

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء
دراسة حالة: مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية

ديالا عدنان عبد الهادي جراد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017 م

العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء
دراسة حالة: مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية

إعداد

ديالا عدنان عبد الهادي جلاذ

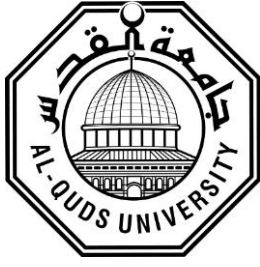
بكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

المشرف: الدكتور محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة-
مسار التنمية وبناء المؤسسات- معهد التنمية المستدامة- عمادة الدراسات العليا -
جامعة القدس

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء
دراسة حالة: مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية

اسم الطالب: دبالا عدنان عبد الهادي جلال
الرقم الجامعي: 21310030

المشرف: الدكتور محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/3/5 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

التوقيع: Eng. Hisham Al-Bard
التوقيع:
التوقيع:

رئيس اللجنة: الدكتور محمد عوض
ممتحناً داخلياً: الدكتور كامل أبو كويك
ممتحناً خارجياً: الدكتور عمر رحال

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الإهداء

إلى من هم أكرم منا جميعاً إلى شهداء فلسطين
إلى كل من قدم لوطننا الغالي فلسطين

إلى نبع العطاء اللامتناهي أبي الغالي عدنان البسطامي،
والى أُمي المربية الفاضلة هيا تفاحة

إلى من وقف إلى جانبي ودعمني وتحمل معي كل العناء زوجي العزيز
المهندس أحمد يوسف جلاّد

إلى أبنائي الأعرء يوسف ويحيى وابنتي الغالية دانا

إلى أخي وأخواتي الأعرء
إلى كل من وقف الى جانبي ومد لي يد المساعدة
أهدي ثمرة عملي هذا

ديالا عدنان عبد الهادي جلاّد

إقرار:

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

الاسم: ديالا عدنان عبد الهادي جلاذ

التوقيع: ديالا جلاذ

التاريخ: 2017 / 3 / 5

الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر أن يسرت لي السبل ووفقتني لإتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والإمتنان لكل من ساهم معي في إخراج هذه الرسالة وخص بشكري الدكتور / محمد عوض المشرف الرئيس لهذه الرسالة، الذي لم يتأخر عن تقديم المساندة والدعم والوقت والنصائح طوال فترة اعدادي لهذه الرسالة من خلال منحي الفرصة للاستفادة من علمه وخبرته وتزويدي بالملاحظات والتوجيهات التي أثرت الرسالة بشكل كبير.

والشكر الجزيل موصول للدكتور عزمي الأطرش الذي كان أباً ومعلماً لي ولزملائي طوال فترة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى المهندس حيدر حجة مدير عام مؤسسة المواصفات والمقاييس لما قدمه لي من مساندة ودعم في انجاز هذا العمل.

ديالا عدنان عبد الهادي جلال

التعريفات الإصطلاحية

سيادة القانون: اعتبار القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء وتنفيذ أحكامه من قبل الجميع، ويتطلب ذلك بالضرورة بناء صيغة حكم مستقرة وتطويرها (UNDP,1997).

الشفافية: وتتصل بجانبيين: الأول يتعلق بوضوح العمل داخل المؤسسة ووضوح العلاقة مع المواطنين المنتفعين من خدماتها أوالذين يساعدون في تمويلها. ويتعلق الجانب الثاني بالاجراءات والغايات والأهداف التي يجب أن تكون علنية غير سرية لأي سبب من الأسباب (UNDP,1997).

الاستجابة: وفيها تكون العمليات في المنظمات تسعى لتلبية احتياجات وخدمة كافة أصحاب المصلحة (UNDP,1997).

التوافق: تسوية المصالح المختلفة للوصول الى توافق عام حول أهم مصالح جماعة العمل والسياسات وآليات التطبيق قدر الامكان (UNDP,1997).

المساواة والعدالة: كافة الرجال والنساء في المنظمات يمتلكون فرص متساوية وعادلة لتحسين والحفاظ على الرفاهية الخاصة بهم (UNDP,1997).

الفعالية والكفاءة: العمليات والمؤسسات تقدم مخرجات تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد (UNDP,1997).

المساءلة: أن الفرد لا يكون مسؤولاً أمام نفسه، بل يجب المحاسبة على تحقيق الآخرين لمسئولياتهم، وهذا يعني أن يتحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها (UNDP,1997).

الرؤية الاستراتيجية: قادة المنظمات والجمهور لديهم منظور واسع وطويل الأمد عن الحكم الرشيد والتنمية الانسانية، بالتوازي مع امتلاك إحساس بالاحتياجات لتلك التنمية بالإضافة إلى الفهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتركز عليها ذلك المنظور (UNDP,1997).

المشاركة: تعني أن كل الرجال والنساء يجب أن يكون لهم صوت في عمليات اتخاذ القرارات، سواء كان الأمر بشكل مباشر أو عبر ممثلين أو مؤسسات وسيطة شرعية تعبر عن مصالحهم (UNDP,1997).

الأداء الإداري: ويعرف الأداء الإداري بأنه مقدرة الموظفين في المنظمات على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أعلى درجة من الانتاجية، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة ويتصف بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم اتصالات فعالة (شاهين، 2010).

فهرس المحتويات

| | |
|---------|---|
| أ..... | إقرار: |
| ب..... | الشكر والعرفان..... |
| ج..... | التعريفات الإصطلاحية..... |
| ه..... | فهرس المحتويات..... |
| ك..... | فهرس الملاحق..... |
| ل..... | الملخص:..... |
| ل..... | Abstract: |
| 1..... | الفصل الأول..... |
| 1..... | خلفية الدراسة وأهميتها..... |
| 1..... | 1-1 المقدمة..... |
| 4..... | 2-1 مشكلة وأسئلة الدراسة..... |
| 5..... | 3-1 مبررات الدراسة..... |
| 6..... | 4-1 أهمية الدراسة..... |
| 6..... | 5-1 أهداف الدراسة..... |
| 7..... | 6-1 نموذج الدراسة..... |
| 7..... | 7-1 منهجية الدراسة..... |
| 8..... | 8-1 حدود الدراسة..... |
| 8..... | 9-1 أخلاقيات الدراسة..... |
| 9..... | الفصل الثاني..... |
| 9..... | الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة..... |
| 9..... | 1.2 الحوكمة..... |
| 9..... | 1.1.2 مقدمة..... |
| 10..... | 2.1.2 مفهوم الحوكمة..... |
| 13..... | 3.1.2 نشأة الحوكمة وأسباب ظهورها وتطورها..... |
| 15..... | 4.1.2 الحوكمة في القطاع العام..... |
| 17..... | 5.1.2 النظريات الداعمة للحوكمة..... |
| 19..... | 6.1.2 أهداف الحوكمة في القطاع العام:..... |

| | |
|----|--|
| 21 | 7.1.2 محددات الحوكمة..... |
| 21 | 8.1.2 مكونات تطبيق الحوكمة..... |
| 22 | 9.1.2 مبادئ وقواعد الحوكمة..... |
| 25 | 10.1.2 علاقة الحوكمة بالتنمية البشرية المستدامة..... |
| 25 | 11.1.2 المخاطر والتحديات التي تواجه الحوكمة في القطاع العام..... |
| 26 | 12.1.2 الحوكمة في فلسطين..... |
| 29 | 2.2 الأداء..... |
| 29 | 1.2.2 تعريف الأداء..... |
| 30 | 2.2.2 تطور مفهوم الأداء..... |
| 32 | 3-2-2 معايير تصنيف الأداء..... |
| 34 | 4-2-2 خصائص معايير تقييم الأداء..... |
| 35 | 5-2-2 أدوات تقييم الأداء..... |
| 36 | 6-2-2 أهداف تقييم الأداء..... |
| 37 | 7-2-2 خطوات تقييم الأداء..... |
| 39 | 8-2-2 معايير تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية في فلسطين:..... |
| 40 | 9-2-2 مشاكل وصعوبات تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية..... |
| 42 | 3-2 مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية..... |
| 42 | 1-3-2 نشأتها..... |
| 43 | 2-3-2 مهام المؤسسة إنجازاتها وتحدياتها..... |
| 45 | 3-3-2 خطة المؤسسة الاستراتيجية للأعوام 2014 - 2016:..... |
| 47 | 4-2 الدراسات والأدبيات السابقة..... |
| 47 | 1-4-2 الدراسات باللغة العربية..... |
| 67 | 3-4-2 الدراسات الاجنبية..... |
| 70 | 4-4-2 التعقيب على الدراسات السابقة..... |
| 73 | الفصل الثالث..... |
| 73 | المنهج والإجراءات..... |
| 73 | 1-3 منهج الدراسة:..... |
| 73 | 2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:..... |
| 75 | 3-3 أداة الدراسة..... |

| | |
|-----|--|
| 77 | 4-3 صدق الأداة |
| 78 | 5-3 ثبات الأداة |
| 79 | 6-3 إجراءات الدراسة |
| 79 | 7-3 متغيرات الدراسة |
| 79 | 1-7-3 المتغيرات المستقلة: |
| 80 | 2-7-3 المتغير التابع: |
| 80 | 8-3 المعالجات الإحصائية |
| 81 | الفصل الرابع |
| 81 | عرض النتائج ومناقشتها |
| 81 | 1-4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة |
| 81 | 1-1-4 النتائج المتعلقة بسؤال للدراسة الرئيس |
| 82 | 2-1-4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الفرعية |
| 82 | 1-2-1-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة |
| 103 | 3-1-4 مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة |
| 107 | الفصل الخامس |
| 107 | الاستنتاجات والتوصيات |
| 107 | 1-5 الاستنتاجات: |
| 110 | 2-5 التوصيات: |
| 112 | قائمة المراجع |

فهرس الجداول

| | | | | | | | |
|----|-----------|--|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 72 | الدراسة | البحثية | الفجوة | جدول (1.2): | | | |
| 75 | المستقلة | متغيراتها | حسب | الدراسة | عينة | توزيع | جدول (1.3): |
| 77 | ومجالاتها | لمحاورها | تبعاً | الاستبانة | فقرات | جدول (2.3): | |
| 78 | | معاملات الثبات | أداة الدراسة | ومجالاتها | جدول (3.3): | | |
| 82 | | مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون | Pearson Correlation Matrix | جدول (1.4): | | | |
| 83 | | بين درجات القسم الأول (مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة) والقسم الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة الموصفات والمقاييس) | جدول (2.4): | | | | |
| 84 | | مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون | Pearson Correlation Matrix | جدول (3.4): | | | |
| 85 | | بين درجات المجال الثاني لمحور الحوكمة (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة الموصفات والمقاييس) بمجاليه (الإنتاجية، والانتماء) | جدول (4.4): | | | | |
| 85 | | بين درجات المجال الثالث لمحور الحوكمة (المساءلة وتحمل المسؤولية أمام الجهة المختصة) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة الموصفات والمقاييس) بمجاليه (الإنتاجية، والانتماء) | | | | | |

جدول (5.4): صفوفة معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation Matrix بين درجات المجال الرابع لمحور الحوكمة (الشفافية التي تعني حرية تدفق المعلومات والأفصاح عنها وجعلها في متناول يد المعنيين) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس) بمجاليه (الانتاجية والانتماء).....

86

جدول (6.4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات المجال الخامس لمحور الحوكمة (الإدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويلاً الأمد) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس) بمجاليه (الانتاجية، والانتماء)

88

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الأول (سيادة القانون من حيث سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

90

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الثاني (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

92

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الثالث (المساءلة والتي تتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

94

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الرابع (الشفافية التي تتمثل في حرية تدفق المعلومات

96

والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول المعنيين (مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....)

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الخامس (الرؤيا الاستراتيجية وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأمد) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

98

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) ودرجته الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

99

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجال الأول (الانتاجية) للمحور الثاني مستوى الأداء ودرجته الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

101

جدول (14.4): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال (الانتماء) المحور الثاني (مستوى الأداء) ودرجته الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

102

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات المحور الثاني (مقياس الأداء في المؤسسة) ودرجته الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....

103

فهرس الملاحق

| | |
|-----------|--------------------------------|
| 124 | ملحق (1): استبانة..... |
| 133 | ملحق (2): أسماء المحكمين |

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة النهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من قسمين، القسم الأول يتضمن معلومات ديموغرافية، والقسم الثاني يتكون من محورين، يمثل المحور الأول (المتغير المستقل) تطبيق الحوكمة والتي قسمت على خمسة مجالات هي سيادة القانون، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية والرؤيا الاستراتيجية، في حين يمثل المحور الثاني (المتغير التابع) الأداء والذي تكون من مجالين لقياسه هما الإنتاجية والانتماء. وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وعينتها البالغة 100 موظف من موظفي مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية الموظفين في الضفة الغربية (رام الله، والخليل، ونابلس)، فكانت عينة الدراسة عينة شاملة غير احتمالية وقصدية، واستردت 93 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS استنتجت منها 11 استبانة لمن تقل سنوات خدمتهم عن العام ليصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل 82 استبانة، وبذلك شكلت ما نسبته 93% من مجتمع الدراسة.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة (سيادة القانون، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، والرؤيا الاستراتيجية) والأداء (الإنتاجية والانتماء) في مؤسسة المواصفات والمقاييس من وجهة نظر موظفيها، وأن مستوى تطبيق مبدأ الرؤيا الاستراتيجية في مؤسسة المواصفات والمقاييس ومن وجهة نظر موظفيها كانت بنسبة 80.4% وهي كبيرة وأعلىها، ومستوى تطبيق مبدأ المساءلة كان بنسبة 77% وهي كبيرة أيضاً، ومستوى تطبيق مبدأ الشفافية كان بنسبة 76.6% وهي كبيرة، ومستوى تطبيق مبدأ تعزيز القانون كان بنسبة 75.6% وهي كبيرة، ومستوى تطبيق مبدأ المشاركة كانت بنسبة 75.4% وهي كبيرة وأدناها في ذات الوقت، وأن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها كان بنسبة 77% وهي كبيرة.

كما أظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء من وجهة نظر موظفي مؤسسة المواصفات والمقاييس كانت بنسبة 75.4% وهي كبيرة، حيث كانت للإنتاجية بنسبة 73.6% في حين كانت للإنتماء بنسبة 74.4%.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها أن تقوم مؤسسة المواصفات والمقاييس ببحث موظفيها وتعزيز قدراتهم في مجال تطبيق الحوكمة باختلاف مستوياتهم الإدارية وجعلها ثقافة تنظيمية ونهج أصيل تنتهجه الإدارة في الوصول إلى تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى مزيد من السعي لتعزيز مبدأ المشاركة من خلال السماح لكافة الموظفين والجهات ذات الصلة والمنتفعين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وبالتحديد في نشاطات إعداد المواصفات ومنح شهادات المطابقة و باقي النشاطات ذات الأهمية، كما أوصت الدراسة الحكومة الفلسطينية بتطوير مدونة السلوك لموظفي الخدمة المدنية وتبنيها كدليل إرشادي لتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، بحيث تراعي طبيعة العمل الحكومي وتنسجم مع تعزيز مبادئ الحكم الرشيد وفق المعايير والمبادئ العالمية، وعقد البرامج التدريبية وورش العمل التوعوية للعاملين في مؤسسة المواصفات والمقاييس والمؤسسات الحكومية لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام للنهوض بالمؤسسات وتطوير أعمالها، وابتكار جائزة سنوية للحكومة تمنح للمؤسسة والموظف الأكثر تطبيقاً لمبادئ الحوكمة لخلق حالة من التنافس بين المؤسسات الحكومية والموظفين وصولاً إلى تحقيق الأهداف الحكومية في رفع مستوى أداء مؤسسة المواصفات والمقاييس المؤسسات الحكومية وتعزيز انتماء الموظفين لمؤسساتهم.

**The Relation between the Implementation of Governance & Performance
Presented by Productivity and Loyalty
Study Case: Palestine Standards Institute.**

**Prepared by: Diala Adnan Abed AlHadi Jallad
Supervised by: Dr. Mohammad Awad**

Abstract:

The research aimed to identify the relation between the implementation of governance and the performance (Productivity in Palestine Standards Institute (PSI) from the viewpoint of its employees. To achieve the aim of this research, the researcher used the descriptive and analytical approach to collect, gather and analyze data. A questionnaire was used as a tool for this research, which was divided to two sections. The first section included the demographic data, while the second section was divided to other two parts. The first part (the independent variable) represents the implementation of the principles of governance, which was measured through five parameters or principles (strengthening the rule of law, participation, accountability, transparency and strategic vision). While, the second part (the dependent variable) represents the performance level, which was measured through two indicators (productivity and loyalty). The research population and sample were defined to include all PSI employees who were working in the west bank (Ramallah, Hebron and Nablus). The number of distributed questionnaires were 100 and 93 (which was representing 93% of the population) of them were collected back, and 11 questionnaires were omitted for the employees with less 1 year experience and. The valid questionnaires for the statistical analysis using SPSS were 82.

The research showed a statistically significant positive relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the implementation of the principles of governance (strengthening the rule of law, participation, accountability, transparency, and strategic vision) and the performance (productivity and loyalty) in PSI from the point of view of its employees. The implementation of the principle of strategic vision had a percentage of 80.4% which was a high degree and the highest among the other principles. The implementation of the principle of accountability had a percentage of 77% (high), while the principle of

transparency had a percentage of 76.6% (high) and implementation of the principle of strengthening the rule of law had a percentage of 75.6% (high). The lowest percentage was for the implementation of the principle of participation, which had a percentage of 75.4% (high). While the overall percentages of the implementation of the principles of governance in PSI from the point of view of its employees was 77% (high).

The research showed that the total score for the level of performance presented by Productivity and loyalty at PSI from the point of view of its employees were high and a percentage of 74.4%, where productivity had a percentage of 75.4% (high) and loyalty had a percentage of 73.6% (high).

The research recommended a set of important recommendations, among them was that PSI may need to encourage its employees at all administrative levels and build their capacities to implement governance and to build it as an organizational behavior and a managerial approach in its way to achieve its vision and policies. Also, PSI may need to encourage all its employees and stakeholders to participate effectively in drawing its strategies and to let them participate in its activities like standardization and granting certificates. On the same time the Palestinian Government is recommended to redevelop the ethical conduct manual for the civil servant employees developed by the General Council for personnel to include the principles of governance to be used as a guidance manual by the public sector organizations. Also, PSI and the government are recommended to build the capacities of their employees and raise their awareness regarding the governance principles and the benefits gained from the proper implementation and its implications on the overall performance. The study recommended to PSI and the government to announce for annual award for governance, which is recommended to be awarded to an organization or employee that is capable to approve its implementation of the governance and approves their effect in the performance of its overall activities, and to promote for governance, productivity and loyalty.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

يعد مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديثاً نسبياً في الأدبيات السابقة (أفالو وشرفي، 2013)، وتعود جذوره إلى الحاجة للفصل بين الملكية والإدارة في الشركات (أبوالعطا، 2001)، حيث يسجل الظهور الأول للحوكمة في العام 1932 من قبل الاقتصاديين (Adolf Berle & Gardiner Means) في كتابهما " الشركة الحديثة والملكية الخاصة" والذي تطرق إلى أهمية الفصل بين الملكية والإدارة والاستخدام الفعال للموارد (طالب والمشهداني، 2011)، إلا أن الظهور الحقيقي لمفهوم الحوكمة جاء بعد انهيار شركات عملاقة ذات طابع عالمي (قباجة وآخرون، 2008)، حيث تعرضت شركات وبالتحديد الأمريكية منها لفضائح مالية تمثلت باسهامات غير مشروعة ورشاوى لمسؤولين حكوميين دفعت المشرع الأمريكي لصياغة قانون مكافحة الفساد عام 1977 (طالب والمشهداني، 2011)، وتوالى تطور مفهوم الحوكمة بعد إصدار توصيات هيئة Trade Way لتقريرها في العام 1987، وتقرير لجنة كادبوري Cadbury في العام 1992 بعد انهيار شركات أمريكية وبريطانية في أواخر الثمانينات و أوائل التسعينات (قباجة وآخرون، 2008)، بالإضافة إلى تقارير أخرى كتقرير روتمان Rutteman في العام 1993، و تقرير Green Bury في العام 1995 (قباجة وآخرون، 2008)، و التي ساهمت جميعها في تكوين و تأصيل مفهوم الحوكمة.

وحظيت الحوكمة منذ نشأتها باهتمام الباحثين والدارسين لمناقشة التداعيات المترتبة عليها، ولتأصيل مفهومها (أبوالعطا، 2001)، فكان هنالك عدداً من النظريات التي قادت إلى الحوكمة وتداعياتها، والتي منها نظرية الوكالة Agency theory، والتي تناقش التعارض بين الملاك والمدراء التنفيذيين للشركات المساهمة وتداعياتها (Abdullah & Valentine, 2009)، ونظرية الإدارة الإشرافية Stewardship theory والتي تناقش أداء المدراء التنفيذيين في تعظيم ثروة حملة الأسهم وانعكاس ذلك على المدراء التنفيذيين وتعظيم ثرواتهم (Abdullah & Valentine, 2009)، ونظرية الجهات ذات الصلة Stakeholder theory وتقوم النظرية على فرضية أن المؤسسات تسعى إلى الوصول

الى توازن في المصالح بين كافة الأطراف ذات الصلة في عمل المؤسسة بحيث يتحقق لكل منهم الرضا المطلوب (Yusof & Alhaji, 2012)، ونظرية تبعية الموارد Resource Dependency theory، وتركز هذه النظرية على الدور الذي يلعبه أعضاء مجلس إدارة المؤسسة من خلال تنوعهم في تسهيل الوصول الى المصادر التي تحتاج اليها المنشأة (Abdullah & Valentine, 2009).

وتعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقة بين الادارة التنفيذية ومجلس الادارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة (مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، 2009)، ولكن وفي ظل التحولات الاقتصادية والادارية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وظهور مفاهيم كالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة، وفي ظل التداخلات الدولية التي أصبحت تؤثر وتتأثر في مصالح الدولة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً (حسين، 2011)، فإن مفهوم الحوكمة لم يعد يقتصر على الشركات وإنما تعدها ليشمل المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى، بغرض مراقبة أعمال الوحدات وحماية الممتلكات العامة وتحقيق الجودة والتميز (المرصد الاقتصادي الاردني، 2014).

وتعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والاجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة، لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر (دليل ممارسة الحوكمة في القطاع العام الأردني، 2014).

وتقوم الحوكمة في القطاع العام على مجموعة من المبادئ، ويرى البعض أن مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحوكمة أكثر شمولاً، والتي تتكون من تسعة مبادئ (آفالو وشرفي، 2009)، وهي المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوافق، والمساواة والعدالة، والكفاءة والفعالية، والمساءلة، والرؤية الاستراتيجية.

وكما هو حال الحوكمة في القطاع العام، فالأداء يعد واحداً من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين، فهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه (الداوي، 2010)، ويعرف بأنه تعبير عن كيفية توظيف المنشأة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل بغية الاستمرار في مجال العمل (المشهداني وطالب، 2011).

ومن أهم النظريات التي فسرت الأداء العام وعناصره كانت النظرية البيروقراطية التي قامت بتوزيع السلطة على ثلاثة نماذج (النميان، 1424)، ونظرية الأداء العلمية التي تحدد المبادئ الكفيلة بزيادة الانتاج، ونظرية الادارة التنظيمية أوالتقسيم الاداري وتقوم على تقسيم الهيكل التنظيمي الى ادارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة تؤدي الى زيادة الكفاءة والانتاجية وخفض التكاليف (النميان، 1424 هـ)، ونظرية العلاقات الانسانية والتي تركز على الجانب الانساني والاجتماعي في المنظمة في تحقيق الانتاجية (النميان، 1424 هـ).

وقد تنوعت أدوات تقييم الأداء بين الطرق التقليدية باستخدام الأساليب الاحصائية البسيطة والطرق الحديثة والتي منها نموذج هرم الأداء Performance Pyramid للباحثين Lynch & Cross في العام 1991، ونموذج بطاقات الأداء المتوازن للباحثين Norton & Kaplan في العام 1992 (عبد الحليم، 2012)، وتعد الانتاجية والانتماء في القطاع العام من أهم المؤشرات الدالة على الأداء، حيث تعرف الانتاجية بأنها كمية المخرجات الناجمة عن استخدام كمية من المدخلات (عبد الحليم، 2012) حيث تسعى المؤسسات الى تحقيق أعلى كمية انتاج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق أكبر عائد، في حين يعرف الانتماء بأنه الانسجام والاحساس الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته والحرص على عدم تركها وبذل الجهد لعكس صورتها الإيجابية (سلامة، 2003)، و بالتالي فالانتماء مؤشر واضح على مدى ارتباط الموظفين بالعمل وتناغمهم مع افكاره وسياساته وقناعاتهم في مدى تحقيق أهدافها.

وتسعى فلسطين كباقي دول العالم إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث شكلت اللجنة الوطنية للحوكمة والتي أصدرت في العام 2009 مدونة حوكمة الشركات في فلسطين، كما قامت بإصدار قانون مكافحة الفساد في العام 2005، و تعديله في العام 2010 و أنشأت هيئة مكافحة الفساد التي باشرت أعمالها منذ تاريخه، كما تسعى فلسطين إلى حوكمة القطاع العام من خلال تبني ديوان الموظفين العام لمدونة

السلوك و أخلاقيات الوظيفة العامة في العام 2012 حيث تسعى الحوكمة الفلسطينية إلى أن ينعكس ذلك على أداء الموظفين و مؤسساتهم العامة، وبالرغم من الجهود السابقة إلا أنه لا يوجد دليل واضح حول حوكمة القطاع العام في فلسطين.

ومؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية واحدة من المؤسسات الحكومية في فلسطين والتي تدار من قبل مجلس ادارة يمثل القطاعين العام والخاص، والذي تناط به مهمة رسم السياسات الاستراتيجية للمؤسسة بالإضافة الى المهام الاخرى، ويناط بالادارة التنفيذية المكونة من مدير عام المؤسسة وباقي دوائر المؤسسة مهمة تنفيذ تلك السياسات، وتعد مؤسسة المواصفات والمقاييس مؤسسة خدمتية تعمل وفق معايير ادارية حديثة للقيام بمهامها بشكل يعزز قيم الانتاجية والانتماء وتحقيق رغبات وتوقعات الجهات ذات الصلة.

1-2 مشكلة وأسئلة الدراسة

يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة بسيادة القانون والمساءلة والمشاركة والشفافية والرؤية الاستراتيجية غاية اساسية تسعى المؤسسات العامة للوصول اليها، وبالتحديد المؤسسات الخدمتية منها، وتعد مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية مؤسسة خدمتية عامة وهي تسعى لتحقيق تلك المبادئ لتتماشى وتتطابق مع المعايير والمتطلبات الدولية ذات الصلة بنشاطاتها لتحقيق الاعتراف والقبول الدوليين، كما تسعى مؤسسة المواصفات والمقاييس الى تحسين الأداء من خلال رفع مستوى الانتاجية والانتماء لدى الموظفين في المؤسسة، وهنا تكمن مشكلة الدراسة و التي تتمثل في الاجابة على السؤال الرئيس للدراسة:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً في الانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها الموظفين في الضفة الغربية؟

وللإجابة على السؤال الرئيس، عرفت الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي العلاقة بين تطبيق مبدأ سيادة القانون والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟
2. ما هي العلاقة بين تطبيق مبدأ المشاركة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟
3. ما هي العلاقة بين تطبيق مبدأ المساءلة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟
4. ما هي العلاقة بين تطبيق مبدأ الشفافية والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟
5. ما هي العلاقة بين تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟
6. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (سيادة القانون، المشاركة، المساءلة، الشفافية، والرؤية الاستراتيجية) في مؤسسة المواصفات والمقاييس من وجهة نظر موظفيها الموظفين في الضفة الغربية؟
7. ما هو مستوى الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس من وجهة نظر موظفيها الموظفين في الضفة الغربية؟

1-3 مبررات الدراسة

تعتبر مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية واحدة من المؤسسات الهامة في دعم المنتج الوطني وتسهيل التبادل التجاري وتعزيز القدرة التنافسية (جلاد، 2009)، ولتحقيق ذلك فإن المؤسسة يجب ان تلتزم بتطبيق عدداً من المبادئ التي حددتها المواصفات والمعايير الدولية ذات الصلة لتحقيق القبول والاعتراف الدوليين، وتحسين مستوى الاداء.

هنا ما يبرر الحاجة الى دراسة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (سيادة القانون، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة والرؤية الاستراتيجية) في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها

الموظفين في الضفة الغربية وعلاقة ذلك بالأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء، للوصول الى استنتاجات وتوصيات مناسبة في ذات المجال.

1-4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة تطبيقية لقياس مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسة الموصفات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها، بالإضافة إلى قياس مستوى الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء، و العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء. بالإضافة إلى كونها دراسة تحليلية تخلص إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم بشكل ايجابي في وضع صناع القرار والجهات ذات الصلة في مؤسسة الموصفات والمقاييس في ضوء قراءات ونتائج تطبيقية تمكنهم من تبني وبناء استراتيجيات واتخاذ قرارات من شأنها النهوض بمستوى أداء المؤسسة وتحقيق غاياتها وأهدافها.

كما تكمن أهميتها في كون أن مؤسسة الموصفات والمقاييس واحدة من المؤسسات العامة التي تلعب دوراً هاماً في عجلة التنمية الاقتصادية من خلال دورها المميز في تحقيق الاعتراف والقبول الدوليين لخدماتها في مجال المطابقة و الموصفات، الأمر الذي يتطلب منها اثبات قدرتها على تطبيق مبادئ الحوكمة كواحدة من أهم المداخل لتحقيق ذلك، حيث تقدم الدراسة تشخيصاً واقعياً لدرجة تطبيق المؤسسة لتلك المبادئ و بالتالي القرار باتجاه المضي قدماً في طريق الاعتراف الدولي بخدماتها

كما تكمن أهميتها في كونها الدراسة الأولى من نوعها والتي تتناول الحوكمة والاداء في مؤسسة الموصفات والمقاييس.

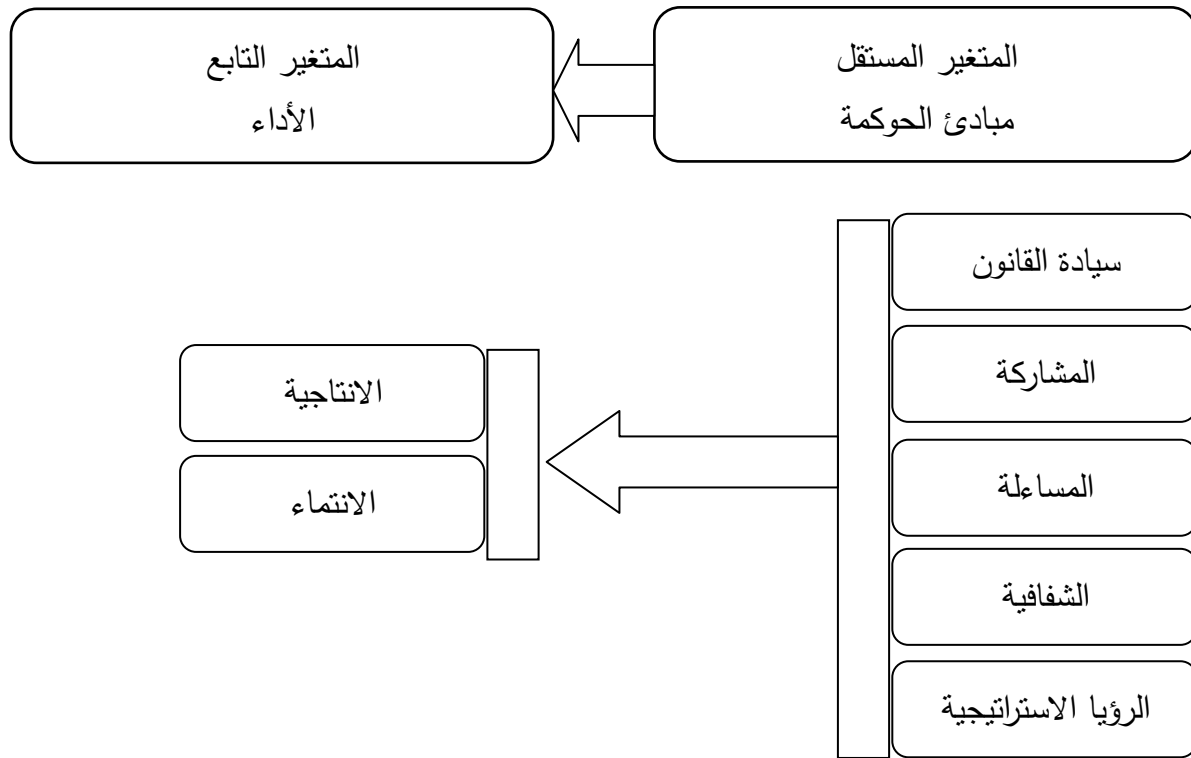
1-5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعريف بالحوكمة وبالتحديد الحوكمة في القطاع العام.
- التعريف بالأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء وآلية قياسهما في القطاع العام.

- قياس درجة تطبيق الحوكمة في مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية.
- قياس درجة الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية.
- البحث في العلاقة بين تطبيق الحوكمة (سيادة القانون، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة والرؤية الاستراتيجية) والأداء ممثلاً في الانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية.
- الوصول إلى استنتاجات وتوصيات من شأنها أن تضيف قيمة علمية لمجمل الدراسات العلمية في مجالي الحوكمة والأداء، وتضيف قيمة لمؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية.

6-1 نموذج الدراسة



7-1 منهجية الدراسة

انتهجت الباحثة النهج الوصفي التحليلي method research design ، والذي يقوم على جمع البيانات ميدانياً وتحليلها، والذي ترى فيه الباحثة أنه المنهج الأنسب لخدمة أغراض وأهداف الدراسة،

كون أن الدراسة دراسة تطبيقية، وميدانية وعلائقية وليست تاريخية، ويتطابق خيار الباحثة مع خيار باحثين آخرين في دراسات وأدبيات سابقة استعرضتها الباحثة خلال الدراسة.

واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ولجمع المعلومات ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث قامت الباحثة بتحليل الترابط correlation بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار موافقة الأفراد المستطلعة آرائهم لمحتوى فقرات الاستبانة باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، ومن ثم مقارنتها بنتائج الدراسات والأدبيات السابقة وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

1-8 حدود الدراسة

وتشكل الحدود التالية حدود الدراسة:

- الحد الزمني: العام الدراسي 2015 - 2016.
- الحد المكاني: مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية الموظفين في الضفة الغربية (رام الله، نابلس والخليل)
- الحد البشري: كافة الموظفين في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية وأصحاب المسميات الوظيفية (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) الموظفين في الوظائف الفنية والإدارية المساندة.

1-9 أخلاقيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة، قامت الباحثة بتبني الاخلاقيات التالية:

1. الموضوعية والمهنية في تفسير النتائج والوصول إلى التوصيات.
2. النزاهة في التعامل مع البيانات وتبويبها وتحليلها.
3. الحفاظ على سرية المعلومات وخصوصية المستطلعة آرائهم في التعبير عن إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، من خلال تغييب اسم المستطلع ونظام الترميز لتسهيل تحليل النتائج.

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة

تقسم الباحثة الفصل الثاني إلى جزئين رئيسيين، يتناول الجزء الأول المحاور الثالث المشكلة للإطار النظري للدراسة، حيث تتناول في المحور الأول الحوكمة من حيث المفهوم والنشأة، بالإضافة إلى تعريفها، معايير وأهدافها في القطاع العام. في حين تتناول في المحور الثاني الأداء المؤسسي من حيث المفهوم في الأجهزة الحكومية، والمؤشرات وآلية القياس. أما المحور الثالث فيتناول التعريف بمؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية من حيث نشأتها، إطارها القانوني، مهامها، والخدمات التي تقدمها.

يتناول الجزء الثاني مراجعة الأدبيات السابقة وربطها بأسئلة وفرضيات الدراسة كما يتضمن مناقشة الباحثة لمضمون ونتائج وتوصيات تلك الدراسات التي تشكل داعماً رئيساً لموضوع الدراسة.

1.2 الحوكمة

1.1.2 مقدمة

يعد مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديثاً نسبياً في الأدبيات السابقة (آفالو وشرفي، 2013)، ويعود ظهور هذا المفهوم الى عدد من الظروف الاقتصادية والادارية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ولم يقتصر ظهوره على دوافع داخلية خاصة بالمؤسسة أو محلية مقتصرة على الدولة، إنما تعداها الى جهات خارجية تحيط بالمؤسسة تتأثر وتؤثر بها، وجهات دولية تتشارك مع الدولة في مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية (حسين، 2011).

في ظل هذا التطور في مفهوم الحوكمة فقد عمل الادباء والباحثين على تأصيل هذا المفهوم من خلال مجموعة من النظريات الاقتصادية والاجتماعية التي سعت الى تحديد المفهوم وتنظيمه لتحقيق الأهداف والغايات التي وضعت لأجله.

وبالرغم من أن مفهوم الحوكمة تعود جذوره الى الحاجة للفصل بين الملكية والادارة في الشركات (أبو العطاء، 2003)، إلا أن المفهوم توسع ليشمل المؤسسات والهيئات العامة والاجهزة الحكومية الاخرى، بغرض ضبط ومراقبة أعمال الوحدات وحماية الممتلكات العامة وتحقيق الجودة والتميز (المرصد الاقتصادي الأردني، 2014).

يتناول هذا الجزء من الدراسة مفهوم الحوكمة وأسباب نشأته وتطوره والنظريات الداعمة لنشأته، بالإضافة الى تأصيل المفهوم في مؤسسات القطاع العام وأهميته وأهدافه ومبادئه.

2.1.2 مفهوم الحوكمة

يستخدم مصطلح الحوكمة باللغة العربية كمرادف لمصطلح Governance باللغة الإنجليزية، وGovernance مشتقة من ذات المصدر لمصطلح Government، وكذلك في اللغة العربية فمصطلح الحوكمة لغوياً مشتق من ذات أصل الكلمة المشتقة منها كلمة حكومة، والكلمتان أصلهما حكم بمعنى قضي، حيث يقال حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهما (فرجاني، 2000)، كما أن كلمة حكم يشق منها أيضاً المصدر حكمة بمعنى العدل والإتزان والتفقه (بلخير، 2009). إلا أن المصطلح "حوكمة" ليس المصطلح الوحيد المستخدم للاستدلال على ذات المفهوم، فهناك عدد من الاصطلاحات المستخدمة منها: الحاكمية، الحكمانية، الحكم الرشيد، الحكم الجيد، الحكم الصالح، والحكم الشامل وغيرها (بلخير، 2009)، (داعور، 2008). ويأتي هذا الاختلاف في المصطلح لعدة أسباب منها:

- إشكاليات الترجمة (داعور، 2008) و(بلخير، 2009) حيث أن أصل مفهوم الحوكمة باللغة الإنجليزية وقد يتعذر أحياناً إيجاد كلمات مترادفة متطابقة من حيث المضمون والدلالة في لغة الترجمة اللغة العربية في هذه الحالة، وبذلك تبقى محل اجتهاد المترجم وفهمه للمصطلح المستخدم.
- إشكاليات شمولية المصطلح للمضمون (بلخير، 2009) وتكمن هذه الإشكالية في قصور المصطلح أحياناً حتى في اللغة الأم عن الإلمام بكافة المضامين والدلالات التي يتضمنها المصطلح، فمصطلح الحوكمة قد يستدل القارئ منه للوهلة الأولى بأنه مرتبط بنظام الحكم والحكومة، وبذلك فهولم يلم بكافة المضامين المتعلقة بالمفهوم ذاته.

• إشكاليات النموذج (بلخير، 2009) ويقصد هنا الإشكالية المترتبة عن هيكل المصطلح من وجهة نظر الباحث أوالمستخدم، فمفهوم الحوكمة يترتب عليه عمليات وهياكل إدارية مع تحديد للصلاحيات والمسؤوليات والحقوق، بالإضافة إلى أهداف وغايات ومعايير (الكايد، 2003).

وقد أقرت المنظمة العربية للتنمية الإدارية استخدام مصطلح حكمانية (بلخير، 2009)، ويستخدم هذا المصطلح غالباً في بلاد المغرب العربي. في حين أقر مجمع اللغة العربية في المملكة الأردنية الهاشمية استخدام مصطلح الحاكمة المؤسسية (قباجة وآخرون، 2008)، بالرغم من أن بعض الأدبيات الأردنية استخدمت مصطلح حوكمة للاستدلال على ذات المفهوم. كما أقر مجمع اللغة العربية في جمهورية مصر العربية استخدام مصطلح الحوكمة (مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، 2009). وفي فلسطين تم اعتماد استخدام مصطلح الحوكمة في مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين الصادرة في العام 2009.

وكما هو الحال في المصطلح اختلف الباحثون في تعريف الحوكمة، فمنهم من حصر مفهوم الحوكمة في الشركات، فعرفها تقرير لجنة (Cadbury، 1992) بأنها الآلية التي تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وبين الأهداف الفردية المشتركة، وعرفها (Shleifer and Vishny، 1997) بأنها الطريق التي يطمئن بها الممولون للمؤسسة للحصول على عائد مقبول لاستثماراتهم، فيما عرفها (Williamson، 1999) بأنها نظام لقياس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها ضمن إطار من الأخلاقيات والأنظمة والهيكل الإدارية، أما رئيس البنك الدولي السابق ويلفنسون فقد عرف الحوكمة بأنها الممارسات التي تدور حول العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولين (Mathiesen، 2002). و كذلك الحال في العالم العربي فقد عرف (اتحاد المصارف العربية، 2002) بأنها مجموعة من العلاقات بين مجلس وإدارة الشركة ومساهميها والجهات ذات الصلة التي تضمن تحقيق أهداف الشركة، أما (حماد، 2005) فيعرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأعمال ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها في إطار معايير المسؤولية والنزاهة والشفافية، ويخلص (قباجة وآخرون، 2008) إلى أن الحوكمة تمثل نطاقاً للتوجيه والحكم والرقابة على نشاطات المؤسسة بطريقة مبنية على تنظيم عملية اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف الرئيسة لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص وأصحاب المصالح بشكل عام. وعرفت اللجنة الوطنية للحوكمة في فلسطين

الحوكمة في (مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، 2009)، بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهي بذلك تعنى بالأسلوب الي تدار فيه الشركة والرقابة عليها وتفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع السياسات ورسم أهداف تتفق مع مصالح المساهمين.

