

## تقييم متخصص لحوكمة إدارة الأراضي في الضفة الغربية

### A specialized assessment of the governance of land administration in the West Bank

إعداد: الباحثة/ هيفاء ماجد فايز أبو الرب

مدير عام، وزارة الأشغال العامة والإسكان، فلسطين

طالبة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتدبير، جامعة محمد الخامس، الرباط، المملكة المغربية

Email: [haifamfa@hotmail.com](mailto:haifamfa@hotmail.com)

د. زينب الوزاني

محاضر في كلية الاقتصاد والتدبير، جامعة محمد الخامس، الرباط، المملكة المغربية

Email: [Ouazzani\\_zineb@hotmail.com](mailto:Ouazzani_zineb@hotmail.com)

#### المخلص

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق سلطة الأراضي وهيئة تسوية الأراضي والمياه كمؤسسات اختصاص في إدارة الأراضي من منظور معايير مختارة للحوكمة الرشيدة. ومثل عاملها مجتمع المبحوثين، وجاءت المعاينة صدقية (38 مبحث) بواقع 19 مبحث لكل منها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة بحث ميدانية. ولقد ابرزت النتائج ان مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بصورة عامة وعلى مستوى المعايير المنفردة جاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وبترتيب تنازلي نسبي تظهر الرؤية الاستراتيجية كأعلى المعايير تطبيقا، يليها سيادة القانون، فالكفاءة والفعالية وأخيرا مكافحة الفساد. على الجانب الآخر جاءت أعلى مؤشرات الكفاءة والفعالية تطبيقا: تقديم تقارير حول سير عمل الإدارات في المؤسسة، واما مؤشرات الرؤية الاستراتيجية: بناء الخطة الاستراتيجية بالانسجام مع الخطط الوطنية اما أكثر مؤشرات سيادة القانون تطبيقا فجاءت: القانون صاحب السلطة الأعلى في المؤسسة، وأخيرا جاءت نتائج مؤشرات مكافحة الفساد فعالية قانون المؤسسة في مواجهة الفساد. ولقد أوصت الدراسة لتعزيز تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة عموما وفي قطاع إدارة الأراضي خصوصا بالعمل على تدعيم البيئة القانونية والإدارية الداعمة لتطبيق حوكمة فاعلة، وتحسين اتجاهات المؤسسات والمجتمع نحو الحوكمة الرشيدة وتطبيق كافة معاييرها على أرض الواقع، وتأهيل الكادر بالتعليم والتدريب متعدد التخصصات، وتعميق المكاسب المؤسسية نتيجة لتطبيقها لمعايير الحوكمة الرشيدة، ودعم الحكومة للمؤسسات المتميزة في مجال الحوكمة وصولا الى مستويات متقدمة في تطبيقها للحوكمة.

**كلمات مفتاحية:** حوكمة، سلطة اراضي، هيئة تسوية الأراضي والمياه

## A specialized assessment of the governance of land administration in the West Bank

### Abstract

The study aimed to identify to which extent the Land Authority and the Land and Water Settlement Authority as the accountable institutions for land Administration are applying good governance practices. Where these organization workers have represented the community of the respondents, where the sampling was spontaneous (38 respondents), with 19 respondents per each. To achieve the objectives, the study adopted the descriptive approach using the questionnaire as a field research tool. The primary results showed that the level of application of good governance in general and at the level of individual standards is high, and in a relative descending order, the strategic vision appears as the highest, followed by the rule of law, efficiency and effectiveness, and the last one was the fight against corruption. On the other hand, and As per the efficiency and effectiveness standards, the results came as the follow: submitting the workflow progress reports, As per the indicators of the strategic vision, they were: building the strategic plan in alignment with the national plans. As for the most applied indicators of the rule of law they came as follow in Descending Order the law has the highest power within the institution. Finally, the results of the anti-corruption indicators came in order: the effectiveness of the institution's law in facing the corruption. The study recommended to promote the application of standards of good governance in general and in the land Administration sector in particular, the efforts should be at the to strengthen the legal and administrative framework which support good governance application. In addition to enhance and qualification of staff. in order to support the continuation and improvement of their efforts in the field of governance. Finally the government's support for distinguished institutions in the field of governance to reach advanced levels in their application of governance.

**Keywords:** governance, land authority, land and water settlement authority.

## 1. المقدمة

نتيجة الزيادة السكانية المطردة والإنتاج المفرط وغير المحدود من النفايات بمختلف أشكالها، أصبح العالم يواجه محدودية في الموارد البيئية وتدهور في نوعيتها، وهو ما يجعله يواجه تهديدات حقيقية حتى بفنائها، والذي نتج بالأساس عن الفردية وحب الذات والرغبة في تحقيق أكبر المكاسب على كافة المستويات الدولية والمؤسسية والافراد، بعيدا عن المصالح الجماعية ومصحة الجنس البشري عموما. وفي محاولة البشر لإصلاح المنظور الفردي والاتجاه نحو الجماعية والمصلحة العامة ادراكا منهم لحجم التهديدات لجنسهم، عبر جهود إدارية واقتصادية وسياسية واسعة نتج مفهوم الحوكمة الرشيدة بهدف حماية الانسان ومصالحه وحياته وحماية بيئته التي يعيش فيها.

وان المتبع لمفهوم الحكم الرشيد ليرى ان معاييره المختلفة من مساءلة ونزاهة وشفافية ومشاركة وغيرها، لهي أدوات تسيطر على الدوافع الذاتية لتحقيق مكاسب فردية عبر التعدي على الحقوق العامة، وتمنع الفساد المالي والإداري حفاظا على حقوق كل الفئات والشرائح المجتمعية، وادوات تمكن المجتمع من محاسبة المعتدي وتساعد على اعادة الحقوق لأصحابها تحت مظلة القانون.

وبمراجعة الادبيات السابقة التي تناولت الحكم الرشيد في فلسطين، يمكن القول ان هناك عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت القطاعات العام والأهلي والخاص. ولكن ما يميز هذه الدراسة تناولها لقطاع الأراضي الذي يمكن ان يتسبب غياب الحوكمة فيه وشيوع الفساد في اهدار المليارات من الدنانير سنويا. كما ان هذه الدراسة تناولت معايير للحوكمة الرشيدة لم تشمل فيما سبق من الدراسات المحلية.

