

## Administrative leadership and its relationship to strengthening governance in local bodies in the Palestinian governorate of Qalqilya

Lecturer \ Ala' Yousef Najib Ashour

Al-Quds Open University | Palestine

Received:

11/05/2025

Revised:

19/05/2025

Accepted:

04/06/2025

Published:

30/09/2025

\* Corresponding author:

[aalakra@qou.edu](mailto:aalakra@qou.edu)

**Citation:** Ashour, A. Y. (2025). Administrative leadership and its relationship to strengthening governance in local bodies in the Palestinian governorate of Qalqilya. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(9), 81 – 108.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L130525>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** This study aimed to examine the relationship between administrative leadership behavior and the promotion of transparency within local authorities in the Qalqilya Governorate, as well as its role in enhancing integrity. Furthermore, it investigated whether there is a correlation between administrative leadership and the enhancement of governance, and whether demographic variables (gender, educational qualification, job title, and workplace of the authority) influence this relationship. The study sought to explore the connection between administrative leadership and governance enhancement by focusing on transparency and integrity as two core dimensions in assessing governance levels. The importance of this research stems from its endeavor to understand the extent to which administrative leadership contributes to improving institutional and organizational performance in municipalities. It also examined potential statistical differences based on demographic variables. The study hypothesized the absence of significant correlations or statistically significant differences between administrative leadership and governance enhancement in light of these variables. To achieve its objectives, the researcher employed a descriptive-analytical approach using a questionnaire specifically designed for this purpose, consisting of 30 items. The questionnaire was distributed to a representative random sample drawn from the study population, which included all employees of local authorities in Qalqilya, Azzun, Jayyous, Habla, and Kafr Thulth. Based on Stephen Thompson's equation, the sample comprised 87 male and female employees selected randomly from a total population of 113 employees. The findings revealed a high level of agreement among respondents regarding the role of administrative leadership in promoting both transparency and integrity within local authorities in the Qalqilya Governorate.

**Keywords:** Administrative Leadership, Governance, Local Authorities.

### القيادة الإدارية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية

المحاضر / علاء يوسف نجيب عاشور

جامعة القدس المفتوحة | فلسطين

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة الإدارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية، وعلاقتها في تعزيز النزاهة فيها، وهل هناك علاقة بين القيادة الإدارية وتعزيز الحوكمة، ومعرفة ما إذا كان علاقة للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان عمل الهيئة) نحو علاقة القيادة الإدارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية. وسعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية بمحافظة قلقيلية، من خلال التركيز على بعدي الشفافية والنزاهة كمحورين أساسيين في تقييم مستوى الحوكمة. وتنبع أهمية الدراسة من سعيها لفهم مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي والإداري في البلديات، إضافة إلى تحليل الفروق في هذا التأثير وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ومكان عمل الهيئة. وتفترض الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز الحوكمة في ضوء هذه المتغيرات. وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيث تكونت من (30) فقرة، وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في الهيئات المحلية (قلقيلية، عزون، جيوس، حبله، كفر ثلث) حيث بلغ عدد عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة عشوائية حسب معادلة ستيفن تامبسون (87) موظف وموظفة من موظفي تلك الهيئات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة البالغ (113) موظف وموظفة.

وأكدت نتائج الدراسة على وجود استجابة عالية بين أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بتعزيز معياري الشفافية والنزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الحوكمة، الهيئات المحلية.

## 1- مقدمة

لا شك أننا نعيش اليوم في عصر سريع التغير، تسوده ثورة علمية ومعرفية وتكنولوجية وانفتاح عالمي ودولي، لذا كان الزاماً أن تجد الكثير من المؤسسات نفسها محاطة بتحديات ومشكلات يصعب التكيف معها، مما يضطرها إلى القيام بمراجعة شاملة لبيئتها التنظيمية الداخلية من خلال إعادة النظر في رؤيتها وأهدافها، سياساتها، هيكلها، مواردها المادية والبشرية للانتقال من وضع قائم إلى وضع يجعلها قادرة على المنافسة والبقاء.

ومن هذا المنطلق أصبحت الحوكمة وتطبيق قواعدها في عصرنا هذا على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها سواء المنظمات الحكومية وغير الحكومية والخاصة لتمكينها من تطوير أدائها وتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية واستدامة وأثر، لأنها تضع النظم والقوانين والقواعد والهيكل التي تحكم العلاقات في تلك المؤسسات وتحدد الصلاحيات والسلطة والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية فيها من أعضاء مجلس إدارة وإدارة تنفيذية وتكفل وتحمي حقوق المساهمين والموظفين وأصحاب المصالح كافة. وتسهم أيضاً في تحقيق المشاركة والشفافية والعدالة والمساءلة ومحاربة الفساد، وتعمل على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد التي وضعتها المنظمات لنفسها.

كما أن نجاح المؤسسات في وقت سابق كان مرهوناً بوجود قيادة فاعلة قادرة على القيام بوظائفها الإدارية والفنية على أكمل وجه، إلا أن هذا الدور التقليدي للمدير القائد في الوقت الراهن لم يعد يقتصر على هاتين الوظيفتين: الإدارية والفنية، بل تعداه إلى دور اتخاذ القرارات التصورية وإحداث التغير المنشود في المؤسسة من خلال خلق مناخ ملائم لعملية التغير والتغلب على كل معوقاته، كما أن قيادة التغير بنجاح أصبحت من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادة الإدارية في هذا العصر.

وانطلاقاً من كون الهيئات المحلية كغيرها من المؤسسات لا تعيش في فراغ بل تشكل كلاً متكاملًا مع بيئتها تتأثر وتتأثر فيها، فقد أصبح من الضروري على هذه الهيئات أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط وضرورات الواقع الجديد الذي فرضته العولمة واستخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة.

ونظراً لكون الحوكمة تتعلق بالتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات أدائه الوظيفي والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفي إطار معين من الضوابط والأسس، فإنها تسهم في تعزيز كل ما يحقق لهذا الأداء أوجه مناسبة تحفزه نحو الأداء السليم والفعال، وعبر تبني القيادة الإدارية لتطوير ذلك الأداء وفق أسس وضوابط الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والمسؤولية والمحاسبة واللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية (Torcel-Pagnon, et al, 2019).

وانطلاقاً من هذا المفهوم الحديث المستند على الربط بين القيادة الإدارية وعلاقتها في تعزيز الحوكمة، اتجه البحث الحالي نحو رصد أثر القيادة الإدارية كمتغير مستقل والحوكمة كمتغير تابع، لتشكيل الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية ميداناً للبحث باعتبارها من المنظمات التي تأخذ حيزاً كبيراً من الاهتمام كونها تضم كوادر بشرية يحتم عليها طبيعة عملها القيادة الفاعلة والتي تتلاقى فيها مع معايير الحوكمة.

## مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

تُعد القيادة الإدارية من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات الحديثة، نظراً لدورها الحيوي في توجيه الأفراد، وتحفيزهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وقد بينت دراسات متعددة مثل (Sari, 2024؛ الكردي، 2021؛ أبو شعر، 2020) أن الأساليب القيادية الفعالة تساهم في تعزيز بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والمساءلة والمشاركة، وهي ذات المبادئ التي تشكل جوهر الحوكمة الرشيدة.

وفي السياق نفسه، أصبحت الحوكمة مطلباً أساسياً لضمان جودة الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص، حيث أشارت تقارير ودراسات (مثل: البنك الدولي، 2022 وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2021) إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والرضا المجتمعي.

ومع ذلك، تُظهر مراجعة الأدبيات أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تبحث العلاقة التفاعلية بين القيادة الإدارية ومعايير الحوكمة ضمن السياق الفلسطيني، خصوصاً في الهيئات المحلية كبلديات محافظة قلقيلية، والتي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالشفافية والمساءلة وفعالية الأداء حيث تعتبر البلديات في محافظة قلقيلية كغيرها من المؤسسات الملزمة بضمان حوكمة جيدة لهيكلها التنظيمي لتحقيق مستويات الأداء الأفضل وخاصة على الصعيد المالي والمؤسسي والوظيفي من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معها، وذلك فيما يتعلق ببعدي النزاهة والشفافية لمعرفة ما إذا كان لهما أثر في تعزيز السلوك القيادي، من هنا تنبع مشكلة الدراسة في السعي إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة القيادة الإدارية بتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية:

1- ما علاقة القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية؟

- 2- ما علاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ما بين القيادة الادارية وتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية؟
- 4- ما أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، مكان عمل الهيئة) نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية؟

#### أهداف الدراسة :

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر على علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة وذلك لعينة من الأفراد العاملين في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على علاقة القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.
  2. التعرف على علاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.
  3. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية وتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.
  4. التعرف على أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، مكان عمل الهيئة) نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.

#### أهمية الدراسة

**الأهمية النظرية:** تحاول هذه الدراسة البحث في علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية باعتبار تطبيق انماط القيادة الادارية الحديثة مدخل مهم من مداخل تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية، ومن المواضيع التي استحوذت على اهتمام كبير من جميع الدول، وبالرغم من وجود دراسات حول الموضوع الا اننا ولأهميته حاولنا تسليط الضوء على علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية وما يمكنها من ترك أثر على تطويرها.

**الأهمية التطبيقية:** تسهم هذه الدراسة في وضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين وصناع القرار حول ضرورة الاهتمام بتطبيق الانماط الادارية الحديثة ومعايير الحوكمة من أجل التطوير والتحسين كضرورة ملحة من متطلبات العصر، وأن يشكل البحث ركيزة لدراسات مستقبلية متطورة حول الموضوع، وتحسين عمل الهيئات المحلية في فلسطين بشكل عام وفي محافظة قلقيلية بشكل خاص.

**الأهمية للباحثين:** لاستكمال العلوم والمعرفة لدى الباحث كونه في مجال إدارة الأعمال

#### فرضيات الدراسة :

1. لا توجد علاقة ارتباطية ما بين القيادة الادارية وتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان عمل الهيئة.

#### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً لطبيعته الملائمة. يتضمن هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي اللازم لاستخلاص النتائج المرجوة.