كما قامت العديد من المنظمات والمؤسسات بتعريف الحوكمة، ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED، 1999) وتعديلها في العام 2004 والتي عرفت حوكمة الشركات بأنها النظام الذي تتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال ورقابتها من خلال توزيع الواجبات والصلاحيات بين المشاركين المختلفين في الشركات المساهمة، وتضع القواعد لآليات اتخاذ القرار بما يضمن تحقيق الأهداف، في حين أن مؤسسة التمويل الدولية IFC رأت أن الحوكمة نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (فريق عمل حوكمة القطاع العام الأردني، 2014). بينما رأى معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA أنها السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المنظمة والتأكد من تحقيق أهدافها وإنجاز العمليات بأسلوب يضمن الإشراف على المخاطر لتجنبها (كافي، 2013).

إلا أن مفهوم الحوكمة لم يقتصر على حوكمة الشركات فقط وإنما تعداه ليشمل المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى في ظل اتساع نطاق الخدمات الحكومية وتزايد حجم الإنفاق (فريق عمل حوكمة القطاع العام الأردني، 2014)، ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP الحوكمة في القطاع العام بأنها تعني ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، ويشمل الآليات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم (UNDP, 1997). ويعرف البنك الدولي الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة الآليات التي تدار بها الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة أو المجتمع بهدف تحقيق التنمية (تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام الأردني، 2014). أما معهد المدققين الداخليين الأمريكي فيعرف الحوكمة في القطاع العام، بأنها مجموعة الأنشطة والإجراءات المستخدمة لتوجيه الأنشطة الحكومية بشكل أخلاقي و مسؤول بغرض تحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المرجوة (تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام الأردني، 2014). أما المرصد الاقتصادي الأردني فيعرف

الحوكمة بأنها نظام وأسلوب إدارة، و أن النظام هو الموجه الذي يحكم العلاقات بين الأطراف اساسية التي تؤثر في الأداء داخل أي منظمة بحيث تشمل المقومات الإدارية الأساسية لنجاح المؤسسة وضمان حقوق كافة الأطراف بعدالة (تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام الأردني، 2014).

وعرف دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر (دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام الأردني، 2014).

ومما سبق يتضح أن تعريف الحوكمة بشكل عام يتكون من معاني أساسية هي على النحو التالي (كافي، 2013):

- قواعد تمثل مجموعة القوانين والإجراءات المنظمة لعمل لمؤسسة.
- علاقات تمثل مجموع العلاقات المتداخلة بين كافة الأطراف ذات العلاقة أودات المصلحة، وتشمل الحقوق والواجبات وتوزيع الصلاحيات.
- النظم والمعايير والتي تمثل مجموع المبادئ والمعايير والقيم التي تسعى المؤسسة للحفاظ عليها لتحقيق الأهداف.
- العمليات وتشمل مجموعة العمليات التي تمارسها المؤسسة للإدارة والرقابة وتقييم الأداء للتحقق من تحقيق الأهداف.

3.1.2 نشأة الحوكمة وأسباب ظهورها وتطورها

يعد مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديثاً نسبياً في الأدبيات السابقة (أفالو وشرفي، 2013)، وتعود جذوره الى الحاجة للفصل بين الملكية والإدارة في الشركات (أبوالعطا، 2001)، حيث يسجل الظهور الأول للحوكمة في العام 1932 من قبل الاقتصاديين (Adolf Berle & Gardiner Means) في كتابهما " الشركة الحديثة والملكية الخاصة" والذي تطرق إلى أهمية الفصل بين الملكية والإدارة

والاستخدام الفعال للموارد (طالب والمشهداني، 2011)، إلا أن الظهور الحقيقي لمفهوم الحوكمة جاء بعد انهيار شركات عملاقة ذات طابع عالمي (قباجة وآخرون، 2008)، وفي أعقاب الأزمات المالية في أسواق المال في كثير من دول العالم (كافي، 2013). لذا وفي أعقاب تلك الانهيارات المالية في مجال الإدخار والقروض عام 1987 (كافي، 2013) قام المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين بإنشاء لجنة حماية التنظيمات الادارية والتي عرفت بإسم (Tread way) والتي أصدرت تقريراً تضمن مجموعة من التوصيات المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة لضمان الحد من الغش والتلاعب في القوائم المالية من خلال الاهتمام بمنظومة الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس وادارة المؤسسات.

ولكن ونتيجة لإزدياد القلق في أوساط المساهمين والمصارف على استثماراتهم، قامت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Gadbury) بإصدار تقريرها في كانون أول 1992 لتؤكد على أهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها، وشمل التقرير مجموعة من المبادئ التي تتعلق بمجلس الادارة والابلاغ المالي (قباجة وآخرون، 2008)، ومن ثم وفي العام 1993 صدر تقرير روتمان (Rutleman) الذي أكد على ضرورة شمول تقارير الشركات على تقرير الرقابة الداخلية للمحافظة على أصول الشركات وموجوداتها، وفي أعقاب ذلك وبالتحديد عام 1995 صدر تقرير (Green bury) والذي أوصى بإيجاد لجنة المكافآت التي تقوم بمراجعة اللوائح والأسس الخاصة بالمكافآت (قباجة وآخرون).

وفي العام 1997 وبعد انفجار الأزمة المالية الآسيوية، والتي تولد عنها أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات في ما بين منشآت الأعمال والحكومة، ازدادت الحاجة الى تنظيم مبادئ ومعايير الحوكمة (كافي، 2013)، ففي العام 1998 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) بوضع مجموعة من المبادئ والارشادات الخاصة بالحوكمة، وأصدرتها بعد التشاور مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في العام 1999 والتي أعادت صياغتها وتعديلها في العام 2004 (قباجة وآخرون، 2008)، وكذلك الحال في الأزمات المالية في الأعوام 2002، 2008.

4.1.2 الحوكمة في القطاع العام

لم يقتصر مفهوم الحوكمة على الشركات فقط، وكما أسلفنا سابقاً فقد تعداه ليشمل المؤسسات والأجهزة الحكومية، ويرى الباحثون أن تبني مفاهيم الحوكمة في الإدارة العامة ضرورة ملحة لأسباب سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية في ظل عالم من التأثيرات الداخلية والخارجية (آفالو وشرفي، 2013). ويرى الباحثون أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة العامة جاء كنتيجة حتمية لتطور مفهوم الإدارة العامة الذي ظهر في نهاية العقد السبعيني من القرن العشرين (Osborne, 2010) والتي يمكن تعريف أهم عناصره بأنها (Hood,1991):

- تركيز دور القانون والعمل بإدارة مركزية بيروقراطية لتنفيذ الاجراءات والتوجيهات.
- الالتزام بزيادة الموازنة العامة والمهنية في اوصول الخدمات العامة.

إلا أن هذا المفهوم عزز عدداً من القيم البيروقراطية والمركزية، الأمر الذي دعا علماء الإدارة والباحثون بتطوير مفهوم الإدارة العامة للوصول الى مفهوم الإدارة العامة الحديثة، والذي ظهر في بدايات القرن الواحد والعشرين (Osborne, 2010)، والتي من أهم عناصرها:

- الاستفادة من تجارب القطاع الخاص.
- التركيز على مفاهيم الفصل بين الإدارة وتطور مفاهيم الإدارة الابداعية والمبادرة والتخطيط الاستراتيجي.
- التركيز على المدخلات والمخرجات وعمليات الضبط والتقييم.

ويرى (Osborne, 2010) أن مرحلة الإدارة العامة الحديثة هي مرحلة قصيرة وانتقالية للوصول الى مرحلة الحوكمة العامة أو الحوكمة في القطاع العام. حيث يرى الباحثون والنقاد أن الحوكمة في القطاع العام تقسم إلى مستويات ثلاث (Osborne, 2010):

1. الحوكمة المؤسسية: والتي تهتم بالأنظمة والاجراءات الداخلية التي تضمن الرقابة والمحاسبة، بالإضافة الى تحديد المهام والصلاحيات والحقوق والواجبات بين صناعات القرار والإدارة التنفيذية في تلك المؤسسات (Osborne, 2010).

2. الحوكمة الجيدة: والتي تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتي تفرضها المؤسسات الوطنية والدولية مثل مؤسسات البنك الدولي وبرنامج الامم المتحدة الانمائي (Osborne, 2010).

3. الحوكمة العامة: والتي تشمل كافة جوانب الادارة العامة ابتداءً من مرحلة وضع السياسات وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وإشراك كافة الجهات ذات الصلة، امتداداً الى تطبيقها (Osborne, 2010).

في حين أن بلاتمر وجرهام عرفوا الحوكمة بمستويات ثلاث هي (الداعور، 2008):

- الحوكمة على المستوى العالمي: تعرف الحوكمة على المستوى العالمي بأنها الأدوات والطرق التي تنظم علاقة الدول فيما بينها وتدار بها شؤونهم المشتركة وتتخذ القرارات، (الداعور، 2008).
- الحوكمة على مستوى الدولة: تعرف الحوكمة على مستوى الدولة بأنها الأدوات والطرق التي تستخدم من قبل الوحدات الوطنية الحاكمة في ادارة شؤون المجتمع واتخاذ القرارات، فهي تعمل على نقل الادارة من الاسلوب البيروقراطي الى الاسلوب التشاركي، ومن إعطاء الاوامر والاشراف الى أسلوب المحاسبة على النتائج وتحفيز التنافسية والابداع (الداعور ، 2008).
- الحوكمة على مستوى المؤسسة: وغالباً ما تنطبق على المؤسسات المساهمة وغير المساهمة والتي تدار من قبل مجلس ادارة، وهذا النوع من الحوكمة غالباً ما ينطبق على مصطلح حوكمة الشركات والتي تعرف بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهي بذلك تعنى بالأسلوب الي تدار فيه الشركة والرقابة عليها وتفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع السياسات ورسم أهداف تتفق مع مصالح المساهمين.

ويرى باحثون آخرون أن نشأة الحوكمة في القطاع العام تعود لعدة أسباب منها:

أ. أسباب سياسية (عيدي وحمادة، 2014):

- عولمة قيم الديمقراطية وحقوق الانسان وتزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستويين الدولي والوطني.

- ترهل الادارة الحكومية وتضخم جهازها البيروقراطي.
- ضعف بنية المؤسسات السياسية والادارية وغياب أضعف نظم المحاسبة والمساءلة.
- عدم الاستقرار السياسي وشدة الصراعات.

ب.أسباب إقتصادية (عيدي وحمادة، 2014):

- أهمية دور الحكومة في دفع عجلة التنمية.
- تطور المفهوم الحديث لليبيرالية والذي يطالب الحكومات بالحد الأدنى من التدخل ودفع عجلة التنمية بقيادة الأسواق.
- الركود الاقتصادي والأزمات المالية المتعاقبة.

ت.أسباب أخرى :

- العولمة.
- الثورة التكنولوجية.

5.1.2 النظريات الداعمة للحوكمة

تم تأصيل مفهوم الحوكمة من خلال مجموعة من النظريات الداعمة التي كانت المكون الرئيس لتركيز المفهوم و تحديد المبادئ و الأبعاد ، وظهرت الحاجة الى تلك النظريات في ظل غياب القيم الأخلاقية والاجتماعية في منظومة تهتم في القيم الربحية وتعظيم المنفعة (Yusoff & Alhaji, 2012)، ومن هنا فقد عملت المؤسسات والشركات بداية على تكريس وغرس مفاهيم الحوكمة، لتواكب متطلبات السوق التي فرضتها الحكومة في ظل المنظومة المبنية على الرأسمالية (Abdullah & Valentine, 2009).

1.5.1.2 نظرية الوكالة Agency Theory

تعود جذور نظرية الوكالة الى العالمين Alchain and Demsetz (1972)، والتي تم تطويرها من قبل Jensen & Meckling (1976) (Abdullah & Valentine, 2009)، ويمكن تعريف نظرية

الوكالة بأنها " لعلاقة بين المؤسسين (Principles) أمثال حملة الأسهم والوكلاء (Agents) أمثال المدراء التنفيذيين"، تقضي هذه النظرية بأن الملاك وحملة الأسهم يستخدمون أو يوكلون من يقوم بأعمال إدارة المنشأة نيابة عنهم، وهناك عاملان يؤثران في أهمية نظرية الوكالة هما (Abdullah & Valentine, 2009):

- أن النظرية تحصر العلاقة فقط بين طرفين هما حملة الأسهم والمدراء.
- أن النظرية تقترح أن المدراء والموظفين في المنشأة يمكن أن يكون لهم مصالح خاصة وتتعارض مصالحهم مع مصالح حملة الأسهم.

2.5.1.2 نظرية الادارة الاشرافية Stewardship Theory

تعود جذور نظرية العلاقة الاشرافية الى العلماء (Davis, Shoorman & Donaldson) (1997) والتي تنص على أن المدير المشرف يحمي ويعظم ثروة حملة الاسهم من خلال أداء المنشأة، ويفعل ذلك فإن وظيفة الاداري المشرف سوف يتم تعظيمها، والمدير الاشرافي هو المدير التنفيذي أو المدير في المنشأة (Abdullah & Valentine, 2009) .

3.5.1.2 نظرية الجهات ذات الصلة Stakeholder Theory

ظهرت نظرية الجهات ذات الصلة في علم الادارة في عام 1970، وتطورت تدريجياً من قبل Freeman في العام 1984 بالتزامن مع ازدياد نظم المحاسبة للمنشآت من قبل شريحه أوسع من أصحاب المصالح و الجهات ذات الصلة (Abdullah & Valentine, 2009)، وتقوم النظرية على فرضية ان المؤسسات تسعى للوصول الى توازن في المصالح بين كافة الجهات ذات الصلة المختلفين للمنشأة، بحيث يحصل كل منهم على الرضا المطلوب (Yusoff & Alhaji, 2012)، وهذا ما جعل البعض يرى بأنها لا تخضع للقواعد الرسمية للنظريات الأخرى، وانما تعد بحثاً واسعاً في فلسفة المنشآت والأخلاق والنظريات السياسية والاقتصاد والقانون وعلوم التنظيم الاداري (Wheeler, 2003).

4.5.1.2 نظرية تبعية الموارد Resource Dependency Theory:

تركز النظرية السابقة، نظرية الجهات ذات الصلة، على العلاقة مع المجموعات لتحقيق المصالح الفردية، في حين أن نظرية تبعية الموارد تركز على دور أعضاء مجلس الإدارة في تسهيل الوصول الى المصادر التي تحتاج إليها المنشأة (Abdullah & Valentine, 2009)، ويرى أن هذه النظرية تركز على الدور الذي يلعبه المدراء في ضمان تزويد والحفاظ على الموارد الأساسية اللازمة للمنشأة من خلال بناء شبكة من العلاقات مع البيئة الخارجية، وبذلك يكون أعضاء مجلس الإدارة الأداة الأهم في استقطاب الموارد الهامة للمنشأة من بيئة غير موثوقة (Yusoff & Alhaji, 2012). وقد تكون هذه الموارد الهامة معلومات أو مهارات أو آليات الوصول الى مؤسسات أخرى كموردين، ومستثمرين، وصانعي سياسات عامة، وهيئات مجتمعية وتشريعية.

5.1.5.2 نظرية العقد الاجتماعي Social Contract Theory:

نظرية العقد الاجتماعي للباحث Donaldson في العام 1983 هي واحدة من النظريات التي يهتم بها الباحثون في الحوكمة لكونها تنظر الى المجتمع بأنه يتكون من مجموعة من العقود الاجتماعية بين أعضاء المجتمع والمجتمع نفسه (Gray, Owen & Adam 1996). ويتحقق ذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية التي يحملها اولئك الأفراد اتجاه مجتمعاتهم.

6.1.2 أهداف الحوكمة في القطاع العام:

تساهم الحوكمة بشكل فعال في دعم الاداء وتعزيز القدرة التنافسية وتحسين البيئة الاستثمارية ودفع عجلة التنمية والاقتصاد ودعم استقرار الأسواق وخلق بيئة آمنة (قباجة وآخرون، 2008)، ويتم ذلك من خلال:

- أ. تعزيز مفهوم الشفافية في كافة معاملات المؤسسة وعملياتها واجراءاتها المالية والمحاسبية، بشكل يحد من عناصر الفساد (أبوحماد، 2009).
- ب. تعزيز دور صناع القرار في اتخاذ قرارات وبناء استراتيجيات سليمة مبنية على أسس واضحة قادرة على خدمة اهداف المؤسسة وتحقيق مصالح كافة الأطراف.

ت.تفادي الوقوع في الأزمات المالية التي من شأنها أن تؤثر على سلامة أداء الاقتصاد الوطني
والعالمي (قباجة وآخرون، 2008).

ث.تعزيز قيم العدالة والمساواة والمساءلة بما يخدم مصالح المؤسسة والبيئة والجهات ذات الصلة
(أبوحماد، 2009).

ج.تعزيز المسؤولية الاجتماعية بواسطة تطوير سياسات واجراءات مناسبة لنشاطات المؤسسة
بالاستناد الى معايير تتسم بالأمانة والجودة والحفاظ على البيئة والموروث القومي.

ح.خلق بيئة استثمارية مناسبة وجاذبة للاستثمار من خلال تعزيز مبادئ مكافحة الفساد وتعزيز
معايير المحاسبة والتدقيق.

خ.تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال الاهتمام بمصالح كافة الشرائح المجتمعية ذات الصلة في
المؤسسة.

د. حماية الموارد الطبيعية والمجتمعية وضمان استغلالها بالشكل الأمثل دون هدر أوإتلاف.

ذ. تقليل المخاطر وتحسين الأداء.

ر. تعزيز الفصل بين الجهات الرقابية والتنفيذية والتشريعية بما يخدم مصالح كافة الأطراف ويعزز
مفهوم تفادي تضارب المصالح.

ز. التأكيد على الإلتزام بأحكام القانون من خلال تطبيق فعال للمرجعيات القانونية المنظمة لأعمال
المؤسسة (قباجة وآخرون، 2008).

وبالإضافة الى ما ذكر من أهداف يحدد (دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام في المملكة
الاردنية الهاشمية، 2014) الأهداف التالية للحوكمة:

أ. زيادة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.

ب.تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.

ت.تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.

ث.رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الاداء المؤسسي عن طريق المتابعة
والتقييم بشكل مستمر.

ج.انشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

8.1.2 محددات الحوكمة

يعتمد نجاح تطبيق الحوكمة على عدد من المحددات (فوزي، 2003) و(يوسف، 2003)، وتقسّم هذه المحددات الى مجموعتين (سليمان، 2006)

• المحددات الداخلية: ويمكن تعريف المحددات الداخلية بأنها مجموعة القواعد والأساليب والأطر التنظيمية الداخلية التي تنظم العلاقة بين كافة الأطراف، من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق مصالح تلك الأطراف بشكل متوازن (المشهداني وطالب، 2011).

• المحددات الخارجية: ويتناول هذا النوع من المحددات الأطر التنظيمية المنظمة للحوكمة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تتأثر أو تؤثر بها، وتشمل هذه الأطر التنظيمية مجموعة القوانين والتعليمات والأنظمة المتبعة في الدولة لتنظيم الحوكمة، بالإضافة الى الأجهزة الرقابية ومؤشرات كفاءتها لضمان التطبيق الأمثل لقواعد ومبادئ الحوكمة بشكل يضمن تحقيق الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمع، وتحقيق مصالح كافة الأطراف (المشهداني وطالب، 2011).

9.1.2 مكونات تطبيق الحوكمة

يرى الباحثون بأن الحوكمة كمفهوم شامل يحتاج الى بيئة داعمة وتضافر للجهود لتطبيق الحوكمة، الأمر الذي يستوجب شراكة حقيقية بين مكونات المجتمع داخل الدولة (آفالو وشرفي، 2013)، (داعور، 2008) و(حمادة وعيدي، 2014)، ويرى هؤلاء الباحثون أن تلك المكونات الاجتماعية تشمل:

- القطاع العام (الدولة): وتعد الدولة أو القطاع العام أحد اللاعبين الأساسيين في الحوكمة، حيث يجب أن تمارس الحكومة تطبيق مبادئ الحوكمة في أسس اختيارها وآليات تشريعها ووضعها للقوانين، وتحقيق مصالح المواطنين، فهي تهتم بوضع القوانين والتشريعات لخلق مجتمع مستقر وثابت، ولتعزيز مبادئ العدالة والمساواة والمساءلة والمسؤولية المجتمعية.
- القطاع الخاص: ويعد القطاع الخاص والذي يشمل كافة المشاريع الخاصة غير المملوكة للحكومة، الشريك الحقيقي للحكومة في دفع عجلة التنمية، ويلعب القطاع الخاص دور هام ومميز في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة والتي

تفرضها الدولة، بالإضافة الى الالتزام بالقيم المجتمعية من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية بما يضمن تحقيق أهداف المنشأة وأهداف كافة الجهات ذات الصلة.

• المجتمع المدني: يعتبر المجتمع المدني أداة مجتمعية إنسانية ووطنية ودولية على السواء، وجاء هذا المصطلح في ظل تطور منهجية أكاديمية وسياقات اقتصادية واجتماعية وثقافية، ويشمل كافة المؤسسات غير الربحية والنقابية والأحزاب والتيارات السياسية وجمعيات حماية المستهلك وغيرها، والتي تلعب دوراً هاماً في الرقابة على أداء القطاعين العام والخاص، وحماية مصالح المواطنين وضمان حقوقه وحمايته، وضمان تطبيق معايير النزاهة والشفافية والإفصاح والعدالة والتنمية المجتمعية.

