 77'7%.
  2. احتل مجالات المهارات الإدارية المترتبة الأولى بوزن نسبي 83'4%، يليه مجال المهارات الذاتية بوزن نسبي 79'1%، ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي 75'6%، يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي 75'4%، وأخيراً مجال المهارات الفنية بوزن نسبي 74'1%.
  3. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور.
  4. أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينونس، رفح) لصالح شرق غزة.
  5. أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية.

دراسة (أبو معمر، 2009):

**بعنوان: درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة، وكذلك سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (265) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2009/2008) وقد استجاب منهم (263)، أي بنسبة (98,8%).

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام (60'57%).
  2. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة).
  3. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات ( المؤهل العلمي، الجامعة لصالح الجامعة الاسلامية).
- وأوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض، وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية.
- دراسة (أبو نعمة، 2009):

بعنوان: مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية.

حيث شملت الدراسة (8) مجالس محلية في محافظة أريحا - فلسطين، واستخدم الباحث في دراسته الأسلوب الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة.
2. هناك ضعف في تطبيق الإعلان الصريح عن الوظائف.
3. قلة اهتمام المجالس المحلية بتطوير آليات لتطبيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.
4. عدم وجود نظام مالي أو إداري مقر ومعتمد مع وصف وظيفي واضح للوظائف.
5. عدم سماح المجالس المحلية للمجتمع المحلي وممثلوه من الاطلاع على الوثائق والمعلومات والميزانيات.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة معرفة المجتمع بمفهوم الحكم الرشيد، وضرورة الاهتمام بالتدريب والتعليم من خلال ورشات العمل، الندوات، المؤتمرات، وإشراك المجتمع المحلي، وضرورة أن تبرز المجالس المحلية اهتمامها بإحداث التنمية من خلال تعميق مفاهيم الشفافية والنزاهة.

دراسة (أحمد، 2008):

**بعنوان: المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومعرفة مدى تطبيق مبادئه، وذلك من خلال دراسة حالة محافظة قلقيلية، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل ووزع الاستبانة على الطواقم الإدارية والتي كان عددها (260) موظف.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. إن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة، وكان ترتيب درجة الاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح من الأعلى إلى الأدنى كآتي: (النزاهة، الكفاءة والفعالية، المساءلة وتطبيق القانون، الشفافية، اللامركزية والاستقلالية، الاستجابة لحاجات المجتمع، ومشاركة المجتمع).

2. يوجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين اطلاع أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة الخاصة بهيئاتهم وواقع الحكم الصالح في هذه الهيئات، إذ كلما زاد مستوى اطلاع أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة، ودراستها كلما زاد الالتزام بمبادئ الحكم الصالح والتوجه نحوه.

3. وجود علاقة إحصائية بين طريقة تشكيل مجلس الهيئة المحلية وواقع الحكم الصالح فيها، أي أنه عندما تكون طريقة تشكيل مجلس الهيئة بالانتخاب، كلما وفر ذلك أرضية وجو ملائم ومناسب لتطبيق خصائص الحكم الصالح.

وأوصت الدراسة بإعادة النظر في قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، ومنها صلاحيات لامركزية أوسع وعدم التدخل في عملها لضمان استقلاليتها، والعمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية وأعضائها، ووضع معايير لترشيحهم، والالتزام بالأنظمة والمدونات التي تنادي بتطبيق مبادئ الحكم الصالح.

دراسة (الأغا، 2008):

**بعنوان: المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية من وجهة نظرهم.

وقام الباحث بإجراء دراسة مسحية للمسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة ممن يحملون المسميات التالية: (مديراً، مهندساً، قائد فريق، مشرفاً، إدارياً) والذين يبلغ عددهم خمسة وأربعين مستقلاً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث طبق الباحث أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (45) فرداً. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. إن المحاور القيادية الخمسة (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة جوال، ولكن درجة توافرها لديهم متوسطة.
2. إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هي محور المهارات الفكرية، وهو أدناها في درجة التوافر.
3. إن أكثر المحاور القيادية توافراً لدى المسؤولين في شركة جوال هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات الإنسانية.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغيرات (الجنس، فئات العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية) في العموم، إلا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المهارات القيادية مع بعض المتغيرات. وأوصت الدراسة بالعمل على الوصول بالمهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين في شركة جوال إلى درجة أهميتها. دراسة (أولياء، 2007):

**بعنوان: دور التدريب الإبداعي في تنمية القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة.**

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على متطلبات وأساليب التدريب الإبداعي اللازمة لتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وكذلك التعرف على محددات القيادات التربوية الإبداعية في المؤسسات التعليمية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت عينة الدراسة من (272) قائداً بإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، موزعين على (41) مديراً، و(39) وكيلاً، و(123) معلماً، بالإضافة إلى المشرفين التربويين والبالغ عددهم (69) مشرفاً.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. إن هناك متطلبات للتدريب لتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية تتعلق بالأفراد والمناخ التنظيمي والمؤسسة التعليمية.
  2. إن هناك أساليب تدريب ذاتي تستخدم للتدريب الإبداعي للقيادات التربوية، وأخرى جماعية تمثلت في العصف الذهني، وإرادة المهارات الذهنية، وتدريب الحساسية.
  3. إن هناك محددات للقيادات الإبداعية في المؤسسات التعليمية أهمها: المبادرة، الحساسية للمشكلات، المثابرة، المرح، والطرافة والغرابة.
- وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس والوكلاء والمعلمين والمشرفين، لتنمية قدراتهم القيادية، واعتماد أسلوب التدريب الذاتي في التدريب الإبداعي للقيادات التربوية.

### ثانياً: الدراسات العربية:

دراسة (البقمي، 2008):

**بعنوان: الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية - دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بجوازات منطقة مكة المكرمة عن طريق معرفة درجة مستوى توافر المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الإدارية) لديهم.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات التابعة لإدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (262) قائداً يعملون في سبع عشرة إدارة صنفت حسب التخصص الوظيفي إلى سبع إدارات، للعام 1428 / 1429 هـ، وقام الباحث بتصميم أداة الدراسة لتحقيق أهدافها، وتم التأكد من معاملات الصدق والثبات قبل عملية التطبيق النهائي من خلال عينة استطلاعية وبعد تطبيق أداة الدراسة وتفرغ بياناتها تم استخدام النظم الإحصائية (SPSS) لاستخراج النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة.



وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. انخفاض مستوى المهارات القيادية الفنية لدى ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.
  2. توسط المهارات القيادية الإنسانية لدى ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.
  3. وجود قصور في مستوى المهارات القيادية الإدارية لدى ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.
  4. ارتفاع درجة أهمية الحاجة التدريبية على أبعاد المهارات القيادية (الفنية، والإنسانية، والإدارية) لجميع المستويات القيادية لضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، مع التفاوت النسبي لدرجة أهمية بعض المهارات تبعاً لاختلاف المستوى القيادي.
  5. أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول المهارات القيادية (الفنية والإنسانية والإدارية) لدى ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية والدورات التدريبية لصالح ذوي الخبرة والتدريب الأعلى، ولمتغير نوع الإدارة التابع لها لصالح إدارات الجوازات بالمحافظات والمطار والميناء على إدارة التزوير والدوريات ومكتب الجوازات بالسجون.
- وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية عاجلة ومكثفة على جميع المهارات القيادية لجميع المستويات القيادية، تبعاً لاحتياج كل مستوى قيادي وفقاً للآلية المقترحة من الباحث.
- دراسة (الوهيبي، 2005):**

**بعنوان: دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية - دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الملك فهد الأمنية، والتعرف على مدى إسهام برامج التأهيل والتدريب والنشاطات المنهجية واللامنهجية في تنمية المهارات القيادية لطلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين والمدرسين، والتعرف على اختلاف تقييم أفراد العينة لبرامج التأهيل القيادي وفقاً لخصائصهم الشخصية.

وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (236) من المدرسين والمدرسين بالكلية، أما الطلاب فكان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة (251) طالباً.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. ضرورة وضع خطة خاصة لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية بكلية الملك فهد الأمنية.
  2. وضع برنامج متكامل لتدريب الطلبة على تنمية المهارات القيادية لا عن طريق إخضاعهم لمحاضرات دراسية فقط، كما هو متبع الآن، ولكن عن طريق المؤتمرات والندوات الهادفة والمختصرة من أجل تفجير الطاقات الكامنة والمهارات لدى الطلبة وتصحيح مسار اتجاهاتهم بما يتناسب مع الأساليب الحديثة لأنماط السلوك القيادي المثالية.
  3. ضرورة الأخذ بمفهوم محدد لتدريب القيادي لطلبة كلية الملك فهد الأمنية والتغيرات التي يجب أن يحدثها في الطالب المتدرب من (معلومات، سلوك، اتجاهات) على أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد ذلك المفهوم أو تلك الأهداف العلاقة الوثيقة التي تربط التدريب والتأهيل مع التدريب القيادي.
  4. ضرورة أن تكون المناهج والبرامج والمواد المقررة والتي تعنى بالجانب القيادي متماشية مع ظروفنا وواقعنا الأمني، ولا يجب أن تكون مستعارة من تجارب الآخرين وتكوينهم الإداري ومشاكلهم الأمنية.
  5. ضرورة التوسع في استخدام الأساليب الحديثة للتدريب القيادي مثل: المباريات الإدارية، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية، الأبحاث العلمية.
  6. ضرورة إشراك المتدرب في إعداد المنهج والبرنامج المخصص لإعداد وتنمية القائد الأمني.
  7. ضرورة تهيئة المناخ المناسب لجعل المتدرب على استعداد كامل لتطبيق أفكار جديدة وتقبل أساليب وطرق متطورة في مجال تنمية المهارات القيادية.
- دراسة (القحطاني، 2003):**
- بعنوان: برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية - دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية.**
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الصفات والمهارات القيادية التي يفترض أن تستهدفها برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية، والتعرف على مدى نجاح البرامج الحالية في بناء الصفات والمهارات القيادية.
- واعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية ودراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع والتعبير عنها كما وكيفاً وتفسيراً للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. يرى كل من المدربين والمتدربين أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات والمهارات القيادية اللازمة للطلبة العسكريين، إلا أن هناك عدداً من الصفات والمهارات القيادية فإن هذه البرامج تسهم بدرجة متوسطة في بناؤها.
  2. فيما يتعلق باختلاف استجابات المدربين باختلاف خصائصهم الديموغرافية، فقد أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف الكلية أو المستوى التعليمي.
  3. فيما يتعلق باختلاف استجابات المتدربين باختلاف خصائصهم الديموغرافية، أظهرت النتائج الإحصائية فروق ذات دلالة باختلاف الكلية وباختلاف تقرير الكفاءة الفصلي.
- دراسة (المطيري، 2003):

بعنوان: معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية - دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية.

برزت فكرة الدراسة من أهمية الدور الذي يؤديه المدير في العملية الإدارية وأهمية تملكه للعديد من المهارات الإدارية التي تعينه على الارتقاء بإنتاجيته. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق المدخل المسحي، واقتصرت الدراسة في مجالها البشري على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام من ضباط القوات البرية الملكية السعودية واقتصرت مجالها المكاني على وحدات القوات البرية المتواجدة في مدينة الرياض، أما مجالها الموضوعي فقد تناول المعوقات الذاتية والمعوقات التنظيمية للتدريب الإداري كذلك أنواع التدريب الإداري المتبع لفئة المديرين ورؤساء الأقسام. وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام القسم الأول منها تناول المعلومات والبيانات الأساسية لأفراد العينة والقسم الثاني تناول المعوقات الذاتية أما القسم الثالث فقد تناول المعوقات التنظيمية، وقد طبقت الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري والبنائي وثباتها على مجتمع الدراسة وقوامه (206) ضابط.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. تدني نسبة الضباط الذين لديهم تعليم إداري أكاديمي، حيث بلغت نسبتهم (16%) من مجتمع الدراسة.
2. قلة عدد الضباط الذين حصلوا على دورات تدريب إدارية، بالإضافة إلى قصر المدة الزمنية لهذه الدورات حيث بلغت نسبتهم (9.4%) من مجتمع الدراسة.
3. قلة دورات التدريب الإداري التي يرغب أن يرشح لها الضباط، حيث مثلت هذه العبارة معوق قوي بمتوسط حسابي مقداره (4.16).

4. عدم عقد دورات تدريب إدارية أثناء العمل من قبل ضباط لديهم تأهيل إداري عالي مثل معوق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المعوق (3.93).
5. عدم وجود حوافز معنوية للمتميزين من الضباط في هذه الدورات يشكل معوق بمتوسط حسابي مقداره (3.63).
- وأوصت الدراسة بإجراء دراسة تتضمن وضع برامج تدريبية إدارية خاصة تناسب العسكريين وقياس مدى فائدتها في الرفع من كفاءة الضباط، ومتابعة أداء المديرين بعد حصولهم على دورات تدريب إداري، ومقارنتها بمن لم يتحصل على هذا النوع من الدورات وقياس الفرق بينها.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Richter, 2007):

بعنوان: العلاقة بين المهارات القيادية الإدارية ودعم السلوك الإيجابي في المدارس - دراسة استكشافية.

### Wide Position Behavior Support The Relationship Between Principle Leadership In School.

وهذفت هذه الدراسة إلى تصنيف المهارات القيادية الرئيسية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعياً، وفحص العلاقة بين نظم الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والدليل المتزايد لتلك المهارات، وفحص العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين مستوى الرضا المهني للموظفين، وفحص التغيرات القيادية المتعلقة بالدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والتوصيات من واقع العمل. وقامت الباحثة بالإجراءات التالية: تحليل وصفي للمراجع المتعلقة بالقيادة الإدارية، التعليم الخاص، الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي الناتج من تحديد (31) مهارة إدارية، ثم طورت استبيان من أجل الدراسة، وزع على (725) مستجيباً، وهم (431) من مدارس تطبق الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي، و(294) من مدارس لا تطبق الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي في ولاية ميسوري الأمريكية.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل واحدة من المهارات الـ (31) عالياً.
2. المدراء في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات عالية جداً مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري و(3) مدراء من الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي، ومدراء المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات متساوية تقريباً بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية.

3. المستجيبون في الهيئة التدريسية الرسمية في الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي أبدوا معدلات إحصائية أعظم عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في المدارس التي لا تدعم السلوك الإيجابي.

4. القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائياً للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية.

دراسة (Goley, 2005):

بعنوان: المهارات القيادية للطلاب في السنة الأولى.

### Leadership Skills of First – Year Student.

وهدفت الدراسة إلى اختبار مهارات القيادة المكتسبة قبل دخول الكلية لطلاب السنة الأولى، وكذلك اختبار الاختلافات في العرق والجنس بثمانية مقاييس واضحة، وهذه المقاييس الثمانية حددت من خلال قائمة نتائج مهارات القيادة لدى الطلاب (S- L- O- I).

وتكونت عينة الدراسة من (550) مشتركاً من تصنيفات جنسية وعرقية متنوعة من طلاب السنة الأولى للمؤسسة في الولايات المتحدة.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. متوسط المشتركين في البحث سجل مستوى عال في مهارات القيادة في المقاييس الثمانية، علماً بأنه لم توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشتركين بسبب الاختلاف في العرق، بينما الاختلافات بسبب الجنس وجدت في مقاييس وسائل التقنية.

2. تأثيرات التداخل والتفاعل بين الجنس والعرق اكتشفت أيضاً في مقياس التقنية.

3. أن الطلاب يتخرجون مع بعض المهارات القيادية.

وأوصت الدراسة الإداريين باستخدام قاعدة مستوى المهارة عندما يصممون برامج تطوير القيادة للطلاب.

دراسة (Cohe et. al., 2002):

بعنوان: حوكمة الشركات وعملية المراجعة

### Corporate Governance and the Audit Process.

تعرضت هذه الدراسة للعلاقة بين حوكمة الشركات وعملية المراجعة.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أن أنشطة حوكمة الشركات التي يهتم بها مراجع الحسابات على الترتيب هي المتعلقة

بكل من: الإدارة، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة.

2. أن مراجعي الحسابات يستخدمون معلومات الحوكمة بدرجة أكثر في مرحلة تخطيط المراجعة مقارنة بمرحلتى الاختبار الميداني والفحص، أيضاً اختلفت درجة استخدام المراجع لمعلومات الحوكمة تبعاً لاختلاف مركزه الوظيفي داخل شركة المراجعة.
3. اختلاف دور وأهمية حوكمة الشركات في التأثير على عملية المراجعة وفقاً لاختلاف حالات التعاقدات (جديدة/ مالية) واختلاف حالات العميل (ذو مخاطر مرتفعة - دولي أم محلي - خاص أم عام - اختلاف صناعة العميل - وجود نظام للعمل).
4. نقص خبرة أعضاء لجنة المراجعة بجانب عدم كفاءة اللجنة في أداء وظائفها وفي حل خلافات مراجع الحسابات مع الإدارة، كما تؤكد النتائج على تزايد أهمية حوكمة الشركات في المستقبل نظراً لتحول المراقبين من مراجعة العمليات إلى مراجعة الرقابة ثم إلى مراجعة حوكمة الشركات.
5. تلعب حوكمة الشركات دوراً قوياً في حالات الغش، وكذلك عند تقديم خدمات الضرائب وخدمات التأكيد الأخرى، نظراً لاعتماد هذه الخدمات على تأكيدات الإدارة، بينما تكون الحوكمة أقل أهمية بالنسبة للخدمات الاستشارية.

دراسة (Dyre, 2002):

بعنوان: العلاقات القيادية لمدير المدرسة

### **Relational Leadership School Administrator.**

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمات وفوائد القيادة التي تبنى على مفهوم العلاقة مع الآخرين، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير مهارات القيادة التربوية والتي يطورها مركز القيادة الإبداعية في جرينسبورو (Greensboro) في كارولينا الشمالية، وهي: (الموظفون الجدد، إدارة المصاعب، التعامل مع المتغيرات التي تحصل مع الآخرين، فعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين، الذكاء المكتسب، العمل الجماعي). وتم بناء استبيان طبق على عينة الدراسة، والتي تكونت من (150) معلماً، موزعين على خمس مناطق تعليمية في ولاية كارولينا الشمالية. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل.
2. على القائد أن يهتم كثيراً في البحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير.

دراسة (Chapin, 2001):

بعنوان: تحليل برنامج تدريب القيادة التربوية الفعالة

### **An Analysis of Effective of an Educational Leadership Training Program.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر برنامج القيادات الإدارية، والذي اشتمل على (15) مدرسة وذلك من أجل تحسين الإمكانيات القيادية لمدرء المدارس الإعدادية. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي، لتحقيق هدفها، والإجابة عن تساؤلاتها. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أن المشاركين في البرنامج قد تحسنت عملية الاتصالات داخل المدرسة لديهم وتحسين عملية التغذية الراجعة للمعلمين في مجال عملية التدريس، وإعداد الخطط الدراسية، وتطوير عملية المهام والأهداف المدرسية.
  2. كما أنها عززت من النواحي القيادية للمدير.
- وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: الاهتمام بتوزيع قنوات الاتصال بين المدارس بعضها البعض سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي.

دراسة (Margret, 2001):

بعنوان: تاريخ حوكمة الشركات

### **A History of Corporate Governance.**

تناولت هذه الدراسة أثر الإفصاح الإجمالي عن عناصر حوكمة الشركات في شركة فيليب على التغيرات المالية في التقارير المالية للشركة خلال الفترة ما بين 1992-2000 (أي قبل اشتراط لجنة بورصة الأوراق المالية في أستراليا ضرورة الإفصاح عن عوامل الحوكمة بأربع سنوات وبعد إصدار هذه الاشتراطات بأربع سنوات).

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أن أهم عناصر الحوكمة التي تم الإفصاح عنها في التقارير المنشودة خلال فترة الدراسة هي: لجنة المراجعة، النظام الأخلاقي للشركة، تكوين المجلس، مكافأة المجلس والإدارة، الرقابة الداخلية، اللجان التنفيذية، مجلي الإدارة ولجانه، التقرير والإشراف المالي.
2. تغير محتوى تقارير حوكمة الشركات مع مرور الوقت وفقاً للتغير في كل من: الهيكل التنظيمي للشركة، أنشطة أعمال الشركة، المركز المالي للشركة.

## رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

### أوجه الاتفاق/ التشابه:

1. تناولت الدراسات السابقة مواضيع تخص القيادة وتأهيل القيادات من جهة، ومواضيع تخص الحكم الرشيد من جهة أخرى.
2. جميع الدراسات السابقة حديثة، فهي من عام 2000م حتى الآن.
3. اتفقت جميع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.
4. اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

### أوجه الاختلاف:

5. اختلفت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما هو محلي في غزة والضفة والقدس، ومنها ما هو عربي في السعودية والأردن والعراق والجزائر، ومنها ما هو أجنبي في أمريكا.
6. اختلفت عينات الدراسات السابقة، فهم من فئات مختلفة، مثل: موظفي الحكومة ومديري المدارس والقيادات التربوية والقيادات الجامعية والمدرسين والموظفين العسكريين وغيرها.
7. اختلفت الدراسات السابقة في المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات، فبعضها طبق على المؤسسات الحكومية، وبعضها على المؤسسات غير الحكومية، والبعض الآخر على الشركات.

### استفادات الباحثة من الدراسات السابقة:

1. صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة.
2. تكوين الإطار النظري.
3. إعداد فصل الدراسات السابقة.
4. كذلك إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).
5. مناقشة وتفسير النتائج.

### ما تميزت به الدراسة الحالية:

1. تتميز الدراسة الحالية بكونها تقيس واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.
2. كونها تقيس دوره في تحقيق الحكم الرشيد.
3. كونها كذلك تبين العلاقة بينهما.



## الفجوة البحثية:

1. **من حيث مكان تطبيق الدراسة:** اختلفت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما هو محلي في غزة والضفة والقدس، ومنها ما هو عربي في السعودية والأردن والعراق والجزائر، ومنها ما هو أجنبي في أمريكا، أما الدراسة الحالية تم تطبيقها في قطاع غزة.
2. **من حيث عينات الدراسة:** اختلفت عينات الدراسات السابقة، فهم من فئات مختلفة، مثل: موظفي الحكومة ومديري المدارس والقيادات التربوية والقيادات الجامعية والمدرسين والموظفين العسكريين وغيرها، أما الدراسة الحالية تم تطبيقها على الصف الأول والثاني من القيادات الحكومية في حكومة غزة (وزير، وكيل وزارة، مدير عام).
3. **من حيث الحد المؤسسي:** اختلفت الدراسات السابقة في المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات، فبعضها طبق على المؤسسات الحكومية، وبعضها على المؤسسات غير الحكومية، والبعض الآخر على الشركات، أما الدراسة الحالية تم تطبيقها على حكومة غزة.
4. **من حيث الهدف:** بعض الدراسات السابقة قاس واقع تأهيل القيادات، وبعضها قاس مدى الحكم الرشيد، أما الدراسة الحالية فتقيس واقع تأهيل القيادات ودوره في تحقيق الحكم الرشيد وكذلك بينت العلاقة بينهما.

## الفصل الثالث: تأهيل القيادات

- ❖ المقدمة
- ❖ مفهوم القيادة
- ❖ أركان القيادة
- ❖ عناصر القيادة
- ❖ مبادئ القيادة
- ❖ صفات القيادة الناجحة
- ❖ المقومات والمهارات القيادية في الفكر الإداري
- ❖ مصادر وقوة القيادة وتأثيرها
- ❖ منهجية إعداد وصناعة القادة
- ❖ أساليب التأهيل القيادي
- ❖ أنواع التدريب
- ❖ مجالات التدريب للقيادات
- ❖ مراحل اختيار القيادات
- ❖ خطوات تأهيل القيادات
- ❖ معوقات برامج تدريب القيادات

## الفصل الثالث: تأهيل القيادات

### المقدمة:

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكمية تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم دفعا للشر والردائل، من غير استثثار أو ظلم أو إهمال. ويمكن القول انه ما من مجموعة بشرية إلا يوجد فيها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها. (أبو زعير، 2009: 46)

وتشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات، ومع اتساع المؤسسة وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية كالمؤثرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. (النمر وآخرون، 1997: 313)

وتمثل القيادة عملية التأثير في الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل مهم في المؤسسة، وكان تركيز القيادة على العنصر البشري، حيث ترتكز على أن فعالية المؤسسة تعتمد على حفز الأفراد العاملين بشكل مباشر، وهذا يبرز دور القائد الذي يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة. (عبوي، 2007: 7)

ويعتبر التأهيل والتدريب مدخلا أساسياً في حسن استغلال الموارد البشرية إذ يقدر بأهمية متزايدة لدى العديد من القادة الذي يرون فيه استثماراً ضرورياً، ولا بد للإشارة بوضوح أن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فالتدريب وسيلة إدارية وفنية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن، بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة. (الشلهوب والعساف، بدون: 1)

## مفهوم القيادة:

لقد اختلفت نظرة العلماء في تحديد تعريف للقيادة وذلك باختلاف المدارس الفكرية فمنهم من عرف القيادة بأنها "قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة". (عسكر وآخرون، 1995: 342)

وعرفها (حافظ وآخرون، 2000: 187) "بأنها تفاعل نشط مؤثر وموجه وليس مجرد مركز وقوة مكانة والقائد هو الشخص المركزي في الجماعة الذي يؤثر في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.

ويرى (رفاعي وآخرون، 2000: 159) بأن "القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يواجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

وعرفت القيادة "بأنها نشاط دينامي يؤثر في الجهاز الإداري حيث انه ينقله من الحالة الاستاتيكية الراكدة إلى الحالة الدينامية المتحركة. (الطويل، 1997: 193).

في قواميس اللغة العربية (قاد يقود قوداً وقيادة وقياداً، ومنها القائد من يقوم فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة، والقيادة مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد) (دار المشرق، 1998م: 660)

## أركان القيادة:

القيادة عملية اجتماعية، فلا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يمكنه ممارسة القيادة في جماعة وفي حدود موقف معين، ويجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية: (القائد، والموقف، والتابعين).

وهذه الأركان الثلاثة تشكل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب التوافق بين هذه الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل، فالموقف هو الذي يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها، والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها، وليده القدرة على استغلال قدرات الأفراد، والتأكيد فيهم ليجابهوا الموقف الذي يتفاعلون فيه، والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد والتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه (ربيع، 2006: 136، 137).

## عناصر القيادة:

يتطلب لوجود القيادة الناجحة عددا من العناصر الهامة التي يمكن مناقشتها فيما يلي: (الوهيبي، 2005: 20-22)

### وجود الجماعة:

لا يمكن أن يتصور أحدنا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعية، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدوداً، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي - في الواقع - الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة، وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة.

### وجود هدف مشترك:

إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها، ولذا فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، وحيث أنه - في أغلب الأحيان - يكون لدينا عدد من الأهداف المتباينة، فإن دور القائد هو السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة، ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع. فمن الطبيعي أن يكون لكل شخص أهدافه الخاصة، بالإضافة إلى أهداف الإدارة، وقد يكون هناك شيء من التضارب في بعض الأحيان، وهنا يأتي دور القائد كمهندس لهذه الاختلافات، حيث يتوجب عليه البحث عن الصيغة التي تحقق بها وحدة الهدف بالشكل الذي تتحقق من خلاله الأهداف الفرعية للمرؤوسين. ولتحقيق ذلك يستلزم الأمر أن يكون هناك درجة عالية من التناسق والانسجام الذي يساعد على تحقيق درجة عالية من الإيمان بالهدف، وبالتالي تسهل مهمة القائد في توحيد الجهود نحو هدف معين.

### التناسق والانسجام:

مما لا شك فيه أن وجود الجماعة شرط لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها، ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود.

### القدرة على التأثير:

إن القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة، ويشير العديد من الكتاب ومنهم (فقيري، 2001: 10 - 12) إلى عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين، وهي كما يلي:

أ. **القدرة القسرية:**

وهو تأثير مبنى على قدرة القائد على الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات، أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والإنذار، وغير ذلك من مصادر التأثير القسري المستمد من السلطة الوظيفية.

### ب. **قدرة التحفيز:**

ونعني بذلك قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد وأتباعهم لتعليماته، وقيامهم بما يطلب منهم، ومن أمثلة التأثير بالمكافأة المديح والثناء والترقية، أو منح مكافأة مادية أو إجازة دراسية.

### مبادئ القيادة:

للقيادة مبادئ عدة، وهي: (الوهبي، 2005: 25-28)

1. الإيمان بالهدف
2. الانطلاق إلى الأمام
3. حب العمل مع الآخرين
4. التقدير السليم للموقف
5. تحمل المسؤولية
6. التصرف على المستوى القيادي
7. حسن التصرف
8. القيادة نحو الإصلاح

## صفات القيادة الناجحة:

نظراً لتعدد أعمالها ومسؤولياتها، وتنوع مهاراتها، وتباين مستوياتها، فإن الصفات المطلوبة في القادة تختلف، حسب المواقف المختلفة، فنجد أن جون أدير قد حدد بعض الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القادة الأكفاء، وهي كالتالي: (عبوي، 2007: 13، 14) الحماسة: وهي ضرورة للقادة في انجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين. الثقة: إيمان القادة بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها المرؤوسون، بحيث لا تزيد الثقة عن الحد المعقول، وإلا نقود إلى الغطرسة. الشدة: المرونة، والإصرار على تحقيق معايير مرتفعة، بغية الحصول على الاحترام وليس الشعبية.

**الدفع:** في العلاقات الشخصية، ورعاية المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم واحترام آرائهم.  
**التواضع:** الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، وعدم التكبر على المرؤوسين.

## المقومات والمهارات القيادية في الفكر الإداري:

يأتي التأهيل القيادي من فكرة أن القادة يصنعون ولا يولدون، ويقصد به إعادة القادة حتى يكونوا مؤهلين لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية. والتأهيل القيادي ليس له نمط مثالي يناسب كافة النشاطات والمهام، بل له أشاله المتعددة التي تناسب طبيعة العمل والأشخاص المطلوب إعدادهم والبيئة الداخلية والخارجية. ويتميز عصرنا الحاضر بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، ولا شك أن المواقف لهذه المتغيرات لها متطلبات في الكوادر القيادية التي تستطيع التعامل مع المواقف المتجددة. (القحطاني، 2003: 41)

ويمكن إجمال تصنيفات المهارات القيادية في الفكر الإداري المعاصر تحت التصنيف التالي: (القحطاني، 2003: 58)

**المهارات الذاتية:** وهي تتعلق بذات القائد وشخصه وسلوكه.

**المهارات الفنية:** ويوجد اتفاق بين الكتاب الذين تناولوا المهارات القيادية حو ماهيتها بأنها المهارات التي تعكس التعامل مع الجوانب الفنية للعمل والإلمام بها.

**المهارات الإنسانية:** وتعني القدرة على تفهم سلوك العاملين وإنشاء علاقات طيبة وإشباع حاجاتهم ويندرج تحتها المهارات العلائقية.

**المهارات الفكرية:** وهي تتعلق بالقدرة الذهنية والقدرة على الربط والتحليل والتفكير المنطقي والاستنتاج، والقدرة على إحداث التغيير والتطوير. ويندرج تحت هذا التصنيف: المهارات الإدارية، مهارة التشخيص، مهارات إحداث التغيير وإدارته، مهارة التحليل، المهارات السياسية.

## مصادر وقوة القيادة وتأثيره:

وقد قسم (العنبي وآخرون، 2007: 178)، و(سمارة، 2007: 176) مصادر قوة القيادة إلى خمسة مصادر رئيسية: (قوة أو نفوذ المنصب، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام - وقوة مستمدة من القائد ذاته، وتنقسم إلى قسمين)، وهي كالتالي:

### أولاً: قوة أو نفوذ المنصب:

تقسم القوة إلى ثلاثة أقسام وهي:

1. **قوة الحافز أو المكافأة:** وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية، ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب، وإلا فقدت تأثيرها.

2. **قوة الجزاء أو العقاب:** وتعني مقدرة القائد على توقيع الجزاءات على العاملين في الوقت المناسب، لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر غيره محمود في نفوس العاملين، ويؤثر في أدائهم وإنتاجهم.

3. **قوة السلطة:** بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له، وينفذون أوامره، رغم أنه لا يراعي مشاعرهم، ولا يقدر عملهم.

### ثانياً: قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته:

وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره، وتنقسم إلى قسمين، هما:

1. **السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة:** بحيث يستطع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته، وينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.

2. **القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية:** وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة، وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له، ويأتمرون بأمره.



## منهجية إعداد وصناعة القادة:

أشار (حسين، 2011: 77) إلى أن منهجية إعداد وصناعة القادة تكون عبر التالي:

1. ان يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
2. اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
3. توفير المناهج القيادية اللازمة.
4. تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
5. إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
6. تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
7. الصبر على القائد الياقع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة.
8. إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

## أساليب التأهيل القيادي:

### 1. التدريب من خلال البرامج التدريبية:

التدريب والتعليم عملية مستمرة خلال حياة الفرد وتستمر ما استمرت به الحياة، وهو يخضع لاحتياجات الفرد والبيئة المحيطة به في عمله وحياته اليومية وهو يؤدي بالفرد إلى أن يتوافق مع متطلبات حياته وبيئته فيتعامل مع الكل بالكفاية اللازمة لتحقيق ذاته وأداء وظيفته في مجتمعه. (أبو العزم، 1980: 11)

والتدريب يهدف إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، وإلى إكسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه.

والتدريب في واقعه يمثل عملية متكاملة تقوم على أركان معينة أهمها ما يلي: (القحطاني، 2003: 42)

### الاحتياجات التدريبية:

ويقصد به القياس العلمي المدروس للاحتياجات التدريبية للأشخاص الذي يدرسون في البرنامج التدريبي (من مدرّبين، ومناهج، ومساعدات تدريب، ...).

## تخطيط المناهج:

إذا كان قياس الاحتياجات التدريبية يحدد المسافة بين المستوى الذي عنده المتدرب والمستوى الذي يجب أن يبلغه، فإن المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تمكن المتدرب من قطع هذه المسافة، أي الوصول إلى المستوى المستهدف. ويجب أن يكون تخطيط المناهج واقعياً وموضوعياً وأن لا تستأثر به مؤسسات التدريب وحدها، وإنما يفضل أن تشترك فيه الجهات المعنية التي يمثلها الدارسون.

## المدرّب:

وهو العنصر الأساسي في عملية التدريب لإحداث التغييرات المطلوبة في الأفراد والجماعات، وهناك معايير ومقومات لا بد من توافرها في المدرّب حتى يستطيع إنجاز هدفه.

## أسلوب التدريب:

ويقصد به الطريقة التي يتبعها المدرّب في عملية التدريب، وأساليب التدريب تشمل: المحاضرة، والندوة، والمناظرة، والمناقشة، وحلقات البحث، ودراسة الحالات، وتقمص الأدوار، واختبار الحساسية، وتحليل المناقشة الحرة، وتقديم البحوث والتقارير والدراسات، والاستقصاء الميداني، والزيارات، والبحوث الميدانية، والعمل الميداني تحت إشراف، والتدريب على اتخاذ القرارات.

## الإمكانات الواجب توافرها:

أهمية مساعدة التدريب ووسائل الإيضاح والمكتبة، وهذه الوسائل لا تقتصر فوائدها على الدارسين فقط، بل تفيد الأستاذ كذلك (درويش وتكلا، 1995، 622 - 639). ويعرف محسن العبودي (العملية التدريبية بأنها تلك العملية المتكاملة التي تسبق التعيين في الوظيفة القيادية أو تلحق عملية التعيين وتستهدف تنمية القدرات الخاصة والعامة للقائد الإداري بهدف زيادة فاعليته فيما هو موكل إليه من أعمال).

## 2. التنمية الذاتية:

ولا يعني ما سبق ذكره أن التأهيل القيادي لا يركز إلا على التدريب والبرامج التدريبية المخططة، بل هناك التعليم الذاتي من المتدرب أو الفرد مما حوله من أحداث سواء أكان ذلك في البيئة الداخلية أو الخارجية، ومما يمر به أو بغيره من تجارب وخبرات والاستفادة منها والخروج باستنتاجات ودروس يستفيد منها في ممارساته اليومية، بل إنه مطلوب منه متابعة ما يجري من أحداث وأخذ العبر والفوائد، ولا أبالغ عندما أقول بأن هذا النوع من التعلم هو أبلغ في التأثير على سلوكيات واتجاهات ومعارف المتعلم من التأثير الذي تحدثه البرامج التدريبية. (القحطاني،

(2003: 43)

وأسلوب التنمية الذاتية نوع من التقدم والتطور الذي يخطط له القائد أو الفرد بنفسه وبمحض إرادته. ويقوم بتنفيذه بمفرده أو بالاستعانة بالآخرين في جد وحماس وصولاً إلى ما يصبو إليه في الحياة بصفة عامة، وفي العمل بصفة خاصة. لا يرتبط أسلوب التنمية الذاتية لتطويع المهارات القيادية للقائد بمواقف محددة مثل البرامج التدريبية، وإن استند إلى برامج معينة تكون بمثابة الركيزة التي ينطلق منها إلى آفاق أوسع، وهذا النوع أو الأسلوب من التعلم يحتاج إلى أهداف واقعية للنمو تستند إلى احتياجات فعلية تدفع القائد إلى التنقيف الذاتي والاستمرارية في العليم والتفويح الذاتي للإنجازات والتغلب على الأخطاء والعمل الجاد والمثابر (الرشودي، 2002: 61)

### أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب الإداري وتختلف من كاتب إلى آخر، ويمكن تقسيم التدريب على أنواع تصنف كالآتي: (الشلهوب والعساف، بدون: 7)

1. التدريب من حيث الأهداف.
2. التدريب من حيث المكان.
3. التدريب من حيث التوقيت.
4. التدريب من حيث الاحتياجات التدريبية.
5. التدريب من حيث عدد المتدربين المشاركين فيه.

### مجالات التدريب للقيادات:

تتعدد مجالات التدريب والتي يتم إعدادها وتصميمها بشكل محدد حسب احتياجات العاملين أو المنظمة، ومن تلك المجالات: (الهندي، 1993: 113)

- **المجال الإداري:** يتم تدريب القيادات على المهارات الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، زيادة فاعليتهم على الإبداع والابتكار في مجالات الإدارة المتجددة.
- **مجال القيادة:** يتم تدريب القادة على المهارات الإدارية والقيادية المتقدمة، التميز القيادي، تكوين الصف الثاني للقيادات.
- **المجال السلوكي:** يجب أن يكون القائد متمكناً من المهارات السلوكية وخاصة مهارات الاتصال الفعال والتعامل مع الجمهور، التعامل مع الجمهور، وكذلك تنمية المهارات الإشرافية وأخيراً مهارات التفاوض.

- مجالات الجودة الشاملة: وذلك لأن القائد تقع على عاتقه مسؤولية الاستثمار الأمثل لجميع الامكانيات المادية والبشرية للحصول على أفضل النتائج.
- مجال البحث العلمي: رفع مستوى الكفاية المهنية لدى القادة في مجال البحث العلمي التربوي.

### مراحل اختيار القيادات:

تمر عملية اختيار واكتشاف القيادات بستة مراحل وهي: (حسين، 2011: 76)

- 1- **مرحلة التنقيب:** مرحلة البحث عن الشخصيات القيادية وتحديدتها ودراسة واقعها من جميع النواحي.
- 2- **مرحلة التجريب:** وهي مرحلة اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة من خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.
- 3- **مرحلة التقييم:** تقييم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً حيث يتم فيها اكتشاف جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
- 4- **مرحلة التأهيل:** بناء على ما تم تحديده في المرحلة السابقة من جوانب القصور والضعف في الشخصيات التي تم اختبارها تأتي المرحلة التالية وهي تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.
- 5- **مرحلة التكليف:** بعد التدريب والتأهيل يتم اختيار مجموعة منهم وتعيينهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.
- 6- **مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

## خطوات تأهيل القيادات:

يُمر برنامج تأهيل القيادات بعدة خطوات وهي: (علي وغالي، 2010: 151)

### أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحديد ما الذي يحتاج إليه القائد التربوي أو ما هي الجوانب التي تسعى المنظمة إلى تطويرها وتحديثها لدى القادة. فالحاجة التدريبية = الأداء المطلوب - الأداء الموجود ويعتبر مستوى القائد التربوي مهم جداً لتحديد ما يحتاجه فمثلاً قادة المدارس يحتاجون إلى تطوير المهارات الفنية المتعلقة بالتخطيط التربوي واتخاذ القرار وإدارة الصراع. ويتم تحديد الاحتياجات بعدة طرق أهمها الملاحظة المباشرة أو المقابلة أو الاستبانة.