#### حدود الدراسة :

- حدود زمنية: تم إجراء هذه الدراسة في العام (2025).
- حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية (بلدية قلقيلية، حبله، كفر ثلث، جيوس، عزون).
- حدود بشرية: العاملين في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية

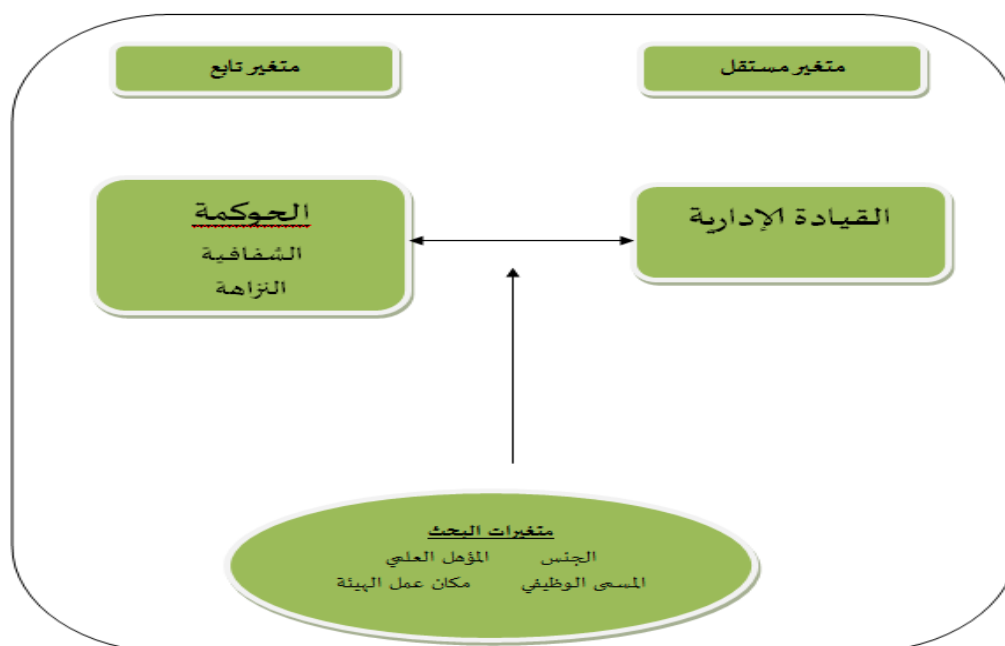
## مصطلحات الدراسة:

- **النزاهة: Integrity** تعرف النزاهة بأنها مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح، والاهتمام بالمصلحة العامة، وحرص الذين يتولون مناصب عامة عليا على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح قد ينشأ، بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة التي تقع في إطار مناصبهم. بكلمات أخرى تتطلب النزاهة من الذين يخدمون في الشأن العام أو العمل العام أن لا يضعوا أنفسهم تحت إغراء الأموال، أو أي التزامات الأفراد أو مؤسسات، من الممكن أن تؤثر في أدائهم لمهام وظيفتهم الرسمية. كما تشمل، أيضا، احترام وقت العمل والأموال العامة وعدم استخدامها للمنافع الخاصة (أمان، 2016).
- **الحوكمة: Governance** - لا يوجد تعريف واحد للحوكمة، فالحوكمة هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، 2020).
- **الشفافية: Transparency** تعني الشفافية ضرورة وضوح إدارة الدولة من قبل القائمين عليها بمختلف مستوياتهم فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن شروط ومعايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكل علني ومتساو للمواطنين جميعهم، وكذلك القرارات الحكومية المتعلقة بإدارة أي جانب من الجوانب العامة (أمان، 2016).
- **الهيئة المحلية: Local Authority**: مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغى وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى احكام هذا القانون وتهدف الى اعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط والبرامج لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة المجتمعات المحلية وممارسة كل ما هو ذو طابع محلي تنموي وادارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة بها بنفسها او من خلال التشارك مع القطاع الخاص او مؤسسات المجتمع المدني (المادة 3 من القانون الفلسطيني لعام 1997).
- **محافظة قلقيلية Qalqilia Governorate**: واحدة من المحافظات الستة عشر التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ومركزها مدينة قلقيلية، تتميز بموقع جغرافي فريد لإشرافها على الساحل الفلسطيني المحتل، تبلغ مساحتها حوالي 166 كيلو متر مربعا، تعداد سكانها 108,143 نسمة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

## أنموذج البحث:

يقدم الأنموذج الفرضي للبحث صورة معبرة عن الفكرة الرئيسة له، أذ يبين طبيعة العلاقة واتجاهات الارتباط والتأثير بين متغيراته، كونه تركيب نظري يمثل تصورا ميسرا يوضح مجموعة من المتغيرات، ومجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، فقد أسفرت مراجعة الأدبيات والطروحات النظرية ذات الصلة بموضوعات (القيادة الادارية، الحوكمة) إلى بلورة أنموذج البحث الذي تم صياغته في ضوء مشكلة البحث وأهدافه بغية اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير القائمة بين متغيرات البحث وكما موضح في الشكل (1)، ويشير نموذج البحث الافتراضي الى الفرضيات التي بنيت أساسا على إمكانية قياس كل متغير، إذ تشير حركة الأسهم باتجاهين الى وجود علاقة ارتباطية.

وقد تم التركيز على بعدي النزاهة والشفافية لما لها من دور فاعل في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية واهميتها في كسب ثقة المواطن بعمل الهيئة المحلية.



الشكل رقم (1) نموذج البحث الافتراضي  
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

#### 1. القيادة الإدارية

##### 1.1 مفهوم القيادة والقيادة الادارية

عرف العديد من الباحثين القيادة من جوانب عدة، حيث ذكر (Gichuhi et. al (2017) أن القيادة بشكل عام هي محدد أساسي في أداء المنظمة ولذلك يمكننا القول بسهولة أن القيادة تصنع الفارق، حيث ان نهضة أو تدهور الكثير من المنظمات غالباً ما يتعلق بقيادتها، وبين النخلة والجابري (2017) ان القيادة بالمفهوم الحديث على إنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة ، وهناك دورين أساسين للقيادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما إنجاز المهمة، وتحقيق التواصل مع معاونهم . فالقيادة موزعة بين الأفراد وهي ليست حكراً على الفرد الذي يترفع على القمة في المنظمة، ولكنها كامنة في أي فرد وعلى أي مستوى.

ويرى (Daft (2014) ان القيادة "علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين ينوون احداث تغييرات حقيقية ونتائج لها علاقة بأهدافهم المشتركة"، أما(عبد، 2017) فأشار ان القيادة هي " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بمحض ارادتهم وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"، فيما أشار النجار(2019) ان القيادة الادارية هي عملية يتم بمقتضاها إثارة شعور الأفراد بما يناسب رغباتهم الشخصية بكافة الوسائل والسبل المتاحة، من خلال التوجيه والتنسيق والرقابة وآليات التحفيز وكل ما من شأنه أن يحقق الأهداف ويضمن سلامة العمل والعاملين.

ويرى عبد المالك (2016) ان القيادة الادارية هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقاً، كما انه يرى (عبد المالك، 2016) ان القيادة الادارية هي عملية تأثير يمارسها شخص ذو سمات خاصة هو القائد على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل دفعهم إرادياً نحو تحقيق هدف مشترك في ظل ظروف وموقف عمل معين.

وعرف النخلة والجابري (2017) القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام وتأثير السلطة الرسمية على العاملين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

ويرى النجار (2019) أن التعاريف التي أعطيت لمفهوم القيادة الادارية عديدة، ومتنوعة، كما أنها لم تظل جامدة، بل تغيرت عبر الوقت، وذلك بسبب التغيرات التي ظهرت، ولا زالت تظهر في النواحي التقنية، والتنظيمية والاجتماعية في المنظمات، والمجتمعات، كما بينت تلك التعاريف كثرة وتباين التعاريف والمفاهيم المتداولة عن القيادة، وعدم وجود اتفاق حول مفهوم محدد له، وفي الغالب تركز على النقاط التالية: السمات الشخصية، فن التأثير، ممارسة النفوذ، أداة لتحقيق وإنجاز الأهداف، عمليات الجماعة، علاقات القوة والنفوذ، السيطرة، التدعيم، كما ان كل التعاريف والمفاهيم السابقة عرفت القيادة الادارية بطريقتين (عبد المالك، 2016):

- وصف شخصية القائد الذي يمتلك مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للتأثير في الناس، ولقد أهملت هذه التعاريف المواقف العملية والظروف التي يؤدي فيها القائد نشاطه، وكذا عدم الاتفاق على سمات معينة في شخص القائل
  - وصف وتحليل النشاط الذي يؤديه القائد: حيث تشير هذه التعاريف إلى التأثير الذي يحدثه القائد في الغير ولقد أهملت هذه التعاريف السمات والخصائص الشخصية للقائد التي تميزه عن غيره من الناس.
- وتناولت تلك المفاهيم والتعاريف كلا من صفات وسلوك القائد باعتبارها متغيرات مستقلة تعمل كمسببات أو مؤثرات على سلوك المرؤوسين، في حين أن هذا الأخير أي سلوك المرؤوسين هو المتغير التابع ناتج لظواهر أخرى، أما الموقف القيادي فتم تناوله كمتغير وسيط بين المتغير المستقل (سلوك القائد) والمتغير التابع (سلوك المرؤوسين).
- وذكر النخلة والجابري (2017) ان القيادة الإدارية تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لحي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في أحداث التغير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، ووجود مجموعة من الأفراد يعملون بشكل منظم وقائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم وهدف مشترك تسعى هذه المنظمة إليه، وإلى جانب هذا يجب على القادة الإلمام ببعض المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهذه المهارات هي:
1. المهارات الفنية: وهي معرفة القائد بطبيعة عمل المنظمة وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة فيها.
  2. المهارات الإنسانية: قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات حيث يجب معرفته بميول واتجاهات مرؤوسيه وفهم مشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وخلق الإحساس لديهم بالأطمئنان والاستقرار في العمل وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم كل هذه الأمور يجب جزء من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.
  3. المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان هما: المهارة الإدارية، وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه، والمهارة السياسية وتتمثل في قدرة القائد على التوافق بين المصالح العامة للدولة وأهداف المنظمة وسياساتها.

## 1.2 أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات المناسبة لمتطلبات الموقف والظروف، ولقد ذكر توفيق (2017) أهمية القيادة الإدارية بالآتي:

- عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن أي انحراف لتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو لسياساتها التنظيمية، عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجة الانحرافات.
- تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها، وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب قيادة قادرة على إدخال تعديلات وتغييرات في المؤسسة لتكيف المستجدات والتغيرات البيئية.
- الطبيعة البشرية المكونة للمؤسسة: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات الثقافية لدى الموارد البشرية في المؤسسة، يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.
- حركية المؤسسة: المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها ويؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة

## عناصر القيادة الإدارية

ذكر حلاق (2020) ان القيادة الإدارية تتكون من العناصر التالية:

- أ- وجود الجماعة: حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة
- ب- وجود هدف مشترك: إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.
- ج- التناسق والانسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح 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.
- د- القدرة على التأثير: إن جوهر معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

## 1.3 نظريات القيادة الإدارية

برزت أهمية موضوع القيادة كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين فيها، لأنها عاملاً مهماً في نجاح أو فشل المؤسسات، فالقادة يؤثرون على سلوكيات الموظفين، ومن ثم تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم أثناء القيام بأعمالهم (علي، 2020).