10.1.2 مبادئ وقواعد الحوكمة

تتنوع مبادئ وقواعد الحوكمة بين مبادئ وقواعد اقتصادية وسياسية واجتماعية وادارية (حسين، 2011)، وتختلف هذه القواعد باختلاف المؤسسات والهيئات المهتمة بتوصيفها (بلخير، 2009)، فترى الوكالة الأمريكية للتنمية أن الحوكمة تتكون من أربعة قواعد هي المساءلة، والاستجابة، والشفافية، والكفاءة. في حين ترى منظمة الادارة العامة في بريطانيا بأن الحوكمة تتضمن سبعة قواعد هي المساءلة، الديمقراطية، الحريات الانسانية، مكافحة الفساد، توصيل الخدمات للجميع، وضمان الحقوق والأمان (آفالو وشرفي، 2009).

ولم يقتصر تعريف قواعد ومبادئ الحوكمة على تلك المؤسسات، بل تعداها الى مؤسسات دولية كالبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفيما يلي نستعرض أهم تلك القواعد والمعايير:

1.10.1.2 مبادئ البنك الدولي للحوكمة:

عرف البنك الدولي قواعد ومعايير الحوكمة على النحو التالي (تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام، 2014):

- أ. التصويت والمساءلة: ويتضمن مدى الإلتزام في المشاركة في اختيار مجالس الإدارة أو الحكومات، بالإضافة الى حرية الرأي والتعبير وضمان المساءلة والمحاسبة.
- ب. الاستقرار السياسي وغياب العنف: والذي يتضمن قياساً لمدى إلتزام الحكومة في التداول السلمي للسلطة وغياب مظاهر العنف أو التغيير غير السلمي .
- ت. كفاءة الحكومة: ويتمثل في قياس جودة الخدمات التي تقدمها الحكومة، ودرجة إستقلاليته وضمان تكافؤ الفرص والمساواة ومستوى رضى الزبائن.
- ث. حكم القانون: ويتضمن قياس مدى الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية المنظمة والحاكمة للمجتمع.
- ج. السيطرة على الفساد: ويقاس مدى الفصل بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية، بالإضافة إلى كفاءة مراقبة ومكافحة مظاهر الفساد.

ويشير (داعور، 2008) و (دحمانى، 2015) إلى أن البنك الدولي قام بتقسيم قواعد الحوكمة إلى معيارين أساسيين هما:

- أ. التضمينية: وتشمل قواعد حكم القانون، المعاملة بالمساواة، المشاركة، وتكافؤ الفرص.
- ب. المساءلة: وتشمل قواعد التمثيل، التنافسية، الشفافية، والمساءلة.

2.10.1.2 مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP للحكومة:

يرى البعض أن مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحكومة الأكثر شمولاً (آفالو وشرفي، 2009)، وتتضمن هذه المبادئ تسعة معايير هي على النحو التالي:

- أ. المشاركة: ويتضمن هذا المبدأ تعزيز حق مشاركة كافة الأفراد باختلاف مستوياتهم في القرارات المؤسساتية التغييرية، بالإضافة إلى الحق في المشاركة في إختيار الممثلين، والتعبير عن الرأي بحرية وبما يتضمن المساهمة في رسم السياسات، وإتخاذ القرارات والمشاركة في التنفيذ.
- ب. سيادة القانون: ويتمثل ذلك بالإلتزام في حكم القانون بما يضمن حقوق كافة الجهات بعدالة وموضوعية.

ت. الشفافية: يركز هذا المبدأ على ضمان تدفق المعلومات بشكل واضح وسليم إلى كافة الجهات اللازمة، بما يضمن إتخاذ قرارات سليمة وفعالة، وتتكون الشفافية من عناصر هي: الحق في

الحصول على المعلومة، العلاقة النسبية بين المعلومة والموضوع المراد مراقبته، والدقة في الحصول على المعلومة.

ث. **حسن الإستجابة:** وتتمثل في القدرة على التجاوب والتعاطي مع آراء الأفراد والإستجابة لمتطلباتهم.
ج. **التركيز على التوافق:** من خلال السعي للوصول إلى توافق أو إجماع بين كافة الجهات ذات الصلة بما يخدم المصلحة العامة وتحقيق الأهداف.

ح. **المساواة والعدالة:** ويعزز هذا المبدأ في تحقيق فرص متكافئة ومتساوية لكافة أنواع المساهمين وضمان حقوق الفئات الأقل حظاً وتأثيراً، وتعزيز قيم العدالة في الحقوق والواجبات.

خ. **الكفاءة والفعالية:** ويعزز هذا المبدأ الإستغلال الأمثل للموارد بما يضمن كفاءة العمليات وفعاليتها لتحقيق الأهداف.

د. **المساءلة:** ويتضمن المبدأ الحق في محاسبة ومسائلة صناع القرار على القرارات المتخذة، ومحاسبة الإدارة التنفيذية على العمليات والنشاطات ومدى كفاءتها والتزامها بالقوانين.

ذ. **الرؤية الإستراتيجية:** وتتمثل بإمتلاك المؤسسة نظرة شمولية إستراتيجية طويلة المدى وقصيرة المدى قادرة على التعامل مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

3.10.1.2 مبادئ دليل ممارسات حوكمة القطاع العام الأردني:

يحدد دليل ممارسة حوكمة القطاع العام الأردني مبادئ الحوكمة في القطاع العام والتي لم تكن بمعزل عما ذكر سابقاً من مبادئ لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وقد قام الدليل بتقسيمها إلى محورين هما:

أ. الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الدولة

ب. ضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة.

ويسعى هذان المحوران إلى تحقيق المصلحة العامة من خلال الإلتزام بالنزاهة، القيم الأخلاقية، سيادة القانون، الإنفتاح، المشاركة، التخطيط الإستراتيجي، المساءلة، بناء القدرات المؤسسية والقيادية وضمان الكفاءة والفعالية والشفافية.

11.1.2 علاقة الحوكمة بالتنمية البشرية المستدامة

ترتبط الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بالنمو الاقتصادي، حيث تساهم الحوكمة بشكل ايجابي في تحقيق النمو الاقتصادي، إلا أن النمو الاقتصادي وحده غير كاف لتحقيق التنمية الاقتصادية، والتي تعني دفع عجلة الاقتصاد لمحاربة السلبات الاقتصادية المتمثلة بالفقر والبطالة والجهل وغيرها من المؤشرات الانسانية ذات الدلالة الاقتصادية، ومن هنا كان لا بد من الربط بين الحوكمة والتنمية البشرية والتنمية البشرية المستدامة، حيث يرى البعض أن الحوكمة تساهم في اتاحة الفرص لاجاد فرص عمل وتمكين الفئات المهمشة والاقبل حظاً في المجتمع، وقد حدد برنامج الامم المتحدة الإنمائي خمسة مؤشرات للتنمية البشرية المستدامة هي (UNDP، 1997):

1. التمكين: وتتمثل بتوسيع خيارات الأفراد ليتمكنوا من المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييمها.
2. التعاون: ويتمثل بالتفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة بحيث تعزز مفاهيم الانتماء والمشاركة.
3. العدالة في التوزيع: وتتمثل في عدالة توزيع الدخل والفرص المتاحة.
4. الاستدامة: وتتمثل في القدرة على تلبية الاحتياجات الحالية دون التأثير على الاحتياجات المستقبلية للأجيال القادمة.
5. الأمان الشخصي: وتتمثل في توفير عناصر الأمن ضد الخوف والجريمة والجوع والقهر والتهجير والامراض المعدية وغيرها.

وتستند عملية التنمية البشرية إلى محورين أساسيين هما (الداعور، 2008):

1. بناء القدرات البشرية الممكنة للوصول الى مستوى الرفاه، والتي تتمثل بالعيش الآمن الصحي واكتساب المعرفة والتمتع بالحرية دون تمييز.
2. التوظيف الكفؤ للقدرات البشرية.

12.1.2 المخاطر والتحديات التي تواجه الحوكمة في القطاع العام

يواجه تطبيق الحوكمة في القطاع العام مجموعة من التحديات والمعوقات التي يجب على الحكومة مواجهتها بأسلوب إصلاحى تنظيمي مثل محاربة الفساد، رفع جودة الخدمات الحكومية، رفع جودة

الاداء المالي والاداري للحكومة وغيرها، ومن هذه التحديات (تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام الأردني، 2014):

1. ضعف سيادة القانون: وما ينجم عنه من عدم القدرة على ضبط الفساد، وعدم مواكبة المستجدات في قوانين مكافحته، وبطء الإصلاح الديمقراطي.
2. ضعف الرقابة المالية الإدارية: وما ينجم عن ذلك من مخاطر مثل هدر المال العام، تزايد عجز الموازنة العامة عاماً بعد عام، تراجع الأداء المالي والاداري، مما يسبب تخوف لدى الجهات المانحة من تقديم المساعدات أو إقامة المشاريع.
3. التهرب الضريبي وضعف التحصيل الضريبي: مما يتسبب في تراجع الإيرادات العامة وبالتالي عجز الموازنة العامة.
4. تراجع جودة الخدمات العامة: وما ينتج عن ذلك من ضعف الأداء الاداري، وانفاق عام غير فعال، وعدم تلبية توقعات المستثمرين وبالتالي تراجع في الاستثمارات الأجنبية والمحلية على حد سواء.

13.1.2 الحوكمة في فلسطين

لم تكن فلسطين بعيدة عن التوجه العالمي في الحوكمة، فقد قامت في العام 2007 بتشكيل الفريق الوطني للحوكمة بمبادرة من هيئة سوق رأس المال الفلسطيني (مطير، 2013)، وقامت اللجنة الوطنية للحوكمة بإصدار مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين في العام 2009، وتسري هذه المدونة على الشركات المساهمة العامة والمؤسسات المالية التي تنطوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها، وهي بذلك الجهة المخولة بمتابعة تنفيذ والتزام الشركات بالقواعد الواردة في المدونة (هيئة سوق رأس المال، 2012)، و تهدف مدونة قواعد حوكمة الشركات إلى ما يلي:

- زيادة الوعي الاستثماري للمجتمع.
- تعزيز ثقة المستثمرين بالسوق الفلسطيني.
- رفع درجة الامان على الاموال المستثمرة في السوق الفلسطيني.
- اعتبار ضعف تطبيق الحوكمة هو السبب في تعثر بعض المؤسسات الاقتصادية.

كما عملت سلطة النقد الفلسطينية منذ تأسيسها على تعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي من خلال تبني معايير الحوكمة في القوانين و التشريعات المنظمة عمل المصارف في فلسطين (قباجة وآخرون، 2008).

و من جهة أخرى، تسعى عدد من المؤسسات إلى تعزيز ونشر ثقافة الحوكمة في فلسطين حيث قام مركز تطوير القطاع الخاص، وجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين، والاتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) بعقد عدد من الندوات الثقافية و الحوارية لشريحة من مختلف القطاعات في المجتمع الفلسطيني بالتعاون مع الجامعات الفلسطينية (قباجة وآخرون، 2008).

وعلى صعيد الحوكمة في القطاع العام، فقد قامت الحكومة الفلسطينية باتخاذ عدد من الإجراءات التي تصب في مجال حوكمة القطاع العام والتي من أهمها إصدار قانون مكافحة الفساد في العام 2005، وتعديله في العام 2010 والذي بموجبه أنشأت هيئة مكافحة الفساد والتي تباشر أعمالها منذ تاريخه.

كما قامت الحكومة الفلسطينية من خلال ديوان الموظفين العام إلى إصدار مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة في العام 2012، وتسعى المدونة إلى تعزيز قيم العدالة، تكافؤ الفرص، الشفافية، النزاهة، المساءلة، المهنية والفاعلية، التحفيز والتميز، الحيادية، الجدارة والاستحقاق، والمساواة، كما تهدف المدونة إلى (مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، 2012):

- إرساء قيم وأخلاقيات الخدمة المدنية وتعزيز احترامها والالتزام بها.
- تعزيز ثقة المواطن ومتلقي الخدمة العامة بالمؤسسات الحكومية وزيادة الاحترام لدورها في توفير الخدمات لكفاءة وفعالية.
- تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وبالرغم من تلك الجهود، إلا أن البيئة القانونية في فلسطين ما زال يكتنفها القصور (قباجة وآخرون، 2008)، الأمر الذي يؤثر سلباً على أداء الحوكمة في مؤسسة القطاع العام، حيث لم تصدر حتى تاريخه مدونة حكومية لقواعد الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني أسوة بباقي دول المنطقة كالمملكة الأردنية الهاشمية والتي أصدرت في العام 2014 دليلاً لممارسات الحوكمة في القطاع العام الأردني،

والتي نظمت الهياكل التنظيمية والأطر التشريعية في المؤسسات الحكومية، والقيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيقها و آليات الرقابة والمساءلة.

2.2 الأداء

يعد الأداء واحداً من المفاهيم الإدارية التي حظيت بإهتمام الباحثين والدارسين، فهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه (الداوي، 2010)، ويرتبط الأداء كمفهوم في عدد من العلوم الإدارية والإنسانية والبحثية، وسنتطرق في هذا الجزء إلى توضيح مفهوم الأداء من وجهات النظر المختلفة للباحثين، وتطور هذا المفهوم في إطار النظريات الإدارية المرتبطة به، كما سنتطرق إلى آلية تصنيف الأداء ومؤشراته وآليات قياسه وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى محددات قياس الأداء.

1.2.2 تعريف الأداء

اختلف الباحثون في تعريف الأداء ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الباحثين، واختلاف أهدافهم، بالإضافة إلى كونه يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية واقتصادية (الداوي، 2010)، ناهيك عن اختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمدها الباحثون في دراسة الأداء وقياسه مع اختلاف مستوياته (المشهداني وطالب، 2011).

فقد قام الباحثان (Robins & Wiersema, 1995) بتعريف الأداء بأنه النتائج النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة، في حين عرفه (Wheelen & Hunger, 1995) بأنه النتائج النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة، أما (Kotler & Armstrong, 1999) عرفا الأداء بأنه المقارنة بين ما يتم إنجازه من قبل المنظمة والمنظمات المنافسة لتعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، أما (David, 2001) فيشير إلى أن الأداء عبارة عن مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة، والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة.

يشير الباحثان (المشهداني وطالب، 2011) إلى أن الأداء تعبير عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة بغية الاستمرار في مجال الأعمال.

ويرتبط الأداء بتحليل حجم الفجوة بين الأهداف المنجزة فعلياً والأهداف المخطط لها (عبد الحليم، 2012)، كما أن الأداء يرتبط بمفاهيم الكفاءة والفعالية، حيث تعرف الكفاءة بأنها القدرة على تحجيم

الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة بمعنى القدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل إمكانيات (الداوي، 2010)، كما يرتبط مفهوم الأداء بالفاعلية حيث تعرف الفاعلية بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرتقبة والوصول إلى النتائج المطلوبة (الداوي، 2010).

أما مفهوم تقييم الأداء فقد عرفه (السيسي، 1998) بأنه وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، للتأكد من تحقق النتائج المرجوة بكفاءة، في حين عرفها (المشهداني وطالب، 2011) بأنها عملية إدارية متكاملة وأداة رقابة تهدف إلى التأكد من مطابقة الإنجازات للأهداف الموضوعية خلال فترة زمنية محددة.

2.2.2 تطور مفهوم الأداء

شهد مفهوم الأداء تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية وذلك بسبب التطور العلمي والتكنولوجي والصناعي، وظهور مفاهيم حديثة كالعولمة والتي جعلت من الأسواق سوقاً واحداً، الأمر الذي دفع بعلماء الإدارة إلى إيجاد حلول إدارية تحقق الميزة التنافسية لضمان البقاء في الأسواق، ومن أهم النظريات التي فسرت الأداء وعناصره كانت النظريات التالية:

1-2-2-2 النظرية البيروقراطية

تنسب هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس فيبر (النميان، 1424هـ) الذي قام بتحليل خطوط السلطة والهياكل التنظيمية داخل المؤسسة، وقام بعض نموذجاً تنظيمياً أسماه (هيكل السلطة)، فأشار إلى ثلاثة نماذج من السلطة هي (النميان، 1424هـ):

- السلطة الكرزمانية (الروحانية): وهذا النوع من الإطار التنظيمي يستمد هيكله من الإلهام ويستمد القائد شرعيته من الخصائص والقدرات التي يتميز بها.
- السلطة التقليدية: ويستمد القائد سلطته من ثورات السلطة، وينقاد المرؤوسين إلى تعليمات القائد دون مناقشة.
- السلطة القانونية: ويمد هذا النوع القائد بغطاء قانوني يحكم العلاقة بينه وبين الأفراد.

2-2-2-2 نظرية الإدارة العلمية:

تنسب هذه النظرية إلى العالم فريدريك تايلور 1912، والذي حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المصنع، وقام بتسجيل الحركات والزمن اللازم لكل حركة وتقدير الزمن اللازم لكل حركة (النميان، 1424هـ)،

وقام بوضع مبادئ كفيلة بزيادة الانتاج، وهذه المبادئ هي:

- استخدام دراسة الحركة والزمن للوصول للأداء الأمثل وتحقيق أعلى كمتوسط إنتاج.
- تزويد العمال بحافز تشجيعي يربط بين الإنجاز والأجر اليومي.
- استخدام خبراء للإشراف على الظروف المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، والآلات وألية حساب الأداء.

2-2-2-3 نظرية الإدارة التنظيمية أوالتقسيم الإداري:

تنسب هذه النظرية إلى العالم هنري فويل 1916، الذي نظر إلى الإدارة من منظور علمي، وتعتبر نظريته مكملة لنظرية الإدارة العلمية ، حيث قام بتقسيم الهيكل التنظيمي إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة تؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وخفض التكاليف (النميان، 1424هـ)، وهذه الأقسام هي:

1. الوظائف الفنية (الإنتاجية).
2. الوظائف التجارية (البيع والشراء).
3. الوظائف المالية (التمويل والإنفاق).
4. الوظائف المحاسبية والإحصاء والصيانة.
5. الوظائف المتعلقة بالأمن.
6. الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة).

كما قام بتعريف (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي تساهم في رفع الإنتاجية وهي (النمر، 1990):

- 1- تقسيم العمل
- 2- السلطة والمسؤولية
- 3- النظام
- 4- وحدة إصدار الأمر
- 5- وحدة التوجيه
- 6- تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد
- 7- المكافأة والتعويض
- 8- المركزية
- 9- تدرج السلطة (التسلسل الهرمي)
- 10- المساواة في المعاملة
- 11- المبادرة
- 12- الترتيب
- 13- استقرار الموظفين
- 14- العمل بروح الفريق

2-2-2-4 نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة، وتأثيره على الوصول بالموظفين إلى أفضل إنتاجية، وتعود جذور هذه النظرية إلى التجارب التي أجراها العالمان إلتون مايو، وروثلز برجر وآخرين خلال الفترة ما بين (1927 - 1832)، وتمثل هذه النظرية تحولاً في النظر إلى الفرد داخل المنظمة، حيث تركز على القيم الإنسانية مثل الدافعية والروح المعنوية وتماسك الجماعة والعمل الجماعي وغيرها على الإنتاجية ومؤشرات الأداء، وقد إنبثق عن هذه النظرية نظريات عديدة ووجهات نظر بحثية مختلفة. (النميان، 1424هـ).

2-2-3 معايير تصنيف الأداء

يختلف تعريف مؤشر الأداء باختلاف معايير التصنيف، حيث يمكن تصنيف الأداء بحسب:

• معيار البيئة:

أ. البيئة الداخلية للمؤسسة: ويمثل كافة مايتعلق بالمؤسسة من أفراد ورأس مال بشري وأداء تقني ومالي (عبد الحلیم، 2012)، حيث تستطيع المؤسسة أن يكون لها سلطة التحكم به والتأثير عليه (حمادة وعيدي، 2014).

ب. البيئة الخارجية للمؤسسة: ويمثل كافة ما يؤثر على أداء المؤسسة بشكل أواخر، ويشمل التشريعات القانونية وأداء الحكومة، والموردين والممولين (عبد الحلیم، 2012).

• معيار الزمن:

أ. الأداء على المدى القصير: ويمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، وغالباً ما يرتبط ذلك بالإنتاجية والكفاءة والرضا، ويستدل على الرضا الوظيفي بمؤشرات منها النزاعات، معدل الدوران والغياب (عبد الحلیم، 2012).

ب. الأداء على المدى المتوسط: ويستدل عليها بمؤشرات قدرة المؤسسة على التكيف بشكل مرن مع البيئة المحيطة والمتغيرات الزمنية، بالإضافة إلى النمو المرتبط بتعظيم المنفعة (عبد الحلیم، 2012).

ت. الأداء على المدى الطويل: ويستدل عليه بقدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء في ظل المتغيرات البيئية المحيطة.

• معيار الشمولية:

أ. الأداء الكلي: ويمثل إنجاز كافة الوحدات المكونة للمؤسسة.
ب. الأداء الجزئي: ويمثل إنجاز كل وحدة تنظيمية أو وظيفة على حدا.

• معيار الوظيفة:

ويركز هذا المفهوم على تقسيم الأداء إلى وظائف هي الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية، ويمكن على الإستدلال على أداء كل وظيفة من الوظائف السابقة بعدد من المؤشرات منها:
أ. وظيفة الإنتاج: ويستدل عليها بمؤشرات منها مؤشر الجودة، تكاليف، العمل، الكفاءة، التحكم بالوقت والإنتاج، معدل تأخر الطلبات.