### ثانياً: تحديد التحديات:

تمتاز طبيعة عمل القائد التربوي بوجود كم هائل من الضغوط والتوترات وتتطلب قدراً كبيراً من المهارات الإنسانية وطريقة التعامل مع الآخر والتكيف مع التغيرات المستمرة.

### ثالثاً: اختيار طريقة التدريب:

إن اختيار طريقة التدريب مناسبة تعد أهم متطلبات نجاح البرنامج التدريبي للقادة التربويين ولأن المهارات والسلوكيات والأفكار المطلوبة للقائد التربوي تعد عالية المستوى فإن أفضل طرق التدريب هي تلك الحديثة المستندة إلى طرق المجموعات أو الطرق التفاعلية، وعادة ما يتم اختيار طريقة التدريب في موقع العمل وذلك لأهمية مواجهة الظروف الحقيقية ومراقبة السلوك والأفكار التي يتم تبنيها من قبل القائد.

### رابعاً: تقييم برنامج التدريب:

لمعرفة فاعلية برنامج التدريب يتم قياس أداء القائد قبل التدريب وبعده ومن ثم يمكن تحديد مدى تحسن الأداء ومدى الاستفادة من البرنامج وبذلك يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج ومدى إمكانية تعديله مستقبلاً.

## معوقات برامج تدريب القيادات:

من معوقات برامج تدريب القيادة التربوية في الدول النامية ما يلي: (عطوي، 2009، 62)

- عدم الاهتمام ببرامج التدريب اهتماماً كافياً بدراسة الجوانب القانونية واللوائح والتنظيمات.
- انعدام النظرة الجدية إلى البرامج التدريبية.
- قلة الاعتماد والمخصصات المالية.
- تخلف المتدربين عن حضور البرامج التدريبية.
- عدم وضوح أهداف التدريب.

## الفصل الرابع: الحكم الرشيد

❖ مقدمة

❖ تعريف الحكم الرشيد

❖ نشأة الحكم الرشيد

❖ أسباب ظهور وانتشار الحكم الرشيد

❖ أهمية الحكم الرشيد

❖ مستويات تطبيق الحكم الرشيد

❖ شروط الحكم الرشيد

❖ خصائص الحكم الرشيد

❖ معوقات الحكم الرشيد

❖ فساد الحكم الرشيد

❖ الحكم الرشيد والتنمية المستدامة

## الفصل الرابع: الحكم الرشيد

### المقدمة:

يرتبط مفهوم الحكم الصالح أو الحكم الرشيد بجميع مؤسسات المجتمع بما فيها أجهزة الدولة وهيئات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص، كما لا ينحصر مفهوم الحكم الصالح في الاهتمام بآثار التنمية المحلية، بل يشمل التنمية المستدامة التي تنظر نظرة طويلة الأمد وتراعي مصالح الأجيال القادمة كما الجيل الحالي. (مصلح، 2007: 11)

واكتسب موضوع الحكم الرشيد أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية، وكثرت المبادرات الداعية للإصلاح وإحلال الحكم الرشيد، وأطلقت الولايات المتحدة عدة مبادرات لإحداث تغيير سياسي شامل في منطقة الشرق الأوسط، وتبعها في ذلك الاتحاد الأوروبي، الذي اندرجت ومبادراته في إطار الشراكة المتوسطية، وفي محاولة للتكيف مع الضغوط الخارجية وبسبب الكبت واليأس والقيود على الحريات وغياب الانتخابات والمؤسسات المستقلة والشفافية، وتتمثل أبعاد الحكم الرشيد في حكم القانون والشفافية والاستجابة والمشاركة والإنصاف والفعالية والكفاءة والمساءلة والتنمية والرؤية الاستراتيجية. (العادلي، 2005)

### تعريف الحكم الرشيد:

تعرف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الحكم الرشيد على أنه قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، والترويج من أجل خلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي، وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي، كما تم تعريف الحكم الرشيد على أنه قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية، وبحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين، وتدعم من النظام الديمقراطي للحكومة. (عبد النور، 2006: 107)

ويعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية الحكم الصالح الذي يستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع على أنه نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002: 101)

والحكم الراشد هو مجموعة من القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين في الالتزام بالتنمية وبطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على أساس قاعدة واضحة وغير قابلة للتردد أو الانتقادات، على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال

التسيير، والتي أصبحت من المتطلبات المثلى في كل المحيطات الاقتصادية، والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني. (عيشوش وآخرون، 2008: 8)

وهناك من يرى الحكم الصالح أنه الحاكمية، وهناك من يراه الحكم الرشيد، حسب الجوانب (عزي وجلطي، 2006)، والحكم الصالح هو العملية التي تدار من خلالها المؤسسات والأعمال العامة والخاصة، لضمان حقوق الإنسان، ويحقق ذلك بطريقة خيالية من الفساد، وذلك في ظل سيادة القانون.

والحكم الرشيد هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع ويتقدم المواطنين ويتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم (فرجاني، 2000)، والقوى السياسية والاقتصادية السائدة. (عاكوم، 2006)

ويمكن تعريف الحكم الرشيد أنه طريقة العمل والأسلوب الصحيح لحكم الدولة والمجتمعات وإداراتها بكافة المستويات العليا والوسطى والدنيا، وعلى جميع القطاعات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية، ويكون شاملاً في كافة إدارات ومكامن اتخاذ القرارات في الدولة، بحيث تتوخى هذه الطريقة والأسلوب، القيادة العادلة والحكمة والتعقل والعقلانية، بحيث يضمن إيجاد الكفاءات، وتطبيق القانون ومحاربة مظاهر الفساد والفوضى، واحترام الحريات العامة، وإرساء الديمقراطية والمساواة، ومشاركة الناس في صنع القرار، ويسعى إلى تحقيق مصالح الناس وتطوير المجتمع، ويضع هذه الإجراءات ويطبّقها عناصر منتخبة من قبل المواطنين.

وبناءً على ما سبق يمكننا القول أن الحكم الرشيد: (مطير، 2013: 15)

1. هو طريقة العمل والأسلوب الصحيح لحكم المؤسسة وإدارتها بكافة المستويات العليا والوسطى والدنيا، وعلى جميع القطاعات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية.
2. يكون شاملاً لكافة إدارات ومكامن اتخاذ القرارات بحيث تتوخى هذه الطريقة والأسلوب والقيادة العادلة والحكمة والتعقل والعقلانية.
3. يضمن إيجاد موقع مناسب للاستفادة من أصحاب الكفاءات.
4. يسعى إلى تطبيق القانون ومحاربة مظاهر الفساد والفوضى.
5. يدعو إلى احترام الحريات العامة.
6. يهدف إلى إرساء الديمقراطية والمساواة.
7. ينادي بمشاركة الناس في صنع القرار.
8. يسعى إلى تحقيق مصالح الناس وتطوير المجتمع.
9. يساهم في ترسيخ القيم والمبادئ الإدارية مثل: المساءلة والرقابة.
10. يتضمن مبادئ ديمقراطية كالمشاركة والمحاسبة والشفافية.



## نشأة الحكم الرشيد:

ظهر مصطلح الحكم الرشيد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح "الحكومة" ثم كمصطلح قانوني عام (1978) ليستعمل في نطاق واسع معبراً عن تكاليف التسيير (governance Charge de) وبناء على أساس هذا التعريف، وليس هناك شك أو اختلاف حول الأصل الفرنسي للكلمة، كما أن كلمة الحاكمية أصلها إنجليزي فهو مصطلح قديم، أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينيات حيث أصبح من الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية وخاصة في معاجم تحاليل التنمية. (لبال، 2012: 8)

وقد ظهر هذا المفهوم في عام (1989) في تقرير البنك الدولي عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث أرجع الخبراء السبب في عدم نجاح سياسيات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي بهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات، وليس إلى السياسات نفسها، وفي الوقت نفسه كانت وثائق السياسة الخاصة بالهيئات المانحة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين، أكثر جرأة من البنك الدولي لمناداتها بضرورة إصلاح نظم الحكم، وضرورة تفعيل النظام الديمقراطي المبني على التعددية الحزبية والحفاظ على الحقوق المدنية والحريات وحقوق الإنسان كمكونات أساسية للحكومة الصالحة. (عبد النور، 2006: 106)

ويرتبط مفهوم الحكم الصالح أو الحكم الرشيد بجميع مؤسسات المجتمع بما فيها أجهزة الدولة وهيئات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص، كما لا ينحصر مفهوم الحكم الصالح في الاهتمام بآثار التنمية المحلية، بل يشمل التنمية المستدامة التي تنظر نظرة طويلة الأمد وتراعي مصالح الأجيال القادمة كما الجيل الحالي. (مصلح، 2007: 11)

## أسباب ظهور وانتشار الحكم الرشيد:

إن ظهور مفهوم الحكم الرشيد ما هو إلا انعكاس للتغير في طبيعة الحكومة ودورها، وأبرز هذا الدور يتجلى في: (شعراوي، 2004)

1. ظهور العديد من المتغيرات التي غيرت النظرة التقليدية للدولة.
2. تنامي دور الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات في التأثير على صنع السياسات، والحاجة إلى إعادة النظر في العلاقات بينها وبين الحكومة، بالإضافة إلى دور مؤسسات العمل المدني.
3. تغير معايير التوظيف والعمل من الأقدمية إلى المهارات والتعلم والتدريب.

## أهمية الحكم الرشيد:

إن الحكم الرشيد والصالح يسعى إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتطبيق مبدأ القيادة الإدارية، خاصة في المؤسسة وشفافية أكثر تجاه المستفيدين من السياسات الاجتماعية، وهو (الضمان لتوفير الشروط الملائمة للحصول على نمو هام يستفيد منه المحتاجون ويضمن التطور الاجتماعي للبدان ذات الدخل المنخفض) (عزي وجلطي، 2006)، ويساهم في تعزيز رفاه الإنسان وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وخاصة الأكثر فقراً وتهمشاً. (فارس، 2006: 7)

كما أن للحكم الصالح انعكاسات على المجتمع منها: الولاء والانتماء، والإبداع، والرقابة الذاتية، والمرونة (مصطفى، 2006)، ويضمن تمييع المسافات وتقصيرها في ميادين العمل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي (اليحياوي، 2006)، وهي شرط لعملية النمو المستديم ومحاربة الفقر، لأن الحكم غير السليم يمثل عاملاً أساسياً في إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية، ويعمق الحرمان والتمايز بين فئات المجتمع، ومن ثم يولد عدم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. (عاكوم، 2006)

كما أن الحكم الجيد، يؤمن النقاش العام حول أثر السياسات الحكومية - ويساعد على التقليل من السياسات المنحرفة والخطئة. عبر المساءلة العامة للسياسيين والموظفين. (بنك المعطيات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 2004: 13-15)

## مستويات تطبيق الحكم الرشيد:

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

ويتضمن الحكم الرشيد ثلاثة مستويات وهي: الدولة، والقطاع الخاص والمجتمع المدني، فالعلاقة بين هذه العناصر الثلاث تكون جداً مهمة لضمان ديمومة التنمية البشرية، فالدولة تخلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة، كما أن القطاع الخاص يؤدي إلى خلق مناصب شغل، أما المجتمع المدني فإنه يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية. (عزي وجلطي، 2006)

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإصلاح: (محيسن، 2006)

**الأول:** الإصلاح بوصفه استراتيجية للوصول إلى السلطة، وهو يعرف بالثورة.

**الثاني:** الإصلاح بوصفه عملية تطوير مجتمعي مستمرة تتعلق بتحسين الكفاءة والفعالية.

**الثالث:** الإصلاح الفردي، وأبعاده القيمية، الأخلاقية، النفسية، المعرفية، والإدارية.

## شروط الحكم الرشيد:

من شروط الحكم الرشيد التالي: (اللواج، 2005)

1. استقلال مؤسسة القضاء، وعدم تدخل السلطين التشريعية والتنفيذية.
2. الانتخابات الدورية لأجهزة الحكومة والمساءلة لهذه الأجهزة، بما فيها الشعب.
3. قيام المؤسسات المجتمعية، والعلاقات الصحيحة بينها، على المستوى المحلي، بالمشاركة الفعالة في نسق الحكم، وبخاصة في البلدان الكبيرة والمترامية الأطراف، للوصول إلى الحكم الرشيد لا بد من إجراءات وطنية لتعزيز المساءلة الخارجية، وفصل السلطات الثلاثة، وإصلاحات إدارية في كل الميادين، إضافة إلى أخلاقيات ممارسة الحكم التي تفرض الشفافية والفعالية، ومحاسبة القائمين على تدبير الشأن العام.

## خصائص الحكم الرشيد:

رأى المشتركون في مؤتمر (مؤتمر الإدارة الرشيدية، 2005) أن خصائص الحكم الرشيد والصالح هي:

1. المشاركة الشعبية الفاعلة: التي تضمن لجميع الرجال والنساء على حد سواء أن يكون لهم صوت مسموع ومؤثر في اتخاذ القرار.
2. حكم القانون ودولة المؤسسات: وذلك بتطبيق الأطر والنصوص القانونية بصورة عادلة ودون إي إقصاء بين أفراد المجتمع.
3. الشفافية: لضمان التدفق والتبادل الحر للمعلومات، بحيث تكون المؤسسات ومعاملاتها وحساباتها متاحة بصورة مباشرة لذوي الشأن.
4. الجاهزية والاستجابة: بحيث تكون المؤسسات الخدمية والقائمون عليها في خدمة الوطن والمواطن.
5. التوجه نحو الجماعية: حيث أن جميع المصالح الخلاقية يتم التوسط فيها للوصول إلى إجماع واسع حول ماذا يعني النفع العام للوطن وللجماعات المحلية.
6. العدالة الاجتماعية: بحيث يكون لجميع المواطنين - رجالاً ونساءً - الفرصة الحياتية لتحسين أوضاعهم.
7. الفاعلية والكفاءة للعمليات والمؤسسات العامة: بحيث تفرز مخرجات ونتائج لمقابلات حاجة الجماهير مع الالتزام الأكيد والصارم بتوظيف المواد الوطنية.
8. المساءلة لجميع متخذي القرار: سواء في إطار الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع.

9. الرؤية الاستراتيجية: حيث تتحد الرؤية التنموية من قبل مؤسسات المجتمع والدولة من خلال منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي والحكم الصالح والتنمية البشرية.
10. الشرعية: وذلك لضمان شرعية السلطة من خلال أطر مؤسسية وقانونية واضحة.
11. الحرص على التعامل مع الموارد: لضمان استغلال الموارد وتسييرها واستخدامها بالشكل الذي يساعد على رفع المستويات المعيشية والرفاه.
12. البيئة السليمة: لضمان حماية البيئة وإعادة إحيائها وتجديدها من خلال تحقيق الاستدامة في الاعتماد على الذات.
13. التمكين والافتقار: فجميع القواعد الأساسية في المجتمع يتم تمكينها من القوة والفعل لتحقيق غاياتها المشروعية، وان يتم ضمان البيئة الملائمة لتعظيم نجاحات تلك المبادرات وتحقيق الوضع الأفضل للمجتمع.
14. الشراكة: الحكم الصالح لا يعني بأية حال استئثار الحكومة بإدارة شؤون المجتمع، حيث أن ذلك هو من مسؤولية جميع الشرائح الاجتماعية الأساسية الفاعلة فيه.
15. اللامركزية: الحكم الصالح يأخذ بالاعتبار التوزيعات المكانية للجماعات المحلية ويؤكد على أن النظام الإنساني متعدد المستويات بطبعه، ويقترن بمبدأ التنظيم الذاتي وفق تقرير المصير على كل مستوى.

### معوقات الحكم الرشيد:

هناك أربع عمليات، الخلل فيها يعيق تطبيق الحكم الصالح وهي: عملية توزيع الموارد، وعملية بلورة السياسات، وعملية تطبيق البرامج، وعملية توزيع الدخل، إن من شأن سير هذه العمليات الأربع أن يحدد كيفية توزيع الموارد وتخصيصها، وملاءمة السياسات والبرامج، وفعالية التطبيق وكفاءته، وعدالة توزيع الدخل الوطني. (عاكوم، 2006)

وإن من أهم معوقات الحكم الصالح العلاقة بين الحوكمة والديمقراطية والفضل الكامن في سبل العمل والتنسيق في الدولة، بدون النظر إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني وطموح الأفراد والجماعات (بنك المعطيات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 2004)، بالإضافة إلى ضعف التنسيق السياسي واختفاء التكامل الاقتصادي. إضافة إلى غياب الديمقراطية ومناخها السياسي وبيئتها الفكرية، وشيوع الفساد (تركمان، 2004)، وعدم احترام الحريات الإنسانية، وعدم تمكين المرأة، وعدم اكتساب المعرفة، وتوظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية. (فرسخ، 2002)

## فساد الحكم الرشيد:

يمكن ايجاز أسباب نمو ظاهرة الفساد وتفشيها بالتالي: (ابن علي، 2006)

- 1- الصلاحيات الواسعة للمسؤولين وعدم مساءلتهم.
- 2- حصول المسؤولين في الحكومة على فوائد مادية عالية.
- 3- ظلم بعض المجموعات العرقية والثقافية في كثير من المجتمعات.
- 4- احتفاظ الدولة بثروة هائلة وسلطة مفرطة.
- 5- ضعف المجتمع المدني وتهميش دور مؤسساته.
- 6- انخفاض الأجر الرسمي للموظفين الحكوميين.
- 7- ضعف الأخلاقيات الوظيفية للعمل الحكومي، وغياب مفهوم المساءلة العامة والمسؤولية، كلها تؤدي إلى الفساد وتمهد له.
- 8- سوء توزيع السلع والخدمات، وكبر حجم القطاع العام.
- 9- التغاضي عن معاقبة كبار المسؤولين المتهمين بالفساد المنصب العام.
- 10- استخفاف أفراد المجتمع بالقوانين المعمول بها في مختلف المجالات الحياتية والتنظيمية مما أدى إلى تغير النظرة العامة لشرعية الأنظمة الحاكمة في تلك الدول.
- 11- الحصانة التي تحمي كبار الموظفين المتهمين بالفساد.

## ومظاهر وأنواع الفساد كثير منها: (الوائي، 2006)

- 1- الفساد السياسي: وهو مخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي.
- 2- الفساد المالي: وهو الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام التي تنظم سير العمل الإداري والمالي فلدولة ومؤسساتها ومخالفة أجهزة الرقابة.
- 3- الفساد الإداري: وهو الانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته.
- 4- الفساد الأخلاقي: وهو الانحرافات الأخلاقية والسلوكية للموظف والشخص.

ومن آثار الفساد التي تعم المجتمع والدولة: (ابن علي، 2006)

- 1- يؤثر في أداء القطاعات الاقتصادية، ويخلق فجوة اجتماعية، وهو يعيق الاستثمار.
- 2- يؤدي الفساد إلى إضعاف البنية الأساسية والخدمات العامة.
- 3- ارتفاع تكاليف الصفقات، ويغير تركيبة عناصر الإنفاق الحكومي.
- 4- يؤدي إلى عدم الاستقرار الأمني والسياسي وضعف شرعية الدولة.
- 5- يؤثر في روح المبادرة والابتكار ويضعف الجهود لإقامة مشاريع استثمارية.
- 6- يقود إلى التشبيك في القانون وفي قيم الثقة والأمانة وتهديد المصلحة العامة.