وقد بين حسين وبولرباح (2021) نظريات القيادة الادارية كالآتي:

1. نظرية الرجل العظيم:
  - القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.
  - أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات.
  - ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد
  - ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة
  - هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.
2. نظرية السمات القيادة الموروثة:
  - صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات وجود يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية
  - السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد وما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.
  - العوامل الوراثية مسؤولة عن تحديد صفات القائد (فهناك من يولد ليكون قائدا وهناك من يولد ليكون تابعا).
3. النظرية السلوكية:
  - انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة.
  - الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا
  - أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية.
4. النظرية الوظيفية:
  - تعتمد على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها.
  - القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفا من العقاب.
  - ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي.

## 5. النظرية التفاعلية:

- انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف
- تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي
- فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، كما ان ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية.

- النجاح في القيادة مربوط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم واشباع حاجاتهم
6. النظرية التبادلية:

- العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسهم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم
- التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء
- التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونيه لهؤلاء الأعضاء

## 1.4 أنواع القيادة الادارية

ثمة أنواع عديدة للقيادة وفقاً لما نشرته الاكاديمية البريطانية عام 2012، حيث ذكرت أن أنواع القيادة، وتنقسم إلى ما يلي (محمد،

(2016):

1. القيادة السلبية - حيث تتسم تلك القيادة بمجموعة من العوامل أهمها:
  - أ- أن كل فرد يعمل وفقاً لما يراه مناسباً
  - ب- عدم وجود نظام أو مسؤوليات أو أهداف لتلك القيادة
  - ج- تتسم بالفوضى والفساد والإهمال وغياب القانون، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف نظراً لعدم وجود خطط أو سياسات تسعى لتحقيق ذلك
2. القيادة الديكتاتورية: وهي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات، ويتسم هذا النوع من القيادة بما يلي (حريم، 2016):
  - أ- القائد الديكتاتوري (الاستبدادي): يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب، وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية x
  - ب- لماكغريغور، التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معاً، ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة، وأن يطيع ما يطلب منه.
  - ج- ان القائد يفرض خطته على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ، ويتصرف بمفرده، ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يكونوا تبعاً له وخاضعين لكل قراراته المنفردة.
  - د- يجتذب إلى نفسه مجموعة من المؤيدين، ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه نحو الأفضل، إلا أن شخصيته الديكتاتورية وكبريائه لا يعينه على ذلك.
  - هـ- يصعب عليه أن يحدد من هو مخلص له ومن هو غير ذلك، وفقاً لمعتقداته الشخصية التي تجعله ينحصر في زاوية الشك بمعظم المرؤوسين.
  - و- يقلل من قيمة العاملين معه، ومن تجاوبهم الإيجابي معه فيما يحدث داخل المنظمة.
  - ز- لا يعطي الفرصة للمرؤوسين في التحدث عن بعض السلوكيات السلبية أو الأخطاء داخل العمل، أو لفت النظر إليه، فتكون النتيجة تعطل العمل الفعال والإيجابي.
3. القيادة البيروقراطية - بينما تتسم هذه القيادة بما يلي (النجار، 2019):
  - أ- القائد البيروقراطي لا يمثل من يقودهم، فهو يسعى أن يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكتبي يباعد ما بينه وبين العاملين معه.
  - ب- لكي يتهرب من المسؤولية، يقوم بتوزيع المسؤوليات على المرؤوسين دون المتابعة، فلا تبدو أمامه ملامح الأخطاء وبذلك يتصرف المسؤولون وفقاً لأهداف كل منهم، دون الإجماع نحو تحقيق الهدف العام للمنظمة.
  - ج- اللوائح المكتبية بالنسبة له أهم من العمل ذاته، فهو يهتم أكثر بالإجراءات والروتين من اهتمامه بالعمل.

4. القيادة الديمقراطية: يثق في هذا النوع من القيادة الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، ويسعى الرئيس دائماً للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بناءة كما يتسم هذا النوع من القيادة بما يلي (حريم، 2016):
- أ- الحفاظ على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين لضمان تحقيق بيئة عمل مرنة تساهم في الحفاظ على حالة الاستقرار والتطور المهني لدى معظم العاملين.
  - ب- المشاركة وتفويض السلطة، وإشباع رغبات المرؤوسين، حيث يسعى غالباً القائد بتفويض بعض المرؤوسين للقيام بالعديد من المهام، لتشجيعهم وتدريبهم على تولي مناصب قيادية مستقبلية.
  - ج- خلق مناخ يسوده الاحترام، بين القائد ومرؤوسيه، يساعد ذلك في تحقيق عنصرين مهمين هما: المعاملة الحسنة، وحل مشاكل العاملين والمرونة وهذا ما يعرف بـ "العلاقات الإنسانية"، أما العنصر الثاني: فيمكن مشاركة القائد رؤوسيه في مناقشة شؤون العمل، وعملية اتخاذ القرارات ووضع البدائل المناسبة للمشكلات.
  - د- القائد الديمقراطي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المنظمة ككل، من خلال توزيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية يبذلها المرؤوسين والتي ييسر له تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات ويمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده.

## 2. الحوكمة

تعد الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور واستمرارية الشركات والمؤسسات سواء في القطاعين الخاص والعام وتسعى جميع الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسات إلى رعاية جيدة في معالجة تضارب المصالح (الحايك، 2016). ومنذ بداية التسعينات وحتى يومنا هذا أصبحت الحوكمة مؤشراً دراسية يهتم بالمشاركة والمساءلة والشفافية والتنمية الإنسانية والتنمية المستدامة، حيث تم استخدامها استخداماً واسعاً من قبل كافة الأطراف الفاعلة في الدولة، وتعتبر أداة فعالة في مواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع في ظل أنظمة الحكم التي أثبتت النتائج فشلها، وذلك لما يوفره من بيئة ملائمة وسليمة من خلال مجموعة آليات أهمها: سيادة القانون والنزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة، لكي تتكيف مع كل ما هو جديد ناتج عن العولمة وما خلفته من آثار اقتصادية وسياسية وثقافية مختلفة (الحملوي، 2013)، كما ويقوم الحكم الرشيد على خدمة مصالح المجتمع، والذي يعتبر السلطة والقيادة وظيفية في الخدمة العامة، ويتخذ منها منصة للإثبات الكفاءة والقدرة على تحقيق متطلبات الشعوب وحاجاتها، وسياساتها بالعدل والمساواة، وأن يتصف بالقدرة على دمج المجتمع المتعدد في السلطة والحكم والمشاركة، وأن يتمتع باستمرار بشرعية شعبية أساسها الانتخاب الشعبي النزيه والعام (الحمد، 2012).

ونظراً لكون الحوكمة تتعلق بالتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات أدائه الوظيفي والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفي إطار معين من الضوابط والأسس (Torcel-Pagnon, et al., 2019)، فإنها تساهم في تعزيز كل ما يحقق لهذا الأداء أوجه مناسبة تحفزه نحو الأداء السليم والفعال، وعبر تبني القيادة الإدارية لتطوير ذلك الأداء وفق أسس وضوابط الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والمسؤولية والمحاسبة واللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية

ومن هنا أصبح العديد من المهتمين والباحثين في مجال العلوم الإدارية والسياسية يطرحون عدة مقاربات ويقدمون عدة بدائل هدفها تكريس وتوضيح أهمية إدخال ثقافة الحاكمية ضمن أساليب تدبير وتسيير المرفق العام، ويبقى المقصد من وراء ذلك هو جعل المرفق العام يستفيد من قواعد التسيير والتدبير المعمول بها في عالم المقاولات، حيث تصبح فعالية وخدمات الإدارة العمومية تقاس بجودة منتوجاتها على مستوى صنع القرارات وإبرام العقود واختيار البرامج وإعداد المشاريع سواء من حيث الكم أو الكيف أو النوع. إن هذا المقصد من وراء الحاكمية من شأنه تغيير جوانب كبيرة في العلاقة القائمة بين الدولة والمجتمع، كما أنها ستساهم وبشكل كبير في إيجاد حلول على مستوى تطوير الموارد البشرية والمالية للإدارة العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي خاصة أن إشراك المواطنين في إدارة الشأن العام أضحت من أهم الرهانات لبلوغ أهداف التنمية المحلية (الدسوقي، 2019).

### 2.1 مفهوم الحوكمة

في خضم التباين والاختلاف بين الباحثين نسرّد مجموعة من التعاريف الخاصة بالحوكمة، للوصول إلى تشخيص التعريف الأنسب لبحثنا هذا.

وعرف القريقرى (2023) الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والسياسات والأنظمة التي يتم بموجبها إدارة المنظمة من خلال جهاز اداري يمارس الوظائف الإدارية المسندة اليه بكفاءة وفعالية.

ويعرف ابو حسين (2018) الحوكمة بأنها "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في إدارة شؤون الدولة، بهدف توفير حياة كريمة لكافة أفراد المجتمع، وتوسيع قدراتهم وخياراتهم من خلال تأهيلهم وتمكينهم في المجتمع على مستوى الحياة الحالية والمستقبلية.

وقد بين النجار (2019) بأنها مجموعة من الممارسات والأساليب الإدارية التي تحقق الوصول إلى الشفافية والمساءلة والمشاركة واللامركزية والعدالة الاجتماعية والإجماع من خلال الاستخدام الجيد للموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة وصولاً لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع خططها الاستراتيجية.

فيما عرفتها (هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية، 2020) انها نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

وأكد متاني وآخرون (2017) على أنها الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون، وهي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمات ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، والنزاهة والشفافية، وهي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة.

وقد ذكر المغربي (2020) تعريفاً للحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ".

## 2.2 أهمية الحوكمة

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف منها، وتكمن أهمية الحوكمة في: (لوانشي وضيف الله، 2021)

- التمكين من رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين.
- زيادة ثقة المساهمين في المؤسسات التي تطبيق قواعد الحوكمة لأن ذلك يضمن حقوقهم.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها، وذلك عن طريق توفير الحوافز لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- تؤدي إلى انفتاح أسواق المال العالمية وجذب المستثمر لتمويل المشاريع.