وبالتأكيد حاجة فلسطين للحكم الرشيد ليست اقل من غيرها من الدول بل أكبر وأكثر الحاحا، ف لديها نفس الدوافع العامة لمجموع الدول، ولديها أيضا أسبابها الخاصة نتيجة لوقوعها تحت الاحتلال الذي يسيطر على معظم الأراضي، ويفتح افاق اوسع للفساد الإداري والمالي والتعديت على المال العام، نتيجة لتقسيماته الإدارية للأراضي الفلسطينية وتعطيله لإنفاذ الفلسطينيين للقانون.

### 1.1. المشكلة البحثية

القيمة الوطنية والاقتصادية والتنموية لقطاع الأراضي خصوصا في فلسطين التي تخضع لإجراءات وممارسات احتلالية لا مثيل لها في العالم، والتي تحد بشكل غير مسبوق من سلطات وقدرات السلطة الوطنية في إدارة هذا القطاع، وغياب الدراسات البحثية والأكاديمية ذات العلاقة، كانت المنطلق الرئيس في التحفيز على اعداد هذه الدراسة والتي تمثلت مشكلتها البحثية في الإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الفلسطينية ذات العلاقة بحيازة واداره الأراضي من وجهه نظر موظفي سلطة الأراضي وهيئة تسوية الأرض والمياه كجهات اختصاص فلسطينية.

### 2.1. مبررات الدراسة وأهميتها:

عقد هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية للمؤتمرين الدولي الأول "نزاهة وحوكمة من أجل التنمية المستدامة" في كانون اول 2019، والثاني "سياسات النزاهة والشفافية والمساءلة بين النظرية والتطبيق" كانون اول 2020. واطلاقها للاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد 2020-2022،

يعكس بوضوح ان الأهمية الخاصة لموضوع الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في الواقع الفلسطيني، كما ان الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على معظم الأراضي الفلسطينية مما يقلص المساحة المتاحة للاستغلال من قبل الفلسطينيين يزيد من أهمية وخصوصية قطاع الأراضي في فلسطين. هذا الى جانب ان الحركة والتدفقات المالية في هذا القطاع كبيرة جداً، بما يوسع المساحة المحتملة للفساد الاداري والمالي. لهذه الاسباب تم الاتجاه لإعداد هذه الدراسة.

ومن حيث الأهمية فان الدراسة تأتي علمياً مكملة لما سبقها من دراسات تناولت الحوكمة الرشيدة في فلسطين. واما عمليات وتطبيقاً يمكن الاستفادة بنتائج وتوصيات ومخرجات هذه الدراسة في إعادة تخطيط قطاع حيازة وإدارة الأراضي، والاستفادة بأداة هذه الدراسة في رسم مرجعية تقييمية مؤسسية لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة.

### 3.1. اهداف الدراسة واسئلتها

هدفت الدراسة الى التعرف على وجهه نظر موظفي مؤسستي سلطة الأراضي وهيئة تسوية الاراض والمياه كجهات اختصاص بإدارة الأراضي حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في مؤسسات عملهم. اما الأسئلة فتناولت ماهية مستوى تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات في مجالات: الكفاءة والفعالية، الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، مكافحة الفساد.

## 2. الإطار النظري

فيما يأتي أيجاز لاهم الأسس النظرية التي تستند اليها هذه الدراسة، وتعبر عن اصالتها.

### الحوكمة الرشيدة

انطلاق من مراجعة وتحليل العديد من التعريفات العالمية والدولية والمحلية لمفهوم الحكم الرشيد مثل The Word Bank (1992) و United Nations-Human Rights-Office of the High Commissioner (2020) وتقرير التنمية الإنسانية العربية (2002) ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الانسان (2019) وهيئة مكافحة الفساد الفلسطينية (2020) والائتلاف من اجل النزاهة والشفافية (2007)، يمكن تعريف الحوكمة الرشيدة اجرائياً بانها: منظومة سياسية وقيمية وقانونية وإدارية رقابية عادلة وشفافة، قائمة على توفير وتدفق المعلومة في الزمان والمكان المناسبين لمحتاجيها، وعلى تكامل قطاعي مؤسسي ومجتمعي يحترم ويخدم اولويات المواطنين ويسوي خلافاتهم، في ظل استخدام وإدارة مثلى للموارد والتفاعل الاجتماعي، واستخدام أفضل وأحدث وأكفأ وأسرع العمليات والإجراءات بعيداً عن الفساد الإداري والمالي، نحو تحقيق اقصى جدوى ومنافع شاملة لأصحاب المصالح افراداً ومجتمعاً ومؤسسات وقطاعات. ولكن للمجتمع الفلسطيني خصوصية كبيرة كونه يعيش محددات لا يعيشها مجتمع اخر يتمثل أهمها في الآتي:

- تدخلات وممارسات إسرائيلية تضعف سيادة القانون الفلسطيني وتعطل نفاذه.
- اعتماد كبير على التمويل والمعونات الخارجية في تمويل مشروعات البنى التحتية والمشاريع التنموية، وبالتالي عمل المؤسسات التنموية المحلية والدولية وفق اجندات دولها واجندات المؤسسات الدولية الممولة.
- تعدد مصادر القوانين الفلسطينية والاعتماد في غالبها على قوانين عثمانية، و اردنية ومصرية،
- عدم وضوح الأدوار بل وتضاربها بين الجهات الرسمية، وتضارب المصالح بين القطاعين الخاص والحكومي.