ب. وظيفة الموارد البشرية: ويستدل عليها بمؤشرات منها كفاءة الفرد وفعاليته.
ت. وظيفة التسويق: ويستدل عليها بمؤشر رفع القيمة السوقية، رضا العملاء، وحجم المبيعات.
ث. الوظيفة المالية: ويستدل عليها بمؤشرات منها الربحية، معدل العائد وغيرها.

• المعيار المالي وغير المالي (Tonchis an Ouagini, 2010)

المؤشرات المالية: وترتبط المؤشرات على هذه الوظيفة بالمؤشرات المالية المتعلقة بالتكلفة والعائد والربحية.

مؤشرات غير مالية: وتشمل المعايير غير المالية على عدد من المؤشرات منها (رضا الزبون، المرونة، الرضا الوظيفي).

2-2-4 خصائص معايير تقييم الأداء

تعد معايير الأداء أو مؤشرات هي الأساس المستخدم لقياس مستوى تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن تحديد هذا المعيار أمر هام وضروري، وحيث أن مؤشر الأداء ومعياره هو وسيلة الإدارة لقياس مدى إرتباط النتائج بالأهداف وكفائتها، كان لا بد أن تكون هذه المؤشرات موضوعة بشكل يضمن صحة قرارات الإدارة المبنية عليها، لذا فكان لا بد أن تتمتع تلك المؤشرات ببعض الخصائص والصفات:

- التوافق الإستراتيجي (سعاد، 2007): يقصد بالتوافق الإستراتيجي مدى إنسجام المؤشر مع الأهداف والخطط الإستراتيجية الموضوعة (أفالوشرفي، 2009).
- الصلاحية (سعاد، 2007): ويقصد بالصلاحية مدى ملائمة المؤشر للغرض من الاستخدام أو الغرض من القياس، بمعنى أن يكون قادراً على التعبير الشامل والدقيق عما يحدث في الواقع، وأن يكون قابلاً للتشغيل بحيث تحقق البيانات الناجمة عنه الفوائد المتوقعة من القياس (أفالوشرفي، 2009).
- الثبات (سعاد، 2007): ويقصد بالثبات إستقرار نتائج القياس وتوافقها عند قياسها ضمن الظروف وبمرات متكررة، بمعنى أن تكون النتائج متقاربة.
- التمييز (سعاد، 2007): ويقصد بالتمييز قدرة المؤشر على تحليل النتائج وتمييزها من حيث القبول أو الرفض.
- القبول (سعاد، 2007): ويقصد بالقبول أن يكون المؤشر واضحاً ومحددأ وقابلاً للقياس ومفهوماً ومتوافق عليه من قبل كافة الأطراف في منظمة القياس (أفالوشرفي، 2009).

- الموضوعية (آفالوشرفي، 2009): ويقصد بالموضوعية أن يكون المؤشر منطقياً واضحاً ويتناسب مع غرض القياس وأهدافه ويتسم بالعدالة والشمولية.
- القابلية للقياس (آفالوشرفي، 2009): بمعنى أن تكون هنالك طريقة للقياس بطريقة محددة وواضحة ولا تعتمد على التقدير بطريقة قد تكون غير ثابتة وتعتمد بالأساس على تقديرات أخرى.
- سهولة الإستخدام (سعاد، 2007): بمعنى أن يتم إستخدامه بسهولة ووضوح من قبل المقيم ومن قبل صناع القرار لإتخاذ القرار.

2-2-5 أدوات تقييم الأداء

تنوعت أدوات وطرق تقييم الأداء خلال العقود الماضية، وتطورت بتطور العلوم الإدارية المرتبطة بتطوير نظم الإدارة، ويمكن حصر أدوات وطرق تقييم الأداء بمجموعتين رئيسيتين الأولى تقليدية، والثانية حديثة (سعاد، 2007).

2-2-5-1 الطرق التقليدية:

تتكون الطرق التقليدية من طرق إحصائية بسيطة ولكنها متداولة وقد تكون الأكثر شيوعاً، ومن هذه الطرق طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب البسيط، طريقة الترتيب المقارن الثنائي، وهي طرق إحصائية بسيطة.

2-2-5-2 الطرق الحديثة:

وسنستعرض عدد من الطرق الحديثة ما يلي:

• نموذج هرم الأداء (Lynch & Crogs, 1991)

ويستخدم هذا النموذج في قياس الأداء على المستويات الإدارية المختلفة المحددة في الإطار والهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهي تقوم بربط المؤشرات الإستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية.

• نموذج أصحاب المصالح أو الجهات ذا الصلة (Atkinson 1997)

ويقوم هذا النموذج على نظرية أصحاب المصالح أو الجهات ذات الصلة والتي قمنا بإستعراضها سابقاً، ويركز هذا النموذج على بعدين رئيسيين هما: البعد النظري والبعد العملي في تحديد المؤشرات والتي تم تقسيمها إلى أهداف أساسية وأهداف ثانوية (عبد الحلیم، 2012).

• نموذج بطاقات الأداء المتوازن (Norton & Kaplan, 1992)

يعد هذا النموذج من النماذج الأكثر شيوعاً وإستخداماً، كما يعد مقياساً شاملاً وذلك لكونه نظاماً قياسيماً إستراتيجياً يقوم بترجمة رسالة المؤسسة الخاصة إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكامل التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء التي ترتبط بعلاقات السبب والنتيجة (عبد الحلیم، 2012)، ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد هي على النحوالتالي:

1. تطور المنظور المالي والتمويلي.

2. العلاقات مع الزبائن.

3. منظور العمليات الداخلية.

4. منظور التعلم والإبداع.

2-2-6 أهداف تقييم الأداء

يمكن تقسيم أهداف وأهمية تقييم الأداء إلى ثلاثة مجموعات من حيث المنظور، وهي على النحو التالي (عبد الحلیم، 2012):

2-2-6-1 الأهداف على مستوى المنظمة

- الربط بين الأهداف الإستراتيجية والنشاطات التشغيلية لضمان إنسجامها وتوافقها.
- تحسين المناخ الوظيفي داخل المنظمة من خلال تعزيز قيم الثقة والتعاون والحافزية.
- المساعدة في إتخاذ القرارات المناسبة بإتجاه الموظفين والعمليات والتكاليف.
- الإلمام بنقاط القوة لتعززها ونقاط الضعف لتفاديها.
- مراجعة تكاليف الإنتاج ومدى كفاءتها.

2-2-6-2 الأهداف على مستوى الموظفين

- تعزيز لروح المسؤولية والانتماء والعطاء.
- الإلمام بمؤشرات القياس وعوامل التحفيز لتلبية الطموح.
- تعزيز نقاط القوة في أداء الموظفين والعمل على معالجة نقاط الضعف.
- وسيلة للحصول على تغذية راجعة عن الأداء.

2-2-7 خطوات تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية متسلسلة حيث تمر بمراحل متسلسلة تؤثر تأثيراً مباشراً على التقييم، وهذه المراحل هي على النحو التالي (عبد الحليم، 2012)؛:

• مرحلة تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة أهدافاً وغايات تسعى إلى تحقيقها، ويجب أن تكون هذه الأهداف أهدافاً ذكية، بحيث تكون الأهداف محددة وواقعية وقابلة للتطبيق والقياس ومحددة بفترة. وتصاغ الأهداف الاستراتيجية والفرعية خلال صياغة استراتيجية المؤسسة التي يجب أن توضع من خلال فهم لمواطن القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية.

• تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة

تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة، وتعتمد الخطط التفصيلية على الموارد والاعتمادات المخصصة في الموازنة بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

• تحديد مراكز المسؤولية الإدارية

تتمثل في تحديد مراكز المسؤولية لكل نشاط في حدود الإمكانيات الموضوعية.

• تحديد مؤشرات قياس الأداء

ويتم في هذه المرحلة تحديد مؤشرات الأداء لكافة النشاطات المحددة في الخطة التفصيلية، ويتم اختيار المؤشر بطريقة تتناسب مع غرض الاستخدام والهدف المراد قياسه.

• مرحلة تقييم الأداء

وتكون خلال أوبعد الإنتهاء من النشاطات المرحلية، وذلك بهدف ضمان إنسجام النشاطات مع الأهداف المتوقعة.

• مرحلة التغذية العكسية

وتعد هذه المرحلة من المراحل الهامة، حيث تتضمن التغذية الراجعة مؤشرات للقيادة للإستمرار في عملية التنفيذ أوالتوقف للمراجعة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

• مرحلة اتخاذ القرارات

وهي المرحلة قبل الختامية والتي تتضمن قرارات تتخذ من قبل الإدارة بالإستمرار، التصحيح، المكافأة وغيرها من القرارات.

• مرحلة التطوير

وهي المرحلة التي تعقب إتخاذ القرارات والتي تتضمن التخطيط للتطوير لتعزيز نقاط القوة وتذليل نقاط الضعف.

2-2-8 معايير تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية في فلسطين:

يتم تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العمومية استناداً إلى قانون الخدمة المدنية رقم 4 لعام 1998، وتعديلاته بقانون رقم 4 لعام 2004، و يهدف تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية الموظفين في المؤسسات الحكومية إلى (دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، 2016):

- ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة.
- زيادة انتاجية الموظفين من خلال ربط تقييم أدائهم بالخطة الاستراتيجية، مما يساهم في تحقيق أهداف الدائرة الحكومية.
- الإنجازات الفردية ضمن مظلة روح العمل الجماعي.
- الإلمام بالاحتياجات التدريبية والتطويرية.
- مكافأة الموظف المتميز ومعالجة مواطن الضعف.

ويسعى نظام تقييم الأداء في الوظيفة العمومية إلى تكريس مبادئ: الشفافية، النزاهة، الحيادية، الموضوعية، سيادة القانون، والمشاركة (دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، 2016).

يعتمد نموذج تقييم الأداء المتبنى من ديوان الخدمة المدنية على معايير أساسية منها (دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، 2016):

- الإنتاجية: و يستدل عليه من خلال مؤشرات منها (الإلمام بالعمل، السرعة، الدقة، إعداد الخطط والإشراف على تنفيذها و اتخاذ القرارات، واستغلال الموارد بشكل كفؤ، الوصول إلى نتائج متميزة)
- الانتماء والمواظبة: و يستدل عليها من خلال مؤشرات (الالتزام بساعات العمل وتفادي التغيب غير المبرر، الحفاظ على الممتلكات والأموال العامة، التفاني في العمل، و الحفاظ على سمعة المؤسسة).

و اعتمدت الدراسة الحالية على هذين المعيارين في الاستدلال على الأداء.

2-2-9 مشاكل وصعوبات تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية

يواجه تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية العديد من الصعوبات منها (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999):

- طبيعة الخدمات الحكومية: وذلك بسبب غياب المقاييس الكمية للخدمة المقدمة وصعوبة تعريف جودة الخدمة، وذلك لأنها مدلول معنوي يعكس وجهة نظر متلقي الخدمة.
- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: غالباً ما تواجه المؤسسات الحكومية صعوبة في تحديد أهدافها والتي غالباً ما تكون كما ذكرنا سابقاً لا تحمل دلالات كمية كالربح أو معدل العائد، بالإضافة إلى كونها قد تكون متعارضة فعلى سبيل المثال هدف الحد من التلوث البيئي مع هدف تنمية الصناعات الوطنية، إن إنشاء مصانع وطنية قد يكون له آثار بيئية سلبية. وبالتالي فإن الهدفين متعارضان وقد يكون أحياناً من الصعب تحديد أولاهما.
- غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: إن عدم وضوح المهام والمسؤوليات المناطة بكل مؤسسة حكومية قد يؤدي سلباً إلى التعارض بينها والتناحر وقد يكون سبباً في التكاثر عن القيام بالمهام على مبدأ أن المسؤولية غير معرفة بشكل واضح.
- الروتين في تسيير الأعمال الحكومية: إن البيروقراطية الحكومية تعد سبباً رئيساً في التأثير على كفاءة الإنتاج وكذلك على سرعته، وهذا الأمر واضح في المؤسسات الحكومية.
- الاختلالات المتعلقة بعنصر العمل: وتتمثل في التضخم الوظيفي في الأجهزة الحكومية، وسوء التوزيع داخل الوحدات التنظيمية، ضعف وسائل الاختيار والتنمية الإدارية.
- غياب أضعف الرقابة الحكومية: حيث يشعر الموظفين في المؤسسات الحكومية من حالة من عدم المبالاة في ظل غياب معايير واضحة للرقابة وتقييم الإنجازات، بالإضافة إلى غياب نظم الحوافز والعقاب.
- الضغوط السياسية: والتي تتمثل في تحكم الجهات المتنفذة سياسياً في نشاطات المؤسسات الحكومية من خلال ما يعرف بالواسطة والمحسوبية.
- التداخل في الخدمات المقدمة ما بين القطاعين العام والخاص: وتتمثل في عدد من الخدمات التي أصبح يقدمها القطاع الخاص إلى جانب القطاع الحكومي، فعلى سبيل المثال مجال تقديم الخدمات الصحية. حيث تقدم الحكومات خدمات علاجية أكبر من الخدمات العلاجية التي تقدمها المستشفيات الخاصة من حيث عدد المرضى، ولكن تختلف مستوى الخدمة الفندقية التي تقدمها

المستشفيات الخاصة للمرضى المقيمين عن تلك التي تقدمها مستشفيات القطاع العام مما يؤدي إلى اختلال معايير تقييم الأداء من وجهة نظر متلقي الخدمة.

- ضعف الثقة في البيانات: وتتمثل في حجب البيانات السلبية أو تقديم بيانات غير واقعية مما يؤدي إلى مؤشرات غير واقعية عن مستوى الأداء.

2-3 مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية

2-3-1 نشأتها

أنشئت مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في تونس في العام 1994 بقرار من رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية الشهيد ياسر عرفات، وبدأت المؤسسة بممارسة أعمالها في نهاية عام 1996، وفي العام 2000 صدر قانون المواصفات والمقاييس الفلسطينية رقم 6 والذي حددت فيه المادة 3 أهداف المؤسسة تتلخص في اعتماد أنظمة معينة للمواصفات والمقاييس تقوم على أسس علمية حديثة ومواكبة التطور العلمي في مجال أنشطة المواصفات وضبط الجودة، وفي تحقيق الحماية الصحية والاقتصادية والبيئية للمستهلك من خلال اعتماد المواصفات والمقاييس ومنح شهادات المطابقة، كما تهدف أيضاً إلى دعم الاقتصاد الوطني وخطط التنمية الاقتصادية وفي تأهيل الصناعة وتطويرها.

كما حددت المادة (4) من القانون بأن المؤسسة تختص بمهام من أهمها:

- ✦ إعداد واعتماد المواصفات والمقاييس الفلسطينية للسلع والمواد والخدمات وغيرها، ومراجعتها وتعديلها واستبدالها ونشرها، ويستثنى من ذلك الأدوية البشرية والأمصال.
- ✦ وضع نظام وطني للقياس وتوحيد وسائل القياس وطرق القياس وتطويرها ومعايرة أدوات القياس وضبطها.
- ✦ منح علامات وشهادات المطابقة للتحقق من المطابقة للمواصفات، واعتماد مختبرات الفحص والمعايرة.
- ✦ اعتماد مراجع القياس الأساسية الوطنية لمعايرة أدوات القياس لدمجها أوختمها.
- ✦ دعم وتشجيع الدراسات والأبحاث وعقد الدورات التدريبية في مجالات اختصاص المؤسسة.
- ✦ التعاون مع المؤسسات العربية والإقليمية التي تعمل في مجال المواصفات والمقاييس.

وتدار المؤسسة من قبل مجلس إدارة يتكون من 12 عضواً يمثلون جهات حكومية وغير حكومية ويرأس المجلس وزير الاقتصاد الوطني، كما ينوب عن رئيس المجلس رئيس الاتحاد العام للصناعات

الفلسطينية، كما أن 8 من أعضاء المجلس يمثلون القطاع الحكومي في حين أن 4 منهم يمثلون القطاع الخاص.

2-3-2 مهام المؤسسة إنجازاتها وتحدياتها

حدد القانون مهام وصلاحيات لمؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، وسنقوم فيما يلي بالتعرف على إنجازات المؤسسة وآليات عملها لتنفيذ هذه المهام.

2-3-2-1 التوصيف

تعد التوصيف من أهم المهام المناطة بمؤسسة المواصفات والمقاييس، حيث تعرف المواصفة الفلسطينية (قانون المواصفات والمقاييس الفلسطينية رقم 6 لسنة 2000) بأنها صفات السلعة أوالمادة أوالخدمة أوخصائصها أو مستوى جودتها أو مقدار أبعادها أو مقاييسها أو متطلبات السلامة فيها. وتشمل المصطلحات والرموز وطرق الاختبار وطرق أخذ العينات والتغليف ووضع السمات أو بطاقات البيان المعتمدة من قبل مجلس إدارة مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية.

تقوم المؤسسة بإعداد وتبني المواصفات الفلسطينية وفق تعليمات إعداد المواصفات والمقاييس الفلسطينية رقم 1 لسنة 2003. ويستند إعداد المواصفات الفلسطينية إلى أولويات السوق والمجتمع الفلسطيني، حيث يتم تحديد الأولويات من خلال الطلبات الواردة إلى مؤسسة المواصفات والمقاييس أو من خلال استبانة توزع لهذا الغرض تستهدف كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، ويقوم بإعداد تلك المواصفات لجان توصيف متخصصة تمثل جهات حكومية ذات صلة ومؤسسات صناعية ومؤسسات أكاديمية، وتمر المواصفة بمراحل إعداد مصنفة إلى خمس مراحل هي الطلب، اللجنة، العرض، الاعتماد، والمراجعة، وتصدر المواصفة فعلياً بمصادقة مجلس إدارة المؤسسة عليها (جلاد، 2009).

قامت المؤسسة حتى تاريخه بإصدار ما يزيد عن 3000 مواصفة فلسطينية، وتستند المواصفات الفلسطينية في إعدادها إلى مواصفات دولية كمواصفات ISO، و IEC، و Codex Alimentarius، كما تستند إلى المواصفات الإسرائيلية، الأردنية، المصرية، السعودية وغيرها.

2-2-3-2 التعليمات الفنية الإلزامية

تعرف التعليمات الفنية الإلزامية بأنها الوثيقة التي تحدد خصائص المنتجات أو العمليات المرتبطة بها والتي يكون الالتزام بها إجبارياً، كما يمكن أن تتضمن أو تتناول المصطلحات الفنية أو الرموز أو التغليف، أو تحديد السمات المميزة، أو متطلبات إعداد بطاقة البيان بما ينطبق على خصائص المنتج أو طريقة الإنتاج (قانون المواصفات، 2000).

تصدر التعليمات الفنية الإلزامية من قبل رئيس مجلس إدارة المؤسسة (وزير الاقتصاد الوطني) التعليمات الفنية الإلزامية بالتنسيق مع الوزير المختص وفق أحكام المادة 16 من القانون وفقاً لتعليمات إعداد التعليم الفني الإلزامي، وقامت المؤسسة بإصدار ما يقارب 30 تعليم فني إلزامي حتى أبريل 2015.

تصدر التعليمات الفنية الإلزامية وفقاً لآلية إعداد التعليمات الفنية الإلزامية رقم 1 لسنة 2004، حيث يتم إعداد هذه التعليمات من قبل لجنة تتكون من 8 أعضاء يمثلون وزارة الاقتصاد الوطني، الصحة، الزراعة، سلطة جودة البيئة، العمل، وزارة الأشغال العامة والإسكان، والاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، و برئاسة ممثل عن مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية (جلاد، 2009).

2-2-3-3 منح شهادات المطابقة

تعرف تقييم المطابقة بأنه كافة النشاطات من فحص وتفتيش ومنح شهادات تؤكد على أن سلعة ما و/ أو خدمة تحقق متطلبات مواصفة مرجعية تخصصية.

تقوم مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية وفقاً للفقرة 4 من المادة (6) بمنح شهادتي المطابقة الإشراف والجودة وفقاً لنظام علامة الجودة الفلسطيني رقم 1 لسنة 2004- الداخلي، حيث تمنح شهادة الإشراف للمنتج النهائي بعد التحقق من مطابقته للمواصفة الفنية ذات الصلة، وقد قامت المؤسسة بمنح ما يقارب 159 شهادة. كما تقوم بمنح علامة الجودة بعد التحقق من مطابقة المنتج

النهائي للمواصفة الفنية ذات الصلة ونظام إدارة المنتج للمواصفة الفلسطينية م. ف 15-1997 أوم.ف 130-1997 المتعلقة في مصانع الباطون الجاهز، وقد قامت المؤسسة بمنح 73 شهادة جودة حتى تاريخ 2009/6/15.

كما تقوم بمنح شهادة المطابقة للمنتج بناء على طلب المنتج أوالجهة ذات الاختصاص سواء حكومية أوخاصة، حيث تتحقق من مطابقة المنتج للمواصفة الفنية ذات الصلة أولتعليمات وتصريحات المنتج.