وتُعد الحوكمة الرشيدة أمراً مهماً لأنها تُسهم في فاعلية وكفاءة الحكومة، وتقلل من مستوى الفساد، وتزيد من المشاركة العامة، وتعزز ثقة وشرعية الحكومة في نظر المواطنين مما ينتج عنه سياسات وبرامج ذات جودة أعلى، تدعم التنمية المستدامة، وتحسّن جودة الحياة لجميع المواطنين (Sari, 2024).

## 3. النزاهة والشفافية

تعد النزاهة والشفافية مطلباً حضارياً تتطلع إليه جميع دول العالم، من أجل مكافحة الفساد في مؤسساتهم، والمؤسسات تسعى جادة للمتابعة المستمرة للكشف عن نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لعلاجها والتخلص من الأسباب المؤدية لها، وهذه الأمور لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال اتباع نظام النزاهة والشفافية بوضوح، وتطبيقه على جميع العاملين الضمان استمرارية جودة وكفاءة الأداء في المؤسسات (الخطيب، 2020).

### 3.1 النزاهة:

تعتبر النزاهة بشكل عام عن نظافة اليد، وتحصين الإنسان من سرقة الأموال العامة والخاصة، فضلاً عن الإخلاص والتفاني في العمل. وتعرف أيضاً بأنها: القدرة على تبني القيم الأخلاقية السليمة في المجتمع كسلوك عملي يعكس روح الانتماء للوطن من خلال معرفة الحقوق والواجبات التي يجب أن يسعى إليها الفرد في أي مجتمع من المجتمعات، وترتبط مفاهيم النزاهة ارتباطاً وثيقاً بالأخلاق التي دعا إليها الدين الإسلامي. كما أن مفاهيم النزاهة أكدتها وتؤكدّها المنظمات الدولية التي تعنى بتعزيز حقوق الإنسان وبناء السلم الاجتماعي؛ كمنظمات الأمم المتحدة، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى التي تعنى بتحقيق التنمية البشرية، وإشاعة العدالة الاجتماعية؛ التي تعد الفساد اعتداء على حقوق الآخرين، والممتلكات العامة للشعوب، وهدرًا للكرامة الإنسانية ونقصًا في المساواة (الضمور وآخرون، 2018).

## 3.1.1 مفهوم النزاهة

النزاهة مفهوم واسع جدا ولا يوجد لها تعريف محدد الا انها بشكل عام تدل على الاستقامة وعدم التحيز أو المحاباة، أن النزاهة لا تعني فقط غياب الاحتيال والفساد وانما تستلزم بالضرورة التحلي بأداب السلوك العام مما يعني انه مفهوم ايجابي واسع النطاق ينطوي على خصال أخلاقية وثقافية، وتتعلق النزاهة بالسلوك الأخلاقي وبالصفات التي تمكن الموظف من تنفيذ أوامر المؤسسة من خلال العمل وفق معايير وقواعد واجراءات معينة كما ينطبق مفهوم النزاهة على المستوى المؤسسي ايضا حيث يمكن تعريف النزاهة المؤسسية بانها الترسخ الفعال لإجراءات تكفل وتعزز السلوك الصحيح لموظفيها، وتتعلق نزاهة المؤسسة بالقواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحددها وتنفذها المؤسسات العامة في مختلف مجالات العمليات كإدارة الموارد البشرية والتوظيف والترقية وخطط الادارة، وتقديم الخدمات، الشراء، والمراقبة، والتدقيق والاشراف ومعايير الشفافية(علي ومحمد، 2020)

كما يعرف الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان(2016) النزاهة بأنها مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح، والاهتمام بالمصلحة العامة، وحرص الذين يتولون مناصب عامة عليا على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح قد ينشأ، بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة التي تقع في إطار مناصبهم، كأن يجمع الشخص بين الوظيفة الحكومية ومصالح في القطاع الخاص، إذ قد يخلق ذلك تعارضا (تضاربا) في المصالح في مجالات عديدة، كالمناقصات أو العطاءات أو المواصفات أو الضرائب أو الرسوم الجمركية، مما يؤدي إلى احتمال حسم هذا التعارض، بما يتماشى مع مصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة، وتشمل هذه المجموعة من القيم، أيضا، منع تلقي الموظف العام أي مقابل مالي (الرشوة) من مصدر خارجي، للقيام بأي عمل يؤثر في المصلحة العامة، أو يؤدي إلى هدر المال العام. بكلمات أخرى تتطلب النزاهة من الذين يخدمون في الشأن العام أو العمل العام أن لا يضعوا أنفسهم تحت إغراء الأموال، أو أي التزامات الأفراد أو مؤسسات من الممكن أن تؤثر في أدائهم لمهام وظيفتهم الرسمية، كما تشمل أيضا احترام وقت العمل والأموال العامة وعدم استخدامها للمنافع الخاصة

## 3.1.2 مؤشرات النزاهة:

هناك العديد من مؤشرات النزاهة ومنها (الدليل التدريبي في المساءلة الاجتماعية، 2015):

- توفر دليل للعمل أو مدونة سلوك سواء للمؤسسات العامة أو الخاصة يرشد موظفي هذه المؤسسات في عملهم ويحدد سلوكهم تجاه زملائهم وتجاه المواطنين والأطراف المستفيدة من عمل مؤسساتهم.
- تقديم الخدمة للمواطنين على قاعدة المساواة بين المواطنين بطريقة مهنية.
- توفر أنظمة مكتوبة يتم العمل بموجبها والالتزام بهذه الأنظمة.
- تقديم الخدمة للمواطنين بوصفها التزام وواجب أساسه الالتزام بقيم المواطن

## 3.1.3 الشفافية:

تعد الشفافية من أهم مؤشرات الحوكمة ومن الوسائل الفعالة في محاربة الفساد، المكاشفة داخل سلطات الدولة وخارجها (الشعب، مؤسسات المجتمع المدني، الصحافة والإعلام). وحين تقوم الدولة بتطبيق الشفافية الإدارية في قراراتها التنظيمية، فهي بذلك تمكن أصحاب العلاقة بالقرار الإداري بالية الإصدار وسببه ووقته وحجم التأثير على الفرد والمجتمع. ومثال ذلك، إذا أعدت الدولة مسودة نظام أو لائحة أو قرار يغير في نظام التقاعد لكافة موظفي الدولة، فينشأ حق للموظفين بمعرفة زمن القرار، آليته، سببه، وتوضيح كامل لحجم التأثير، كل هذا قبل الإصدار بشكل نهائي. وإن كانت الدولة تخشى من معارضة الأفراد للقرارات، إلا أن الشفافية ستقلل من إحجام الناس عن التنفيذ، وسيحقق رقابة سابقة للقرار الإداري، فالشفافية تعني الوضوح الكامل في اتخاذ القرارات والخطط والسياسات، وعرضها على كافة الأطراف ذات العلاقة (ياصم، 2019).

## 3.2.1 مفهوم الشفافية

تعني الشفافية ضرورة وضوح إدارة الدولة من قبل القائمين عليها بمختلف مستوياتهم فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن شروط ومعايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكل علني ومتساو للمواطنين جميعهم، وكذلك القرارات الحكومية المتعلقة بإدارة أي جانب من الجوانب العامة، مثل السياسات العامة المتبعة، والسياسات المالية العامة، وحسابات القطاع العام، وبكلمات أخرى فإن الشفافية عكس السرية، فالسرية تعني إخفاء الأفعال عمدا، بينما تعني الشفافية الإفصاح عن هذه الأفعال، وينطبق ذلك على أعمال الحكومة جميعها بوزاراتها المختلفة، كما ينطبق على أعمال المؤسسات الخاصة التي يتضمن عملها تأثيرا على مصلحة الجمهور والمؤسسات غير الحكومية والأهلية(الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، 2016)

وعرف الغامدي(2020) الشفافية بأنها استجابة الحكومة لحقوق المواطنين وغيرهم للاطلاع على المعلومات المتعلقة بأداء الحكومة وكيفية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي لها علاقة بالشأن العام وتمس حياة المواطنين، وبالتالي يكون المسئولون مفتوحين قدر الامكان لتوضيح قراراتهم والأعمال التي يقومون بها، والتحفظ يكون فقط على إفشاء المعلومات التي تمس الامن القومي او التي لها علاقة بالتحقيقات في جرائم

ومخالفات، وإتاحة الفرصة للمواطنين للاطلاع على أداء الحكومة ومنجزاتها من خلال التقارير المنشورة خاصة المالية منها والمدققة من جهات متخصصة ترفع درجة الشفافية وتجعل المسائلة أمر ممكن، وتتيح الفرصة لجعل المرافق الحكومية تمثل لسيادة القانون والأنظمة في جميع شؤونها وأعمالها، والانفتاح والشفافية على كل المستويات في الحكومة يعزز ثقة المواطنين بالحكومة وبالدور الذي تقوم به.

### 3.2.2 مؤشرات الشفافية:

هناك العديد من المؤشرات للشفافية ومنها (أمان، 2015):

- توفر وثائق واضحة حول أهداف المؤسسة وفلسفة عملها وبرامجها وإتاحتها للجمهور.
- توفير معلومات حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك نظام الموظفين وميزانية المؤسسة
- إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المؤسسة وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.
- معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المؤسسة وكيفية الحصول على خدماتها وكيفية تأدية هذه الخدمة
- نشر تقارير دورية حول نشاطات المؤسسة وتمويلها وعلاقاتها.
- وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح.

### 3.2.3 متطلبات تعزيز الشفافية في القطاع العام

هنالك عدة متطلبات لتعزيز الشفافية في القطاع العام الذي يتشابه مع طبيعة عمل الهيئات المحلية، ومن أبرزها (عمار، 2015):

1. توافر الديمقراطية في العمل.
2. التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة.
3. تطوير شبكة المعلومات بين الدوائر والمؤسسات كافة.
4. تعزيز دور أجهزة الرقابة الإدارية والمالية.
5. توفر مناخ تنظيمي ملائم للشفافية.
6. دعوة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على رفع شعار مكافحة الفساد.
7. وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح.