- عمل مؤسسات المجتمع المدني، بعيدا عن التكامل والانسجام الكامل مع ما هو متوفر من الخطط الوطنية والاستراتيجية، كون برامجها تأتي وفق التمويل ومصادره، بل وأيضا تعدي مؤسسات المجتمع المدني في العديد من المجالات على الدور الرسمي الحكومي.
  - دور كبير في إدارة الحياة المجتمعية وحتى المؤسسة للتقاليد والأعراف.
  - التقسيمات الإدارية (أ، ب، ج) للمناطق الفلسطينية، حيث تخضع ما يسمى منطقة (أ) للسيطرة الفلسطينية امنيا واداريا اما منطقة ما تسمى (ب) فهي تخضع اداريا للسيطرة الفلسطينية اما امنيا ففيها سيطرة مشتركة فلسطينية اسرائيلية بينما منطقة (ج) فهي تخضع للسيطرة الاسرائيلية امنيا واداريا ما عدا على المدنيين الفلسطينيين وجميع هذه المناطق غير متجاورة ومجزأة حسب المناطق السكنية المختلفة.
  - عدم اكتمال تسجيل الأملاك خصوصا الأراضي في مجموع المناطق الفلسطينية، والخلافات والنزاعات التي صاحبت وتصاحب اعمال التسوية الجارية حاليا في فلسطين.
- المحددات أعلاه ستعمل بدون أدنى شك على تعطيل كبير في دور المؤسسات الرسمية والمنظومة السياسية والقانونية وتعزز دور التقاليد والأعراف، وستعطل توفر المعلومة وتدفعها للسلس، كما وتجعل التوافق والاجماع القطاعي في قمة الصعوبة في ظل تدخلات الممولين في عمل المؤسسات الاهلية، وطموحات القطاع الخاص في التهرب من التزاماته، في ظل المخاطر الاستثمارية التي يعيشها القطاع بسبب الممارسات الاسرائيلية، وتعمق التضارب في المصالح وتعدت تبطئ في الإجراءات والعمليات وتسمح بهامش قد لا يمكن السيطرة عليه من الفساد الإداري والمالي. وعليه من الممكن ان التعريف الاجرائي سيتوجب معالجته ليصبح: منظومة توافقية مؤسساتية ومجتمعية، وقانونية عرفية، وقطاعية، تسمح برفع مستوى كفاءة استخدام الموارد، وتعمل ما أمكن على تسريع الإجراءات والعمليات، في ظل مقاومة الفساد الإداري والمالي خصوصا المدعوم بمسببات خارجية، نحو تعظيم المنافع لكافة أصحاب المصالح.

### اسباب ظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة والحاجة لها في الواقع الفلسطيني

جاء ظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة نتيجة لتغيرات في طبيعة دور الحكومة والى تطورات منهجية واكاديمية، الى جانب معطيات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية داخلية وخارجية عديدة، وأما أهم أسباب ظهور هذا المفهوم فتمثلت بشكل رئيس في ثلاثة أمور، هي: الانتشار السريع لظاهرة العولمة وشيوع ظاهرة الفساد، والانتقال نحو اقتصاديات السوق وتقلص دور الدولة، بالإضافة الى تطور مفهومي التنمية والإدارة العامة. إيضاح لهذه الأسباب يعرضه شكل (1).



شكل 1: أسباب ظهور الحكم الرشيد (بالاستفادة من بوزيد، 2013)

- لكل ما سبق من أسباب عامة مرتبطة بمختلف الدول والمجتمعات يعتبر الحكم الرشيد مطلب فلسطيني، غير ان هناك أسباب عدة تضاعف حاجة الفلسطينيين له، يتمثل أهمها فيما هو أت:
- محدودية الموارد تحت السيطرة الفلسطينية، بل وتقليص مستمر يجعل من ممارسة الحكم الرشيد مطلب ملح يساعد على استخدام أفضل وأكفاً لهذه الموارد، ومصدر يعزز ثقة الجمهور وخصوصا الفئات المهمشة والفقراء والنساء في الجهة الرسمية الفلسطينية.
  - ممارسة الحكم الرشيد تخلق ثقة لدى الجهات المانحة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية وتسمح باستمرار تقديمها للمعونات للفلسطينيين.
  - ممارسة الحكم الرشيد يحسن العلاقات بين مكونات الحكم الرشيد من مؤسسات رسمية ومجتمع مدني وقطاع خاص، ويخلق تكاملية وتعاون تصب في مصلحة المجتمع الفلسطيني.
  - ممارسة الحكم الرشيد يقوي موقف الفلسطينيين في مواجهة التحديات والممارسات الإسرائيلية أمام الجهات والمؤسسات الدولية.
  - ممارسة الحكم الرشيد تساعد على الاختيار الأفضل لمواقع الأنشطة التنموية، وبالتالي تعزيز جدواها وتحقيق فعالية أكبر لتوظيف أموال الدولة أو أموال المعونات الدولية.
  - ممارسة الحكم الرشيد تعطي المستثمر المحلي الحد الأدنى من الثقة، التي تحفزه على الاستثمار برغم المخاطر الكبيرة الناتجة عن الاحتلال وممارساته (عبر توفير المعلومات في الزمن والوقت المناسبين، وسيادة القانون، وسرعة الإجراءات، وحد أدني من النزاعات، ..).

- الحكم الرشيد وسيلة فاعلة في مواجهة رواسب الفساد الإداري والمالي لدى الموظفين الموروثين من عهد الاحتلال، ومعالجة ما يرافق بناء المؤسسات الفلسطينية من الفساد او محاولاته.

لجميع ما سبق من أسباب عامة وأسباب خاصة فإن حاجة المجتمع الفلسطيني للحكم الرشيد أكبر من غيره من المجتمعات، ومن المتوقع ان تكون نتائج تبنيه أكثر جدوى خاصة ان فلسطين في طور انشاء الدولة الكاملة، مما يجعل من تبني قواعد الحكم الرشيد في هذه المرحلة ادماج للحكم الرشيد في الأسس والقواعد المؤسسية والتشريعية والسياسات والاستراتيجيات والاسس المرجعية وليس فقط محاولة لإضافتها وتجربتها، ويعظم جدواها على كافة الصعد من علاقة فلسطين الدولية للعلاقة بين قطاعاتها المختلفة وحماية متكاملة لحقوق مجتمعها وافراده، وتحقيقا كاملا لتكريس قداسة المجتمع ونزعها عن الحكومة ومؤسساتها.

### خصائص ومؤشرات ومعايير الحكم الرشيد

هناك مجموعة من المصطلحات التي استخدمتها الادبيات كمتراذفات (خصائص، مؤشرات، مقومات، مكونات) لتغطي جوانب مفتاحية تتعلق بالحوكمة، وهذا يعزى للمفهوم العريض للحكم الرشيد واشكالالات الترجمة واختلاف السياقات موضوع الحديث. فجاءت هذه الخصائص ثمانية بحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997)، والتي يشدد فيها على الإصلاح من خلال التنمية البشرية والإصلاح السياسي. ويتشارك البنك الدولي (2018)، مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997) في 3 من هذه الخصائص. وتحليل إضافي لعدد من الادبيات العربية والفلسطينية مثل (تقرير التنمية العربية، 2002 وبوزيد، 2013 والانتلاف من اجل النزاهة والشفافية، 2007 ومعهد الأبحاث التطبيقية-اريج، 2012، والنجار، 2019 وأبو حسين، 2018 والعجلوني، 2019 وخلاف، 2010)، يمكن القول ان هذه الخصائص تم تبينها كليا أو جزئيا مع إضافة عدد قليل من الخصائص الأخرى لموائمة واقع الدول التي تدرسها هذه الادبيات، ملخص لمجموع الخصائص ومسمياتها المختلفة يعرضه شكل (2).