- 7- يغير الحوافز والدوافع السلوكية بحيث كسود نوع من الأنشطة غير الانتاجية الساعية إلى الريح السريع، إلى جانب إهدار جانب من الطاقات الانتاجية.
- 8- يزيد سلطة الأثرياء ويخلق الطبقات، ويؤثر سلباً في الفئة الفقيرة من المجتمع، ويزيد من نسبة المهمشين سياسياً واقتصادياً واجتماعياً.

### الحكم الرشيد والتنمية المستدامة:

ما يزال الحديث عن التنمية الإنسانية المستدامة والحكمة (الحكم الصالح أو الحكم الرشيد) في مرحلتها الأولى، وبخاصة في عالمنا العربي والإسلامية، فحتى عهد قريب وربما قبيل صدور تقارير الأمم المتحدة الإنمائية، كان المقصود بالتنمية هو النمو الاقتصادي، واستبدال التركيز من النمو الاقتصادي، إلى التركيز على مفهوم التنمية البشرية وإلى التنمية المستدامة فيما بعد، أي الانتقال من الرأسمال البشري إلى الرأسمال الاجتماعي وصولاً إلى التنمية الإنسانية بعدها الشامل، أي الترابط بكل مستويات النشاط السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والبيئي، بالاستناد إلى نهج متكامل يعتمد على مبدأ المشاركة والتخطيط الطويل الامد في حقول التعليم والتربية والثقافة والإسكان والصحة والبيئة وغيرها، مع توخي قدرًا من العدالة والمساءلة والشرعية والتمثيل. (الحو، 2012: 56)

ومن هنا نشأت العلاقة بين مفهوم الحكم الرشيد والتنمية الإنسانية المستدامة، لأن الحكم الرشيد أو الحكامة هي الضامن لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية إنسانية مستدامة ومع ذلك فقد ظل المفهوم بحاجة إلى تأصيل خصوصاً في المنطقة العربية التي تعاني من ضعف المشاركة ومركزية الدولة الشديدة الصارمة، وعدم إعطاء دور كاف لهيئات الحكم المحلي فضلاً عن إبعاد مؤسسات المجتمع المدني من المساهمة، وعدم توفير بيئة صالحة سياسية وفكرية واقتصادية واجتماعية لذلك، سواء على صعيد التشريعات أو بسبب ضيق مساحة الحريات الخاصة والعامة وبشكل خاص الحريات الأساسية. (مراد ومصطفى، 2008: 10)

وهناك علاقة وثيقة بين الحكم الصالح أو الحكم الرشيد وعملية التنمية، حيث أصبح الحكم الرشيد بمختلف أبعاده شرط رئيس لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير هذه القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاهية الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرأة. (السكرانة، 2009: 324)

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة

### المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، وسيتم عرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكذلك أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها وأيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد إلى تقصي الحقائق من أجل وصف حالة الظواهر كما هي موجودة في الواقع.

وتتمثل مصادر بيانات هذه الدراسة في التالي:

1. **البيانات الأولية:** من خلال إعداد استبانة لقياس متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وقياس متوسط التقديرات لدور الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في تحقيق الحكم الرشيد.
2. **البيانات الثانوية:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب الإداري في مجال تأهيل قيادات الدولة ومجال تحقيق الحكم الرشيد.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، والذين يحملون المسميات الوظيفية التالية: (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والبالغ عددهم (183) (ديوان الموظفين العام، 2014)، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (132)، أي ما نسبته (72.1%) من مجتمع الدراسة، وموزعين حسب الجداول التالية:



**جدول رقم (1)**  
**خصائص مجتمع الدراسة**

الإجمالي	مدير عام	وكيل مساعد	وكيل وزارة	مكان العمل	
18	15	3		وزارة التربية والتعليم العالي	1
17	14	2	1	وزارة المالية	2
14	11	3		وزارة الصحة	3
10	9		1	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية	4
10	6	3	1	وزارة الداخلية	5
9	8		1	وزارة الحكم المحلي	6
8	6	2		وزارة الاشغال العامة والإسكان	7
7	4	2	1	الامانة العامة لمجلس الوزراء	8
7	5	1	1	وزارة الزراعة	9
7	5	1	1	وزارة الشباب والرياضة	10
7	6		1	وزارة العدل	11
7	6	1		وزارة العمل	12
6	4	1	1	المجلس التشريعي	13
6	5	1		وزارة الاقتصاد الوطني	14
5	3	1	1	وزارة التخطيط	15
5	4	1		وزارة النقل والمواصلات	16
4	3		1	ديوان الموظفين العام	17
4	3		1	وزارة الشؤون الاجتماعية	18
4	3		1	وزارة الشؤون الخارجية	19
3	2	1		ديوان الرقابة المالية والإدارية	20
3	1	1	1	سلطة الاراضي	21
3	2		1	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	22
3	2	1		وزارة الثقافة	23
3	2	1		وزارة شؤون الاسرى والمحررين	24
2	1	1		الهيئة العامة للمعابر والحدود	25
2	1		1	سلطة جودة البيئة	26
2	1	1		وزارة الاعلام	27
1	1			العدل - ديوان الفتوى والتشريع	28
1	1			المحاكم الشرعيه - ديوان القضاء الشرعي	29
1	1			سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	30
1			1	سلطة المياه الفلسطينية	31
1	1			هيئة التقاعد الفلسطينية	32
1		1		وزارة السياحة والآثار	33
1		1		وزارة شؤون المرأة	34
<b>183</b>	<b>136</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>الإجمالي الكلي</b>	

(ديوان الموظفين العام، 2014)

الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

جدول رقم (2)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس

م	البيانات الشخصية	العدد	النسبة
1	الجنس	125	94.697
	ذكور	7	5.303
	أنثى		
العدد الكلي		132	%100

يتبين من الجدول السابق أن معظم قيادات الدولة، والمتمثلة في وكلاء الوزارات ووكلاء المساعدون والمدراء العامون في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هم من الذكور، حيث تبلغ نسبتهم في عينة الدراسة (94.7%)، وترجع هذه النسبة إلى ثقافة المجتمع ونظرته الذكورية، وأن المرأة لا تكون في المناصب العليا إلا بنسبة قليلة جداً، ولكن هناك تواجد للمرأة في المناصب الحكومية الأقل منسباً من سابقة الذكر، وقد يعود ذلك لطبيعة المرأة وانشغالها في مهامها البيئية كزوجة وأم.

جدول رقم (3)

خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر

م	البيانات الشخصية	العدد	النسبة
2	العمر	أقل من 40 سنة	25.758
		من 40-50 سنة	56.818
		أكثر من 50 سنة	17.424
العدد الكلي		132	%100

يتبين من الجدول السابق أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذين تتراوح أعمارهم من (40-50 سنة) نسبتهم (56.8%)، وهذا يدل على أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذين تتراوح أعمارهم من (40-50 سنة) هم أكثر الفئات تقلداً للمناصب العليا في الحكومة، وهذه الأعمار قد تكون هي الأكثر حيويةً وعطاءً، وهذا السن هو سن الرشد الذي يتمتع به الإنسان بالحكمة في اتخاذ القرارات.

#### جدول رقم (4)

##### خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

م	البيانات الشخصية	العدد	النسبة
3	بكالوريوس	66	50.000
	ماجستير	57	43.182
	دكتوراة	9	6.818
العدد الكلي		132	%100

يتبين من الجدول السابق أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذين يحملون درجة البكالوريوس نسبتهم (50.0%)، والذين يحملون درجة الماجستير نسبتهم (43.2%)، والذين يحملون درجة الدكتوراة نسبتهم (6.8%)، وهذا يدل على أن معظم قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هم من حملة البكالوريوس، ثم الماجستير، ثم الدكتوراة، وتجدر الإشارة إلى أن جزءا ليس بالقليل من هؤلاء القيادات هم طلبة دراسات عليا، ويستكملون دراستهم لنيل شهادة الماجستير أو الدكتوراة، سواء داخل قطاع غزة أو خارجها.

#### جدول رقم (5)

##### خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

م	البيانات الشخصية	العدد	النسبة
4	أقل من 5 سنوات	8	6.061
	من 5-10 سنوات	42	31.818
	أكثر من 10 سنوات	82	62.121
العدد الكلي		132	%100

يتبين من الجدول السابق أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذين تبلغ سنوات الخبرة لديهم (أكثر من 10 سنوات) نسبتهم (62.1%)، وهذا يدل على أن معظم قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة لديهم خبرة طويلة في العمل الحكومي، تتجاوز الـ (10) سنوات، حيث أن قيادات الدولة يكون لها باع طويل في مجال العمل الحكومي والارتقاء في السلم الوظيفي للوزارات، إلى أن يصبحوا في هذه المناصب المتقدمة في الحكومة الفلسطينية.

## جدول رقم (6)

### خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

م	البيانات الشخصية	العدد	النسبة
5	وكيل وزارة	10	7.576
	وكيل مساعد	21	15.909
	مدير عام	101	76.515
	<b>العدد الكلي</b>	<b>132</b>	<b>%100</b>

يتبين من الجدول السابق أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذين يحملون مسمى (مدير عام) نسبتهم (76.5%)، وهذه النتيجة طبيعية، تتناسب مع الهرم الوظيفي، الذي تكون فيه أعداد القيادات العليا أقل من أعداد القيادات الأقل منهم درجة.

### أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة كأداة للدراسة الحالية، وتتكون الاستبانة من عدد من المحاور، يحتوي كل منها على مجموعة من الفقرات تبين درجة الموافقة عليها، بحسب مقياس خماسي التدرج يحدد درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وبحيث تعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، مع التأكد من صدق وثبات الأداة. وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (7)

### مقياس ليكرت خماسي التدرج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
جيدة	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرة جداً	4.20	5.00	84.00	100.00

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، وهما:

**القسم الأول:** يهدف إلى قياس واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.

**القسم الثاني:** يهدف إلى قياس مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.  
**صدق أداة الدراسة:**

• **صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبانة على عدد (12) من المحكمين من ذوى الاختصاص (ملحق رقم (3))، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

• **صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

**جدول رقم (8)**

**معاملات الارتباط لمحاور واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة**

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	الدورات التدريبية	6	0.861	0.000
2	الندوات وورش العمل	5	0.669	0.000
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	6	0.682	0.000
4	البعثات الخارجية	5	0.889	0.000

يتبين من الجدول السابق أن محاور واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (9)

معاملات الارتباط لمحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	معيار المشاركة	6	0.882	0.000
2	معيار سيادة القانون	5	0.560	0.000
3	معيار الشفافية	6	0.583	0.000
4	معيار الاستجابة	5	0.460	0.000
5	معيار التوافق	5	0.655	0.000
6	معيار المساواة والعدالة	5	0.576	0.000
7	معيار الكفاءة والفعالية	5	0.617	0.000
8	معيار المساءلة	5	0.722	0.000
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	5	0.701	0.000

يتبين من الجدول السابق أن محاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات أداة الدراسة:

- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة "معاملات ألفا كرونباخ"، كما هو مبين في الجداول التالية:

### جدول رقم (10)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	الدورات التدريبية	0.843
2	الندوات وورش العمل	0.561
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	0.729
4	البعثات الخارجية	0.845
		<b>0.909</b>

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

### جدول رقم (11)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	معيار المشاركة	0.812
2	معيار سيادة القانون	0.985
3	معيار الشفافية	0.914
4	معيار الاستجابة	0.864
5	معيار التوافق	0.762
6	معيار المساواة والعدالة	0.638
7	معيار الكفاءة والفعالية	0.947
8	معيار المساءلة	0.872
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.739
		<b>0.927</b>

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور القسم مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

#### • الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجداول التالية:

### جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	الدورات التدريبية	0.734	0.847
2	الندوات وورش العمل	0.837	0.911
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	0.742	0.852
4	البعثات الخارجية	0.938	0.968
		<b>0.681</b>	<b>0.811</b>

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

### جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	معيار المشاركة	0.875	0.933
2	معيار سيادة القانون	0.729	0.843
3	معيار الشفافية	0.746	0.855
4	معيار الاستجابة	0.710	0.830
5	معيار التوافق	0.836	0.911
6	معيار المساواة والعدالة	0.810	0.895
7	معيار الكفاءة والفعالية	0.734	0.847
8	معيار المساءلة	0.837	0.911
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.742	0.852
		<b>0.756</b>	<b>0.861</b>

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة. وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.



## خطوات الدراسة:

تم إتباع الخطوات التالية في إعداد هذه الدراسة:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الإطار النظري في مجال الدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدقها وثباتها.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة وتجميعها.
6. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

## الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

❖ المقدمة

❖ أولاً: تحليل البيانات

❖ ثانياً: اختبار الفرضيات

## الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### المقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وسيتم عرض نتائج واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك نتائج مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، ثم اختبار الفرضيات.

### أولاً: تحليل البيانات:

تحليل بيانات واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة: ولقد تم الإجابة باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (14)

#### الوزن النسبي لمحاوَر واقع تأهيل قيادات الدولة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الدورات التدريبية	3.568	0.730	71.364	2
2	الندوات وورش العمل	3.674	0.764	73.485	1
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	3.405	0.742	68.106	4
4	البعثات الخارجية	3.489	0.862	69.773	3
	المجموع	3.528	0.706	70.568	

يتبين من الجدول السابق أن:

- واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.528) ووزن نسبي (70.568).

وهذه النتيجة تبين أن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بدرجة جيدة، وقد يرجع ذلك إلى الاهتمام بالتأهيل من قبل الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال إدارتها ذات العلاقة، وأيضاً إلى اهتمام قيادات الدولة بتطوير أنفسهم على الصعيد الشخصي، ولأن هذه المناصب العليا في الدولة تتطلب مهارات كثيرة، مما يدفع قيادات الدولة إلى الارتقاء بأنفسهم، حتى يتمتعوا بهذه المهارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو زعيتر، 2009) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، كانت بدرجة عالية، ودراسة (Goley, 2005) التي أشارت إلى أن متوسط

المشتركون في البحث سجل مستوى عال في مهارات القيادة في المقاييس الثمانية، وتختلف مع دراسة (أبو معمر، 2009) التي وضحت أن درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، وكذلك دراسة (البقي، 2008) التي أظهرت النتائج انخفاض مستوى المهارات القيادية الفنية لدى ضابط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.

ومن ترتيب المحاور يتبين أن الندوات وورشات العمل هي الأكثر استخداما، تليها الدورات التدريبية، وقد يكون ذلك لسهولة تنفيذ هذه النشاطات، وقصر مدة تنفيذها، والجهد القليل الذي تتطلبه بالنسبة للنشاطات الأخرى، ولأنها تعقد في غزة، ولا تحتاج للسفر خارجها. ويتبين أيضا أن البعثات الخارجية حازت الترتيب الثالث، وقد يرجع ذلك إلى الإغلاق المتكرر لمعبر رفح، وصعوبة السفر إلى خارج غزة، للمشاركة في البعثات الخارجية، أما المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، وقد يعود ذلك بسبب انشغال القيادات الحكومية في أعمالهم ومهامهم والأعباء الكثيرة الملقاة على عاتقهم.

#### جدول رقم (15)

#### الوزن النسبي لمحور الدورات التدريبية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تشارك قيادات الدولة في العديد من الدورات التدريبية	3.477	0.961	69.545	4
2	توجد أهمية كبيرة للمواد التدريبية	3.879	0.801	77.576	1
3	تقوم الحكومة الفلسطينية باستضافة مدربين من الخارج لتدريب قيادات الدولة	2.977	1.088	59.545	6
4	تقوم الحكومة الفلسطينية بتحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات الدولة	3.356	0.997	67.121	5
5	تستخدم الأساليب والتقنيات الحديثة في دورات قيادات الدولة	3.485	0.895	69.697	3
6	تضيف الدورات المعرفة والمهارة والاتجاهات لقيادات الدولة	3.659	0.780	73.182	2
	<b>المجموع</b>	<b>3.568</b>	<b>0.730</b>	<b>71.364</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (توجد أهمية كبيرة للمواد التدريبية) جاءت بمتوسط حسابي (3.879) ووزن نسبي (77.576).
  - الترتيب الأخير هي فقرة (تقوم الحكومة الفلسطينية باستضافة مدربين من الخارج لتدريب قيادات الدولة) جاءت بمتوسط حسابي (2.977) ووزن نسبي (59.545)، وقد يرجع ذلك إلى الحصار وإغلاق المعابر الذي يعاني منه قطاع غزة، وعدم تمكن الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من استضافة مدربين من الخارج لتدريب قيادات الدولة.
  - ويشكل عام فإن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (الدورات التدريبية) جاء بمتوسط حسابي (3.568) ووزن نسبي (71.364).
- أي أن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (الدورات التدريبية) جاء بدرجة جيدة، وذلك يدل على اهتمام قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة بالالتحاق بالدورات التدريبية، التي تنمي مهاراتهم واتجاهاتهم وتزيد من خبراتهم في مجالات عملهم.

وأشارت دراسة (القحطاني، 2003) التي يرى فيها كل من المدربين والمتدربين أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات والمهارات القيادية اللازمة للطلبة العسكريين، وأظهرت دراسة (البقي، 2008) ارتفاع درجة أهمية الحاجة التدريبية على أبعاد المهارات القيادية (الفنية، والإنسانية، والإدارية) لجميع المستويات القيادية لضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، مع التفاوت النسبي لدرجة أهمية بعض المهارات تبعاً لاختلاف المستوى القيادي، وأوصت بضرورة عقد دورات تدريبية عاجلة ومكثفة على جميع المهارات القيادية لجميع المستويات القيادية، تبعاً لاحتياج كل مستوى قيادي وفقاً للآلية المقترحة من الباحث، وترى دراسة (المطيري، 2003) قلة عدد الضباط الذين حصلوا على دورات تدريب إدارية، بالإضافة إلى قصر المدة الزمنية لهذه الدورات، وأوصت دراسة (أبو زعيتر، 2009) بالمحافظة على الدرجة العالية لممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية، وأوصت دراسة (أولياء، 2007) بتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس والوكلاء والمعلمين والمشرفين، لتنمية قدراتهم القيادية، واعتماد أسلوب التدريب الذاتي في التدريب الإبداعي للقيادات التربوية.

## جدول رقم (16)

### الوزن النسبي لمحور الندوات وورش العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم قيادات الدولة بعقد الندوات والمحاضرات	3.682	0.804	73.636	1
2	تشارك قيادات الدولة في حضور الندوات والمحاضرات وورش العمل	3.636	0.885	72.727	3
3	تجمع ورش العمل قيادات الدولة في الوزارات المختلفة ذات العلاقة	3.598	0.855	71.970	4
4	تجمع ورش العمل القطاع الخاص والحكومي ذو العلاقة لتبادل الخبرات	3.538	0.984	70.758	5
5	تتناول الندوات والمحاضرات وورش العمل أساليب تطوير العمل والأداء في الوزارات المختلفة	3.667	0.897	73.333	2
	<b>المجموع</b>	<b>3.674</b>	<b>0.764</b>	<b>73.485</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (تقوم قيادات الدولة بعقد الندوات والمحاضرات) جاءت بمتوسط حسابي (3.682) ووزن نسبي (73.636).
  - الترتيب الأخير هي فقرة (تجمع ورش العمل القطاع الخاص والحكومي ذو العلاقة لتبادل الخبرات) جاءت بمتوسط حسابي (3.538) ووزن نسبي (70.758).
  - وبشكل عام فإن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (الندوات وورش العمل) جاء بمتوسط حسابي (3.674) ووزن نسبي (73.485).
- أي أن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (الندوات وورش العمل) جاء بدرجة جيدة، وتفسر الباحثة ذلك بطبيعة العمل داخل الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، التي تعيش حالة طوارئ وأزمات متكررة بسبب الاحتلال، مما يحتم عليها زيادة نشاطها وتقييم أداءها، وذلك من خلال الندوات وورش العمل وغيرها، إضافة إلى أن هذه النشاطات تجمع الجهود والأفكار، من ذوي الخبرة والاختصاص، وتبني الطريق نحو رؤى مستقبلية أفضل، وحل للمشكلات التي تعاني منها الحكومة والدولة.
- وأشارت دراسة (الوهيبي، 2005) إلى ضرورة التوسع في استخدام الأساليب الحديثة للتدريب القيادي مثل: المباريات الإدارية، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية، الأبحاث العلمية، وأوصت دراسة (أبو نعمة، 2009) بضرورة العمل على زيادة معرفة المجتمع بمفهوم الحكم الرشيد، وضرورة الاهتمام بالتدريب والتعليم من خلال ورشات العمل، الندوات، المؤتمرات،

وإشراك المجتمع المحلي، وأوصت دراسة (الوهيبي، 2005) بوضع برنامج متكامل لتدريب الطلبة على تنمية المهارات القيادية لا عن طريق إخضاعهم لمحاضرات دراسية فقط، كما هو متبع الآن، ولكن عن طريق المؤتمرات والندوات الهادفة والمختصرة من أجل تفجير الطاقات الكامنة والمهارات لدى الطلبة، وتصحيح مسار اتجاهاتهم، بما يتناسب مع الأساليب الحديثة لأنماط السلوك القيادي المثالية.