ويمكن في الأخير القول بأن حوكمة الهيئات المحلية تتأثر بالعديد من العوامل المحيطة بها وهو ما يؤدي إما إلى تفعيل مبادئ الحوكمة وفي مقدمتها النزاهة والشفافية وتحقيق نجاحها أو إلى عدم بلوغ الأهداف المرجوة من هذه الحوكمة على مستوى هذه الهيئات، وان القيادة الإدارية هي الموجه الأساسي لتعزيز وترسيخ مبادئ الحوكمة في تلك الهيئات.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

#### ❖ دراسات خاصة بالحوكمة

1. دراسة (الوكيل، 2021) بعنوان "مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر"، وهدفت إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات الحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تضمنت عدد من البيانات الأولية عن عدد العاملين بشكل عام في حي شرق مدينة نصر، وعدد القيادات البالغ عددهم 31 بشكل حصري لعام (2015-2016) لتوزيع الاستبانة عليهم، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، والنتائج أكدت على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية
2. دراسة (بن أيوب، 2021) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية للجنة بازل على أداء شركات التأجير التمويلي -دراسة حالة الشركة الوطنية للإيجار المالي (SNL) في الفترة الزمنية (2012-2017)" والتي هدفت إلى إبراز دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات للجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أداء شركات التأجير التمويلي في الجزائر من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للإيجار المالي (SNL) في الفترة ما بين 2012م إلى 2017م. ولقياس مستوى هذا الأداء وتحديدته تم اقتصار هذه الدراسة على جانب الأداء المالي في جميع جوانب هذا البحث وذلك بتحليل 34 استبيان تم توزيعه على أفراد الشركة بمختلف فروعها والبالغ عددها 11 فرعاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ثم منجز دراسة الحالة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركة الوطنية للإيجار المالي (SNL) تقوم على تطبيق قواعد الحوكمة للجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مما ساهم في تحسين أدائها المالي، وتم تأكيد ذلك بالتوصل إلى علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المالي للشركة.
3. دراسة (Al-ahdal, et al.2020) بعنوان: "تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في الهند ودول مجلس التعاون الخليجي"، حيث قدمت الدراسة نظرة موجزة حول خلفية آليات حوكمة الشركات في الهند ودول مجلس التعاون الخليجي، والنظام

القانوني للشركات وسياسات المراقبة التي وضعتها الحكومات الهندية ودول مجلس التعاون الخليجي. علاوة على ذلك، فإنه يحلل تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في الهند ودول مجلس التعاون الخليجي. استخدمت الدراسة عينة تتكون من (53) شركة غير مالية مدرجة من الهند و (53) شركة غير مالية مدرجة من دول مجلس التعاون الخليجي للفترة 2009-2016 واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وظهرت النتائج أن أداء الشركات الهندية أفضل من أداء الشركات الخليجية فيما يتعلق بممارسات حوكمة الشركات والأداء المالي.

4. دراسة (الخطيب، 2020) بعنوان "درجة تطبيق مديرات المدارس الأساسية في قصبة إربد لمفهوم النزاهة والشفافية من وجهة نظر المعلمات" وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديرات المدارس الأساسية في قصبة إربد لمفهوم النزاهة والشفافية من وجهة نظر المعلمات، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث تكونت العينة من (151) معلمة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة موزعة على ستة مجالات هي: (مجال القوانين والأنظمة والتعليمات، والشفافية والنزاهة في توزيع المهام، والشفافية والنزاهة في الإجراءات والتعاملات، والنزاهة والشفافية في العمليات، النزاهة والشفافية في التواصل، والشفافية والنزاهة والالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها)، واحتوت على (51) فقرة، حيث أظهرت النتائج الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مفهوم النزاهة والشفافية ككل وكل مجال من مجالات النزاهة والشفافية يعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
5. دراسة (أبوليفة، 2020) بعنوان العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف، وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الدراسة المسحية؛ وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة واختبار فروضها، وطبقت الدراسة على عينة من (337) مفردة من العاملين في جامعة الجوف، واستخدم الاستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، ووزعت قائمة الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، واستردت (251) قائمة، بنسبة (74.48%). وكشفت نتائج الدراسة عن درجة معتدلة من الإدراك لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، وأخيرا أسفرت الدراسة عن وجود فروق معنوية في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب (طبيعة الوظيفة، ومدة العمل في الجامعة).
6. دراسة (ابو حسين، 2018) بعنوان "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على أصحاب الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية العليا، الوسطى، التي تتمثل في: (وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في قطاع غزة، البالغ عددهم (254) موظفا وموظفة، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) في وزارة الداخلية - الشق المدني بنسبة (61.23%)، بينما تطبيق تنمية الموارد البشرية: (التدريب، التمكين، الاستدامة) بلغت (62.74%).

#### ❖ دراسات خاصة ب القيادة الإدارية

1. دراسة (علي، 2020) بعنوان "أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري" وهدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري بجامعة الملك السعودية، وفق المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (144) استبانة على جميع أفراد المجتمع، وتم استبعاد (64) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، لتتكون عينة الدراسة من (80)، تم استرداد (55.56%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها: اتضح أن لدى القادة الإداريون اهتمام في تنمية الإبداع لدى موظفهم وقد يعزى ذلك إلى إدراك أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق في المنظمات الحديثة.
2. دراسة (ال سعد، 2020) بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على السلوكيات المضادة للإنتاجية -دراسة تطبيقية على وزارة البلدية والبيئة (قطاع التخطيط) في دولة قطر"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود اثر بين انماط القيادة الإدارية المضادة للإنتاجية في وزارة البلدية والبيئة (قطاع التخطيط) في قطر، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العاملين في وزارة البلدية والبيئة وعددهم (493) مفردة، واشتملت عينة الدراسة على (209) مفردة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة ومنها وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين النمط الديمقراطي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، كما اكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين النمط الحر والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وبلغ معامل الارتباط (20.650).

3. دراسة (شو اقفه، 2020). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التمكن، الاتصالات، الدافعية، التأثير المثالي) وتأثيرها على أداء العاملين بأبعادها (سرعة الانجاز، ثقة العمل، حجم العمل، جودة الأداء) في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأقرب والأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة المستخدم بها أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق والبالغ عددهم (102) موظفاً، وقد تم توزيع (102) استبانة تم استرداد (94) منها. أظهرت النتائج أن درجة القيادة الإدارية في المديرية قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة أداء العاملين جاء بدرجة متوسطة، وتوصل الباحث إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الإدارية وأبعاد أداء العاملين في المديرية مجال البحث.
4. دراسة (العمامرة، 2019). بعنوان "درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم وعلاقتها بأداء المعلمين المهني، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم وعلاقتها بأداء المعلمين المهني، إذ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مديرية تربية محافظة البلقاء البالغ عددهم (2197) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة البالغ عددها (201) معلم ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة، وكانت أهم النتائج: إن درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كانت كبيرة في المجالات الإدارية، والفنية، وبينت العمل، ووجود علاقة إيجابية عالية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإدارية في جميع مجالاتها والأداء المهني للمعلمين. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على هذه الدرجة العالية من ممارسات القيادة الإدارية والعمل على تعزيز كل ما من شأنه دعم امتلاك القائد القيادة الإدارية، وتعزيز الاستراتيجيات الخاصة بالتنمية الأداء المهني للمعلمين، وإجراء دراسات مشابهة ومكملة للدراسة الحالية
5. دراسة (Omar & Abu Awwad, 2019) بعنوان "درجة ممارسة المديرين لمهارات القيادة من وجهة نظر معلمي مدارس الأوتروا"، وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة المهارات القيادية التي يمارسها مديرو مدارس الأوتروا، وتم تطوير استبيان يتكون من 56 فقرة، تضمنت مجالين: المهارات الإدارية والتقنية، والمهارات الشخصية والاجتماعية. تم التحقق من هذا الاستبيان من حيث صحته وموثوقيته. تكونت عينة الدراسة من 400 معلم ومعلمة موزعين حسب الجنس على 185 مدرس و215 أنثى من مدارس وكالة الغوث، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أن متوسط الدرجات على المهارات الإدارية والفنية كان 126.63 بنسبة 77.7% وعلى المهارات الشخصية والاجتماعية 77.3 بنسبة 67.7%. ومع ذلك، كان متوسط الدرجة الإجمالية 203.93 بنسبة 73.7% مما يعني أن درجة ممارسة المديرين لمهارات القيادة كانت في المتوسط. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة على المهارات الإدارية والفنية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
6. دراسة (بني صخر، 2017) بعنوان "درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات رسمية هي: (الجامعة الهاشمية / إقليم الوسط)، و (جامعة اليرموك / إقليم الشمال)، و (جامعة مؤتة / إقليم الجنوب)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية منه تكونت من (٢٦٩) عضو هيئة تدريس خلال العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، وبنسبة بلغت (15%) من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (١٩٩٢). ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانتين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما: تقيس الأولى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وتقيس الثانية مستوى النزاهة التنظيمية. كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى النزاهة التنظيمية الكلي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية كان عالياً، كما بينت الدراسة بأن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية للقيادة الأخلاقية، ومستوى النزاهة التنظيمية لديهم.
7. دراسة (عبد المالك، 2016). "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية عن تطبيق نظام" ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري"، وهدفت الدراسة من الناحية النظرية إلى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات التغيير، وبشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي، والتي تركز بشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب بنجاح، إضافة إلى التعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وقام الباحث بتوزيع استمارة بحثه في تسعة مؤسسات التعليم العالي موزعة على ثماني ولايات من الشرق الجزائري، إلا أن الباحث اضطر إلى استبعاد جامعتين في دراسته وهما: جامعة بسكرة، وسطيف 2 لتستقر الدراسة الميدانية على سبعة مؤسسات التعليم العالي، وتمثل المؤسسات محل الدراسة نسبة 31% من عدد الجامعات والمراكز الجامعية في الشرق الجزائري، وحوالي 24% من عدد كل مؤسسات التعليم العالي في الشرق، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير التنظيمي ونجاح التغيير.

8. دراسة (الدغيم، 2016) بعنوان " أثر أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع-دراسة ميدانية : شركات الهندسية في مدينة عمان، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع في شركات الهندسة في مدينة عمان، وتم تطوير استبانة لقياس أبعاد كل من متغيري الدراسة، وتكون ميدان الدراسة من القطاع الهندسي الممثل بالشركات الهندسية داخل العاصمة، حيث تم اختيار (4) شركات ملائمتها للدراسة، وتم استهداف الأفراد العاملين في الوظائف المختلفة داخل الشركات الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددهم (750) فرد. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (280) فرد، وتم استرداد (250) استبانة واستبعاد (38) استبانة لعدم استيفائها للشروط وعليه فإن عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل (212) استبانة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ايجابي لأنماط القيادة الادارية (التحويلي والتبادلي) على أداء المشاريع في شركات الهندسة في مدينة عمان، وأن أكثر أنماط القيادة الادارية تأثيراً هو نمط القيادة التحويلية تلاه نمط القيادة التبادلي في حين لم يظهر أي أثر لنمط القيادة الحر.