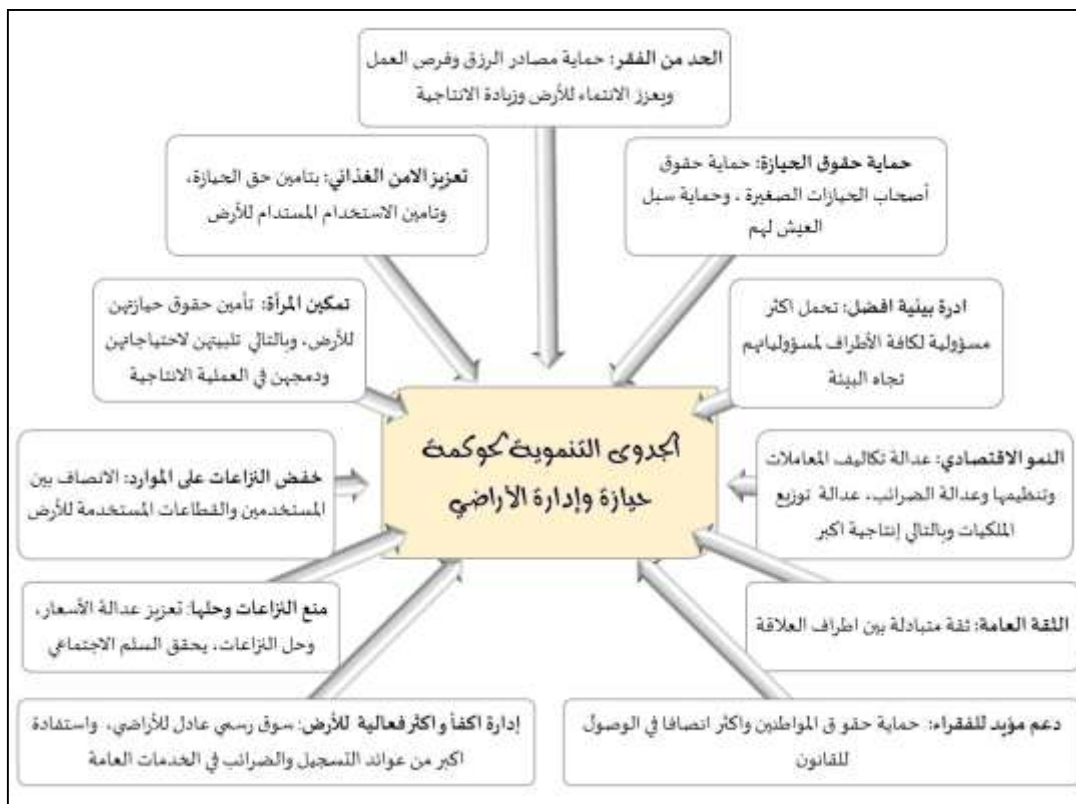




شكل 2: خصائص الحكم الرشيد ومسمياتها المرادفة (بالاستفادة من الأمم المتحدة الإنمائي، 1997 والبنك الدولي، 2018 وتقرير التنمية العربية، 2002 وبوزيد، 2013 والانتلاف من اجل النزاهة والشفافية، 2007 ومعهد الأبحاث التطبيقية-أريج، 2012، والنجار، 2019 وأبو حسين، 2018 والعجلوني، 2019 وخلاف، 2010)،

### الجدوى التنموية لحوكمة حيازة وإدارة الأراضي:

بحسب مركز كولومبيا-CCOSD-SDSN (2014) و Bell (2007) وأبو الرب وقنام (2020) هناك العديد من الفوائد ذات الأبعاد التنموية (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية والإدارية التقنية) التي تتحقق في حال تطبيق الحوكمة الرشيد في مجال حيازة وإدارة الأراضي (شكل 3):



شكل 3: الجدوى التنموية لحيازة وإدارة الأراضي (أبو الرب وقنام، 2020 و CCOSD-SDSN، 2014 وبوزيد، 2013)

### 3. دراسات سابقة والتعقيب عليها

أبو الرب وقنام (2020): دراسة بعنوان محددات تحقق الجدوى التنموية لحوكمة حيازة وإدارة الأراضي في فلسطين. جاءت النتائج بان أهم المتطلبات هي إرادة سياسية وإدارية داعمة للحوكمة، وشيوع ثقافة الحوكمة مؤسسيا ومجتمعيا، وتشريعات وقوانين ناظمة تمنع التعديات وتحل الاشكالات بعدالة، وخطط استراتيجية تنموية متكاملة، ونظم معلومات متكاملة حول استخدامات واسعار الأراضي، ونظام تسجيل أراضي، ومخططات هيكلية دقيقة تمثل مرجعية لتخطيط إدارة الأراضي.



على الجانب الآخر تمثلت أهم التحديات في هدم الاحتلال للبنية الداعمة لحكومة فاعلة عبر هدم الاستقرار ومصادرة الأراضي وتعطيل أعمال التسوية وغيرها، وغياب المحاسبة والمساءلة للمؤسسات الحكومية حول القرارات والافعال وشيوع ثقافة استغلال المنصب.

**هيئة مكافحة الفساد (2020):** دراسة بعنوان تدابير النزاهة والحوكمة في سلطة الأراضي الفلسطينية. هدفت الى رصد مجموعة مخاطر الفساد التي لها تأثير فعال على حماية حقوق الدولة والمواطنين، وعلى جودة الخدمات التي تقدمها سلطة الأراضي للمواطن في فلسطين في إدارتين عامتين وهي الإدارة العامة لأملاك الدولة، والإدارة العامة للمساحة، واستخدمت في ذلك منهج تحليل المضمون. أهم نتائج الدراسة تمثلت دليل إجراءات عمل السلطة يعيبه النقص وعدم الوضوح في خطوات وإجراءات الحصول على الخدمات، ولا يوضح الإجراءات الرقابية التي تضمن الشفافية والمساءلة والنزاهة، ولا يوضح آلية تشكل اللجان والمعايير التي تستند إليها في كثير من القرارات، ولا تقوم سلطة الأراضي بنشر التقارير الدورية، كما أن هنالك ضعف كبير في نظام الرقابة الداخلي في كل عناصره. واوصت الدراسة بإعداد هيكل تنظيمي لسلطة الأراضي، يراعي صلاحياتها وواجباتها، وإعداد وصف وظيفي لكل إدارة عامة ولكل موظف، وتزويد السلطة بالموظفين المؤهلين للقيام لكل إدارة عامة، وتنظيم عقود للموظفين، وإعادة صياغة دليل إجراءات العمل وتطويره بحيث يشمل كل ما يتعلق بالخدمات المقدمة.