2-3-2-4 المعايير الصناعية والمترولوجيا القانونية

تقوم المؤسسة بتقديم خدمات معايرة أجهزة القياس على نطاق محدود حيث تملك مختبراً صغيراً مول سابقاً من قبل مؤسسة UNIDO ومؤسسة JICA ، حيث تقدم خدمات معايرة أجهزة قياس الطول، الضغط، الحرارة، الزمن، الرطوبة، وتعمل المؤسسة وفقاً لنظام القياس الوطني رقم 2 لسنة 2003، حيث تقدم المؤسسة حالياً بالتعاون مع وزارة الاقتصاد الوطني والهيئة العامة للبترول خدمات التحقق من موازين الذهب وموازن المحلات التجارية، ومحطات الوقود (جلاد، 2009)

2-3-2-5 خدمات أخرى

حققت المؤسسة إنجازات مهمة على صعيد التعاون والعلاقات الدولية، حيث حصلت المؤسسة على عضوية مشارك في منظمة التوصيف الدولية ISO، بالإضافة إلى عضويتها في المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ولجانها الاستشارية، كما وقعت المؤسسة اتفاقيات تعاون واعتراف متبادل مع عدد من الدول مثل الأردن ومصر والجزائر والإمارات العربية المتحدة وتركيا (جلاد، 2009).

2-3-3 خطة المؤسسة الاستراتيجية للأعوام 2014 - 2016:

2-3-3-1 الرؤية (Vision)

مؤسسة عصرية متخصصة بتقديم وتطوير عناصر الجودة لتلبية احتياجات قطاع الأعمال والمستهلكين وفقاً لأفضل المعايير والممارسات الدولية.

2-3-3-2 الرسالة (Mission)

مؤسسة عامة تقوم بإعداد المواصفات الفلسطينية المتوائمة دولياً وتقديم خدمات الفحص والتفتيش والقياس (المتروولوجيا) ومنح شهادات وعلامات المطابقة لتأمين قدرة تنافسية عالية للمنتج الفلسطيني وتسهيل التجارة والمساهمة في حماية صحة وسلامة المستهلك والبيئة وتمثيل فلسطين بتفوق في النظام الدولي للمواصفات والمقاييس.

2-3-3-3 الأهداف (Objectives)

- 1-رفع القدرة التنافسية للمنتج الفلسطيني من خلال بناء وتطوير البنية التحتية للجودة.
- 2-تعزيز صحة وسلامة المستهلك وحماية البيئة والمساهمة في تنظيم السوق.
- 3-توثيق العلاقات والتعاون ونشر الوعي للمستهلكين وقطاع الأعمال.
- 4-تعزيز الشخصية الاعتبارية للمؤسسة ورفع كفاءة أدائها.

2-4 الدراسات والأدبيات السابقة

2-4-1 الدراسات باللغة العربية

(الزعانين، 2015)، "دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، حيث انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة، وقام باختيار عينة عشوائية بلغت 289 موظفاً وموظفة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، حيث بلغت نسبة استرداد الاستبانات 87.9%.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي حيث حصلت على وزن نسبي 64.82%، وحصل معيار الاستجابة على أعلى وزن نسبي قدره 67.64%.
- ارتفاع جودة المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بوزن نسبي 68.6%.
- وجود أثر ذودلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(جودة، 2015)، " دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري
للبلديات الكبرى بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة: (بلدية غزة، خان يونس، جباليا النزلة، رفح، ودير البلح)، حيث انتهج الباحث المنهج التحليل الوصفي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها. وقد حدد الباحث مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوظائف الاشرافية: (مستشار، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) في تلك البلديات والبالغ عددهم 449 موظفاً وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك يكون استخدم المسح الشامل.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة حصل على وزن نسبي 69.98%.
- حصل محور المشاركة على المرتبة الاولى بوزن نسبي 70.83%، ومحور الرؤية الاستراتيجية حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي 68.47%.
- مستوى الاداء الاداري في تلك البلديات بلغ ما نسبته 68.69%.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة.

(غزالي، 2015)، " دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات
المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تحليلية)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في منع التعثر المالي، حيث قام الباحث بقياس درجة تطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد الحوكمة من خلال ستة مؤشرات وهي (أنظمة التدقيق المتبعة من قبل الشركات،

صلاحيات مجلس الإدارة، اللوائح والقوانين الداخلية، المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، توزيع ملكية الاسهم، السياسات المستقبلية)، وقياس احتمال تعرض الشركات للتعثر باستخدام النماذج التالية: (Sherrord, Kida, Springate)، ومن ثم دراسة العلاقة بين درجة تطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد الحوكمة، ومدى تعرض تلك الشركات للتعثر المالي حسب النماذج المشار إليها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة، وحدد الباحث مجتمع وعينة الدراسة بجميع الشركات المدرجة لدى بورصة فلسطين للعام 2014، والبالغ عددها 49 حتى تاريخ 2015/9/30.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن نسبة التزام الشركات بتطبيق معايير حوكمة الشركات بلغت (63.986%) وهي نسبة مقبولة لتطبيق حوكمة الشركات.
- أن أكثر المؤشرات تطبيقاً هو المؤشر الخاص باللوائح والقوانين الداخلية للشركة.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد حوكمة الشركات ومنع حدوث التعثر المالي لتلك الشركات حسب نماذج (Sherrord, Kida, Springate).

(هللو، 2015)، "مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد ودورها في تعزيز إدارة

الدولة (دراسة تطبيقية على كبار الكلفين في قطاع غزة)"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص في قطاع غزة لمعايير الحكم الرشيد وألحوكمة، ودراسة دور هذه المنظمات في تعزيز إدارة الدولة في كل من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية والتقنية، بالإضافة إلى معرفة مدى التعاون بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص في تعزيز إدارة الدولة، وقد انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتين كأدوات رئيسة للدراسة، الأولى تم توزيعها على منظمات كبار المكلفين المصنفين في دائرتي ضريبة القيمة المضافة والدخل لعام 2014م، أما الاستبانة الثانية فتم توزيعها على مجموعة من رجال الدولة ورؤساء النقابات والجمعيات الممثلة للقطاع الخاص والمحليلين السياسيين والاقتصاديين.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية:

- أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص في قطاع غزة بنسبة 71.78%.
- الأمر الذي يظهر وعي هذه المنظمات بأهمية تطبيق معايير الحكم الرشيد والآثار الايجابية له كأسلوب اداري.
- وجود علاقة طردية ايجابية بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص ودورها في تعزيز ادارة الدولة، حيث يسهم تطبيق هذه المعايير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية السياسية والادارية للدولة.
- أن مستوى التعاون بين مؤسسات الدولة ومنظمات القطاع الخاص ضعيفاً، ولا يسهم بدور فعال في تعزيز ادارة الدولة.

(أسعد، 2015)، "أثر تطبيق آليات الحوكمة المفصح عنها على الأداء المالي- دراسة نظرية تطبيقية على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير تطبيق آليات الحوكمة المفصح عنها على الأداء المالي للشركات المساهمة السعودية، ولتحقيق هذا الهدف انتهج الباحث النهج الوصفي التحليلي فقام الباحث بتحليل محتوى القوائم المالية للشركات، وحدد متغيرات الحوكمة بالمؤشرات التالية: (حجم مجلس الادارة، استقلالية مجلس الادارة، ازدواجية الرئيس التنفيذي، ملكية كبار المساهمين، الملكية الاجنبية، استقلالية لجنة المراجعة، نشاط لجنة المراجعة)، وحدد مؤشرات متغير الأداء المالي بالنسب المالية (معدل العائد على حقوق المساهمين، معدل القيمة السوقية للسهم الى القيمة الدفترية). وقام الباحث بأخذ عينة شاملة لكل الشركات السعودية المساهمة المدرجة في سوق تداول الوراق المالية، وذلك عن العامين 2011 - 2012، والبالغ عددها 167 شركة في تاريخ اجراء البحث، وتم استثناء 22 شركة لعدم وجود الحد الادنى المقبول من البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة جوهرية عكسية بين حجم مجلس الإدارة واستقلالية مجلس الإدارة وبين معدل القيمة السوقية للسهم على القيمة الدفترية.
- وجود علاقة جوهرية طردية بين الجمع بين عضوية الرئيس التنفيذي وعضوية مجلس الإدارة ونسبة المساهمين الكبار وبين معدل العائد على حقوق المساهمين.
- وجود علاقة جوهرية عكسية بين وجود ملكية أجنبية 5% فأكثر وبين معدل العائد على حقوق المساهمين.

(نصر الله، 2014)، "دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين"

سعت الدراسة إلى التعرف على دور السلطة القضائية في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين - دراسة حالة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، وقد حدد الباحث عينة الدراسة والتي بـ 225 شخصاً من قطاع غزة، منهم 10 مستشارين في المحكمة العليا ومحكمة الاستئناف و23 قاضياً في محاكم البداية والصلح، و97 محامياً و14 مديراً و40 موظفاً من الموظفين في القضاء، و41 عضواً نيابة.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن علاقة ارتباطية موجبة تربط بين مستوى تطبيق مبادئ التقاضي ومستوى تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في تقديرات المبحوثين حول مستوى تطبيق مبادئ التقاضي ومستوى تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية.

(مطير، 2013) واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لمعايير الحكم الرشيد، وأثر ذلك على الأداء الإداري بها. حيث انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحليلها وصولاً إلى النتائج، حيث تم توزيع (376) استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاثة - العليا، الوسطى، الدنيا - (والتي تتمثل في : وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة كان بنسبة 67.84%.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق معايير الحكم الرشيد زادت جودة الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.

(العجلوني، 2013)، "أثر الحكم الرشيد على التنمية المستدامة في الدول العربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحكم الرشيد في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وذلك من خلال تحليل خصائص ومبادئ ومؤشرات الحكم الرشيد وعلاقة كل ذلك بالنمو الاقتصادي، على المدى القصير، والقدرة على ادامته بما يحقق التنمية الاقتصادية المستدامة، على المدى الطويل. وقد طور الباحث نموذج اقتصادي رياضي لقياس أثر الحكم الرشيد في ادامة النمو الاقتصادي باستخدام الانحدار المتعدد ذو التأثير الثابت، وقد تم تطبيقه على مؤشرات الحوكمة والنمو الاقتصادي في الدول العربية خلال الفترة 1996-2011.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن معدل النمو الاقتصادي مرتبط إيجابياً بمستوى تطوير المؤسسات والحوكمة في الدول العربية.
- أن مؤشرات ومبادئ الحوكمة تختلف من حيث الأهمية على التأثير على النمو الاقتصادي، حيث تبين أن مؤشرات جودة التشريع وسلطة القانون ومحاربة الفساد ذات تأثير معنوي على النمو الاقتصادي في الدول العربية. بينما أن مؤشرات المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي وفعالية الحكومة ذات تأثير واضح وملحوس.

(الشبخلي، 2013)، "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الاردن ودور التوجه الريادي"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر لتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، ودور التوجه الريادي فيها، حيث انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي السببي، واستخدمت الأسلوب التطبيقي من خلال جمع البيانات باستبانة وتحليلها. وقد عرفت الباحثة مجتمع الدراسة من المؤسسات غير الربحية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية في العام 2013، وشملت عينة الدراسة 6 من تلك المؤسسات، وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من الافراد الموظفين في هذه المؤسسات من مدرء البرامج ورؤساء ومنسقي المشاريع والبالغ عددهم 139. وتم تحليل ابيانات وصولاً إلى النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الاردن عند مستوى دلالة .

- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الاردن عند مستوى دلالة .
- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الريادي التحليلي والمستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الاردن عند مستوى دلالة.
- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الاردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي عند مستوى دلالة .

(الخطو، 2012) دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكثر من (100) منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وأثر تطبيق معايير الحوكمة على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع. ولإجراء الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة. حيث تم توزيعها على رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيون في مائة منظمة غير حكومية في قطاع غزة تمثل مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (145) استبانة من أصل (200) استبانة تم توزيعها.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كان بنسبة 77.77% وهي متوسطة.
- أن تطبيق مبادئ الحكم الرشيد تسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية بنسبة 70.77%، وفي تحقيق التنمية الاقتصادية بنسبة 73.59%. بما يعني وجود علاقة موجبة بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

(عبد القادر، 2012)، "الحكم الراشد في الجزائر واشكالية التنمية المحلية"

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق التنمية المحلية في الجزائر من خلال تطبيق أسس وآليات الحكم الرشيد في الإدارة المحلية بالجزائر، كونها أسس اللامركزية، حيث تلعب الدور الأساسي في عملية التنمية الشاملة، واعتمد الباحث مؤشرات الحوكمة التالية في الدراسة (المشاركة - حكم القانون - الشفافية - اللامركزية - الرؤية الاستراتيجية - حسن الاستجابة - التوافق - المساواة والعدل - الكفاءة والفعالية - المساءلة)، وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بجمع البيانات بالإضافة إلى المراجعة النظرية.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن تطبيق مؤشرات ومبادئ الحوكمة على المستوى المحلي هو أساس التنمية الشاملة.
- أن الحوكمة وصولاً إلى التنمية الشاملة تستدعي المشاركة لتشمل القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، حيث تتسم هذه العناصر بأهميتها البالغة للتنمية المحلية.

(حرب، 2011م) واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقياس مدى العلاقة في اجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، واجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات. ولتحقيق أغراض الدراسة انتهجت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، فطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (205) موظف يشغلون مناصب ادارية في كل من جامعة الازهر والاقصى والاسلامية، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية:

- إلتزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بممارسة الشفافية الادارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الاداري، والمساءلة الادارية، والمشاركة، واجراءات العمل، والشفافية الادارية تعزى الى الجامعة.

(موسى، 2011)، "الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإصلاح الاداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المديرين، حيث قام الباحث بدراسة العلاقة بين المتغيرين، متغير الإصلاح الإداري مستنداً عليه من خلال أربع محاور (واقع إصلاح العمليات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، واقع إصلاح البيئة المؤسسية، القوانين والأنظمة، وواقع عمليات الرقابة على الأداء) في حين تضمن متغير الحكم الرشيد ستة محاور (الشفافية، النزاهة، المساءلة، العدالة، المشاركة وحسن الاستجابة، والفاعلية)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث بانتهاج المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى النتائج، وقد بلغ حجم العينة المستطلعة 325 مديراً في وزارات الحكومة الفلسطينية، اختيرت بطريقة طبقية عشوائية شكلت ما نسبته 15.5% من مجتمع الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الاداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة.
- أن هناك علاقة ايجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد.

○ وجود فروق دالة احصائياً في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغيري الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة.

○ وجود فروق دالة احصائياً في واقع الحكم الرشيد تعزى لمتغيري الجنس والدرجة الوظيفية.

(حسين، 2011)، "الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاسه على التنمية"

تهدف الدراسة إلى عرض واقع الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة حوكمة الشركات وانعكاس مدى تطبيقها على التنمية، حيث اعتمد الباحث مبادئ الحوكمة المنصوص عليها في مدونة حوكمة الشركات كمؤشرات للاستدلال على التطبيق، واستخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، حيث عرف قام بأخذ عينة شاملة تشمل كافة الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لسنة 2009 والبالغ عددها 39 شركة.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

○ أن الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على جاهزية كبيرة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات التي تنص عليها مدونة حوكمة الشركات في فلسطين.

○ أن هناك علاقة طردية بين تطبيق لقواعد الحوكمة والتنمية.

(أبوقاود، 2011)، "إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية"

تهدف الدراسة إلى قياس مدى تطبيق مبادئ الشفافية في منظمات الأعمال الأردنية وقياس مدى توافر محاور لتطوير الأعمال، وأثر تطبيق مبادئ الشفافية على تلك المحاور من خلال تطبيقها على شركة

الاتصالات الأردنية كحالة دراسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت العينة المستخدمة شاملة لمجتمع الدراسة والبالغ عدد أفرادها 186 فرداً.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية كان مرتفعاً.
- أن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال كان مرتفعاً.
- وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الشفافية الإدارية وتطوير الأعمال، بحيث أن تطبيق ممارسات الشفافية الإدارية يساهم إيجابياً في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير الأعمال.

(السبيعي، 2010)، " دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"

تهدف الدراسة إلى قياس مدى تطبيق معياري الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وأثر ذلك على الحد من أنماط الفساد الإداري في تلك القطاعات. حيث انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات بواسطة استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من 503 فرداً.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن مستوى تطبيق الشفافية في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية منخفض.
- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الشفافية والحد من الفساد في القطاعات الحكومية.

(الطراونة والعضايلة، 2010)، " أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة قصدية تكونت من 661 موظفاً في مراكز 6 وزارات أردنية.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن مستوى تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة.
- وجود أثر ذودلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات محل البحث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات محل البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

(عمرو، 2010) "مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء"

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء حيث اقتصرت الدراسة على دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددها 14 دائرة ضريبة دخل، واستخدمت الباحثة معايير (النظام والترتيب، الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، المساءلة، العدالة، الوعي الاجتماعي، والنزاهة) لقياس متغير الحوكمة، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحليلها، حيث تم توزيعها باستخدام

أسلوب العينة القصدية، فقد تم توزيع 45 إستبانه واسترجاع 37 إستبانه صالحة للتفريغ. وتم تحليل الاستبانه باستخدام برامج التحليل الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية:

- أن تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل كان متوسطاً.
- أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الفاعلية والكفاءة ومعايير الحوكمة بقيمة معامل ارتباط بيرسون (0.91).

(الحلبيّة، 2010)، "واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين - دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية ومدى علاقة ذلك بفاعلية الأداء من وجهة نظر موظفيها، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانه كأداة رئيسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة المالية البالغ عددهم (1237) موظفاً، واختارت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبلغ حجم العينة (234) موظفاً وموظفة.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية:

- أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وعلاقته بالفاعلية كانت متوسطة.
- أن تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية كان نسبياً، وأن مبدأ المساروة كان متدنياً.

(البرغوثي، 2010)، "دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية"

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري التابعة لديوان الموظفين العام في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية، وانتهجت البرغوثي النهج التحليلي الوصفي مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وشملت الدراسة (25) وزارة وهيئة وشمل مجتمع الدراسة عينة مقدارها (25%) من موظفي الشؤون الإدارية في تلك الهيئات.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية:

- أن الرقابة الإدارية جزء متمم لوظائف العملية الإدارية، وشرط لسلامة قياس الأداء.
- أن وجود وحدة الرقابة الإدارية أسهم بشكل كبير في رفع نسبة الالتزام بالعمل وإن هناك تحسناً في مجال النزاهة والشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.

(أبونعمه، 2009)، " مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية"

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا لمعيار الشفافية والمساءلة، وأثر ذلك على التنمية. وانتهج الباحث في سبيل الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحليلها حيث شملت الدراسة 8 مجالس محلية في محافظة أريحا.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- ضعف تطبيق معياري الشفافية والمساءلة في المجالس المحلية في محافظة أرحا وبالتحديد في مجال الإعلان الصريح عن الوظائف وغياب النظم المالية والإدارية المنظمة لعمل موظفيها.
- أن المستطلعة آراؤهم يؤيدون وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معياري الشفافية والمساءلة وتحقيق التنمية في المجالس المحلية في محافظة أريحا.

(أحمد، 2008)، "المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية - حالة دراسية لمحافظة قلقيلية وقراها"

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق المؤشرات المفاهيمية ومعايير الحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية من خلال تشخيص حالة محافظة قلقيلية وقراها وذلك من وجهة نظر أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية الفلسطينية وموظفيها، كما هدفت إلى تحديد دور كل متغير (عدد أعضاء مجلس الهيئة، وتصنيفها، ومصدر تمويل الهيئات المحلية الفلسطينية، وطريقة تشكيل مجالسها، بالإضافة إلى المؤهل العلمي للأعضاء، والاطلاع على قوانين وأنظمة الهيئات المحلية من قبل طواقمها) على تطبيق مبادئ الحكم الصالح والمتمثلة في (النزاهة، الكفاءة والفعالية، المساءلة وتطبيق القانون، الشفافية، اللامركزية، الاستجابة، المشاركة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء ورؤساء وموظفي الهيئات المحلية الفلسطينية في منطقة قلقيلية، وزعت (260) استبانة استردت بالكامل.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة، حيث كانت نسبة درجة الاستجابة كالتالي: (النزاهة 67.8% - الكفاءة والفعالية 67.6% - المساءلة وتطبيق

القانون 67.4% - الشفافية 67.2% - اللامركزية 66.0% - الاستجابة 63% - المشاركة 62.8%).

○ أن متغير المؤهل العلمي لأعضاء مجالس الهيئات المحلية وعددهم لا يؤثر على واقع الحكم الصالح فيها.

○ أن عدد أعضاء مجالس الهيئات المحلية لا يؤثر على واقع الحكم الصالح فيها، وأنه كلما زاد مستوى اطلاع أعضاء الهيئات المحلية على القوانين والأنظمة ودراستها كلما زاد الالتزام بمبادئ الحكم الصالح والتوجه نحوه.

(الداعور، 2008)، "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية"

تهدف الدراسة إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، وإذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، تعزى الى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع البلدية وتصنيفها). وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة. أما مجتمع الدراسة فقد عرفه الباحث بأنه جميع أعضاء المجالس البلدية للعام 2007/2006، وبلغت عينة الدراسة (205) تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

○ أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة، مع وجود تفاوت في مدى تطبيق تلك المعايير حيث كان ترتيبها تصاعدياً على النحو التالي: (الاستجابة - التوجه نحو بناء توافق الآراء - المشاركة - المساواة - سيادة القانون - العدالة والمساواة - الكفاية والفعالية في استخدام الموارد - الرؤية الاستراتيجية - الشفافية).