### جدول رقم (17)

#### الوزن النسبي لمحور المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تشارك قيادات الدولة في المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية في الداخل والخارج	3.439	0.902	68.788	3
2	تتناول المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية المشكلات التي تعاني منها الوزارات المختلفة	3.591	0.828	71.818	1
3	تتضمن المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية تجارب الدول الناجحة	3.500	0.953	70.000	2
4	يتم العمل بالتوصيات التي تخرج بها المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	3.250	1.080	65.000	5
5	يتم استضافة باحثين من الخارج للمشاركة في المؤتمرات العلمية في الداخل	3.205	1.068	64.091	6
6	تتناول المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية موضوعات حديثة وأساليب جديدة لتطوير العمل والأداء	3.371	0.805	67.424	4
	<b>المجموع</b>	<b>3.405</b>	<b>0.742</b>	<b>68.106</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (تتناول المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية المشكلات التي تعاني منها الوزارات المختلفة) جاءت بمتوسط حسابي (3.591) ووزن نسبي (71.818).
  - الترتيب الأخير هي فقرة (يتم استضافة باحثين من الخارج للمشاركة في المؤتمرات العلمية في الداخل) جاءت بمتوسط حسابي (3.205) ووزن نسبي (64.091).
  - وبشكل عام فإن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية) جاء بمتوسط حسابي (3.405) ووزن نسبي (68.106).
- وهذا يدل على أن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية) جاء بدرجة جيدة، وقد يود ذلك لحرص الحكومة على إعادة

تأهيل قيادات الدولة في جميع المجالات، وما تضيفه المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية من تقدم في العملية الإدارية، وتحقيقه لمستويات الحكم الرشيد.

وأشارت دراسة (الوهيبي، 2005) وضع برنامج متكامل لتدريب الطلبة على تنمية المهارات القيادية لا عن طريق إخضاعهم لمحاضرات دراسية فقط، كما هو متبع الآن ولكن عن طريق المؤتمرات والندوات الهادفة والمختصرة من أجل تفجير الطاقات الكامنة والمهارات لدى الطلبة وتصحيح مسار اتجاهاتهم بما يتناسب مع الأساليب الحديثة لأنماط السلوك القيادي المثالية.

### جدول رقم (18)

#### الوزن النسبي لمحور البعثات الخارجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تشارك قيادات الدولة في البعثات الخارجية	3.182	1.111	63.636	5
2	تحقق البعثات الخارجية استفادة كبيرة للمشاركين فيها	3.538	0.992	70.758	3
3	تنقل البعثات الخارجية الخبرات من الدول الأخرى	3.561	0.918	71.212	2
4	تتوصل قيادات الحكومة إلى اتفاقيات تعاون مشتركة مع الدول الأخرى	3.258	1.046	65.152	4
5	تنقل قيادات الدولة رسالة الحكومة والشعب الفلسطيني للدول الأخرى	3.795	0.963	75.909	1
	<b>المجموع</b>	<b>3.489</b>	<b>0.862</b>	<b>69.773</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (تنقل قيادات الدولة رسالة الحكومة والشعب الفلسطيني للدول الأخرى) جاءت بمتوسط حسابي (3.795) ووزن نسبي (75.909)، وهذا من باب حمل الهم والأمانة الوطنية من قبل قيادات الحكومة الفلسطينية في التواصل مع الآخرين ونقل الهم الفلسطيني لهم.
- الترتيب الأخير هي فقرة (تشارك قيادات الدولة في البعثات الخارجية) جاءت بمتوسط حسابي (3.182) ووزن نسبي (63.636).
- وبشكل عام فإن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (البعثات الخارجية) جاء بمتوسط حسابي (3.489) ووزن نسبي (69.773).



وتعزو الباحثة قلة مشاركة قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، لأن البعثات الرسمية تكون عن طريق الرئيس الفلسطيني ووزارة الخارجية وما يتبعها من سفراء، ونتيجة الانقسام السياسي بين جناحي الوطن، فلا تستطيع قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من المشاركة في هذه البعثات الخارجية.

### تحليل بيانات مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة:

ولقد تم الإجابة باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (19)

#### الوزن النسبي لمحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	معيار المشاركة	3.455	0.797	69.091	9
2	معيار سيادة القانون	3.754	0.724	75.076	5
3	معيار الشفافية	3.735	0.768	74.697	7
4	معيار الاستجابة	3.920	0.673	78.409	1
5	معيار التوافق	3.848	0.642	76.970	3
6	معيار المساواة والعدالة	3.746	0.770	74.924	6
7	معيار الكفاءة والفعالية	3.765	0.658	75.303	4
8	معيار المساءلة	3.659	0.804	73.182	8
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	3.894	0.682	77.879	2
	المجموع	3.674	0.596	73.485	

يتبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.674) ووزن نسبي (73.485).

وهذا يبين أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بدرجة جيدة، وتفسر الباحثة ذلك لأن الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تحرص على تنفيذ القوانين واتباع الإجراءات القانونية واستغلال الموارد بقدر الإمكان، على الرغم من المعوقات الكثيرة التي تعترض عملها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (مطير، 2013) التي أشارت إلى أن تطبيقات الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية هي تطبيقات متوسطة، ودراسة (موسى، 2011) التي بينت أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة، ودراسة (الحليبة، 2010) التي وضحت أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد

وعلاقته بالفاعلية كانت متوسطة، ودراسة (أحمد، 2008) التي تقول بأن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة. فيما جاءت الاستجابة في المرتبة الأولى، وهذا يظهر حرص الحكومة الفلسطينية على تلبية الاحتياجات، سواء للعاملين فيها من جهة، أو المواطنين من جهة أخرى، وقد جاءت المشاركة في المرتبة الأخيرة، وقد يعود ذلك إلى الظروف المحيطة بعمل الحكومة الفلسطينية، وعملها في ظل الأزمات والتحولات المحلية والإقليمية والعالمية، التي تؤثر على عملها، وتجعله يسير ضمن مسارات معينة، لا تتسجم مع الواقع والطبيعية.

### جدول رقم (20)

#### الوزن النسبي لمحور معيار المشاركة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتمد الوزارة نهج تقديم النصح والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة	3.545	0.814	70.909	2
2	تدعم التقاليد التنظيمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة	3.538	0.868	70.758	3
3	تستثمر الوزارة مخزون الذكاء الإنساني لدى الموظفين في تحقيق أهدافها	3.424	0.857	68.485	5
4	يتوفر في الوزارة نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء	3.470	0.851	69.394	4
5	يتوفر في الوزارة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الوزارة حول رؤية مشتركة	3.621	0.870	72.424	1
6	يوجد تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار	3.364	0.991	67.273	6
	<b>المجموع</b>	<b>3.455</b>	<b>0.797</b>	<b>69.091</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (يتوفر في الوزارة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الوزارة حول رؤية مشتركة) جاءت بمتوسط حسابي (3.621) ووزن نسبي (72.424).
- الترتيب الأخير هي فقرة (يوجد تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار) جاءت بمتوسط حسابي (3.364) ووزن نسبي (67.273).
- وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار المشاركة) جاء بمتوسط حسابي (3.455) ووزن نسبي (69.091).

وهو ما يدل على أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار المشاركة) جاء بدرجة جيدة، وذلك يعود لإيمان الحكومة الفلسطينية بأهمية المشاركة من جميع مستويات القيادة في الحكومة الفلسطينية، ولما له من دور فعال في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

وأشارت دراسة (أبو نعمة، 2009) إلى عدم سماح المجالس المحلية للمجتمع المحلي وممثلوه من الاطلاع على الوثائق والمعلومات والميزانيات، وأوصت دراسة (حرب، 2011) بالتركيز على تدريب المرؤوسين لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأوصت دراسة (موسى، 2011) بضرورة العمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، والمشاركة بين جميع الأطراف، وأوصت دراسة (الوهيبي، 2005) بضرورة إشراك المتدرب في إعداد المنهج والبرنامج المخصص لإعداد وتنمية القائد الأمني، وأوصت دراسة (Chapin, 2001) بالاهتمام بتوزيع قنوات الاتصال بين المدارس بعضها البعض سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي.

### جدول رقم (21)

#### الوزن النسبي لمحور معيار سيادة القانون

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة الوزارة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها	3.992	0.777	79.848	1
2	يسود القانون على الجميع دون استثناء	3.803	0.984	76.061	2
3	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الإنسان	3.780	0.885	75.606	3
4	يوجد في الوزارة نظام شكاوى مكتوب ومعلن للمواطنين	3.758	0.997	75.152	4
5	يوجد توافق بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا) على قواعد التنافس	3.515	0.895	70.303	5
	<b>المجموع</b>	<b>3.754</b>	<b>0.724</b>	<b>75.076</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة الوزارة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها) جاءت بمتوسط حسابي (3.992) ووزن نسبي (79.848).
- الترتيب الأخير هي فقرة (يوجد توافق بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا) على قواعد التنافس) جاءت بمتوسط حسابي (3.515) ووزن نسبي (70.303).
- وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار سيادة القانون) جاء بمتوسط حسابي (3.754) ووزن نسبي (75.076).

وهو ما يدل على أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار سيادة القانون) جاء بدرجة جيدة، وتغزو الباحثة ذلك بتقدير الحكومة الفلسطينية وقياداتها للأهمية الكبرى لسيادة القانون في جميع الوزارات الفلسطينية في غزة على جميع المستويات الإدارية دون تمييز، وذلك لأهميتها في تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية. وترى دراسة (أبو نعمة، 2009) عدم وجود نظام مالي أو إداري مقر ومعتمد مع وصف وظيفي واضح للوظائف، وأوصت دراسة (أحمد، 2008) الالتزام بالأنظمة والمدونات التي تنادي بتطبيق مبادئ الحكم الصالح.

## جدول رقم (22)

### الوزن النسبي لمحور معيار الشفافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تسعى الوزارة إلى تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الوزارة	3.788	0.847	75.758	3
2	تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين	3.864	0.749	77.273	2
3	تقوم الوزارة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد	3.992	0.805	79.848	1
4	تحمي الوزارة من يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها	3.735	1.018	74.697	5
5	تسعى الوزارة لنشر الوعي لدى المواطنين في محور توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة	3.742	0.807	74.848	4
6	تتبنى الوزارة خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير	3.682	0.876	73.636	6
	<b>المجموع</b>	<b>3.735</b>	<b>0.768</b>	<b>74.697</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (تقوم الوزارة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد) جاءت بمتوسط حسابي (3.992) ووزن نسبي (79.848).
- الترتيب الأخير هي فقرة (تتبنى الوزارة خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير) جاءت بمتوسط حسابي (3.682) ووزن نسبي (73.636).
- وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار الشفافية) جاء بمتوسط حسابي (3.735) ووزن نسبي (74.697).

وترى الباحثة أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار الشفافية) جاء بدرجة جيدة، مما يدل على حرص قيادات الحكومة على مبدأ تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة والدخول في منافسات مع مؤسسات في دول أخرى في الفوز في تطبيق مبدأ الشفافية، وهو معيار مهم من معايير الحكم الرشيد التي تؤمن بها الحكومة. ووضحت دراسة (الحلبي، 2010) أن وزارة المالية تعمل على تطبيق الشفافية بشكل نسبي، وترى دراسة (أبو نعمة، 2009) أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة، وقلة اهتمام المجالس المحلية بتطوير آليات لتطبيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد، وأن هناك ضعفاً في تطبيق الإعلان الصريح عن الوظائف.

### جدول رقم (23)

#### الوزن النسبي لمحور معيار الاستجابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين	4.015	0.751	80.303	1
2	توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها	3.970	0.819	79.394	2
3	يتم تقديم الخدمة للجمهور بشكل منظم	3.902	0.730	78.030	3
4	تضع الوزارة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة	3.750	0.755	75.000	5
5	تطور الوزارة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للجمهور	3.826	0.767	76.515	4
	<b>المجموع</b>	<b>3.920</b>	<b>0.673</b>	<b>78.409</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين) جاءت بمتوسط حسابي (4.015) ووزن نسبي (80.303).
- الترتيب الأخير هي فقرة (تضع الوزارة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة) جاءت بمتوسط حسابي (3.750) ووزن نسبي (75.000).
- ويشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار الاستجابة) جاء بمتوسط حسابي (3.920) ووزن نسبي (78.409).

وترى الباحثة أن ذلك يدل على أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معياري الاستجابة) جاء بدرجة جيدة، حيث أن استجابة الحكومة لطلبات المواطنين تعزز الحكم الرشيد الصالح. وأوصت دراسة (حرب، 2011) بالتركيز على لا مركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات، وأوصت دراسة (موسى، 2011) بضرورة العمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، والمشاركة بين جميع الأطراف.

#### جدول رقم (24)

#### الوزن النسبي لمحور معيار التوافق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تؤكد الوزارة على التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربيهم الثقافية والمعرفية	3.841	0.686	76.818	2
2	تستثمر الوزارة حالات الاختلاف في وجهات النظر في طرح البدائل المتنوعة في صناعة القرار	3.606	0.718	72.121	4
3	يتحقق مبدأ الإجماع حول إحدى القضايا رغم الاختلاف في القيم الشخصية بين العاملين	3.598	0.708	71.970	5
4	تعتمد الوزارة إلى تقرب وجهات النظر بين الموظفين	3.735	0.828	74.697	3
5	تساعد الوزارة على منع النزاعات التي تضر بمصلحة العمل	3.856	0.783	77.121	1
	<b>المجموع</b>	<b>3.848</b>	<b>0.642</b>	<b>76.970</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (تساعد الوزارة على منع النزاعات التي تضر بمصلحة العمل) جاءت بمتوسط حسابي (3.856) ووزن نسبي (77.121).
  - الترتيب الأخير هي فقرة (يتحقق مبدأ الإجماع حول إحدى القضايا رغم الاختلاف في القيم الشخصية بين العاملين) جاءت بمتوسط حسابي (3.598) ووزن نسبي (71.970).
  - وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معياري التوافق) جاء بمتوسط حسابي (3.848) ووزن نسبي (76.970).
- وقد جاء مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معياري التوافق) بدرجة جيدة، وذلك يدل على أن التوافق بين العاملين والقيادة العليا يؤدي إلى فهم واضح للصلاحيات والمسؤوليات، وتحقيق أهداف الحكومة بشكل أفضل.

وأوصت دراسة (موسى، 2011) بضرورة العمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، والمشاركة بين جميع الأطراف، وأوصت دراسة (الوهيبي، 2005) بضرورة تهيئة المناخ المناسب لجعل المتدرب على استعداد كامل لتطبيق أفكار جديدة وتقبل أساليب وطرق متطورة في مجال تنمية المهارات القيادية.

### جدول رقم (25)

#### الوزن النسبي لفقرات لمحور المساواة والعدالة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم تشجيع الإبداع من كلا الجنسين في الوزارة	3.758	0.883	75.152	2
2	توجد في الوزارات ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.333	1.031	66.667	5
3	تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات الوزارة لكافة فئات المجتمع	3.833	0.802	76.667	1
4	تتساوى فرص الترقى للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين	3.659	0.898	73.182	4
5	يتحقق الأمن الاجتماعي في الوزارة لكلا الجنسين بالتساوي	3.735	0.846	74.697	3
	<b>المجموع</b>	<b>3.746</b>	<b>0.770</b>	<b>74.924</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات الوزارة لكافة فئات المجتمع) جاءت بمتوسط حسابي (3.833) ووزن نسبي (76.667).
  - الترتيب الأخير هي فقرة (توجد في الوزارات ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة) جاءت بمتوسط حسابي (3.333) ووزن نسبي (66.667).
  - وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار المساواة والعدالة) جاء بمتوسط حسابي (3.746) ووزن نسبي (74.924).
- وتعزو الباحثة أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار المساواة والعدالة) جاء بدرجة جيدة، لأنه من خلال تطبيق معيار المساواة والعدالة يتحقق الأمن الاجتماعي في الوزارات لكلا الجنسين بالتساوي.
- وترى دراسة (الخليية، 2010) أن النتائج المتعلقة بالمساواة جاءت متدنية، وأوصت كذلك بتحقيق العدالة مع الجميع دون تمييز.

## جدول رقم (26)

### الوزن النسبي لفقرات لمحور الكفاءة والفعالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم استثمار الموارد المادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف	3.917	0.710	78.333	1
2	يتم تقييم انجازات الوزارة بشكل دوري	3.917	0.731	78.333	1
3	تحقق الوزارة الأهداف الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية	3.780	0.734	75.606	4
4	يتم استثمار الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف	3.811	0.821	76.212	3
5	يوجد تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة	3.614	0.826	72.273	5
	<b>المجموع</b>	<b>3.765</b>	<b>0.658</b>	<b>75.303</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (يتم استثمار الموارد المادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف) وفقرة (يتم تقييم انجازات الوزارة بشكل دوري) جاءت بمتوسط حسابي (3.917) ووزن نسبي (78.333).
  - الترتيب الأخير هي فقرة (يوجد تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة) جاءت بمتوسط حسابي (3.614) ووزن نسبي (72.273).
  - وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار الكفاءة والفعالية) جاء بمتوسط حسابي (3.765) ووزن نسبي (75.303).
- وترى الباحثة أن ذلك يدل على أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار الكفاءة والفعالية) جاء بدرجة جيدة، لأن تطبيق معيار الكفاءة والعدالة يؤدي إلى استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف.
- وترى دراسة (Cohé et. al., 2002) نقص خبرة أعضاء لجنة المراجعة بجانب عدم كفاءة اللجنة في أداء وظائفها وفي حل خلافات مراجع الحسابات مع الإدارة، وأوصت دراسة (أبو زعيتر، 2009) بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية، وأوصت دراسة (أبو معمر، 2009) ذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية، وأوصت دراسة (أحمد، 2008) العمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية



وأعضائها، وأوصت دراسة (المطيري، 2003) بإجراء دراسة تتضمن وضع برامج تدريبية إدارية خاصة تناسب العسكريين وقياس مدى فائدتها في الرفع من كفاءة الضباط

### جدول رقم (27)

#### الوزن النسبي لمحور معيار المساءلة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمتلك الوزارة نظاماً مناسباً للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية	3.826	0.878	76.515	2
2	تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها	3.629	0.886	72.576	4
3	توفر الوزارة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية	3.841	0.827	76.818	1
4	السلطة المخولة للعاملين متاحة بالقدر الذي يسمح لهم القيام بمسؤولياتهم	3.689	0.743	73.788	3
5	يوجد قناعة لدى العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات التي يتلقونها	3.492	0.937	69.848	5
	<b>المجموع</b>	<b>3.659</b>	<b>0.804</b>	<b>73.182</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (توفر الوزارة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية) جاءت بمتوسط حسابي (3.841) ووزن نسبي (76.818).
  - الترتيب الأخير هي فقرة (يوجد قناعة لدى العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات التي يتلقونها) جاءت بمتوسط حسابي (3.492) ووزن نسبي (69.848).
  - وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار المساءلة) جاء بمتوسط حسابي (3.659) ووزن نسبي (73.182).
- وتفسر الباحثة أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار المساءلة) جاء بدرجة جيدة، بأن الحكومة الفلسطينية توفر المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية، إيماناً منهما بتطبيق العدالة والمساءلة والشفافية في تطبيق الحكم الرشيد على جميع المستويات.
- وأشارت دراسة (أبو نعمة، 2009) أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة.