#### ❖ دراسات خاصة ب القيادة الإدارية وعلاقتها بالحوكمة

1. دراسة (النجار، 2019). بعنوان " مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد- " وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الأنماط القيادية ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مع تسليط الضوء على الأنماط القيادية الحديثة والتي نالت اهتمام الباحث، وهي: القيادة الاستراتيجية، والقيادة التبادلية، بالإضافة عن كشف مستوى العلاقة الأنماط القيادية الحديثة ومعايير الحكم الرشيد، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (53) منظمة غير حكومية من المنظمات التي يبلغ عدد موظفيها (25) موظف فأكثر، وتزيد ميزانيتها عن مليون شيكل في عام 2018م، وعمرها الزمني (10) سنوات فأكثر، كما بلغ حجم العينة (357) موظفا وموظفة من العاملين بتلك المنظمات، وقد تم استرداد (260) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على ممارسة القيادة التبادلية لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كذلك وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

2. دراسة (زينب، 2023) بعنوان "علاقة الحوكمة بقيادة الابداع والابتكار ودورها في دعم العمل الاداري في المؤسسة"، هدفت الدراسة الى توضيح علاقة الحوكمة بقيادة الابداع والابتكار في المؤسسة ودورها في اثراء العمل الإداري، باعتبار ان لكل منهما مساهمة في اثراء هذا العمل، وانهما من متطلبات الإدارة الحديثة التي فرضت على المؤسسات وحتمها الواقع العملي لها، واتبع الباحث المنهج التاريخي، وبينت النتائج ان الابداع والابتكار ضروريان للمؤسسات لتطوير العمل الاداري فيما مما يساهم في مساهمة ما تفرزه الفترة وجعلها تستجيب لمتطلبات مختلف الفئات في المجتمع، كما انهما أساسيان للفرد القائد في مؤسسته، والذي بدوره يعزز تطبيق الحوكمة وتفعيلها، واوصت بالدراسة بضرورة تشجيع تطبيق مبادئ الحوكمة كإطار تنظيمي للعمل الإداري.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

- ✓ أغلب البحوث والدراسات السابقة تمت في بيئات تختلف عن ظروف العمل في فلسطين، وبذلك تظهر أهمية تطبيق الدراسة في البيئة الفلسطينية والتي هي الاولى بموضوعها ومضمونها حسب علم الباحث.
- ✓ نتائج البحوث والدراسات السابقة تختلف باختلاف المجتمع والظروف والمنهجية المستخدمة.
- ✓ ندرة البحوث والدراسات التي تناولت علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة، حيث توصل الباحث فقط إلى دراستين (النجار، 2019) و(زينب، 2023) تناولتا العلاقة بينهما، ولم تتوصل إلى أي من بحوث ودراسات أخرى تناولت تلك العلاقة حتى تاريخه مما يدل على وجود فجوة معرفية ينبغي الوقوف عندها
- ✓ كل من دراسة كل من (أبو ليفة، 2016)، (الخطيب، 2020)، (بني صخر، 2017) عبارة عن حالات دراسية محددة تناولت موضوع القيادة بشكل عام والنزاهة والشفافية في مؤسسات تربوية
- ✓ كل من دراسة كل من (الوكيل، 2021)، (بن ايوب، 2021)، (ابو حسين، 2018)، (Al-ahdal, et al.2020) كانت عبارة عن حالات دراسية محددة تناولت موضوع الحوكمة
- ✓ كل من دراسة كل من (ال سعد، 2020)، (على، 2020)، (شواقفة، 2020)، (العمارة، 2019)، (عبد المالك، 2016)، (الدغيم، 2016)، (Omar & Abu Awwad, 2019) عبارة عن حالات دراسية محددة تناولت موضوع القيادة الادارية
- ✓ الدراسات السابقة لم تتطرق للمحاور الثلاث بشكل كامل (القيادة الإدارية الحوكمة بمعاييرها النزاهة والشفافية، وعلاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة والشفافية)

- ✓ اتفقت بعض البحوث والدراسات السابقة مع هذه الدراسة في التأكيد على أهمية القيادة الادارية والحوكمة كدراسة (النجار، 2019)
- ✓ اتفقت غالبية البحوث والدراسات السابقة بأن العصر الحالي بتغييراته المستمرة والمتلاحقة يفرض على المنظمات ضرورة التحول إلى اتباع قيادة ادارية قادرة على تطبيق مؤشرات ومعايير الحوكمة في عملها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في موضوعها حيث تناولت علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية، كما تميزت عن الدراسات السابقة بأنها ستقدم توصيات تخص بيئة محافظة قلقيلية. وتميزت الدراسة الحالية بأنها اشتملت على ثلاث محاور نوقشت متكاملة (القيادة الإدارية الحوكمة) (النزاهة والشفافية)، والعلاقة بين القيادة الادارية والحوكمة).

### 3- الدراسة الميدانية ومنهجيتها واجراءاتها

#### 1. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية في العام 2025، وعددهم 113 موظف وموظفة.

#### 2. عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (87) من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية في العام 2025م حسب معادلة ستيفن

ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجداول (1)، (2)، (3)، (4)، تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	56	64.4
أنثى	31	35.6
المجموع	87	100.0

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم فأقل	16	18.4
بكالوريوس	67	77.0
ماجستير فأعلى	4	4.6

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف إداري	59	67.8
رئيس قسم	20	23.0
مدير	6	6.9
عضو مجلس	2	2.3
المجموع	87	100.0

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان عمل الهيئة المحلية

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
39.1	34	قليلية
14.9	13	حبلية
16.1	14	جيوس
12.6	11	كفرثلث
17.2	15	عزون
100.0	87	المجموع

## أولاً - منهج الدراسة :

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملائمته طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

## ثانياً - أداة الدراسة :

اعتمد الباحث على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء ومن ثم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (30) عبارة على مجالين كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	الفقرات
علاقة القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قليلية	15	15-1
علاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قليلية	15	30-16
المجموع	30	30-1

## ثالثاً- تقنين أداة الدراسة

## 1- صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وأوصوا بصلاحيته بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

## 2- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.909). وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

## 3- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار (ت) واختبار (ANOVA)، ومعامل الارتباط.

## 4- نتائج الدراسة

## 1. أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه:

ما علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قليلية؟ ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للعبارة ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (6): ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جدا
من 50% - 59%	منخفضة
من 60% - 69%	متوسطة
من 70% - 79%	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جدا

وتبين الجداول (7، 8، 9) النتائج، ويبين الجدول (10) خلاصة النتائج على كل المجالات  
النتائج المتعلقة بالبعد الأول: علاقة القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية

جدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المنوية	درجة الاستجابة
1	تعمل القيادة الإدارية على تعزيز الشفافية في الهيئة المحلية.	3.9885	79.77	مرتفعة
2	تشجع القيادة الإدارية على شفافية الإجراءات في الهيئة المحلية.	3.8966	77.93	مرتفعة
3	توفر القيادة الإدارية تقارير منشورة عن أداء الهيئة المحلية	3.7586	75.17	مرتفعة
4	تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة عمل مشجعة لشفافية الأداء	3.8046	76.09	مرتفعة
5	تعمل القيادة الإدارية على إتاحة المعلومات المتعلقة بعمل الهيئة من خلال تقاريرها الإدارية	3.7701	75.40	مرتفعة
6	تعزز القيادة الإدارية من الالتزام بالقوانين والأنظمة والمعايير المعلنة	3.8161	76.32	مرتفعة
7	تسهم القيادة الإدارية في خلق بيئة عمل شفافة للجميع.	3.7816	75.63	مرتفعة
8	توفر القيادة الإدارية تعليمات تعزز من شفافية الإجراءات المتبعة في الهيئة المحلية.	3.8966	77.93	مرتفعة
9	تقوم الهيئة المحلية بتطوير الأنشطة الادارية بشكل يتماشى مع التقدم التكنولوجي بما يخدم شفافية تدفق البيانات.	3.8046	76.09	مرتفعة
10	القيادة الإدارية توفر تعليمات واضحة ومعلنة للعاملين والمراجعين.	3.9310	78.62	مرتفعة
11	توفر القيادة الإدارية دورات تدريبية للموظفين الجدد للالتزام بنظم الشفافية.	3.6782	73.56	مرتفعة
12	توفر القيادة الإدارية المعلومات للموظفين في الوقت المناسب لتمكينهم من متابعة مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية.	3.7816	75.63	مرتفعة
13	توفر القيادة الإدارية بيانات واضحة لكافة المستويات الادارية.	3.8276	76.55	مرتفعة
14	تتابع القيادة الإدارية عملية تقييم الأداء بفاعلية ومعايير معلنة.	3.7011	74.02	مرتفعة
15	توفر الهيئة المحلية بنية تحتية تكنولوجية مناسبة لتعزيز منظومة الشفافية.	3.6552	73.10	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.7994	75.98	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على العبارات حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.98%).

النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: علاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية

جدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المنوية	درجة الاستجابة
16	تلعب القيادة الإدارية دور هام في تعزيز النزاهة في الهيئة المحلية	3.9885	79.77	مرتفعة
17	تعزز القيادة الإدارية من تطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة المحلية	3.8851	77.70	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
18	تعتبر القيادة الإدارية احدى ركائز تعزيز النزاهة في الهيئة المحلية	3.8966	77.93	مرتفعة
19	تلعب القيادة الإدارية دورها في توفير بيئة النزاهة في الهيئة المحلية	3.8736	77.47	مرتفعة
20	تحرص القيادة الإدارية على تطوير دورها في تعزيز اخلاقيات النزاهة	3.8506	77.01	مرتفعة
21	تساهم القيادة الإدارية في ايجاد بيئة عمل خالية من مظاهر الفساد.	3.7471	74.94	مرتفعة
22	تساهم القيادة الادارية في تعزيز التزام الموظفين بقيم النزاهة.	3.7931	75.86	مرتفعة
23	تعزز القيادة الادارية من الثقة المجتمعية في الهيئة المحلية	3.7931	77.93	مرتفعة
24	يتم تزويد الموظفين بتقارير القيادة الإدارية من أجل تعزيز الحوكمة	3.7356	74.71	مرتفعة
25	توصيات القيادة الإدارية تعمل على الكشف عن الانحرافات الادارية والمالية وتصويبها.	3.7701	75.40	مرتفعة
26	تقارير القيادة الإدارية تساهم في تعزيز قيم النزاهة.	3.7241	74.48	مرتفعة
27	تعمل القيادة الإدارية على الزام الموظفين بمدونة السلوك.	3.7356	74.71	مرتفعة
28	تعمل القيادة الإدارية على توفير أدلة تعزز من منظومة النزاهة.	3.6897	73.79	مرتفعة
29	لدى القيادة الادارية مدونة سلوك واضحة وسهلة تحكم سلوك العاملين في الهيئة.	3.7471	74.94	مرتفعة
30	تراعي القيادة الإدارية التعامل بنزاهة في كافة أنشطتها وعملياتها .	3.7471	74.94	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.7984	75.96	مرتفعة

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على جميع العبارات حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.96%).