(العتيبي، 2007)، " أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية- دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود"

تهدف الدراسة إلى قياس أثر تطبيق المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود كحالة دراسية تطبيقية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث باختيار عينة مكونة من 276 عضواً للإجابة على الاستبانة ونتاج الباحث المنهج الوصفي التحليل للوصول إلى النتائج.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفع.
- أن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية مرتفع.
- وجود أثر ذودلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والفاعلية في الجامعات الحكومية السعودية.

(الطشة، 2007)، " درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين فيها"

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الكويت من وجهة نظر موظفيها، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة لجمع المعلومات وتحليلها وصولاً إلى الاستنتاجات التي تجيب على أسئلة الدراسة وأهدافها.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

(عزمي وجطبي، 2006)، "الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات"

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الحكم الرشيد على خصوصة المؤسسات في الجزائر. واستند الباحث في دراسته إلى تعريف الأطر المفاهيمية لمفهوم الحكم الرشيد ومبادئه المتمثلة من وجهة نظر الباحث بتسعة عشر مبدأً (المشاركة- الديمومة - الشرعية والقبول من طرف السكان - الشفافية - الحث على الانصاف والعدل والمساواة - القدرة على تنمية الموارد وطرق الحاكمية - الحث على التوازن بين الاجناس - التسامح وتقبل نختلف الآراء الاخرى - القدرة على تعبئة الموارد لأغراض اجتماعية - تقوية الآليات الاصلية وتأهيل المواطنة - التطابق مع القانون - الاستخدام العقلاني والفعال للموارد - توليد وتحفيز الاحترام والثقة - المسؤولية - القدرة على تعريف الحلول العقلانية والتكفل بها - التشجيع على تحمل المسؤوليات والتسهيلات - الضبط أثر من المراقبة - القدرة على معالجة المسائل الزمنية - التوجه نحوالخدمة) إلى الرجوع إلى المراجع والأدبيات السابقة في ذات المجال، وصولاً لأهداف الدراسة والإجابة على استفساراتها.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

○ أن مستوى التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد يتيح لها فرصة دراسة الخيارات المتاحة التي من شأنها تعزيز وتمكين التنمية المستدامة

(عبد النور، 2006)، "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مفهوم الحكم الرشيد من المنظور السياسي عبر تطوره التاريخي، وتحليل أسباب ظهور هذا المفهوم وعلاقته بالتطور الديمقراطي، بالإضافة إلى دور منظومة الحكم الرشيد في تفعيل المشاركة والشراكة الفاعلة في رسم السياسات وتحقيق التنمية الشاملة على مستوى المجتمع من قبل منظومة الحكم الرشيد المتمثلة في القطاع الحكومي، والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. وقد ركزت الدراسة على دور مؤسسات المجتمع المدني في التأثير على السياسات العامة، وفي تحقيق

التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مع السعي الى تحقيق إدارة أكثر رشادة، من خلال دراسة حالة عن منظمات المجتمع المدني في الجزائر

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- أن الجزائر تملك منظومة تشريعية وقانونية متطورة وراقية تمكنها من تطبيق مبادئ ومعايير الحكم الرشيد ولكنها تحتاج إلى أدوات أكثر فاعلية.

(الشهبان، 2004) مقومات الحكم الرشيد في استدامة التنمية العربية

تقدم الدراسة تحليلاً للمقومات الأساسية للحكم الرشيد ومبادئه وعلاقته بالتنمية المستدامة في العديد من الدول العربية، حيث اعتمدت الدراسة على المؤشرات التالية: (المساءلة والتعبير، الاستقرار والعنف السياسي، فاعلية الحكومة، نوعية التنظيم والضبط، حكم القانون، ضبط الفساد) كمؤشرات ومعايير لقياس مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد لتقديم تحليل اقتصادي لتلك المؤشرات، وتشخيص وتفصيل الركائز الأساسية لتشكل دعائم لاستدامة التنمية العربية في العديد من البلدان العربية. واختارت الدراسة عينة ضمت خمسة بلدان عربية اختيرت عشوائياً وهي: (الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، مصر).

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن البلاد العربية كانت ولا تزال تعاني من آثار عميقة للفساد المستشري في أجهزتها الحكومية إلى الدرجة التي أعاققت التنمية الاقتصادية.
- ان هناك خمس سمات للتنمية البشرية المستدامة تؤثر في حياة الناس هي : التمكين والمشاركة، التعاون المشترك، العدالة، الأمن الاجتماعي، الاستدامة.

(Huque, 2011) Accountability and governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh

دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية في بنغلادش، هدفت الدراسة إلى تقييم المساءلة في بنغلادش، بغرض تحديد نقاط القوة والضعف وامكانيات التطوير، واعتمدت الدراسة على مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات الاستطلاعية الميدانية لمؤسسات بنغلادش، وتوصلت الدراسة إلى أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الادارية غير فعالة نظراً للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبأن أساليب الإدارة الحديثة كانت سبباً في المطابة بتطبيق مبادئ المساءلة.

(Seyoum & Manyak, 2009) The impact of public and private sector transparency on foreign direct investment in developing countries

أثر شفافية القطاع الخاص والعام على الاستثمارات الاجنبية المباشرة في البلدان النامية، هدفت الدراسة إلى تقييم دور شفافية القطاع الخاص والقطاع العام في جذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة للبلدان النامية، حيث قامت الدراسة على أخذ عيني من 82 دولة من الدول النامية تتبع مناطق جغرافية مختلفة، واستخدمت الدراسة التحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين المتغير التابع الاستثمارات الاجنبية والمتغيرات المستقلة المتعلقة بشفافية القطاع العام والخاص، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات الاجنبية المباشرة، فكلما ازداد مستوى الشفافية في القطاع الخاص ازدادت الاستثمارات الاجنبية المباشرة، كما تؤثر شفافية القطاع الخاص على الاستثمارات الاجنبية المباشرة بدرجة اكبر من شفافية القطاع العام في الدول النامية.

(Graham, Amos & Plumptre, 2003) Principle for Good Governance in the 21 Century

مبادئ الحكم الرشيد في القرن الواحد والعشرين، هدفت الدراسة الى استكشاف مفهوم الحكم الرشيد في المؤسسات، وتحديد الخصائص الجيدة لهذا الحكم، بالإضافة للتعرف الى وجود مبادئ او معايير عالمية للحكم الرشيد وتعريف تلك المبادئ والتعرف على مصادرها، كذلك تطرقت الدراسة الى آلية تطبيق هذه المبادئ لتحقيق الحكم المنشود، وتمثل هذه الدراسة ملخص سياسات للمنظمات غير الحكومية في كندا، وذكرت الدراسة مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحكم الرشيد وهي: (المشاركة، الرؤية الاستراتيجية، الاستجابة، الفاعلية والكفاءة، المحاسبة، الشفافية، المساواة، حكم القانون).

(UN, 2003) ESCWA – Good Governance: enhancing macro-management in the ESCWA region

دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، الحكم السليم – تحسين الادارة الكلية في منطقة الاسكوا، هدفت الدراسة إلى تحليل قضايا الحكم والادارة الكلية في بلدان اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)، حيث استخدمت الدراسة مؤشرات سياسية واقتصادية وادارية لذلك، وشملت الدراسة كل من عدداً من الدول العربية، واستنتجت الدراسة أن بعض بلدان الإسكوا احرزت تقدماً كبيراً في مجال الحكم الاقتصادي، وأن الاردن وعمان وقطر والبحرين والمملكة العربية السعودية ومصر تأتي في مقدمة بلدان إسكوا التي تستخدم ممارسات الحكم السليم، وأن الأردن في طليعة البلدان التي اعتمدت برامج اصلاحية لتحقيق الحكم السليم، وهي تتميز عن بقية البلدان من حيث مؤسساتها العامة.

(Kaufman, Daniel & others, 2002), Assessing Governance, Diagnostic tools and applied methods for capacity building and action learning

أجريت هذه الدراسة من قبل فريق من البنك الدولي بهدف استخدام الحوكمة كأداة تشخيصية للوقوف على مواطن القوة والضعف في المؤسسات وأثر ذلك على النمو، وخلصت الدراسة إلى أن غياب تطبيق معايير الحوكمة يكون لها نتائج سلبية على مستوى معيشة الفرد وتوزيع الدخل القومي، بالإضافة إلى التأثير سلباً على الإنفاق العام ونوعية الخدمات العامة.

(Hepworth, 2003), Corporate Governance in the Public Sector.

تهدف الدراسة إلى بحث العلاقة ما بين حوكمة الشركات وأداء مؤسسات القطاع العام، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الحوكمة وزيادة فعالية وكفاءة مؤسسات القطاع العام في ضوء مؤشرات النزاهة، الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفعالية. حيث ينعكس ذلك على مستوى أداء مؤسسات القطاع العام وأساليب الرقابة الداخلية والتفاعل مع البيئة الخارجية كما يؤثر إيجاباً على أداء وسلوك الموظفين.

دراسة البنك الدولي (2004) بعنوان "إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - تعزيز التضمينية والمساءلة"

تهدف الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للتحديات والفرص التي تواجهها المنطقة في سعيها إلى النهوض باستراتيجيات جديدة للتنمية. وأشارت الدراسة إلى أن الفساد من أهم المظاهر البارزة والشائعة لإدارة الحكم السيء، ونتيجة مباشرة لإنعدام المساءلة، وتطرقَت الدراسة إلى الجهود الكبيرة التي تبذل لتعريف الأبعاد الأساسية للحكم الجيد (حكم القانون، محاربة الفساد، فاعلية القطاع العام، النزاهة والشفافية والقدرة على التعبير.

(OCED, 2010), Progress in Public Management in the Middle East and North Africa, case studies on policy reform

تناولت هذه الدراسة التي قامت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتقييم واقع مؤشرات الحوكمة في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث استعرضت الدراسة مؤشرات الحكم الصالح واستعرضت عدد من الحالات الدراسية في عدد من دول شرق آسيا وشمال أفريقيا، وخلص التقرير أن هنالك تحسناً في واقع رسم السياسات في فلسطين مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها فلسطين، وبتاريخ نشأتها في العام 1994، حيث يشير إلى التقرير إلى تحسن في إعادة صياغة عدد من القوانين الفلسطينية وبالتحديد قوانين الانتخابات التي تضمن المشاركة في رسم السياسات، إلى أن التقرير يوصي بأهمية أن تقوم فلسطين باتخاذ إجراءات أكثر وضوحاً وشمولية في إعادة صياغة القوانين وتجديد قوانين أخرى من خلال تحديد الأولويات وإشراك مؤسسات المجتمع المدني في هذه المراجعة لضمان إنسجام تلك القوانين مع المتطلبات الدولية وإنسجامها مع رغبات الجمهور الفلسطيني.

2-4-4 التعقيب على الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة أفادت الباحثة وساهمت بشكل فعال في تعريف مشكلة هذه الدراسة، وتحديد أهدافها وأهميتها، كما لعبت دوراً كبيراً في تعريف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما استفادت الباحثة منها في النهج البحثي وفي مرحلة إعداد الاستبانة البحثية الخاصة بالدراسة.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات لسابقة بكونها حالة تطبيقية على مؤسسة الموصفات والمقاييس الفلسطينية كمؤسسة عامة وتدار من قبل مجلس إدارة، ولكونها الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث العلاقة بين الحوكمة والأداء على تلك المؤسسة، بالإضافة إلى تركيزها على عدد من مبادئ الحوكمة (سيادة القانون والمساءلة والمشاركة والشفافية والرؤيا الاستراتيجية) كمتغيرات مستقلة لكونها المبادئ الأكثر أهمية لمؤسسة الموصفات والمقاييس، وانعكاس ذلك على مستوى الأداء وبالتحديد الإنتاجية والانتماء كمتغير تابع.

و في المجمل تم الاستفادة من الدراسات السابقة بما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح ودقيق، وتحديد أسئلتها.
- تحديد أهداف الدراسة وأهميتها.
- تعريف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة، و تحديد النهج البحثي التحليلي.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بما يلي:

- تركز هذه الدراسة على الحوكمة كمفهوم حديث وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة والتوجه العالمي في الوقت الحاضر إلى تعزيز هذا المفهوم في كافة المؤسسات العامة على مستوى الدول
- تركز هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السابقة على (الشفافية والمشاركة والمساءلة والرؤيا الاستراتيجية وسيادة القانون) كمبادئ أساسية من المبادئ التسعة للحوكمة في القطاع العام

نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تركز الدراسة الحالية على الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل المتعلق في تطبيق الحوكمة، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تناقش الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء وتسعى إلى ربطهما بالحوكمة و تطبيقها، الأمر الذي يعطي هذه الدراسة ميزة خاصة.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تدرس مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية كحالة، وتقيس مدى تطبيق الحوكمة وعلاقته بالأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء، حيث جرت دراسات سابقة على المؤسسة في إطارها التشريعي والقانوني فقط، بذلك تعتبر ميزة خاصة لهذه الدراسة.
- أغلب الدراسات السابقة ركزت على الحوكمة في القطاع الخاص والشركات، وكان عدد الدراسات التي تناولت الحوكمة في القطاع العام قليلة جداً. وتعتبر هذه الدراسة امتداداً للجهد العلمي في دراسة الحوكمة في واحدة من مؤسسات القطاع العام.

جدول (1.2): الفجوة البحثية للدراسة

| الدراسة الحالية | الفجوة البحثية | الدراسات السابقة |
|--|---|---|
| تركز الدراسة الحالية على مبادئ سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة والرؤيا الاستراتيجية من مبادئ الحوكمة التسعة و التي يسعى نظام تقييم الموظفين في الوظيفة العمومية إلى تعزيزها. | لم تركز الدراسات السابقة على مبادئ الحوكمة الأخرى مجتمعة أو الجزء الأغلب منها. | ركزت أغلب الدراسات السابقة على مبدأ واحد من مبادئ الحوكمة كالشفافية فقط، أو المساءلة فقط، أو الرؤيا الاستراتيجية فقط. |
| تركز هذه الدراسة على واحدة من مؤسسات القطاع العام غير الوزارية والتي تدار من قبل مجلس إدارة يمثل القطاعين العام والخاص. | لم تركز الدراسات السابقة على الحوكمة في القطاع العام، وركزت التي تناولت الحوكمة في القطاع العام، مؤسسات كوزارة المالية، الحكم المحلي والبلديات والجامعات. | ركزت أغلب الدراسات السابقة على القطاع الخاص وبالتحديد الشركات ومؤسسات القطاع المصرفي. |
| تركز هذه الدراسة على الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء كمتغير تابع باعتبارهما مؤشرين للأداء في نظام تقييم الأداء للموظفين في الوظيفة العمومية. | لم تركز الدراسات السابقة على الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء. | ركزت الدراسات السابقة على الأداء بمعاييره المالية والمحاسبية والأداء الإداري بشكل عام دون تخصيص |

الفصل الثالث

المنهج والإجراءات

3-1 منهج الدراسة:

قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة ، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع, ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، و ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

3-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه كافة موظفي مؤسسة المواصفات و المقاييس الفلسطينية الموظفين في مقرها العام الكائن في رام الله، و مكاتبها في الخليل و نابلس من غير موظفي الخدمات الإدارية (مراسل، سائق، سكرتيرة) و ممن تزيد عدد سنوات عملهم في المؤسسة عن عام واحد و البالغ عددهم (82) موظفاً في أيلول من العام 2016. و تشمل عينة الدراسة كافة أفراد مجتمع الدراسة و هي عينة مسح شامل، و هي أيضاً عينة غير احتمالية قصدية.

و تعرف العينة غير الاحتمالية بأنها العينة التي لا تعتمد على الخطوات الحسابية في اختيار أفرادها (طابع، 2007) و تعتمد في اختيارها على حكم الباحث في تقدير الخصائص المتشابهة لأفراد مجتمع العينة (Mahotra,2007)، و من أنواع العينة غير الاحتمالية التالي:

- العينة المتاحة Convenience: يتم اختيار أفراد العينة بناءً على توفرهم في مكان و وقت جمع البيانات، و تمتاز بأنها الأقل تكلفة و وقتاً (Mahotra,2007).
- العينة الحصصية Qouta: و يتم اختيار أفرادها من خلال تقسيم سماتهم إلى حصص وتمثيل كل حصة لتغطي مجتمع العينة (Mahotra,2007).
- العينة القصدية أو الغرضية Judgmental: و هي عينة هذه الدراسة يتم اختيار أفرادها بطريقة قصدية تتناسب مع حكم الباحث على اشتراك أفرادها بمجموعة من الخصائص

المتشابهة (Mahotra,2007)، فيقوم الباحث باختيار من يتشاركون ذات السمات و يستبعد من لا تتوفر فيهم هذه السمات (طايح، 2007).

وقامت الباحثة بتعريف عينتها على النحو السابق للأسباب التالية:

- أنها الطريقة الأنسب لتحقيق غرض الدراسة و الذي يهدف إلى دراسة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالأداء بمحوريه الإنتاجية والانتماء كحالة دراسية في مؤسسة المواصفات والمقاييس.
- أن عدد موظفي مؤسسة المواصفات و المقاييس قليل و يمكن الوصول إليهم بسهولة و يسر ودون الحاجة إلى وقت أو جهد كبيرين. و أن اختيار كافة أفراد المجتمع كعينة شاملة يرفع من جودة نتائج الدراسة.
- أن طبيعة عمل المؤسسة و ارتباطها بالمعايير الإقليمية والدولية تشترط على كافة الموظفين فيها بدوائرها الأساسية و المساندة أن يكونوا على قدر كاف من الفهم و الإدراك و التطبيق من القيم و المبادئ المكونة للحوكمة، و التي من أهمها (سيادة القانون، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، والرؤيا الاستراتيجية) بغض النظر عن الدرجة الوظيفية أو المؤهل العلمي. حيث يستثنى من ذلك موظفو الخدمات الإدارية اللذين لا يشترط لتعيينهم مؤهلات علمية و لا يساهمون بشكل مباشر في تطبيق تلك المبادئ.

و قامت الباحثة بتوزيع (100) استبانة على كافة الموظفين باستثناء موظفي الخدمات الإدارية واسترداد (93) استبانة، واستبعاد (11) استبانة لموظفين تقل سنوات خبرتهم عن عام واحد، و بالتالي فإن عدد الاستبانات المستردة و القابلة للتحليل هي (82) استبانة. وهي بذلك تشكل ما مجموعه 93% من مجتمع الدراسة.

وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

| المتغير | التصنيف | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------------|-----------------|---------|------------------|
| الجنس | ذكر | 52 | 63.4 |
| | أنثى | 30 | 36.6 |
| المؤهل العلمي | دبلوم فأقل | 16 | 19.5 |
| | بكالوريوس | 55 | 67.1 |
| | ماجستير فأعلى | 11 | 13.4 |
| المسمى الوظيفي | موظف | 27 | 32.9 |
| | رئيس شعبة | 14 | 17.1 |
| | رئيس قسم | 23 | 28.0 |
| | مدير | 18 | 22.0 |
| سنوات الخبرة في المؤسسة | 1- 5 سنوات | 19 | 23.2 |
| | 6-10 سنوات | 24 | 29.3 |
| | من 11 سنة فأكثر | 39 | 47.6 |
| المجموع | | 82 | 100.0 |

يتضح من الجدول رقم (1.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة ، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

3-3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراسها على الموظفين ، وتضمنت الاستبانة محورين هما:

- المحور الأول هو: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ويتكون من خمسة مجالات هي (سيادة القانون وتتمثل في سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق)، والمشاركة (وتتمثل في المشاركة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات)، والمساءلة (وتتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة)،

والشفافية (وتتمثل في حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول يد المعنيين) ، والرؤية الاستراتيجية (وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويلاً الأجل)،

- المحور الثاني هو: قياس مستوى الأداء ويتكون من مجالين هي : (الإنتاجية، والانتماء).

وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري المتعلق بمبادئ الحوكمة، والأداء.
- مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في معايير الحوكمة، وتحسين الأداء.
- المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن الأفراد الموظفين في مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية والذين قاموا بتعبئة الاستبانة وتتضمن البيانات الديمغرافية لهم (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: واشتمل على (66) فقرة موزعة على محورين وسبعة مجالات، المحور الأول يمثل مستوى تطبيق معايير الحوكمة، ويتكون من خمسة مجالات هي (سيادة القانون ، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، والرؤية الاستراتيجية)، والمحور الثاني يمثل مستوى الأداء في مؤسسة المواصلات والمقاييس ويتكون من مجالين هما (الإنتاجية، والانتماء)، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتوزين إجابات المستطلعة آراؤهم على فقرات الاستبانة، ويبدأ المقياس بالدرجة (موافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (موافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتعطى درجتين، و(معارض بشدة) وتعطى درجة واحدة .