## جدول رقم (28)

### الوزن النسبي لمحور معيار الرؤية الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور الوزارة والجمهور للتنمية والتقدم	3.841	0.750	76.818	4
2	تعمل الوزارة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها	3.803	0.851	76.061	5
3	توجد خطة تشغيلية واضحة للوزارة منبثقة من الخطة الإستراتيجية	4.045	0.719	80.909	1
4	تتلاءم رؤية الوزارة مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع	3.932	0.764	78.636	3
5	توجد خطة إستراتيجية واضحة للوزارة مرتبطة برؤيتها	3.947	0.785	78.939	2
	<b>المجموع</b>	<b>3.894</b>	<b>0.682</b>	<b>77.879</b>	

يتبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول هي فقرة (توجد خطة تشغيلية واضحة للوزارة منبثقة من الخطة الإستراتيجية) جاءت بمتوسط حسابي (4.045) ووزن نسبي (80.909).
- الترتيب الأخير هي فقرة (تعمل الوزارة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها) جاءت بمتوسط حسابي (3.803) ووزن نسبي (76.061).
- وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار الرؤية الاستراتيجية) جاء بمتوسط حسابي (3.894) ووزن نسبي (77.879). وقد جاء مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في محور (معيار الرؤية الاستراتيجية) جاء بدرجة جيدة، لأن الحكومة الفلسطينية لديها رؤى وخطط استراتيجية واضحة، وذلك رغم وجود الاحتلال والانقسام بين شقي الوطن، وتحاول تطبيقها قدر المستطاع. وأوصت دراسة (نعيم، 2012) باستحداث إدارة مختصة بتنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للوزارة، بحيث تكون الجهة المسؤولة والمخولة بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، وأن تقوم بمراجعتها وتقييمها سنوياً، وأوصت دراسة (الوهيبي، 2005) بضرورة وضع خطة خاصة لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية بكلية الملك فهد الأمنية.

## ثانياً: اختبار الفرضيات:

### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال (الدورات التدريبية، الندوات وورش العمل، المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، البعثات الخارجية)، ومستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال (الشفافية، المسائلة، سيادة القانون، المشاركة، المساواة، الاستجابة، التوافق، الفعالية والكفاءة، الرؤية الإستراتيجية).

ولقد تم حساب معاملات الارتباط بين محاور واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ومحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، كما هو مبين في الجدول التالي:

### محور الدورات التدريبية:

#### جدول رقم (29)

#### اختبار سبيرمان لمحور الدورات التدريبية وتحقيق الحكم الرشيد

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	معيار المشاركة	0.526	0.000
2	معيار سيادة القانون	0.300	0.000
3	معيار الشفافية	0.415	0.000
4	معيار الاستجابة	0.249	0.000
5	معيار التوافق	0.363	0.000
6	معيار المساواة والعدالة	0.296	0.000
7	معيار الكفاءة والفعالية	0.315	0.000
8	معيار المساءلة	0.386	0.000
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.360	0.000
	<b>المجموع</b>	<b>0.472</b>	<b>0.000</b>

يتبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين محور الدورات التدريبية ومحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة (في محور الدورات التدريبية) ومتوسط

التقديرات لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، أي أن هناك مستوى جيد من الدورات التدريبية التي تشارك فيها قيادات الدولة، وأن لها علاقة إيجابية مع مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.  
محور الندوات وورش العمل:

### جدول رقم (30)

اختبار سبيرمان لمحور الندوات وورش العمل وتحقيق الحكم الرشيد

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	معيار المشاركة	0.486	0.000
2	معيار سيادة القانون	0.323	0.000
3	معيار الشفافية	0.320	0.000
4	معيار الاستجابة	0.227	0.000
5	معيار التوافق	0.319	0.000
6	معيار المساواة والعدالة	0.283	0.000
7	معيار الكفاءة والفعالية	0.341	0.000
8	معيار المساءلة	0.169	0.000
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.233	0.000
	<b>المجموع</b>	<b>0.482</b>	<b>0.000</b>

يتبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين محور الندوات وورش العمل ومحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة (في محور الندوات وورش العمل) ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، أي أن هناك مستوى جيد من الندوات وورش العمل التي تشارك فيها قيادات الدولة، وأن لها علاقة إيجابية مع مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.

محور المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية:

جدول رقم (31)

اختبار سبيرمان لمحور المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية وتحقيق الحكم الرشيد

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	معيار المشاركة	0.527	0.000
2	معيار سيادة القانون	0.313	0.000
3	معيار الشفافية	0.413	0.000
4	معيار الاستجابة	0.356	0.000
5	معيار التوافق	0.333	0.000
6	معيار المساواة والعدالة	0.251	0.000
7	معيار الكفاءة والفعالية	0.324	0.000
8	معيار المساءلة	0.386	0.000
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.208	0.000
	<b>المجموع</b>	<b>0.476</b>	<b>0.000</b>

يتبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين محور المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية ومحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة (في محور المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية) ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، أي أن هناك مستوى جيد من المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية التي تشارك فيها قيادات الدولة، وأن لها علاقة إيجابية مع مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.

محور البعثات الخارجية:

جدول رقم (32)

اختبار سبيرمان لمحور البعثات الخارجية وتحقيق الحكم الرشيد

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	معيار المشاركة	0.578	0.000
2	معيار سيادة القانون	0.348	0.000
3	معيار الشفافية	0.407	0.000
4	معيار الاستجابة	0.276	0.000
5	معيار التوافق	0.293	0.000
6	معيار المساواة والعدالة	0.294	0.000
7	معيار الكفاءة والفعالية	0.318	0.000
8	معيار المساءلة	0.418	0.000
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.572	0.000
	<b>المجموع</b>	<b>0.513</b>	<b>0.000</b>

يتبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين محور البعثات الخارجية ومحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة (في محور البعثات الخارجية) ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، أي أن هناك مستوى جيد من البعثات الخارجية التي تشارك فيها قيادات الدولة، وأن لها علاقة إيجابية مع مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.

مجموع محاور واقع تأهيل قيادات الدولة:

جدول رقم (33)

اختبار سبيرمان لواقع تأهيل قيادات الدولة وتحقيق الحكم الرشيد

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	معيار المشاركة	0.638	0.000
2	معيار سيادة القانون	0.381	0.000
3	معيار الشفافية	0.472	0.000
4	معيار الاستجابة	0.307	0.000
5	معيار التوافق	0.374	0.000
6	معيار المساواة والعدالة	0.333	0.000
7	معيار الكفاءة والفعالية	0.364	0.000
8	معيار المساءلة	0.461	0.000
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	0.504	0.000
	<b>المجموع</b>	<b>0.568</b>	<b>0.000</b>

يتبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين محور البعثات الخارجية ومحاور مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هي معاملات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة (في محور البعثات الخارجية) ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة. وهذا يدل على أن تأهيل قيادات الدولة بمحاوره المختلفة: (الدورات التدريبية، الندوات وورش العمل، المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، البعثات الخارجية)، يساهم بشكل كبير في تحقيق الحكم الرشيد، وذلك لأن قيادات الدولة حينما يتم تأهيلهم وتدريبهم، فإنهم سوف يتمتعون بمهارات ومفاهيم وقيم، تمكنهم من تحقيق أداءهم بشكل أفضل، من خلال اتباع الإجراءات والسياسات الصحيحة، مما يساهم في تحقيق الحكم الرشيد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مطير، 2013) التي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة، ودراسة (الطبية، 2010) التي وضحت أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وعلاقته بالفاعلية كانت متوسطة، ودراسة (أحمد، 2008) التي أشارت أنه يوجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين اطلاع أعضاء الهيئات المحلية

السلطانية على القوانين والأنظمة الخاصة بهيئاتهم وواقع الحكم الصالح في هذه الهيئات، إذ كلما زاد مستوى اطلاع أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة، ودراساتها كلما زاد الالتزام بمبادئ الحكم الصالح والتوجه نحوه.

ومن هنا يمكن قبول هذه الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال (الدورات التدريبية، الندوات، ورشات العمل، المؤتمرات، المحاضرات، البعثات الخارجية)، ومستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال (الشفافية، المسائلة، سيادة القانون، المشاركة، المساواة، الاستجابة، التوافق، الفعالية والكفاءة، الرؤية الإستراتيجية).  
الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

بالنسبة لمتغير الجنس:

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (34)

##### واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير الجنس

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الدورات التدريبية	ذكر	125	3.576	0.727	0.065	0.518	غير دالة
		أنثى	7	3.429	0.838			
2	الندوات وورش العمل	ذكر	125	3.732	0.714	0.064	3.859	غير دالة
		أنثى	7	2.643	0.945			
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	ذكر	125	3.416	0.720	0.064	0.699	غير دالة
		أنثى	7	3.214	1.113			
4	البعثات الخارجية	ذكر	125	3.508	0.845	0.076	1.092	غير دالة
		أنثى	7	3.143	1.144			
	القسم الأول ككل	ذكر	125	3.542	0.691	0.062	0.934	غير دالة
		أنثى	7	3.286	0.973			

\* قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (130) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

\* قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (130) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.617

يتبين من الجدول السابق أن:



• أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس.

وترى الباحثة بأن كلا الجنسين من الذكور والإناث من قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة يحصلون على نفس المستوى من التأهيل، وذلك لأن برامج التأهيل تكون لكلا الجنسين، ولا تقتصر على أحدهم دون الآخر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نعيم، 2012) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (أبو زعيتر، 2009) التي أوضحت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية العامة، ودراسة (أبو معمر، 2009) التي أشارت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (الأغا، 2008) التي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف مع دراسة (حرب، 2011) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول إثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس.

• أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع محاور واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس.

وهنا يمكن قبول هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة لمتغير العمر:

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (35)

#### واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير العمر

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الدورات التدريبية	بين المجموعات	2.724	2	1.362	2.616	0.077	غير دالة
		داخل المجموعات	67.162	129	0.521			
		المجموع	69.886	131				
2	الندوات وورش العمل	بين المجموعات	3.713	2	1.857	3.291	0.040	دالة*
		داخل المجموعات	72.779	129	0.564			
		المجموع	76.492	131				
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	بين المجموعات	0.983	2	0.492	0.892	0.412	غير دالة
		داخل المجموعات	71.083	129	0.551			
		المجموع	72.066	131				
4	البعثات الخارجية	بين المجموعات	3.731	2	1.866	2.574	0.080	غير دالة
		داخل المجموعات	93.502	129	0.725			
		المجموع	97.233	131				
	المجموع	بين المجموعات	3.196	2	1.598	3.317	0.039	دالة*
		داخل المجموعات	62.135	129	0.482			
		المجموع	65.331	131				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وترى الباحثة أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذيت تتراوح أعمارهم بين (40-50 سنة) متوسط تقديراتهم لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة كان أكثر من غيرهم من القيادات الذين أعمارهم أقل وأكثر من ذلك، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حرب، 2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة

المبوحثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر، ودراسة (الأغا، 2008) التي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغير العمر.

- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المحور الثاني من واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المحور الأول والثالث والرابع من واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (36)

#### الفروقات في واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من 40 سنة	من 40-50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 40 سنة	1		
من 40-50 سنة	*0.332	1	
أكثر من 50 سنة	0.050	-0.283	1

يتبين من الجدول السابق:

- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (من 40-50 سنة) ومجموعة (أقل من 40 سنة)، ولصالح مجموعة (من 40-50 سنة)، وترى الباحثة أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذين تتراوح أعمارهم (من 40-50 سنة) مستوى تقديراتهم لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة أعلى من غيرهم، فهم الأكثر نسب كما تقدم سابقا، وهم الأكثر فعالية ونشاطا واطلاعا على وضع الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.

وهنا يمكن رفض هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37)

واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الدورات التدريبية	بين المجموعات	1.500	2	0.750	1.415	0.247	غير دالة
		داخل المجموعات	68.387	129	0.530			
		المجموع	69.886	131				
2	الندوات وورش العمل	بين المجموعات	1.625	2	0.813	1.400	0.250	غير دالة
		داخل المجموعات	74.867	129	0.580			
		المجموع	76.492	131				
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	بين المجموعات	0.423	2	0.211	0.381	0.684	غير دالة
		داخل المجموعات	71.643	129	0.555			
		المجموع	72.066	131				
4	البعثات الخارجية	بين المجموعات	4.694	2	2.347	3.272	0.041	دالة *
		داخل المجموعات	92.539	129	0.717			
		المجموع	97.233	131				
	المجموع	بين المجموعات	2.571	2	1.285	2.642	0.075	غير دالة
		داخل المجموعات	62.760	129	0.487			
		المجموع	65.331	131				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

يتبين من الجدول السابق:

• أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وفي المحور الأول والثاني والثالث، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أن جميع قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة يحصلون على تأهيل، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، وذلك لاهتمام الحكومة الفلسطينية بتأهيل قياداتها، وإيمان القيادات أنفسهم بتطوير ذاتهم ومواكبة الحديث من تطور وتقدم على المستوى

العالمي في جميع المجالات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نعيم، 2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (الأغا، 2008) التي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغير المستوى العلمي، وتختلف مع دراسة (حرب، 2011) التي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول إثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة (أبو معمر، 2009) التي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المحور الرابع من القسم واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهنا يمكن قبول هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38)

واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	الدورات التدريبية	بين المجموعات	1.886	2	0.943	1.789	0.171	غير دالة
		داخل المجموعات	68.000	129	0.527			
		المجموع	69.886	131				
2	الندوات وورش العمل	بين المجموعات	0.310	2	0.155	0.263	0.769	غير دالة
		داخل المجموعات	76.182	129	0.591			
		المجموع	76.492	131				
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	بين المجموعات	0.281	2	0.141	0.253	0.777	غير دالة
		داخل المجموعات	71.785	129	0.556			
		المجموع	72.066	131				
4	البعثات الخارجية	بين المجموعات	0.562	2	0.281	0.375	0.688	غير دالة
		داخل المجموعات	96.671	129	0.749			
		المجموع	97.233	131				
	المجموع	بين المجموعات	0.501	2	0.251	0.499	0.608	غير دالة
		داخل المجموعات	64.830	129	0.503			
		المجموع	65.331	131				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وترى الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لأن تأهيل القيادات لا علاقة له بسنوات الخبرة، فجميع القيادات يحصلون على نفس المستوى من التأهي، بغض النظر عن سنوات الخبرة التي يتمتعون بها، وذلك لاهتمام الحكومة الفلسطينية بتأهيل قياداتها، وإيمان القيادات أنفسهم بتطوير ذاتهم ومواكبة الحديث من تطور وتقدم على المستوى العالمي في جميع المجالات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو معمر، 2009) التي ترى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الأغا، 2008) التي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (حرب، 2011) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول إثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة، ودراسة (أبو زعيتر، 2009) التي توضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وهنا يمكن قبول هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39)

واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى دلالة
1	الدورات التدريبية	بين المجموعات	8.194	2	4.097	8.567	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	61.692	129	0.478			
		المجموع	69.886	131				
2	الندوات وورش العمل	بين المجموعات	8.465	2	4.233	8.026	0.001	دالة *
		داخل المجموعات	68.027	129	0.527			
		المجموع	76.492	131				
3	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	بين المجموعات	6.183	2	3.092	6.054	0.003	دالة *
		داخل المجموعات	65.883	129	0.511			
		المجموع	72.066	131				
4	البعثات الخارجية	بين المجموعات	7.910	2	3.955	5.712	0.004	دالة *
		داخل المجموعات	89.323	129	0.692			
		المجموع	97.233	131				
	المجموع	بين المجموعات	7.912	2	3.956	8.888	0.000	دالة *
		داخل المجموعات	57.419	129	0.445			
		المجموع	65.331	131				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

يتبين من الجدول السابق:

• أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وفي جميع المحاور، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وترى الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى



الوظيفي، لأن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة هنا ضمن مستويات مختلفة، فمنهم وكيل الوزارة ومنهم الوكيل المساعد ومنهم المدير العام، وكل مستوى منهم قد يكون لديه رؤية معينة لواقع التأهيل بحسب موقعه الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نعيم، 2012) التي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ودراسة (حرب، 2011) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول إثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وتختلف مع دراسة (الأغا، 2008) التي توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (40)

##### الفروقات في واقع تأهيل قيادات الدولة تعزى لمتغير الجنس

المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام
وكيل وزارة	1		
وكيل مساعد	0.236	1	
مدير عام	-0.404	*-0.640	1

يتبين من الجدول السابق:

- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (مدير عام) ومجموعة (وكيل مساعد)، ولصالح مجموعة (وكيل مساعد)، وتعزو الباحثة ذلك بأن الوكلاء المساعدين مستوى تقديراتهم لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة أكبر من المدراء العامين، لأنهم في مستويات إدارية أعلى، ومشاركتهم في إعداد برامج تأهيل القيادات أكثر. وهنا يمكن قبول هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

### بالنسبة لمتغير الجنس:

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال واختبار هذه الفرضية، عن طريق اختبار "ت" (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (41)

#### مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير الجنس

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	مقياس المشاركة	ذكر	125	3.492	0.765	2.319	0.022	دالة *
		أنثى	7	2.786	1.113			
2	مقياس سيادة القانون	ذكر	125	3.784	0.705	2.049	0.042	دالة *
		أنثى	7	3.214	0.906			
3	مقياس الشفافية	ذكر	125	3.752	0.777	1.085	0.280	غير دالة
		أنثى	7	3.429	0.535			
4	مقياس الاستجابة	ذكر	125	3.948	0.671	2.009	0.047	دالة *
		أنثى	7	3.429	0.535			
5	مقياس التوافق	ذكر	125	3.860	0.653	0.870	0.386	غير دالة
		أنثى	7	3.643	0.378			
6	مقياس المساواة والعدالة	ذكر	125	3.800	0.721	3.535	0.001	دالة *
		أنثى	7	2.786	1.035			
7	مقياس الكفاءة والفعالية	ذكر	125	3.792	0.657	2.004	0.047	دالة *
		أنثى	7	3.286	0.488			
8	مقياس المساءلة	ذكر	125	3.688	0.795	1.760	0.081	دالة *
		أنثى	7	3.143	0.852			
9	مقياس الرؤية الاستراتيجية	ذكر	125	3.908	0.691	1.000	0.319	غير دالة
		أنثى	7	3.643	0.476			
دالة *	القسم الثاني ككل	ذكر	125	3.700	0.586	2.127	0.035	دالة *
		أنثى	7	3.214	0.620			

\* قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (130) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

\* قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (130) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.617

يتبين من الجدول السابق:

• أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وفي المحور الأول والثاني والرابع والسادس والسابع والثامن، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح (الذكور). وترى الباحثة أن الذكور لديهم مستوى تقدير أعلى من الإناث لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وقد يعود ذلك لأن معظم قيادات الحكومة من الذكور، وهم المتنفذين فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2011) التي بينت أن هناك فروقا دالة إحصائياً في واقع الحكم الرشيد تعزى لمتغير الجنس.

• أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في المحور الثالث والخامس والتاسع من مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس، وهذه المحاور المتعلقة بالمعايير التالية: معيار الشفافية، معيار التوافق، معيار الرؤية الاستراتيجية.