**بلقربوز (2019):** دراسة بعنوان المؤسسات والتنمية في ظل المقاييس الدولية، دراسة تحليلية قياسية لحالة الجزائر. أظهرت النتائج ان الاستقرار السياسي للبلاد يحتاج الى بعض الاصلاحات للوصول للمستوى المطلوب، وبخصوص فعالية الحوكمة جاءت بحسب المبحوثين فوق المتوسط، وان التشريعات بحاجة الاعداد النظر، وان مؤسسات الدولة ليست ذات جودة عالية. كما وان هناك أثر معنوي للحكومة باختلاف نوعية المؤسسات على تحسن الوضع الاقتصادي، وتحسين التنمية الاقتصادية، وان المؤسسات الفعالة لا يمكن الوصول إليها الا من خلال الحوكمة. وان هناك علاقة طردية موجبة وتأثير معنوي للحكومة على فعالية المؤسسات وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية والعكس صحيح.

**Mulukutla و Quan و Koechlin (2016):** دراسة بعنوان معالجة الفساد في حوكمة الأراضي. وأظهرت النتائج أن المؤسسات المسؤولة عن إدارة الأراضي هي الأكثر عرضة للفساد على الصعيدين الوطني والمحلي، حيث يتم دفع الرشاوى للحصول على حقوق في الأراضي والخدمات العقارية. وجاءت النتائج بأن الجهات الفاعلة في الفساد هم: الموظفون العموميون بالتواطؤ مع العقاريين والمطورين التجاريين، والسياسيون من كبار موظفي الدولة. وأما أهم دوافع الفساد فكانت السعي للكسب المادي والشخصي، من خلال الرشاوى والحصول على الأرباح من مبيعات الأراضي، واستخدام الأراضي لتعزيز السلطة والنفوذ السياسي. في حين كانت أهم محفزات الفساد افلات النخب السياسية من العقاب، وعدم وضوح الاطر التشريعية التنظيمية، ووجود هيكل مبهم على الصعيدين الوطني والمحلي والافتقار للشفافية والارادة السياسية بسبب المصالح المكتسبة.

**Tikue (2016):** دراسة بعنوان الحكم الرشيد في إدارة الأراضي من اسفل، وتم اختيار مبدأ المساءلة فقط كأحد مبادئ الحكم الرشيد في منطقة نيدر وديرا من تيجراي اثيوبيا. جاءت نتائج الدراسة بأن الحكم الرشيد في إدارة الأراضي في وريدا بما يتعلق بمبدأ لمساءلة كإجراء هو بطيء وغير كاف برغم وجود بعض اليات للمساءلة الرسمية وغير الرسمية. ومن المعوقات الرئيسية التي تحول دون تطبيق الحكم الرشيد في إدارة الأراضي: الفساد، وضعف التعليم العام، وضعف نظام الرصد والتقييم، والتنسيق بين اصحاب المصلحة، بالإضافة للحوافز المنخفضة لموظفي هذا القطاع. وجاءت التوصيات انه لضمان تعزيز المساءلة والحكم الرشيد، يجب العمل على معالجة نظام التعليم، وتعزيز نظام التقييم والمتابعة، من خلال مبادئ توجيهية واضحة،

وتوحيد معايير تقديم الخدمات في هذا القطاع، بالإضافة لمشاركة المواطنين في تقييم الخدمات، وتوفير التدريب والحوافز الكافية للعاملين في هذا القطاع، ووضع مدونة سلوك لموظفي قطاع إدارة الأراضي.

**Belay (2014):** دراسة بعنوان تحديات تطبيق الحكم الجيد في إدارة الأراضي، حالة دراسية مدينة غيندو. وقد بينت النتائج أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مجال إدارة الأراضي تتمثل في: ضعف إجراءات تسجيل الأراضي والممتلكات، وضعف القدرات المؤسسية والتنظيمية، وضعف تطبيق مبادئ ونظم المعلومات الأرضية. وأهم ما أوصت به الدراسة تمثل في تحسين مشاركة المجتمع المحلي، وفرض سيادة القانون وممارسة المساءلة، وتعزيز القدرات المؤسسية والتنظيمية، وتنفيذ نظام فعال لتسجيل الأراضي والممتلكات، ونظام الرصد والتقييم المستمر، ومساعدات ودعم القادة السياسيين في المنظمة.

**مطير (2013):** دراسة بعنوان واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقته بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. بينت النتائج أن الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (28.7%)، والوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (86.7%). كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات تعزى لخصائصهم (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). ولقد أوصت الدراسة بضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً مؤسسياً يساهم في بناء منظومة قيمة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة والانفتاح على كافة مستويات وفئات المجتمع.

### التعليق على الدراسات السابقة

بمراجعة مجموع الدراسات السابقة الدولية، يتبين بأنها في مجموعها تناولت الفساد في إدارة الأراضي، وتحديات تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة الأراضي. أما الدراسات المحلية فتناولت واقع تطبيق الحكم الرشيد وعلاقاته ببعض المتغيرات كالأداء وأثر الفساد على تنمية الأراضي. وما يميز هذه الدراسة تناولها لمستوى تطبيق الحوكمة في قطاع الأراضي مع اعتماد الكفاءة والفعالية والرؤية الاستراتيجية وسيادة القانون ومكافحة الفساد كمعايير وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

## 4. منهجية الدراسة:

### 1.4. حدود الدراسة ومجتمعها وعينتها ومحدداتها

أجريت الدراسة ضمن الحدود البحثية الآتية:

- زمانياً: انطلق العمل على هذه الدراسة بداية من شهر تشرين أول 2020 وأنجزت منتصف كانون ثاني 2021.
- المجتمع والعينة: العاملين أصحاب الخبرة من موظفي هيئة تسوية الأراضي والمياه وسلطة الأراضي بواقع 19 مبحوث لكل مؤسسة منهما.
- مكانياً: مكاتب مؤسستي سلطة الاراض وهيئة تسوية الأراضي والمياه في رام الله.