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

#### جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	دور القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية	3.7994	75.98	مرتفعة
2	دور القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية	3.7984	75.96	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.7989	75.97	مرتفعة

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (9) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على جميع المجالات حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.97%).

وسيتم سرد نتائج هذا التساؤل على النحو الآتي:

نتائج فحص السؤال الفرعي الأول الذي نصه:

هل توجد علاقة معنوية بين علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.

لفحص الفرض تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (10) يبين النتائج:

الجدول رقم (10) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية

دور القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية		دور القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية		معامل الارتباط		مستوى الدلالة
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
3.8061	.06425	3.7985	.06437	3.8061		.06425

(\*\*) دال إحصائيا

يتبين من الجدول رقم (10) السابق وجود علاقة طردية وبدرجة قوية جداً بين علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عمل الهيئة المحلية)؟

ويتعلق بهذا التساؤل الفرضيات الفرعية التالية:

نتائج فحص الفرض الفرعي الأول التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى الجنس.

ولفحص هذا الفرض تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (11) يبين النتائج:

جدول رقم (11) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

البعد	المتوسط	الانحراف	ذكر		المتوسط	الانحراف	(ت)	الدلالة
			المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	3.8214	.64575	3.7785	.51363	.318	.751		
2	3.8036	.66087	3.7892	.48231	.106	.916		
	3.8125	.63039	3.7839	.46475	.221	.825		

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (11) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرض الفرعي الثانية التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (12) يبين النتائج

الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في

محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دور القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية	بين المجموعات	.172	2	.086	.235	.791
	داخل المجموعات	30.714	84	.366		
	المجموع	30.886	86			
بين المجموعات		.582	2	.291	.803	.451

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دور القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية	داخل المجموعات	30.422	84	.362		
	المجموع	31.004	86			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.342	2	.171	.513	.600
	داخل المجموعات	28.011	84	.333		
	المجموع	28.353	86			

## دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (13) يبين النتائج

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة

## قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دور القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية	بين المجموعات	1.187	3	.396	1.105	.352
	داخل المجموعات	29.699	83	.358		
	المجموع	30.886	86			
دور القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية	بين المجموعات	1.153	3	.384	1.068	.367
	داخل المجموعات	29.851	83	.360		
	المجموع	31.004	86			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.069	3	.356	1.084	.361
	داخل المجموعات	27.284	83	.329		
	المجموع	28.353	86			

## دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع الأبعاد حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان عمل الهيئة المحلية.

ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (14) يبين النتائج

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان عمل الهيئة المحلية

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دور القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية	بين المجموعات	2.555	4	.639	1.849	.127
	داخل المجموعات	28.331	82	.345		
	المجموع	30.886	86			
دور القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية	بين المجموعات	2.983	4	.746	2.182	.078
	داخل المجموعات	28.021	82	.342		
	المجموع	31.004	86			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.658	4	.664	2.120	.086
	داخل المجموعات	25.695	82	.313		
	المجموع	28.353	86			

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (14) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان عمل الهيئة المحلية على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية.

## مناقشة النتائج والتوصيات

### أولاً: مناقشة النتائج

وقد كان ترتيب مناقشة النتائج كما يلي:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول وهو السؤال الرئيس لهذه الدراسة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الأسئلة التي تليه وما نتج عنها من فرضيات.

#### 1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية؟ مناقشة النتائج المتعلقة بالبعد الاول:

❖ علاقة القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.98%).

مما يؤكد الباحث استنادا إلى هذه النسب المرتفعة على أهمية علاقة القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية ودورها في التشجيع على شفافية الاجراءات حيث توفر القيادة الادارية في الهيئات المحلية تقارير منشورة عن اداؤها وتعمل على توفير بيئة عمل مشجعة لشفافية الأداء واتاحة المعلومات المتعلقة بعمل الهيئة من خلال تقاريرها الإدارية، اضافة الى ادراك الهيئات المحلية لعلاقة القيادة الإدارية بتعزيز الالتزام بالقوانين والأنظمة والمعايير المعلنة وخلق بيئة عمل شفافة للجميع، كما يدل ذلك على توفير القيادة الإدارية لتعليمات من شأنها ان تعزز من شفافية الإجراءات المتبعة في الهيئة المحلية وتطوير الأنشطة الادارية بشكل يتماشى مع التقدم التكنولوجي بما يخدم شفافية تدفق البيانات، مع وجود تعليمات واضحة ومعلنة للعاملين والمراجعين ودورات تدريبية للموظفين الجدد للالتزام بنظم الشفافية، اضافة الى توفير القيادة الإدارية المعلومات للموظفين في الوقت المناسب لتمكينهم من متابعة مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية.

كما يؤكد الباحث من خلال هذا ان وجود بيانات واضحة لكافة المستويات الادارية في تلك الهيئات يمكن القيادة الإدارية من متابعة عملية تقييم الأداء بفاعلية ومعايير معلنة، اضافة الى توفيرها لبنية تحتية تكنولوجية مناسبة لتعزيز منظومة الشفافية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالبعد الثاني:

❖ علاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على جميع العبارات (16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.96%).

ويؤكد الباحث استنادا الى هذه النسب المرتفعة ان القيادة الإدارية تؤدي دورا هاما في تعزيز النزاهة في الهيئة المحلية، وتعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة حيث تشكل احدى ركائز تعزيز النزاهة في تلك الهيئات، اضافة الى دورها الهام في توفير بيئة النزاهة في الهيئة المحلية فهي تحرص على تطوير دورها في تعزيز اخلاقيات النزاهة وتسهم في ايجاد بيئة عمل خالية من مظاهر الفساد، مما يعزز من التزام الموظفين بقيم النزاهة والثقة المجتمعية حيث يتم تزويد الموظفين بتقارير القيادة الإدارية من أجل تعزيز الحوكمة والزام الموظفين بمدونة السلوك التي تحكم سلوكهم مع أدلة تعزز من منظومة النزاهة، وتراعي القيادة الإدارية التعامل بنزاهة في كافة أنشطتها وعملياتها من اجل الكشف عن اية انحرافات ادارية ومالية وتصويبها.

#### خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

يتبين من الجدول رقم (9) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على جميع المجالات حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.97%).

ويعزو الباحث ذلك ان القيادة الادارية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية (عينة الدراسة) تسعى الى تعزيز الشفافية والنزاهة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والتكنولوجية كما تسعى دوما الى الربط بين القيادة الادارية والحوكمة وتعزيز العلاقة بينهما حيث أن الحوكمة أساس تبنى عليها القيادة الادارية وبالتالي قدرة الاخيرة على تشكيل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في تلك الهيئات.

#### مناقشة نتائج فحص السؤال الفرعي الأول الذي نصه:

هل توجد علاقة معنوية بين علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.

يتبين من الجدول رقم (10) السابق وجود علاقة طردية وبدرجة قوية جداً بين علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية. من خلال تحليل بيرسون حيث ان قيمة الارتباط ( $r$ ) كانت ( $0.328^{**}$ ). حيث يدل ذلك على ان تطبيق القيادة الادارية داخل الهيئات المحلية يسهم في تعزيز النزاهة والشفافية في العمل ويكبح اجنحة الفساد مما يؤدي الى تحسين العمل في تلك الهيئات ويعزز من قبول هذه العلاقة واتفقت بذلك مع دراسة (النجار، 2019)

#### 2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل توجد فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عمل الهيئة المحلية)؟

2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول دور القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى الجنس.

يتبين من الجدول رقم (11) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم ( $t$ ) عليها أكبر من (0.05) وهذا نقيض الفرضية الصفرية.

حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عامل الجنس في الهيئات المحلية المبحوثة ليس له أي تأثير على مدى استيعاب عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية وذلك لان الإناث والذكور على حد سواء يدركون أهمية القيادة الادارية وأهمية الحوكمة وعلاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة والشفافية في الهيئات المحلية، وان أصحاب القرار في الهيئات المحلية يعملون جاهدين على إيصال هذه الفكرة لهم بغض النظر عن جنسهم.

#### 2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أن إدراك العاملين نحو العلاقة بين القيادة الادارية والحوكمة، واهمية القيادة الادارية في تعزيز معياري النزاهة والشفافية متقاربة بين جميع العاملين في تلك الهيئات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

#### 2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

يتبين من الجدول رقم (13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع الأبعاد حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك ان المسمى الوظيفي لا يشكل عائقا أمام فهم عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة، مما يدل على اهتمام الهيئات بالعاملين فيها بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، كما ان هناك اهتمام منها بإيصال رسالتها وتوجهاتها وأسس العمل بشكل متساو دون النظر لمسمى وظيفتهم.

#### 2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان عمل الهيئة المحلية.

يتبين من الجدول رقم (14) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان عمل الهيئة المحلية على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن اختلاف مكان عمل الهيئة المحلية بين أفراد عينة الدراسة لا يشكل عائقا في فهمهم لعلاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في تلك الهيئات.

#### ثانيا: الاستنتاجات

1. يوجد استجابة عالية بين أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية
2. يوجد استجابة عالية بين أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الادارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية
3. يوجد علاقة طردية وبدرجة قوية جداً بين علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية
4. لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول علاقة القيادة الادارية في تعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان عمل الهيئة)
5. هنالك ضعف في البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتعزيز منظومة الشفافية اضافة الى عدم وجود أدلة تعزز من منظومة النزاهة.