وهنا يمكن رفض هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة لمتغير العمر:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (42)

##### مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير العمر

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	معيار المشاركة	بين المجموعات	7.374	2	3.687	6.270	0.003	دالة *
		داخل المجموعات	75.853	129	0.588			
		المجموع	83.227	131				
2	معيار سيادة القانون	بين المجموعات	2.698	2	1.349	2.634	0.076	غير دالة
		داخل المجموعات	66.050	129	0.512			
		المجموع	68.748	131				

غير دالة	0.174	1.775	1.034	2	2.068	بين المجموعات	معيار الشفافية	3
			0.583	129	75.152	داخل المجموعات		
				131	77.220	المجموع		
غير دالة	0.219	1.538	0.692	2	1.384	بين المجموعات	معيار الاستجابة	4
			0.450	129	58.031	داخل المجموعات		
				131	59.415	المجموع		
غير دالة	0.323	1.141	0.469	2	0.938	بين المجموعات	معيار التوافق	5
			0.411	129	53.032	داخل المجموعات		
				131	53.970	المجموع		
غير دالة	0.193	1.664	0.978	2	1.956	بين المجموعات	معيار المساواة والعدالة	6
			0.588	129	75.793	داخل المجموعات		
				131	77.748	المجموع		
غير دالة	0.126	2.104	0.896	2	1.791	بين المجموعات	معيار الكفاءة والفعالية	7
			0.426	129	54.928	داخل المجموعات		
				131	56.720	المجموع		
دالة *	0.027	3.709	2.302	2	4.604	بين المجموعات	معيار المساواة	8
			0.621	129	80.055	داخل المجموعات		
				131	84.659	المجموع		
غير دالة	0.262	1.352	0.626	2	1.253	بين المجموعات	معيار الرؤية الاستراتيجية	9
			0.463	129	59.763	داخل المجموعات		
				131	61.015	المجموع		
دالة *	0.006	5.273	1.757	2	3.514	بين المجموعات	المجموع	
			0.333	129	42.979	داخل المجموعات		
				131	46.492	المجموع		

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وفي المحور الأول والثامن، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وترى الباحثة بأن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة يحصلون على نفس المستوى من التأهيل، وذلك لأن برامج التأهيل تكون لجميع الأعمار، ولا تقتصر على عمر معين دون الآخر.

• أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المحور الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والتاسع من مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر. ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (43)

##### الفروقات في مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من 40 سنة	من 40-50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 40 سنة	1		
من 40-50 سنة	*0.365	1	
أكثر من 50 سنة	0.106	-0.259	1

يتبين من الجدول السابق:

• أنه يوجد فروقات بين مجموعة (من 40-50 سنة) ومجموعة (أقل من 40 سنة)، ولصالح مجموعة (من 40-50 سنة)، وترى الباحثة أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذين تتراوح أعمارهم (من 40-50 سنة) مستوى تقديراتهم لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة أعلى من غيرهم، فهم الأكثر نسبة كما تقدم سابقاً، وهم الأكثر فعالية ونشاطاً واطلاعا على وضع الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وهنا يمكن رفض هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44)

مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير المؤهل العلمي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	معيار المشاركة	بين المجموعات	1.475	2	0.737	1.164	0.316	غير دالة
		داخل المجموعات	81.753	129	0.634			
		المجموع	83.227	131				
2	معيار سيادة القانون	بين المجموعات	0.868	2	0.434	0.825	0.441	غير دالة
		داخل المجموعات	67.880	129	0.526			
		المجموع	68.748	131				
3	معيار الشفافية	بين المجموعات	0.257	2	0.129	0.216	0.806	غير دالة
		داخل المجموعات	76.962	129	0.597			
		المجموع	77.220	131				
4	معيار الاستجابة	بين المجموعات	0.276	2	0.138	0.301	0.740	غير دالة
		داخل المجموعات	59.138	129	0.458			
		المجموع	59.415	131				
5	معيار التوافق	بين المجموعات	0.810	2	0.405	0.983	0.377	غير دالة
		داخل المجموعات	53.159	129	0.412			
		المجموع	53.970	131				
6	معيار المساواة والعدالة	بين المجموعات	0.402	2	0.201	0.335	0.716	غير دالة
		داخل المجموعات	77.346	129	0.600			
		المجموع	77.748	131				
7	معيار الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	0.839	2	0.419	0.968	0.382	غير دالة
		داخل المجموعات	55.881	129	0.433			
		المجموع	56.720	131				
8	معيار المساءلة	بين المجموعات	0.136	2	0.068	0.104	0.901	غير دالة
		داخل المجموعات	84.523	129	0.655			
		المجموع	84.659	131				
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	0.372	2	0.186	0.395	0.674	غير دالة
		داخل المجموعات	60.643	129	0.470			
		المجموع	61.015	131				
	المجموع	بين المجموعات	<b>0.772</b>	<b>2</b>	<b>0.386</b>	<b>1.089</b>	<b>0.339</b>	غير دالة
		داخل المجموعات	<b>45.720</b>	<b>129</b>	<b>0.354</b>			
		المجموع	<b>46.492</b>	<b>131</b>				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

يتبين من الجدول السابق:

• أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة لديهم نفس مستوى التقدير لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة. وذلك لأن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة يختلف فيه جميع القيادات بمختلف مؤهلاتهم العلمية. وهنا يمكن قبول هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المرهل العلمي.

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (45)

#### مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير سنوات الخدمة

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	معيار المشاركة	بين المجموعات	2.341	2	1.170	1.866	0.159	غير دالة
		داخل المجموعات	80.887	129	0.627			
		المجموع	83.227	131				
2	معيار سيادة القانون	بين المجموعات	0.838	2	0.419	0.796	0.453	غير دالة
		داخل المجموعات	67.910	129	0.526			
		المجموع	68.748	131				
3	معيار الشفافية	بين المجموعات	1.081	2	0.540	0.915	0.403	غير دالة
		داخل المجموعات	76.139	129	0.590			
		المجموع	77.220	131				

غير دالة	0.866	0.143	0.066	2	0.132	بين المجموعات	معيار الاستجابة	4
			0.460	129	59.283	داخل المجموعات		
				131	59.415	المجموع		
غير دالة	0.654	0.426	0.177	2	0.354	بين المجموعات	معيار التوافق	5
			0.416	129	53.615	داخل المجموعات		
				131	53.970	المجموع		
دالة *	0.033	3.515	2.009	2	4.018	بين المجموعات	معيار المساواة والعدالة	6
			0.572	129	73.730	داخل المجموعات		
				131	77.748	المجموع		
غير دالة	0.256	1.375	0.592	2	1.184	بين المجموعات	معيار الكفاءة والفعالية	7
			0.431	129	55.535	داخل المجموعات		
				131	56.720	المجموع		
غير دالة	0.332	1.111	0.717	2	1.434	بين المجموعات	معيار المساواة	8
			0.645	129	83.225	داخل المجموعات		
				131	84.659	المجموع		
غير دالة	0.365	1.017	0.473	2	0.947	بين المجموعات	معيار الرؤية الاستراتيجية	9
			0.466	129	60.068	داخل المجموعات		
				131	61.015	المجموع		
غير دالة	0.309	1.184	0.419	2	0.838	بين المجموعات	المجموع	
			0.354	129	45.654	داخل المجموعات		
				131	46.492	المجموع		

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وفي المحور الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسابع والثامن والتاسع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وترى الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات



الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2011) التي تبين وجود فروق دالة إحصائية في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في المحور السادس من مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا المحور متعلق بمعيار المساواة والعدالة.

وهنا يمكن قبول هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (46)

##### مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	معيار المشاركة	بين المجموعات	15.953	2	7.976	15.295	0.000	دالة*
		داخل المجموعات	67.274	129	0.522			
		المجموع	83.227	131				
2	معيار سيادة القانون	بين المجموعات	5.337	2	2.668	5.429	0.005	دالة*
		داخل المجموعات	63.411	129	0.492			
		المجموع	68.748	131				
3	معيار الشفافية	بين المجموعات	8.553	2	4.276	8.034	0.001	دالة*
		داخل المجموعات	68.667	129	0.532			
		المجموع	77.220	131				
4	معيار الاستجابة	بين المجموعات	4.556	2	2.278	5.357	0.006	دالة*
		داخل المجموعات	54.859	129	0.425			
		المجموع	59.415	131				
5	معيار التوافق	بين المجموعات	2.835	2	1.418	3.576	0.031	دالة*
		داخل المجموعات	51.135	129	0.396			
		المجموع	53.970	131				

6	معيار المساواة والعدالة	بين المجموعات	6.759	2	3.380	دالة*	0.003	6.142
		داخل المجموعات	70.989	129	0.550			
		المجموع	77.748	131				
7	معيار الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	1.955	2	0.978	غير دالة	0.104	2.303
		داخل المجموعات	54.765	129	0.425			
		المجموع	56.720	131				
8	معيار المساواة	بين المجموعات	7.296	2	3.648	دالة*	0.003	6.083
		داخل المجموعات	77.363	129	0.600			
		المجموع	84.659	131				
9	معيار الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	3.119	2	1.560	دالة*	0.034	3.475
		داخل المجموعات	57.896	129	0.449			
		المجموع	61.015	131				
	المجموع	بين المجموعات	7.854	2	3.927	دالة*	0.000	13.112
		داخل المجموعات	38.638	129	0.300			
		المجموع	46.492	131				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.10

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 129) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.85

يتبين من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة وفي المحور الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والثامن والتاسع، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وترى الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2011) التي تبين وجود فروق دالة إحصائية في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في واقع الحكم الرشيد تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المحور السابع من مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (47)

الفروقات في مستوى تحقيق الحكم الرشيد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام
وكيل وزارة	1		
وكيل مساعد	0.093	1	
مدير عام	-*0.510	-*0.603	1

يتبين من الجدول السابق:

- أنه يوجد فروقات بين مجموعة (مدير عام) ومجموعة (وكيل وزارة)، ولصالح مجموعة (وكيل وزارة).
  - أنه يوجد فروقات بين مجموعة (مدير عام) ومجموعة (وكيل مساعد)، ولصالح مجموعة (وكيل مساعد).
- وتعزو الباحثة ذلك بأن الوكلاء والوكلاء المساعدون مستوى تقديراتهم لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة أكبر من المدراء العامون، لأن مستوى اطلاعهم أكبر، ومشاركتهم في إعداد برامج تأهيل القيادات أكثر.
- وهنا يمكن رفض هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## الفصل السابع: النتائج والتوصيات

❖ أولاً: النتائج

❖ ثانياً: التوصيات

❖ ثالثاً: الدراسات المقترحة

## أولاً: النتائج:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

### النتائج المتعلقة بواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة:

1. واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.5) ووزن نسبي (70.6)، وهذا يدل على أن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بدرجة جيدة، وتفسر الباحثة ذلك إلى الاهتمام بالتأهيل والتدريب من قبل الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال إدارتها ذات العلاقة، وأيضاً باهتمام قيادات الدولة بتطوير أنفسهم على الصعيد الشخصي.
2. توجد أهمية كبيرة للمواد التدريبية بدرجة جيدة، وهذا يدل على أن الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تولي اهتماماً كبيراً للمواد التدريبية التي تتناولها الدورات التي يحصل عليها قيادات الدولة، وتفسر الباحثة ذلك بوعي الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة بالأهداف المرجوة من الدورات التدريبية التي ينتسب إليها القيادات.
3. تقوم قيادات الدولة بعقد الندوات والمحاضرات بدرجة جيدة، وهذا يدل على اهتمام قيادات الدولة بعقد الندوات والمحاضرات، وتفسر الباحثة ذلك بما للندوات والمحاضرات من دور فعال في الاتصال والتواصل بين العاملين في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وتوحيد وجهات النظر، وبلورة الرؤى المشتركة.
4. تتناول المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية المشكلات التي تعاني منها الوزارات المختلفة بدرجة جيدة، وهذا يدل على اهتمام الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة بالمؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، وتفسر الباحثة ذلك بما للمؤتمرات والأيام الدراسية من تلاقح الأفكار والرؤى وتوحيد الجهود بين الباحثين المشاركين فيها، ولأهمية التوصيات الناتجة عنها.
5. تنتقل قيادات الدولة رسالة الحكومة والشعب الفلسطيني للدول الأخرى بدرجة جيدة، وتفسر الباحثة ذلك بوعي قيادات الدولة بأهمية نقل رسالة الحكومة والشعب الفلسطيني للدول الأخرى، خاصة وأننا في ظل احتلال وحصار وإغلاق مستمر للمعابر، ولتعريف الدول والشعوب بقضيتنا الفلسطينية الإنسانية، وفضح جرائم الإحتلال.

## النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة:

1. مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.7) ووزن نسبي (73.5)، وهذا يدل على أن مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة جاء بدرجة جيدة، وتفسر الباحثة ذلك لأن الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تحرص على تنفيذ القوانين واتباع الإجراءات القانونية واستغلال الموارد بقدر الإمكان، على الرغم من الاحتلال والحصار والوضع الصعب الذي نحياه.
2. يتوفر في الوزارة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الوزارة حول رؤية مشتركة بدرجة جيدة، وهذا يدل على قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تتسم بالديناميكية، وتفسر الباحثة ذلك بالظروف الصعبة التي نحيهاها، والأزمات والكوارث التي سببها الاحتلال، والتي ساهمت بشكل كبير في اكساب القيادات المهارات، من أجل مواجهتها والتغلب عليها.
3. تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة الوزارة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها بدرجة جيدة، وهذا يدل على سيادة القانون الذي تتبعه الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.
4. تقوم الوزارة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد بدرجة جيدة، وهذا يدل على اتباع الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة للشفافية في تعاملاتها.
5. توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين بدرجة جيدة، وهذا يدل على استجابة الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة للمواطنين، وتلبية مطالبهم.
6. تساعد الوزارة على منع النزاعات التي تضر بمصلحة العمل بدرجة جيدة، وهذا يدل على أن سياسة التوافق التي تتبعها الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.
7. تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات الوزارة لكافة فئات المجتمع بدرجة جيدة، وهذا يدل على المساواة والتوافق التي تنتهجها الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة في تعاملاتها مع كافة المواطنين.
8. يتم استثمار الموارد المادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف، ويتم تقييم انجازات الوزارة بشكل دوري بدرجة جيدة، وهذا يدل على الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة لديها مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية.
9. توفر الوزارة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية بدرجة جيدة، وهذا يدل على اهتمام الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة بالمسائلة.
10. توجد خطة تشغيلية واضحة للوزارة منبثقة من الخطة الإستراتيجية بدرجة جيدة، وهذا يدل على الرؤية الاستراتيجية التي تتمتع بها الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.

## النتائج المتعلقة بالعلاقة بين واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ومستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ومستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على أن تأهيل قيادات الدولة يساهم بشكل كبير في تحقيق الحكم الرشيد، وتفسر الباحثة ذلك بأن قيادات الدولة حينما يتم تأهيلهم وتدريبهم، فإنهم سوف يتمتعون بمهارات ومفاهيم وقيم، تمكنهم من تحقيق أداءهم بشكل أفضل، من خلال اتباع الإجراءات والسياسات الصحيحة، مما يساهم في تحقيق الحكم الرشيد.

## النتائج المتعلقة بالفروقات في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي)، وهذا يدل على أن قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة الذين تتراوح أعمارهم بين (40-50 سنة) متوسط تقديراتهم لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة كان أكثر من غيرهم من القيادات الذين أعمارهم أقل وأكثر من ذلك، وكذلك اختلاف متوسط التقديرات لواقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وهذا يدل على أن كلا الجنسين من الذكور والإناث من قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة يحصلون على نفس المستوى من التأهيل، وذلك لأن برامج التأهيل تكون لكلا الجنسين، ولا تقتصر على أحدهم دون الآخر، وأن جميع قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة يحصلون على تأهيل، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، أو سنوات الخدمة لديهم.

النتائج المتعلقة بالفروقات في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي)، وهذا يدل على أن الذكور لديهم مستوى تقدير أعلى من الإناث لمستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود اختلاف في وجهات النظر تعزى لمتغيرات العمر والمسمى الوظيفي.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وهذا يدل على عدم تأثير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة على وجهات نظر قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة نحو مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.



## التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بالتالي:

### توصيات خاصة بتأهيل قيادات الدولة:

- أن تقوم الحكومة الفلسطينية باستضافة مدربين من الخارج لتدريب قيادات الدولة.
- أن تجمع ورش العمل القطاع الخاص والحكومي ذو العلاقة لتبادل الخبرات.
- أن يتم استضافة باحثين من الخارج للمشاركة في المؤتمرات العلمية في الداخل.
- أن تشارك قيادات الدولة في البعثات الخارجية.

### توصيات خاصة بتحقيق الحكم الرشيد:

- أن يوجد تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار.
- أن يوجد توافق بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا) على قواعد التنافس.
- أن تتبنى الوزارة خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير.
- أن تضع الوزارات كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
- أن يتحقق مبدأ الإجماع حول القضايا رغم الاختلاف في القيم الشخصية بين العاملين.
- أن توجد في الوزارات ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
- أن يتم التحقق من وجود تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.
- أن يوجد فناعة لدى العاملين بعدالة تطبيق الجزاءات التي ينتقونها.
- أن تعمل الوزارات على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها.

## الدراسات المقترحة:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- تصور مقترح لتأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية.
- تصور مقترح لتطبيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية.

## المراجع:

- ❖ أولاً: المراجع العربية
- ❖ ثانياً: المراجع الأجنبية

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. ابن علي، زياد (2006). الفساد: أشكاله، أسبابه، آثاره، مكافحته واستراتيجيات الحد من تناميته، معالجته، مجلة الدراسات الاستراتيجية، جامعة دمشق، العدد 16. سوريا.
2. أبو العزم (1980). المجلة العربية للعلوم الشرعية، عدد 88.
3. أبو زعيتر، منير (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو معمر، وصفية (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. أبو نعمة، عادل (2009). مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
6. أحمد، أيمن (2008). المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة النجاح الوطنية)، نابلس، فلسطين.
7. الأغا، رائد (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. الأمم المتحدة، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2002). تقرير التنمية الإنسانية العربية.
9. أولياء، محمد (2007). دور التدريب الإبداعي في تنمية القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
10. البدري، طارق (2001). الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
11. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2002). تقرير التنمية الإنسانية العربية.
12. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) (2010)، دليل موجز، بيروت، لبنان.

13. البقمي، محمد (2008). الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية - دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
14. بنك المعطيات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية (2004). تحسين إدارة الحكم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، المغرب.
15. تركمان، عبد الله (2004). مقارنة حول محنة الأمة وضرورة مواجهة الذات العربية، صحيفة أخبار الشرق، معهد الشرق العربي، كندا.
16. الحاج، يس (2005). قراءة في مفهوم الحكم الجيد، صحيفة الرأي العام، السودان.
17. حافظ، نبيل وآخرون (2000). علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر.
18. حرب، حسام (2011). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية - دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
19. حسين، محمد (2011). القيادة الذكية، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر.
20. الحلبية، منور (2010). واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين - دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
21. الحلو، أحمد (2012). دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. حماد، طارق (2005). حوكمة الشركات - المفاهيم والمبادئ والتجارب- تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
23. الحوشي، محمد (2007). الحكم الصالح، الإشكاليات والتحديات، المرصد الوطني للحوار والديمقراطية، العراق.
24. دار المشرق (1998). المنجد في اللغة والإعلام، ط37، دار المشرق، بيروت.
25. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1995). أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
26. ديوان الموظفين العام (2014). إحصائية أعداد المناصب العليا في الحكومة الفلسطينية.
27. ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، عمان.

28. الرشودي، محمد (2002). المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
29. رفاعي، فيصل وآخرون (2000). الإدارة التعليمية- نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، مكتبة الفلاح للنشر، القاهرة، مصر.
30. السكارنة، بلال (2009). المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. سمارة، فوزي (2007). الإدارة التربوية، الطريق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. الشلهوب، نوف والعساف، فدوى (بدون). تأهيل القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
33. الشهبان، نوفل (2004). مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية، مركز الدراسات الإقليمية، جامعة الموصل، العراق.
34. الطراونة (2008). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المسائلة الأردنية في الوزارات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة مؤتة)، عمان.
35. الطويل، هاني (1997). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
36. عاكوم، فريد (2006). إدارة الحكم والعولمة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات.
37. عبد النور، ناجي (2006). دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر، مجلة المفكر، جامعة محمد خضيرة بسكرة، العدد 3، الجزائر.
38. عبوي، زيد (2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
39. العتيبي، ضرار وآخرون (2007). العملية الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
40. العزاوي، نجم (2006). التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
41. عزي، الأخضر (2008). فعالية الحكم الراشد (الحوكمة) في تفعيل خصوصية الشركات، المؤتمر العلمي الاول حول "حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي"، جامعة دمشق، سوريا.
42. عزي، الأخضر وجلطي، غالم (2006). الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات - إشارة إلى واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الجندول، العراق.
43. عسكر، سمير وآخرون (1995). أصول الإدارة، دار التعلم، الإمارات.