أما من حيث المحددات البحثية فقد اقتصرَت الدراسة على الكفاءة والفعالية، الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، مكافحة الفساد كمعايير لقياس مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المبحوثة

#### 2.4. خصائص المبحوثين

فيما يتعلف بخصائص المبحوثين، فقد سادت فيه الاناث على الذكور، والفئة الشابة (26-35 سنة)، وحملة درجة البكالوريوس، وتخصص الهندسة والكمبيوتر والجغرافيا على باقي التخصصات، ورؤساء الأقسام كموقع وظيفي وخبرة عمل 10 سنوات فأقل.

#### 3.4. منهج وإجراءات الدراسة:

اعتمد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها وصولاً إلى النتائج والتوصيات (ميرزا وفخر الدين وسالمة، 2016)

#### 4.4. الأداة البحثية: التصميم والصدق والثبات

اعتمدت الدراسة الملاحظة غير المباشرة كأداة لمراجعة الأدبيات السابقة من كتب ومجلات علمية ورسائل واطروحات جامعية وغيرها كمصادر تاريخية للمعلومات، أما في جمع البيانات الميدانية من المبحوثين فاعتمدت الاستبيان. والذي جاء مكونا من 8 فقرات مغلقة ومغلقة مفتوحة في محور البيانات التعريفية، ومن 36 فقرة مغلقة لقياس مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بواقع: 11 فقرة لقياس الكفاءة والفعالية، و7 فقرات للرؤية الاستراتيجية، و14 فقرة لسيادة القانون، و11 فقرة لمكافحة الفساد. ولاختبار صدق الاستبيان والتأكد من قياسه لما صمم لأجله، تم تحكيمه من قبل مجموعة من الأكاديميين اصحاب الخبرة التخصصية وفي البحث العلمي، ثم على مجموعة من المبحوثين المتوقعين كعينة تجريبية قبل توزيعه النهائي.

وبعد الانتهاء من توزيع الاستبيان وجمع البيانات استخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات كل محور مع متوسطه العام للتأكد من صدق الاستبيان، وجاءت قيم الدلالات الإحصائية بقيم اقل من 0.05 بمعنى رفض الفرضيات القائلة بأنه ليس هناك ارتباط، وبمعاملات ارتباط أكبر من 0.70، وهو ما يشير الى صدق الاستبيان. وللتأكد من ثبات الأداة تم احتساب معاملات كرو نباخ الفا والتجزئة النصفية لكامل الاستبيان ومحاوره الفرعية، وجاءت قيم المعاملات بين 0.800 و0.950، وهي قيم مرتفعة تشير الى ثبات الاداة وصلاحيته لجمع البيانات.

أما فيما يتعلق بقياس الدراسة فقد اعتمدت مقياسا ثلاثيا: بدرجة كبيرة 3، بدرجة متوسطة 2، بدرجة ضعيفة 1. تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

لتيسير قراءة المتوسطات الحسابية والتي جاءت كنتائج لإجابات المبحوثين على فقرات ومحاور الاستبيان، تم اعتماد التصنيف الاتي للمتوسطات الحسابية (جدول 1).

جدول 1: تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات مبحوثي الدراسة (معدل عن قنم، 2009).

المدلول	المستوى	المتوسط الحسابي
ارتفاع مستوى تطبيق معيار الحوكمة الرشيدة	مستوى 3	3.00-2.68
(مستوى بحاجة للحفاظ عليه وتعزيزه)	مستوى 2	2.67-2.34

↑	مستوى 1		2.33-2.01
متوسطة			2:00
↓	مستوى 1		1.99-1.68
(مستوى بحاجة لعمل كثير للارتقاء الجاد به)	مستوى 2		1.67-1.34
انخفاض مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة	مستوى 3	صغيرة	1.33-1.00

### مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة والعاملة في إدارة الأراضي لمعايير الحوكمة الرشيدة جاءت نتائج الدراسة للمحاور الرئيسية كما في الجدول (2).

جدول 2: المتوسطات الحسابية للمحاور العامة لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة المختارة للدراسة من قبل المؤسسات المبحوثة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
كفاءة والفعالية	2.06	0.590
1 الرؤية الاستراتيجية	2.11	0.675
2 سيادة القانون	2.08	0.580
3 مكافحة الفساد	2.03	0.599
كامل المحاور	2.07	0.557

من الجدول (2) يتضح بأن المتوسطات الحسابية (2.03-2.11) لكامل المحاور وللمحاور الفرعية جاءت جميعها من الدرجة الكبيرة والمستوى الأول وقيم قريبة من القيمة المتوسطة، وبانحرافات معيارية منخفضة (0.557-0.675) بما يشير الى شبه اجماع حول الإجابات بين المبحوثين. وبترتيب تنازلي نسبي تظهر الرؤية الاستراتيجية كأعلى المعايير تطبيقاً، يليها سيادة القانون، فالكفاءة والفعالية وأخيراً مكافحة الفساد.

أما عن مستويات تطبيق مؤشرات المعايير السابقة الذكر فتظهر النتائج ملخصة في الجدول (3)

جدول 3: مستويات المؤشرات الفرعية لمعايير الحوكمة المختارة (كمتوسطات حسابية لإجابات المبحوثين)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>الكفاءة والفعالية</b>			
1	استثمار كفاء للموارد البشرية المتاحة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.	2.05	0.695
2	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين على أسس علمية	1.89	0.894