#### ثالثا: التوصيات

بعد مناقشة نتائج الدراسة والفرضيات المنبثقة عنها توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات:

1. اعتماد اليات التحفيز المختلفة لتحفيز العاملين في الهيئات المحلية على تعزيز ابعاد القيادة الادارية ومفاهيم الشفافية والنزاهة
2. ضرورة اهتمام الهيئات المحلية المبحوثة باجراء الورش والمحاضرات التثقيفية التي تركز على إثارة شعور العاملين بما يعزز مفاهيم الحوكمة من خلال التوجيه والتنسيق والرقابة وآليات التحفيز وكل ما من شأنه أن يحقق الأهداف ويضمن سلامة العمل والعاملين.
3. عمل جائزة تشجيعية للهيئات المحلية التي تطبق الشفافية والنزاهة
4. ضرورة توفير الهيئة المحلية بنية تحتية تكنولوجية ترقى لتعزيز منظومة الشفافية.
5. العمل بتوصيات القيادة الإدارية في توفير أدلة تعزز من منظومة النزاهة.
6. كما أوصى الباحث بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في موضوع القيادة الادارية والحوكمة في مختلف المؤسسات في محافظة قلقيلية لأهمية الموضوع وندرة الدراسات حوله

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- ال سعد، فاطمة عبد الله ماجد سعد (2020). تأثير أنماط القيادة الإدارية على السلوكيات المضادة للإنتاجية -دراسة تطبيقية على وزارة البلدية والبيئة (قطاع التخطيط) في دولة قطر، رسالة ماجستير في تخصص ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء الزرقاء الاردن.
- ابو حسين، مصطفى موسى (2018) معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى بغزة، غزة، فلسطين
- أبو شعر، حسام. (2020). دور القيادة الإدارية في تعزيز بيئة العمل التنظيمية في القطاع العام الفلسطيني. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 12(1)، 104.88-
- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد، (2020) بعنوان العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي، مج 27، ع3
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان" (2015). الدليل التدريبي في المساءلة الاجتماعية، رام الله، فلسطين
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان. (2016). "النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، الطبعة الرابعة، أمان، رام الله، تم إعداد الكتاب بدعم مشكور من حكومات التروين وهولندا ولوكسمبورغ.
- باصم، محمد بن ناصر (2019). " دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الاسلامية لعلوم الشريعة والدراسات الاسلامية، ع77، جامعة ام القرى، ص555
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2021). الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية الفلسطينية. تقرير صادر عن UNDP، مكتب فلسطين.
- البنك الدولي. (2022). تعزيز الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني: التحديات والفرص. البنك الدولي – تقرير السياسات العامة [World Bank Group].
- بني صخر، محمد خالد عوده الحماد (2017). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن
- توفيق، درويش (2017). القيادة الإدارية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع12، ص88
- الحايك، نهي احمد (2016) " أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، ص10
- حريم، حسين (2016). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.
- حسين وبولرباح، 2021، أنماط القيادة الادارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد: 02، العدد: 15، ص12
- حلاق، بطرس (2020). القيادة الادارية، الطبعة الاولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص9
- الحمد، جواد (2012). الحكم الرشيد، صحيفة العرب اليوم، مركز دراسات الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- الحماوي، عبد الخالق (2013). الآليات السياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية من منظور الحكم الرشيد. تجربة الجزائر 1999 – 2007، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص39
- الخطيب، أماني خالد (2020). " درجة تطبيق مديرات المدارس الأساسية في قصبة إربد لمفهوم النزاهة والشفافية من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة وأصول التربية، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت
- الدسوقي، طارق نبيل محمد (2019). الادارة الرشيدة والحوكمة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
- الدغيم، أمجاد أحمد (2016). أثر أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع-دراسة ميدانية: شركات الهندسية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط – الأردن
- زينب، خلدون (2023). علاقة الحوكمة بقيادة الابداع والابتكار ودورها في دعم العمل الاداري في المؤسسة"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 12، عدد1، الجزائر، 148-161
- شواقفة، مهند سامح سليمان (2020). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت

- صايح، جوديت جميل. (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير في بناء المؤسسات، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- عبد المالك، هبال. (2016). "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية عن تطبيق نظام" ل.م.د. " في جامعات من الشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة - فرحات عباس - سطيف1، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
- عبده، رنا (2017) ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- علي، مرام احمد (2020). "أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري" بالتطبيق على كليات محافظة أمها جامعة الملك خالد"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد2، عدد4، ص115-147
- علي، نوار ومحمد، بتول (2020). دور سياسة الحد من الاحتيايل وشبهات الفساد في تعزيز النزاهة في الجهات الحكومية سياسة مقترحة، ديوان الرقابة المالية، المحور الاقتصادي، البند4/ الاصلاح الاقتصادي والإداري وسبل مكافحة الفساد بانواعه المختلفة، ص ٨١
- عمار، هاشم (2015)، الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية، جامعة الأزهر.
- العميرة، لينا جميل(2019). درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم وعلاقتها بأداء المعلمين المهني، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن
- الغامدي، علي (2020). "تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع21، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- الفريقرى، عبد الاله (2023). " أثر الإدارة الالكترونية على الحوكمة الإدارية-دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الحقوق التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد45، عدد 4، ص550
- الكردي، هالة. (2021). العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 25(3)، 233-258
- متاني، بلال أحمد والبشير، أمين بشير وبركات، حمدي جبر عبد الرحيم. (2017). أثر الحوكمة في القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي دراسة حالة: المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، ع8. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي -الجزائر.
- محمد، تونسي (2016). أنماط القيادة وعلاقتها بالالتصاق التنظيمي، دراسة ميدانية مطبقة على عمال مؤسسة "لوراس بلاتير" بأولاد جلال - بسكرة، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- النجار، خالد محمد جمعة (2019). "مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد- دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى- غزة، فلسطين
- النخلة، توفيق والجابري، موسى. (2017). القيادة الإدارية وطرق التحفيز، دار المنظومة للنشر، مجلد 39، ع150، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان
- هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية (2020). مكافحة الفساد تحديات وحلول، الطبعة الاولى، ص 83
- الوكيل، منال محمد(2021)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع4، ص3.

#### ثانيا: المراجع الاجنبية

- Daft, R. L. (2014). The leadership experience. Cengage Learning.
- Gichuhi, J. K., & Karuoya, L. N. (2017). roke of Strategic Leadership in Enhancing Ethecal Practices: A Review of Literature. EPH- International Journal of Business & Management Science (ISSN: 2208-2190), 3(9), 01- 13.
- Omar, B. & Abu Awwad, G.f.(2019) The Degree of Principals' Practice of Leadership Skills from the Perspective of UNRWA School Teachers, June 2019 International Education Studies (127):106
- Sari, A. R. (2024). The impact of good governance on the quality of public management decision making. Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 39–46.
- Torcel-Pagnon, Laurence, Vincent B., Patrick M., Myint T. T. H.2019. Guidance for the governance of public-private collaborations in vaccine post-marketing settings in Europe. Vaccine, Volume 37, Issue 25, May, pp: 3278-3289

الأخ الموظف الكريم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (القيادة الإدارية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية)، لذا، يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية حيث إنَّ لرأيكم أهمية في إتمام هذه الدراسة وإنجاحها، علماً أنَّ هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث:

القسم الأول: المعلومات الرئيسية

القسم الأول: المعلومات الرئيسية

\* الجنس:

☐ أنثى☐ ذكر

\* المؤهل العلمي:

☐

ماجستير فأعلى

☐

بكالوريوس

☐

دبلوم فأقل

\* المسمى الوظيفي:

☐

عضو مجلس

☐

مدير

☐

رئيس قسم

☐

موظف إداري

\* مكان عمل الهيئة:

☐

عزوة

☐

كثرت

☐

جيوس

☐

حيلة

☐

قليلية

القسم الثاني: الرجاء قراءة العبارات التالية ووضع إشارة (X) في الخانة التي ترى انها تمثل اجابتك:

المقاييس					
معارض	معارض	معارض	معارض	معارض	الفقرات
					البعد الأول: دور القيادة الإدارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الشفافية: الوضوح والعلنية في الإجراءات والغايات والأهداف في تأدية الموظف لعمله.
					1 تعمل القيادة الإدارية على تعزيز الشفافية في الهيئة المحلية
					2 تشجع القيادة الإدارية على شفافية الإجراءات في الهيئة المحلية
					3 توفر القيادة الإدارية تقارير منشورة عن أداء الهيئة المحلية
					4 تعمل القيادة الإدارية على توفير بيئة عمل مشجعة لشفافية الأداء
					5 تعمل القيادة الإدارية على إتاحة المعلومات المتعلقة بعمل الهيئة من خلال تقاريرها الإدارية
					6 تعزز القيادة الإدارية من الالتزام بالقوانين والأنظمة والمعايير المعلنة
					7 تسهم القيادة الإدارية في خلق بيئة عمل شفافة للجميع
					8 توفر القيادة الإدارية تعليمات تعزز من شفافية الإجراءات المتبعة في الهيئة المحلية
					9 تقوم الهيئة المحلية بتطوير الأنشطة الإدارية بشكل يتماشى مع التقدم التكنولوجي بما يخدم شفافية تدفق البيانات

المقياس					
10	القيادة الإدارية توفر تعليمات واضحة ومعلنة للعاملين والمراجعين				
11	توفر القيادة الإدارية دورات تدريبية للموظفين الجدد للالتزام بنظم الشفافية				
12	توفر القيادة الإدارية المعلومات للموظفين في الوقت المناسب لتمكينهم من متابعة مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية				
13	توفر القيادة الإدارية بيانات واضحة لكافة المستويات الإدارية				
14	تتابع القيادة الإدارية عملية تقييم الأداء بفاعلية ومعايير معلنة				
15	توفر الهيئة المحلية بنية تحتية تكنولوجية مناسبة لتعزيز منظومة الشفافية				
<p>البعد الثاني: دور القيادة الإدارية في تعزيز النزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية</p> <p>النزاهة: مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل ويتطلب وجودها توفير عدد من الضمانات التي تقف في وجه مظاهر الفساد المختلفة</p>					
16	تلعب القيادة الإدارية دور هام في تعزيز النزاهة في الهيئة المحلية				
17	تعزز القيادة الإدارية من تطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة المحلية				
18	تعتبر القيادة الإدارية احدى ركائز تعزيز النزاهة في الهيئة المحلية				
19	تلعب القيادة الإدارية دور هام في توفير بيئة النزاهة في الهيئة المحلية				
20	تحرص القيادة الإدارية على تطوير دورها في تعزيز اخلاقيات النزاهة				
21	تساهم القيادة الإدارية في إيجاد بيئة عمل خالية من مظاهر الفساد				
22	تساهم القيادة الإدارية في تعزيز التزام الموظفين بقيم النزاهة.				
23	تعزز القيادة الإدارية من الثقة المجتمعية في الهيئة المحلية.				
24	يتم تزويد الموظفين بتقارير القيادة الإدارية من أجل تعزيز الحوكمة.				
25	توصيات القيادة الإدارية تعمل على الكشف عن الانحرافات الإدارية والمالية وتصويبها.				
26	تقارير القيادة الإدارية تساهم في تعزيز قيم النزاهة.				
27	تعمل القيادة الإدارية على إلزام الموظفين بمدونة السلوك.				
28	تعمل القيادة الإدارية على توفير أدلة تعزز من منظومة النزاهة.				
29	لدى القيادة الإدارية مدونة سلوك واضحة وسهلة تحكم سلوك العاملين في الهيئة.				
30	تراعي القيادة الإدارية التعامل بنزاهة في كافة أنشطتها وعملياتها.				