44. عطوي، جودة (2009). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط3، دار الثقافة، عمان.
45. علي، محسن وغالي، حيدر (2010). القيادة التربوية مدخل استراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت، لبنان.
46. عيشوش، رياض وآخرون (2008). الحكم الراشد، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
47. فرجاني، نادر (2000). الحكم الصالح رفعة العرب في صلاح الحكم في البلاد العربية، مجلة المستقبل العربي، السنة 22، العدد 256.
48. فرسخ، عوني (2002). قراءة نقدية لتقرير التنمية الإنسانية العربي لعام 2002، مجلة التجديد العربي، لبنان.
49. فقيري، أحمد (1405هـ). عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة، عدد 46، مجلد 23، الرياض، السعودية.
50. فوزي، سميحة (2003). تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر.
51. القحطاني، مسفر (2003). برنامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
52. لبال، نصر الدين (2012). دور الحكومة المحلية في إرساء المدن المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قصدي مرياح، الجزائر.
53. محسن، تيسير (2006). محاولة أولية للتأصيل في مفهوم الإصلاح، مجلة رؤية - الهيئة العامة للاستعلامات، العدد 29، فلسطين.
54. مصطفى، عصام (2006). الحكم الصالح في البورصة، السعودية.
55. مصلح، عبير (2007). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط1، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة/ أمان، فلسطين.
56. مطير، سمير (2013). مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا)، غزة، فلسطين.
57. المطيري، حمد (2003). معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية - دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

58. موسى، أشرف (2011). الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، (رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة القدس)، القدس، فلسطين.
59. نعيم، محمد (2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.
60. النمر، سعود وآخرون (1997). تنمية مهارات القيادة الإدارية. ط2، مكتبة الطالب الجامعي، مكة، السعودية.
61. الهندي، وحيد (1993). واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 79، الرياض، السعودية.
62. الوائلي، ياسر (2006). الفساد الإداري - مفهومة ومظاهره وأسبابه - مع الإشارة إلى تجربة العراق في الفساد، مجلة نبأ، العدد 80، لبنان.
63. الوهبي، خالد (2005). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
64. اليحيوي، يحيى (2006). بنك المعطيات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المغرب.

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Anti Corruption Commission. (N.D) Corruption: The Biblical Perspective، (Www.Anticorruption.Sl).
2. Cheema، Shabbier (N.D) Promoting Integrity In Governance (Www.Pogar.Org).
3. Cohen J. M. et al.، (2002).Corporate Governance and the Audit Process.، Contemporary Accounting Research 19، (4).
4. Fawzy، S. (2003). Assessment Of Corporate Governance In Egypt. Working Paper No. 82. Egyptian Center For Economic Studies.
5. Iif (2003). Corporate Governance In Poland. Institute Of International Finance.
6. Julie: M. (2001). A History of Corporate Governance.، An Australian Perspective.
7. Kopits & Caring. (1998). Transparency in Government Operation، Washington، IMF، Occasional Paper No. 158.
8. Nada, Ved P. (2006)" The Good Governance Concept Revisited " The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science 603، 269-283.





9. Nikolic, Lvan (2008). Participants manual on good governance, CARE International in Sierra Leone.
10. Oxford English Readers Dictionary. (1959), London, Oxford Press, P.464.
11. Undp (2012). Governance For Sustainable Human Development, Undp Governance Policy Paper, Extracted From Undp Web Site.
12. Weiss, Thomas G. 5 (2000). " Governance, Good Governance And Global Governance: Concept And Actual Challenges". Third World Quarterly, Vol.21, No., Pp.795-814. Virginia Franck Allen & Others/ Longman Dictionary, P.718.

# الملاحق

## ملحق رقم (1):

### خطاب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

 <p>جامعة الأقصى</p>	<p>البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة ماجستير قيادة وإدارة</p>	 <p>أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ELITE TRACK</p>
---	---	--

### تحكيم استبانة

حضرة الدكتور/ الدكتورة: .....المحترم/ المحترمة ،،،  
الدرجة العلمية: .....  
التخصص: .....  
مكان العمل: .....  
تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد"، وذلك لاستكمال الحصول على متطلبات الماجستير/ تخصص قيادة وإدارة.

وقد أعدت الباحثة لهذه الدراسة استبانة، وتشتمل الاستبانة على ثلاثة أقسام:  
أولاً: المعلومات الشخصية.

ثانياً: واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.

ثالثاً: مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة للعلم والمتعلمين، فإنني أستمحكم عنراً بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها (أو لمجالها)، وتحكيمها من حيث الصياغة، والملائمة، لتكون أداة الدراسة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الطالبة

عبير وهبة

ملحق رقم (2):

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



البرنامج المشترك بين  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
وجامعة الأقصى بغزة  
ماجستير قيادة وإدارة



السيد: ..... المحترم/ المحترمة ،،،

### الموضوع/ تعبئة استبانة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان: "واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد"، وذلك لاستكمال الحصول على متطلبات الماجستير/ تخصص قيادة وإدارة.

وقد استدعى ذلك قيام الطالبة بإعداد هذه الاستبانة، لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة، مع العلم أنه لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فكل استجابة تعبر عن وجهة نظرك.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم ،،،

الطالبة/ عبير وهبة

### أولاً: المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
2. العمر: ( ) أقل من 40 سنة ( ) من 40-50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراة
4. سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي: ( ) وكيل وزارة ( ) وكيل مساعد ( ) مدير عام

**ثانيا: واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة:**

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
<b>المحور الأول: الدورات التدريبية</b>					
1	تشارك قيادات الدولة في العديد من الدورات التدريبية				
2	توجد أهمية كبيرة للمواد التدريبية				
3	تقوم الحكومة الفلسطينية باستضافة مدربين من الخارج لتدريب قيادات الدولة				
4	تقوم الحكومة الفلسطينية بتحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات الدولة				
5	تستخدم الأساليب والتقنيات الحديثة في دورات قيادات الدولة				
6	تضيف الدورات المعرفة والمهارة والاتجاهات لقيادات الدولة				
<b>المحور الثاني: الندوات وورش العمل</b>					
1	تقوم قيادات الدولة بعقد الندوات والمحاضرات				
2	تشارك قيادات الدولة في حضور الندوات والمحاضرات وورش العمل				
3	تجمع ورش العمل قيادات الدولة في الوزارات المختلفة ذات العلاقة				
4	تجمع ورش العمل القطاع الخاص والحكومي ذو العلاقة لتبادل الخبرات				
5	تتناول الندوات والمحاضرات وورش العمل أساليب تطوير العمل والأداء في الوزارات المختلفة				
<b>المحور الثالث: المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية</b>					
1	تشارك قيادات الدولة في المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية في الداخل والخارج				
2	تتناول المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية المشكلات التي تعاني منها الوزارات المختلفة				
3	تتضمن المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية تجارب الدول الناجحة				
4	يتم العمل بالتوصيات التي تخرج بها المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية				
5	يتم استضافة باحثين من الخارج للمشاركة في المؤتمرات العلمية في الداخل				

					6	تتناول المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية موضوعات حديثة وأساليب جديدة لتطوير العمل والأداء
						<b>المحور الرابع: البعثات الخارجية</b>
					1	تشارك قيادات الدولة في البعثات الخارجية
					2	تحقق البعثات الخارجية استفادة كبيرة للمشاركين فيها
					3	تنقل البعثات الخارجية الخبرات من الدول الأخرى
					4	تتوصل قيادات الحكومة إلى اتفاقيات تعاون مشتركة مع الدول الأخرى
					5	تنقل قيادات الدولة رسالة الحكومة والشعب الفلسطيني للدول الأخرى

### ثالثاً: مستوى تحقيق الحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة:

م	الفقرة	درجة الموافقة					
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
<b>المحور الأول: معيار المشاركة</b>							
<b>وهو المشاركة الفعلية في صنع القرارات سواء في عمليات التخطيط أو التنفيذ أو التقييم</b>							
						1	تعتمد الوزارة نهج تقديم النصح والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة
						2	تدعم التقاليد التنظيمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة
						3	تستثمر الوزارة مخزون الذكاء الإنساني لدى الموظفين في تحقيق أهدافها
						4	يتوفر في الوزارة نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء
						5	يتوفر في الوزارة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الوزارة حول رؤية مشتركة
						6	يوجد تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار
<b>المحور الثاني: معيار سيادة القانون</b>							
<b>وهو مدى الالتزام بالإجراءات القانونية والنظم الإدارية والمالية</b>							
						1	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة الوزارة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها
						2	يسود القانون على الجميع دون استثناء
						3	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الإنسان
						4	يوجد في الوزارة نظام شكاوى مكتوب ومعلن للمواطنين

					يوجد توافق بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا) على قواعد التنافس	5
<b>المحور الثالث: معيار الشفافية</b>						
<b>وهو يتعلق بوضوح وعلانية الأهداف والأنظمة والإجراءات وتدقيق المعلومات</b>						
					تسعى الوزارة إلى تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الوزارة	1
					تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين	2
					تقوم الوزارة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد	3
					تحمي الوزارة من يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها	4
					تسعى الوزارة لنشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة	5
					تتبنى الوزارة خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير	6
<b>المحور الرابع: معيار الاستجابة</b>						
<b>وهو أن تكون الأنشطة والمشاريع والبرامج تسعى لتلبية الاحتياجات والخدمات بالسرعة المناسبة</b>						
					توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين	1
					توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها	2
					يتم تقديم الخدمة للجمهور بشكل منظم	3
					تضع الوزارة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة	4
					تطور الوزارة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للجمهور	5
<b>المحور الخامس: معيار التوافق</b>						
<b>وهو تسوية المصالح المختلفة للوصول إلى توافق عام حول أهم المصالح والسياسات وآليات التطبيق قدر الإمكان</b>						
					تؤكد الوزارة على التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربهم الثقافية والمعرفية	1
					تستثمر الوزارة حالات الاختلاف في وجهات النظر في طرح البدائل المتنوعة في صناعة القرار	2
					يتحقق مبدأ الإجماع حول إحدى القضايا رغم الاختلاف في القيم الشخصية بين العاملين	3
					تعتمد الوزارة إلى تقريب وجهات النظر بين الموظفين	4
					تساعد الوزارة على منع النزاعات التي تضر بمصلحة العمل	5

المحور السادس: معيار المساواة والعدالة					
وهو يتعلق بتحقيق تكافؤ الفرص والإنصاف وخاصة للفئات المتنوعة (الجنسين، الموقنين، الجنسيات، العرقيات، ...)					
1					يتم تشجيع الإبداع من كلا الجنسين في الوزارة
2					توجد في الوزارات ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة
3					تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات الوزارة لكافة فئات المجتمع
4					تتساوى فرص الترقى للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين
5					يتحقق الأمن الاجتماعي في الوزارة لكلا الجنسين بالتساوي
المحور السابع: معيار الكفاءة والفعالية					
وهو تقديم مخرجات تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد					
1					يتم استثمار الموارد المادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف
2					يتم تقييم انجازات الوزارة بشكل دوري
3					تحقق الوزارة الأهداف الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية
4					يتم استثمار الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف
5					يوجد تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة
المحور الثامن: معيار المساءلة					
وهو واجب تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم والتأكد من أن أعمالهم تتفق مع اللوائح والأنظمة ذات العلاقة					
1					تمتلك الوزارة نظاماً مناسباً للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية
2					تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها
3					توفر الوزارة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية
4					السلطة المخولة للعاملين متاحة بالقدر الذي يسمح لهم القيام بمسؤولياتهم
5					يوجد قناعة لدى العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات التي يتلقونها
المحور التاسع: معيار الرؤية الاستراتيجية					
وهو يعبر عن وجود استشراف واضح للمستقبل بما يلبي الاحتياجات ومتوافق مع ثقافة المجتمع والقيم السائدة					
1					توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور الوزارة والجمهور للتنمية والتقدم
2					تعمل الوزارة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها
3					توجد خطة تشغيلية واضحة للوزارة منبثقة من الخطة الإستراتيجية
4					تتلاءم رؤية الوزارة مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع
5					توجد خطة إستراتيجية واضحة للوزارة مرتبطة برؤيتها



ملحق رقم (3):  
أسماء المحكمين

م	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. محمود أبو بكر	جامعة الأقصى
2	د. نضال عبد الله	جامعة الأقصى
3	د. رامي عبود	جامعة الأقصى
4	د. فؤاد عياد	جامعة الأقصى
5	د. اسكندر نشوان	جامعة الأقصى
5	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
6	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
7	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
8	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
9	د. جابر الأشقر	الجامعة الإسلامية
10	د. ناهض الخالدي	الجامعة الإسلامية
11	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
12	د. محمود العجرمي	جامعة فلسطين

## ملحق رقم (4):

### معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة

#### جدول رقم (01)

##### معاملات الارتباط لفقرات محور الدورات التدريبية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تشارك قيادات الدولة في العديد من الدورات التدريبية	0.713	0.000
2	توجد أهمية كبيرة للمواد التدريبية	0.816	0.000
3	تقوم الحكومة الفلسطينية باستضافة مدربين من الخارج لتدريب قيادات الدولة	0.721	0.000
4	تقوم الحكومة الفلسطينية بتحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات الدولة	0.917	0.000
5	تستخدم الأساليب والتقنيات الحديثة في دورات قيادات الدولة	0.854	0.000
6	تضيف الدورات المعرفة والمهارة والاتجاهات لقيادات الدولة	0.708	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (الدورات التدريبية) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

#### جدول رقم (02)

##### معاملات الارتباط لفقرات محور الندوات وورش العمل

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تقوم قيادات الدولة بعقد الندوات والمحاضرات	0.899	0.000
2	تشارك قيادات الدولة في حضور الندوات والمحاضرات وورش العمل	0.838	0.000
3	تجمع ورش العمل قيادات الدولة في الوزارات المختلفة ذات العلاقة	0.957	0.000
4	تجمع ورش العمل القطاع الخاص والحكومي ذو العلاقة لتبادل الخبرات	0.921	0.000
5	تتناول الندوات والمحاضرات وورش العمل أساليب تطوير العمل والأداء في الوزارات المختلفة	0.829	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (الندوات وورش العمل) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (03)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تشارك قيادات الدولة في المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية في الداخل والخارج	0.725	0.000
2	تتناول المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية المشكلات التي تعاني منها الوزارات المختلفة	0.689	0.000
3	تتضمن المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية تجارب الدول الناجحة	0.815	0.000
4	يتم العمل بالتوصيات التي تخرج بها المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية	0.789	0.000
5	يتم استضافة باحثين من الخارج للمشاركة في المؤتمرات العلمية في الداخل	0.816	0.000
6	تتناول المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية موضوعات حديثة وأساليب جديدة لتطوير العمل والأداء	0.898	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (04)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور البعثات الخارجية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تشارك قيادات الدولة في البعثات الخارجية	0.754	0.000
2	تحقق البعثات الخارجية استفادة كبيرة للمشاركين فيها	0.857	0.000
3	تنقل البعثات الخارجية الخبرات من الدول الأخرى	0.762	0.000
4	تتوصل قيادات الحكومة إلى اتفاقيات تعاون مشتركة مع الدول الأخرى	0.958	0.000
5	تنقل قيادات الدولة رسالة الحكومة والشعب الفلسطيني للدول الأخرى	0.895	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (البعثات الخارجية) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (05)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار المشاركة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تعتمد الوزارة نهج تقديم النصح والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة	0.923	0.000
2	تدعم التقاليد التنظيمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة	0.865	0.000
3	تستثمر الوزارة مخزون الذكاء الإنساني لدى الموظفين في تحقيق أهدافها	0.979	0.000
4	يتوفر في الوزارة نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء	0.945	0.000
5	يتوفر في الوزارة قيادة ديناميكية قادرة على التفاف الوزارة حول رؤية مشتركة	0.856	0.000
6	يوجد تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار	0.923	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار المشاركة) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (06)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار سيادة القانون

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة الوزارة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها	0.749	0.000
2	يسود القانون على الجميع دون استثناء	0.766	0.000
3	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق الإنسان	0.730	0.000
4	يوجد في الوزارة نظام شكاوى مكتوب ومعلن للمواطنين	0.856	0.000
5	يوجد توافق بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا) على قواعد التنافس	0.830	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار سيادة القانون) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (07)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار الشفافية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تسعى الوزارة إلى تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الوزارة	0.856	0.000
2	تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين	0.867	0.000
3	تقوم الوزارة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد	0.844	0.000
4	تحمي الوزارة من يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها	0.922	0.000
5	تسعى الوزارة لنشر الوعي لدى المواطنين في محور توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة	0.907	0.000
6	تتبنى الوزارة خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير	0.860	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار الشفافية) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (08)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار الاستجابة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين	0.724	0.000
2	توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها	0.653	0.000
3	يتم تقديم الخدمة للجمهور بشكل منظم	0.791	0.000
4	تضع الوزارة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة	0.825	0.000
5	تطور الوزارة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للجمهور	0.607	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار الاستجابة) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (09)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار التوافق

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تؤكد الوزارة على التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربهم الثقافية والمعرفية	0.857	0.000
2	تستثمر الوزارة حالات الاختلاف في وجهات النظر في طرح البدائل المتنوعة في صناعة القرار	0.762	0.000
3	يتحقق مبدأ الإجماع حول إحدى القضايا رغم الاختلاف في القيم الشخصية بين العاملين	0.765	0.000
4	تعتمد الوزارة إلى تقريب وجهات النظر بين الموظفين	0.868	0.000
5	تساعد الوزارة على منع النزاعات التي تضر بمصلحة العمل	0.773	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار التوافق) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (10)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار المساواة والعدالة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	يتم تشجيع الإبداع من كلا الجنسين في الوزارة	0.865	0.000
2	توجد في الوزارات ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	0.867	0.000
3	تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات الوزارة لكافة فئات المجتمع	0.929	0.000
4	تتساوى فرص الترقى للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين	0.872	0.000
5	يتحقق الأمن الاجتماعي في الوزارة لكلا الجنسين بالتساوي	0.984	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار المساواة والعدالة) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (11)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار الكفاءة والفعالية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	يتم استثمار الموارد المادية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف	0.969	0.000
2	يتم تقييم انجازات الوزارة بشكل دوري	0.906	0.000
3	تحقق الوزارة الأهداف الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية	0.760	0.000
4	يتم استثمار الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف	0.777	0.000
5	يوجد تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة	0.741	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار الكفاءة والفعالية) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (12)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار المساءلة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تمتلك الوزارة نظاماً مناسباً للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية	0.951	0.000
2	تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها	0.864	0.000
3	توفر الوزارة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية	0.875	0.000
4	السلطة المخولة للعاملين متاحة بالقدر الذي يسمح لهم القيام بمسؤولياتهم	0.851	0.000
5	يوجد قناعة لدى العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات التي يتلقونها	0.929	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار المساءلة) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (13)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور معيار الرؤية الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور الوزارة والجمهور للتنمية والتقدم	0.867	0.000
2	تعمل الوزارة على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها	0.841	0.000
3	توجد خطة تشغيلية واضحة للوزارة منبثقة من الخطة الإستراتيجية	0.914	0.000
4	تتلاءم رؤية الوزارة مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع	0.873	0.000
5	توجد خطة إستراتيجية واضحة للوزارة مرتبطة برؤيتها	0.652	0.000

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور (معيار الرؤية الاستراتيجية) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.