0.850	1.92	3	تنمية متواصلة للموظفين (معرفة ومهارات وثقافية)
0.708	2.34	4	تقديم تقارير حول سير عمل الإدارات في المؤسسة
0.786	2.24	5	تقديم دوري لإنجازات المؤسسة
0.735	2.00	6	توظيف أحدث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تقديمها لخدماتها
0.769	2.05	7	تواصل فاعل مع المستفيدين (بمختلف الوسائل الحديثة)
0.843	1.79	8	نشر الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مكتوب ومحدث بعدد الموظفين ووظائفهم ومسؤولياتهم)،
0.741	2.13	9	تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة
0.685	2.26	10	سهولة إجراءات تقديم الخدمة
0.735	2.00	11	امتلاك موارد كافية لتقديم خدمة متميزة للمستفيدين
0.590	2.06		المعدل العام للمحور
<b>الرؤية الاستراتيجية / الجودة التنظيمية</b>			
0.777	2.21	12	بناء الخطة الاستراتيجية بالانسجام مع الخطط الوطنية
0.798	2.11	13	العمل على تحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف)
0.844	2.13	14	تحديد عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر على أنشطة المؤسسة المستقبلية
0.798	2.11	15	خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات
0.730	2.18	16	إدارة التغيير بطريقة ناجحة تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية
0.673	2.08	17	الاستناد لرؤية المؤسسة في خططها الاستراتيجية
0.804	1.95	18	اعتماد المنهج التشاركي في إعداد خططها الاستراتيجية
0.675	2.11		المعدل العام للمحور
<b>سيادة / سلطة القانون</b>			
0.724	2.26	19	القانون صاحب السلطة الأعلى في المؤسسة
0.822	2.03	20	تطبيق نصوص القانون بعدالة على الجميع (عاملين وموظفين)
0.609	2.18	21	توافق القوانين المعمول بها في المؤسسة مع حقوق الإنسان
0.764	2.11	22	الاحتمام للقانون أولاً عند الاختلاف حول أي من القضايا
0.766	2.18	23	العمل بنظام شكاوى (مكتوب ومعلن) للمواطنين
0.712	2.08	24	العمل وفق قواعد تنافس مبنية على توافق بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا والوسطى والدنيا)
0.805	2.00	25	تطبيق القوانين على الجميع دون تمييز

0.764	2.11	رقابة تضمن تطبيق القانون في المؤسسة	26
0.733	1.95	حماية قوانين المؤسسة لكرامة الإنسان (الموظفين والمستفيدين)	27
0.733	2.05	الالتزام بالقانون الذي ينظم عمل المؤسسة في مختلف القضايا التي تمس شؤونها	28
0.805	2.00	قوة التقاضي (نجاحة وعدالة اللجوء للقضاء للفصل في النزاعات وتسويتها)	29
0.749	2.08	جودة نظام المؤسسة (نزاهة وكفاءة واستقلالية)	30
0.784	2.08	سرعة البت في النزاعات خصوصا في حالة وقوع الانحرافات	31
0.716	1.97	تقديم الخدمات وفق مرجعية قانونية	32
0.580	2.08	المعدل العام للمحور	
<b>مكافحة الفساد / مراقبة الفساد ومحاسبته</b>			
0.811	2.21	فعالية قانون المؤسسة في مواجهة الفساد	33
0.822	2.03	توعية (الموظفين والمستفيدين) بالمقصود بالفساد قانونا	34
0.764	1.89	إلزام المؤسسة لجميع عاملها بتقديم تقرير ذمة مالية	35
0.741	2.13	السعي المستمر لتطوير اليات عمل لمحاربة الفساد	36
0.741	2.13	حماية المؤسسة للموظف الذي يبلغ عن المخالفات	37
0.753	2.03	تبني إجراءات واضحة للإبلاغ عن حالات الفساد	38
0.749	2.08	نظام رقابة (داخلي وخارجي) يستهدف كشف المخالفات	39
0.784	1.92	التعامل بسرية مع تقارير الإبلاغ عن الفساد	40
0.823	1.84	تحفيز الشخص المبلغ عن حالات الفساد	41
0.689	2.11	الاستقصاء الشامل حول شذوهات الفساد	42
0.695	1.95	تبني مدونة سلوك للعاملين للوقاية من الفساد	43
0.599	2.03	المعدل العام للمحور	

من الجدول (3) يظهر بان اعلى مؤشرات الكفاءة والفعالية تطبيقا هي:

- تقديم تقارير حول سير عمل الادارات في المؤسسة (2.34)
  - سهولة إجراءات تقديم الخدمة (2.26)
  - تقييم دوري لإنجازات المؤسسة (2.24)
  - تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة (2.13).
- فيما يتعلق بمؤشرات الرؤية الاستراتيجية فاعلاها تطبيقا، جاءت النتائج تنازليا:
- بناء الخطة الاستراتيجية بالانسجام مع الخطط الوطنية (2.21)
  - تحديد عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر على أنشطة المؤسسة المستقبلية (2.13)



- إدارة التغيير بطريقة ناجحة تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (2.11)
- واما أكثر مؤشرات سيادة القانون تطبيقا فجاءت تنازليا:
- القانون صاحب السلطة الأعلى في المؤسسة (2.26)
- توافق القوانين المعمول بها في المؤسسة مع حقوق الانسان (2.18)
- العمل بنظام شكاوى (مكتوب ومعلن) للمواطنين (2.18)
- رقابة تضمن تطبيق القانون في المؤسسة (2.11)
- وحول نتائج مؤشرات مكافحة الفساد، فجاء اعلاها تطبيقا بصورة تنازلية:
- فعالية قانون المؤسسة في مواجهة الفساد (2.21)
- السعي المستمر لتطوير اليات عمل لمحاربة الفساد (2.13)
- حماية المؤسسة للموظف الذي يبلغ عن المخالفات (2.13)
- الاستقصاء الشامل حول شبكات الفساد (2.11).

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

- اهم استنتاجات الدراسة يمكن تلخيصها فيما هو أت:
- هناك حاجة حقيقة للعمل الجاد للارتقاء بمستوى تطبيق معايير الحوكمة عموما في المؤسسات المبحوثة، ورغم ذلك هناك أسس يمكن البناء عليها نحو مستويات تطبيق أفضل للحوكمة الرشيدة.
  - هناك ضرورة التوظيف كافة الوسائل المعززة والداعمة لتطبيق الحوكمة: من تعميم ثقافتها وتوحيد معاييرها، واستكمال التشريعات والقوانين الناظمة وتوعية المؤسسات بجداولها التنموية
  - على الرغم من ان هناك العديد من المعطلات الفلسطينية لنجاح حوكمة قطاع ادار الأراضي الا ان الاحتلال يبقى المعطل الأكبر لذلك.
  - مواجهة التحديات التي تعطل نجاح تطبيق الحوكمة في قطاع الأراضي وسيلة ليس فقط لتحقيق مكاسب مادية واقتصادية، وانما وسيلة لتثبيت الانسان الفلسطيني في أرضه.
  - المؤسسة والإدارة الحديثة والكادر المؤهل وسائل كفيلة بتحقيق حوكمة فاعلة لقطاع الأراضي ما يعزز جدوى تطبيقها.
  - هناك حاجة لإجماع مؤسسي على طريقة تطبيق ومعايير ومؤشرات قياس التحقق على الحوكمة نحو مساهمة أكثر فعالية في التنمية المستدامة.
  - الحوكمة أداة وغاية ووسيلة للوصول الى رفاهية المجتمع والتنمية المستدامة، وتدعيمها واجب على كافة افراد ومؤسسات المجتمع، بمختلف قطاعاتها.

**1.5. التوصيات:**

لتعزيز تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة عموماً وفي قطاع إدارة الأراضي خصوصاً لا بد من العمل في ثلاثة اتجاهات، كما يأتي:

- خلق بيئة داعمة لنجاح الحوكمة الرشيدة من خلال:
  - العمل على مستوى الأحزاب والقيادة الفلسطينية السياسية، والإدارية الرسمية والأهلية والخاصة والمجتمعية لتدعيم البيئة القانونية والإدارية الداعمة لتطبيق حوكمة فاعلة.
  - العمل من قبل المؤسسات بكافة قطاعاتها على تعزيز سياساتها واستراتيجياتها واعداد كوادرها بما يدعم نجاح تطبيق الحوكمة وبالتالي اعلى جدوى تنموية ممكن.
  - مراقبة تطبيق الحوكمة من جهات رسمية وأهلية ومجتمعية، لوضع انجح الخطط المحلية والمستقبلية الاستراتيجية لتطبيق فاعل للحوكمة في هذا المجال، وضمان استمرار العمل به بالكفاءة المنشودة.
  - سعي جاد مؤسسياً ومجتمعياً لتوحيد الضوابط والمعايير والإجراءات والمقاييس، لضبط الانحرافات والتجاوزات وضمان تحمل الجميع لمسؤولياته ضمن إطار التخصصية والتكاملية.
- تحسين اتجاهات المؤسسات والمجتمع نحو الحوكمة الرشيدة وتطبيق كافة معاييرها على ارض الواقع، عبر:
  - حملات التوعية وتعميم نماذج النجاح، وجائزة المؤسسة المتميزة.
  - اعداد دليل متكامل لحيازة وإدارة الأراضي من ضوابط وقوانين وإجراءات، والمؤسسات ذات العلاقة وادوارها وواجباتها.
  - اعداد وإطلاق برامج أكاديمية متخصصة في إدارة الأراضي والحوكمة بمختلف المستويات، الدبلوم المتوسط والبيكالوريوس والماجستير، وتأهيل الكادر بالتعليم والتدريب متعدد التخصصات.
- تعميق المكاسب المؤسسية نتيجة لتطبيقها لمعايير الحوكمة الرشيدة من خلال:
  - تحفيز المؤسسات المطبقة للحوكمة الرشيدة بتعميم نماذج نجاحها للاقتداء بها.
  - تحفيز المؤسسات لعمالها وموظفيها معنوياً ومادياً دعماً لاستمرار جهودهم وتحسينها أيضاً في مجال الحوكمة.
  - دعم الحكومة للمؤسسات المتميزة في مجال الحوكمة وصولاً الى مستويات متقدمة في تطبيقها للحوكمة.

**6. المراجع****1.6. المراجع العربية**

- ابو الرب، هيفاء وقنام، زياد (2020): محددات تحقق الجدوى التنموية لحوكمة حيازة وإدارة الأراضي في فلسطين. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال-جامعة العربي التبسي-الجزائر، مجلد 3، عدد 6، ص ص 29-49.
- أبو حسين، مصطفى (2017): معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير).

- اريج-معهد الأبحاث التطبيقية-القدس (2021): نبذة تاريخية. <http://www.arij.org/ar>
  - امان- الإلتاف من أجل النزاهة والمساءلة (2007): مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني دراسة تقييمية، طبعة 1، رام الله. فلسطين.
  - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي-الصندوق العربي للنماء الاقتصادي والاجتماعي (2002): تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002. ايقونات للخدمات المطبعية، عمان، الأردن.
  - بلقربوز، مصطفى (2019): المؤسسات والتنمية في ظل المقاييس الدولية دراسة تحليلية قياسية لحالة الجزائر. جامعة بشار. مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 16، مجلد 9. الجزائر.
  - بو زيد، سايح (2013): دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية: حالة الجزائر. جامعة ابي بكر بلقايد – تلمسان. الجزائر (اطروحة دكتوراه غير منشورة).
  - خلاف، وليد (2010): دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي. جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر. (رسالة ماجستير).
  - العجلوني (2019): أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية في الدول العربية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 4 – ديسمبر (كانون اول).
  - مطير، سمير (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالاداء الاداري في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
  - مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الانسان (2019): الحكم السديد.
- <https://www.ohchr.org/AR/Issues/Development/GoodGovernance/Pages/GoodGovernanceIndex.aspx>, 19-3-2020.
- ميرزا، غ، فخر الدين، ي، وسالمة، ي. (2016): مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، مركز دراسات الجمهورية الديمقراطية. فرنسا.
  - النجار، خالد (2019): مدى ممارسة أنماط القيادة الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. جامعة الأقصى، غزة. (رسالة ماجستير).
  - هيئة مكافحة الفساد (2020): الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة (2020-2022)، رام الله. فلسطين.
  - هيئة مكافحة الفساد (2020): مكافحة الفساد تحديات وحلول، ط1. رام الله، فلسطين.

## 2.6. المراجع الأجنبية

- Bell, K. (2007:) Good governance. In: Land Administration Plenary Session III – responding to the global agenda – policies and technical aspects. FIG Working Week
- Belay, Berhanu Demissle (2014): Challenges OF Applying Good Governance IN Land Admintstration: A Cace OF Gindo Town. Institute OF Uruban Devetopment Studies Department OF Uruban Land Development and Management.

- CCOSD-SDSN: The Columbia Center on Sustainable Investment, and the SDSN thematic group on the good governance of extractive and land resources revised (2014): Why good governance of land and tenure security need to be part of the sustainable development goal framework.
- Koechlin, L., Quan, J., and Mulukutla, H. (2016): Tackling corruption in land governance. A LEGEND Analytical paper.
- Tikue Mhrtey (2016): Good Governance in Land Administration from Below: The Case of NaederAdetWoreda, Ethiopia
- United Nations-Human Rights-Office of the High Commissioner (2020): Good governance and human rights. Geneva, Switzerland.
- World Bank (1992): Governance and development. Washington D.C.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.8](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.8)