ويبين الجدول رقم (3.2) أجزاء ومحاوور وفقرات الاستبانة:

جدول (2.3): فقرات الاستبانة تبعاً لمحاورها ومجالاتها

| عدد الفقرات | المجال | الرقم |
|-------------|--|-------|
| 50 | المحور الأول: مستوى تطبيق معايير الحوكمة | |
| 10 | سيادة القانون (وتتمثل في سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق) | 1 |
| 10 | المشاركة (وتتمثل في المشاركة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات) | 2 |
| 10 | المساءلة (وتتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة) | 3 |
| 10 | الشفافية (وتتمثل في حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول يد المعنيين) | 4 |
| 10 | الرؤية الاستراتيجية (وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأجل): | 5 |
| 16 | المحور الثاني: مستوى الأداء | |
| 8 | الإنتاجية | 1 |
| 8 | الانتماء | 2 |
| 66 | المجموع | |

3-4 صدق الأداة

ويقصد بصدق الأداة أن الأداة المستخدمة في القياس قادرة على قياس المراد قياسه، وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في شؤون دراسات التنمية والتخصصات الأخرى ملحق رقم (2)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكّمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من محورين وسبعة مجالات و(66) فقرة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية ملحق رقم (1).

3-5 ثبات الأداة

ويقصد بثبات الأداة قدرة الأداة على إعطاء نفس النتيجة في حال تكرار القياس على ذات الشخص عدة مرات وفي نفس الظروف، وقد تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (3.3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (3.3): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

| الرقم | المجال | عدد الفقرات | معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا |
|-------|---|-------------|----------------------------------|
| 1 | سيادة القانون (وتتمثل في سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق) | 10 | 0.906 |
| 2 | المشاركة (وتتمثل في المشاركة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات) | 10 | 0.880 |
| 3 | المساءلة (وتتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة) | 10 | 0.869 |
| 4 | الشفافية (وتتمثل في حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول يد المعنيين) | 10 | 0.875 |
| 5 | الرؤية الاستراتيجية (وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويلاً الأجل) | 10 | 0.911 |
| | المحور الأول: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة | | |
| 1 | الإنتاجية | 8 | 0.854 |
| 2 | الانتماء | 8 | 0.861 |
| | المحور الثاني: مستوى الأداء | | |
| | الثبات الكلي | | |
| | | 66 | 0.976 |

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن معاملات الثبات للمحور الأول والمتعلق بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة تراوحت بين (0.911-0.869) للمجالات، فكان الأول الرؤيا الاستراتيجية والأخير المساءلة على التوالي، في حين بلغ الثبات الكلي للمحور الأول ككل (0.967). وفي المقابل بلغت معاملات الثبات للمحور الثاني (مستوى الأداء) بين (0.861-0.854) للمجالين، فكان المجال الأول الانتاجية والمجال الثاني الانتماء، في حين بلغ الثبات الكلي للمحور الثاني (0.927). أما معامل الثبات للأداة ككل فقد بلغ (0.976) وهو معامل ثبات عالٍ وفي بأغراض البحث العلمي.

3-6 إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.
- قامت الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة واسترجاعها
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3-7 متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

3-7-1 المتغيرات المستقلة:

وتتكون من المحاور التالية:

- سيادة القانون وتمثل في (سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق).
- المشاركة وتمثل في (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات)
- المساءلة وتمثل في (تحمل المسؤولية أمام الجهة المختصة).

- الشفافية وتتمثل في (حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول يد المعنيين)
- الرؤية الاستراتيجية (وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويلاً الأجل)

3-7-2 المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المبحوثين أفراد مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية الموظفين في الضفة الغربية حول مستوى الأداء في المؤسسة في المجالين (الانتاجية، والانتماء).

3-8 المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة والوصف الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة من المبحوثين.
2. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الأداة والاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
3. مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لفحص العلاقة بين محوري الدراسة (تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء في المؤسسة ومجالاتها لدى أفراد الموظفين في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في مقراتها في الضفة الغربية).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوكمة والأداء بمحوريه الإنتاجية و الانتماء في مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها الموظفين في الضفة الغربية، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من محورين و(66) فقرة موزعة على سبعة محاور، خمسة مجالات للمحور الأول، ومجالين للمحور الثاني. وقد تم توزيعها على عينة غير احتمالية قصدية شاملة مؤلفة من (82) من موظفي مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية الموظفين في الضفة الغربية.

4-1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث وهي:

4-1-1 النتائج المتعلقة بسؤال للدراسة الرئيس

والذي ينص على:

هل هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء بمحوريه الإنتاجية و الانتماء في مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لدراسة العلاقة بين محوري الدراسة (تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء في مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية)؟

ويبين الجدول رقم (1.4) هذه النتائج:

جدول رقم (1.4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة) والقسم الثاني (مستوى الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس)

| مستوى الأداء | المجال | |
|--------------|----------------|---------------------|
| **0.928 | معامل الارتباط | تطبيق مبادئ الحوكمة |
| *0.000 | مستوى الدلالة | |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (1.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالي تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس مقدارها (0.928) عند مستوى دلالة (0.000)، حيث تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بينهما، وتفسر الباحثة هذه النتائج إلى أن طبيعة عمل ومهام مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية وعلاقتها الدولية بالمؤسسات الشبيهة تدفعها إلى الالتزام بعدد من القيم والمبادئ التي من شأنها أن تجعلها مقبولة دولياً، الأمر الذي يترتب عليه أن تقوم المؤسسة بتعزيزه بين موظفيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية والأكاديمية في إطار تحقيق ذلك القبول والاعتراف الدولي.

4-1-2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الفرعية

4-1-2-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

والذي ينص على: ما هي العلاقة بين سيادة القانون والأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟ وتم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لبحث العلاقة بين مجال الدراسة الأول في المحور الأول (سيادة القانون من حيث سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق، ومحور الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس).

ويبين الجدول رقم (5) هذه النتائج:

جدول رقم (2.4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (سيادة القانون من حيث سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق) والقسم الثاني (الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة المواصفات والمقاييس)

| مستوى الأداء | | المجال | |
|--------------|----------|----------------|---|
| الانتاجية | الانتماء | | |
| **0.648 | **0.650 | معامل الارتباط | سيادة القانون من حيث سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق |
| *0.000 | *0.000 | مستوى الدلالة | |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (2.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالي سيادة القانون من حيث تعزيز القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس لمجالي المستوى (الإنتاجية والانتماء) مقدارها على التوالي (0.650) و(0.648) عند مستوى دلالة (0.000). وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن عمل مؤسسة المواصفات والمقاييس محكوم بقانون المواصفات والمقاييس الفلسطينية رقم 6 لسنة 2000، وأن كافة الأنظمة المنظمة لعملها معتمدة من قبل مجلس الوزراء، وتعليمات العمل التنفيذية معتمدة من قبل مجلس إدارة المؤسسة، وبالتالي فإن مجموعة التشريعات تلك تقيد عمل المؤسسة والموظفين فيها وتجعلهم في قالب من الممارسة الحيادية والموضوعية في التعامل مع مصالح الجهات المختلفة وتحقيق التوازن بينها.

4-1-2-2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

والذي ينص على: ما هي العلاقة بين المشاركة والأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لإيجاد العلاقة بين مجال الدراسة الثاني (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس بمجاليه (الإنتاجية، والانتماء)). ويبين الجدول رقم (3.4) هذه النتائج:

جدول رقم (3.4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات المجال الثاني لمحور الحوكمة (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة الموصفات والمقاييس) بمجاليه (الإنتاجية، والانتماء)

| مستوى الأداء | | المجال | |
|--------------|-----------|----------------|--|
| الانتماء | الإنتاجية | | |
| **0.660 | **0.712 | معامل الارتباط | المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات |
| 0.000 | *0.000 | مستوى الدلالة | |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (3.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات المجال الثاني لمحور الحوكمة (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة الموصفات والمقاييس) بمجاليه (الإنتاجية، والانتماء) وأن هذه العلاقة مقدارها على التوالي (0.712) و(0.660) عند مستوى دلالة (0.000). وتفسر الباحثة ذلك إلى أن جزءاً من خدمات المؤسسة يقوم بالأساس على المشاركة بين الجهات ذات الصلة، فعملية إعداد الموصفات على سبيل المثال تقوم على مبدأ إشراك الجهات المختلفة ذات الصلة بموضوع الموصفة من مختلف القطاعات الصناعية والتجارية، والجهات الرقابية الحكومية، والجهات الأكاديمية والبحثية، بالإضافة إلى جهات حماية المستهلك ومؤسسات المجتمع المدني، في إعداد وصياغة الموصفات الفلسطينية حيث تقوم كل منها بالمساهمة بما لديها لتعكس اهتمامات الجهات التي تمثلها وتحقق التوازن بين كافة الأطراف وبالتالي تعزيز الانتماء للمخرج والإلتزام بتطبيقه.

4-2-2-3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

والذي ينص على: ما هي العلاقة بين المساءلة ومستوى الأداء في مؤسسة الموصفات والمقاييس؟ استخدمت الباحثة مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لإيجاد العلاقة بين مجال الدراسة الثاني لمحور الحوكمة (المساءلة وتحمل المسؤولية أمام الجهة المختصة، ومستوى الأداء في مؤسسة الموصفات والمقاييس) بمجاليه (الإنتاجية والانتماء). ويبين الجدول رقم (4.4) هذه النتائج:

جدول رقم (4.4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات المجال الثالث لمحور الحوكمة (المساءلة وتحمل المسؤولية أمام الجهة المختصة) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس) بمجاليه (الانتاجية، والانتماء)

| مستوى الأداء | | المجال | |
|--------------|----------|----------------|---|
| الانتاجية | الانتماء | | |
| **0.965 | **0.814 | معامل الارتباط | المساءلة وتحمل المسؤولية أمام الجهة المختصة |
| *0.000 | *0.000 | مستوى الدلالة | |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (4.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات المجال الثالث لمحور الحوكمة (المساءلة وتحمل المسؤولية أمام الجهة المختصة) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية) بمجاليه (الانتاجية والانتماء)، ومقدارها على التوالي (.0965) و(0.814) عند مستوى دلالة (0.000). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حرص المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها بين المؤسسات الدولية يدفعها إلى تقديم قراءات حقيقية عن إنجازاتها ومستوى أدائها، كما أن التزام المؤسسة بتنفيذ أحكام قانون الخدمة المدنية وملاحقه، ومساءلة الإدارة العامة من قبل مجلس إدارة المؤسسة والهيئات الرقابية يشكل حافزاً ملزماً لاتخاذ وسائل تقييمية عادلة للمحاسبة والمساءلة على كافة المستويات الإدارية، وتفسر الباحثة قوة ارتباط الانتاجية والمساءلة يعود إلى أن النفس البشرية تكون أكثر التزاماً في حال استشعرت وجود الرقيب والذي يقوم بالمساءلة والمحاسبة وبالتالي الثواب أو العقاب

4-2-1-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

والذي ينص على: ما هي العلاقة بين الشفافية وتحسين الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟ ولغايات الإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لإيجاد العلاقة بين مجال الدراسة الرابع لمحور الحوكمة (الشفافية التي تعني حرية تدفق المعلومات والافصاح عنها وجعلها في متناول يد المعنيين، ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس) بمجاليه (الانتاجية والانتماء).

ويبين الجدول رقم (5.4) هذه النتائج:

جدول رقم (5.4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات المجال الرابع لمحور الحوكمة (الشفافية التي تعني حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها وجعلها في متناول يد المعنيين) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة المواصلات والمقاييس) بمجاليه (الانتاجية والانتماء)

| مستوى الأداء | | المجال | |
|--------------|----------|----------------|---|
| الانتاجية | الانتماء | | |
| **0.746 | **0.948 | معامل الارتباط | الشفافية التي تعني حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها وجعلها في متناول يد المعنيين |
| *0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (5.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات المجال الرابع لمحور الحوكمة (الشفافية التي تعني حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها وجعلها في متناول يد المعنيين) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة المواصلات والمقاييس) بمجاليه (الانتاجية والانتماء)، مقدارها على التوالي (0.746)، و(0.948) عند مستوى دلالة (0.000). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مؤسسة المواصلات والمقاييس بطبيعتها عملها وارتباطاتها مع المؤسسات الدولية تستدعي منها الإفصاح عن إجراءاتها وآليات عملها، كما يستوجب منها الإعلان عن قراراتها ومبرراتها بشكل يضمن حرية الوصول إلى المعلومات اللازمة بما لا يتعارض مع الخصوصية وحقوق الملكية للشركات والمؤسسات والجهات المنتفعة من خدمات المؤسسة، كما أن المؤسسة شكلت مجموعة من اللجان التي تقوم بدور التحقق من سلامة الإجراءات وحياديتها وتضمن شفافيتها ومنها لجنة التطوير والتدقيق الداخلي للجودة. وتفسر الباحثة الارتباط المرتفع بين الانتماء والانتاجية والشفافية إلى أن ذلك يمثل إنعكاساً لمدى شعور الفرد بالعدالة والرضا الناجمة عن ممارسته لحقه في الحصول على المعلومات.

4-1-2-5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة

والذي ينص على: ما هي العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس؟ ولغايات الإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لإيجاد العلاقة بين مجال الدراسة الخامس لمحور الحوكمة (الإدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأمد، ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس) بمجاليه (الانتاجية، والانتماء)

ويبين الجدول رقم (6.4) هذه النتائج:

جدول رقم (6.4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات المجال الخامس لمحور الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية والتي تتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأمد) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس) بمجاليه (الانتاجية، والانتماء)

| مستوى الأداء | | المجال | |
|--------------|----------|----------------|--|
| الانتاجية | الانتماء | | |
| **0.730 | **0.785 | معامل الارتباط | الإدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأمد |
| *0.000 | *0.000 | مستوى الدلالة | |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (6.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات المجال الخامس لمحور الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية والتي تتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأمد) والمحور الثاني (مستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس) مقدارها (0.730) و(0.785) عند مستوى دلالة (0.000). وتغزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العامة للمؤسسة والمتمثلة بمجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية تقوم بشكل دائم على تجديد أهدافها الاستراتيجية لضمان مواءمة بنيتها التحتية وأهدافها مع متطلبات الاعتراف الدولي الذي يعزز من فرص النهوض بالاقتصاد الفلسطيني من خلال تعزيز الصادرات ودعم المنتج الوطني وحماية الأسواق من السلع غير المطابقة للمواصفات. وتفسر الباحثة الارتباط الإيجابي بين الرؤية الاستراتيجية وأداء

الموظفين إلى أن وجود رؤية استراتيجية واضحة مع خطة تفصيلية محددة المعالم ويشترك في وضعها كافة المستويات الإدارية، يدفع الموظفين إلى الالتزام في تنفيذها والعمل على تحقيقها.

6-2-1-4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس للدراسة

والذي ينص على: ما درجة تطبيق معايير الحوكمة بمجالاتها (سيادة القانون، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، والإدارة الاستراتيجية) من وجهة نظر موظفي مؤسسة المواصفات والمقاييس الموظفين في الضفة الغربية؟

ولتفسير نتائج أسئلة الدراسة السادس والسابع، استخدمت الباحثة النسب المئوية التالية وذلك لتطبيقها على مجالات المحور الأول تطبيق مبادئ الحوكمة وهي (سيادة القانون، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، والإدارة الاستراتيجية):

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0) درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%- 68.0 %) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%- 52.0 %) درجة قليلة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

والجداول التالية توضح النتائج:

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الأول (سيادة القانون من حيث سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ترتيب الفقرة |
|------------|----------------|-------------------|-----------------|---|--------------|
| كبيرة جداً | 84.2 | 0.83 | 4.21 | من وجهة نظرك يؤدي إلزام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها إلى تعزيز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بها. | 1 |
| كبيرة | 83.2 | 0.78 | 4.16 | برأيك تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها. | 2 |
| كبيرة | 82.6 | 0.78 | 4.13 | برأيك تلتزم المؤسسة بالمهام المناطة بها وفقاً لقانون المواصفات والمقاييس الفلسطينية رقم 6 لسنة 2000. | 3 |
| كبيرة | 81.0 | 1.03 | 4.05 | من وجهة نظرك يؤدي إلزام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها وتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه على كافة الموظفين في المؤسسة بنزاهة إلى تعزيز الإنتاجية لدى الموظف | 4 |
| كبيرة | 80.8 | 1.1 | 4.04 | من وجهة نظرك يؤدي إلزام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها وتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه على كافة الموظفين في المؤسسة بنزاهة إلى تعزيز الشعور بالرضا لدى الموظف | 5 |
| كبيرة | 78.6 | 0.99 | 3.93 | برأيك تلتزم المؤسسة بتطبيق الأنظمة ذاتها على كافة المنتفعين من ذات الخدمة التي تقدمها المؤسسة بحيادية وموضوعية. | 6 |
| كبيرة | 78.6 | 1.20 | 3.93 | من وجهة نظرك يؤدي إلزام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها وتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه على كافة الموظفين في المؤسسة بنزاهة إلى تعزيز الشعور بالانتماء الوظيفي لدى الموظف | 7 |
| كبيرة | 70.4 | 1.20 | 3.52 | على حد معرفتك تلتزم المؤسسة بتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه على كافة الموظفين في المؤسسة. | 8 |
| متوسطة | 63.2 | 1.00 | 3.16 | برأيك وحدود معرفتك يلتزم كافة الموظفين في المؤسسة بمعايير وأخلاقيات العمل الحكومي المنصوص عليها في مدونة السلوك وقانون الخدمة المدنية | 9 |
| متوسطة | 53.2 | 1.19 | 2.66 | برأيك وحدود معرفتك تتم الترقية على الدرجة الوظيفية في المؤسسة على أساس الأداء. | 10 |
| كبيرة | 75.6 | 0.72 | 3.78 | الدرجة الكلية للمجال الأول (سيادة القانون) | |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7.4) ما يلي:

- أن سيادة القانون من حيث تعزيز القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق كانت ما بين المتوسطة والكبيرة جداً، حيث تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (53.2%) و(84.2%).
- أن النسبة الأدنى 53.2% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (برأيك وحدود معرفتك تتم الترقية على الدرجة الوظيفية في المؤسسة على أساس الأداء) وتفسر الباحثة إلى أن الترقيات على الدرجات الوظيفية تتم وفقاً لقانون الخدمة المدنية المعتمد في العام 2005 والذي ما زال بحاجة إلى تعديلات ليكون أكثر إنصافاً للموظف، كما أن الالتزام بالإصلاح المؤسسي على مستوى المؤسسات الحكومية كافة والمبني على الترقية للمناصب الوظيفية إلى الفئة الأولى فأعلى من خلال الإعلان الداخلي والمنافسة العادلة بتقييم لجان مقابلات مختصة حديث العهد في المؤسسات الحكومية.
- أن النسبة الأعلى 84.2% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من وجهة نظرك يؤدي إنترام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها إلى تعزيز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بها)، وتفسر الباحثة ذلك أن شعور الفرد بالعدالة في التطبيق والمساواة أمام القانون يدفعه إلى الوصول إلى حالة من الرضا والثقة واحترام الأنظمة والتعليمات.
- أن الاستجابة على الدرجة الكلية للمجال الأول المتعلق بسيادة القانون كبيرة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت 75.6%.

جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الثاني (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ترتيب الفقرة |
|------------|----------------|-------------------|-----------------|---|--------------|
| كبيرة جداً | 86.2 | 0.76 | 4.31 | من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز الانتماء الوظيفي لدى الموظف. | 1 |
| كبيرة جداً | 86.0 | 0.70 | 4.30 | من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف. | 2 |
| كبيرة جداً | 85.4 | 0.74 | 4.27 | من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يحسن الإنتاجية لدى الموظف. | 3 |
| كبيرة | 81.2 | 0.77 | 4.06 | من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة. | 4 |
| كبيرة | 74.6 | 0.97 | 3.73 | بحدود معرفتك يشارك مدراء الدوائر في تحديد الاحتياجات الوظيفية من مؤهلات وبرامج تدريبية وعاملين. | 5 |
| كبيرة | 70.4 | 0.93 | 3.52 | من واقع خبرتك تتشارك الإدارة العليا للمؤسسة مع الجهات المنتفعة ذات الصلة في رسم سياسات المؤسسة. | 6 |
| كبيرة | 70.2 | 1.00 | 3.51 | من واقع خبرتك يشارك مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب والموظفون في وضع برامج العمل المنبثقة عن الأهداف. | 7 |
| كبيرة | 68.0 | 1.02 | 3.40 | بحدود معرفتك تتخذ الإدارة العليا القرارات بعد التشاور مع مدراء الدوائر والموظفين ذوي الصلة. | 8 |
| متوسطة | 66.6 | 0.97 | 3.33 | بحدود معرفتك يشارك مدراء الدوائر في تحديد الاحتياجات المالية في الموازنة. | 9 |
| متوسطة | 65.6 | 1.06 | 3.28 | من واقع خبرتك تتشارك الإدارة العليا للمؤسسة الموظفين في رسم سياسات المؤسسة وتحديد الأهداف. | 10 |
| كبيرة | 75.4 | 0.93 | 3.77 | الدرجة الكلية للمجال الثاني (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات) | |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8.4) ما يلي:

- أن درجة المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات كانت ما بين المتوسطة والكبيرة جداً، فقد تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (65.6%) و(86.2%).

- أن النسبة الأدنى 65.6% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من واقع خبرت تشارك الإدارة العليا للمؤسسة الموظفين في رسم سياسات المؤسسة وتحديد الأهداف)، حيث تعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى أن مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية تدار من قبل مجلس إدارة وقد تعاقب على رئاسة المجلس عدة وزراء كان لكل منهم نهجاً إدارياً مختلفاً، كما أن المؤسسة تعاقب عليها مدراء عامون تنفيذيون مختلفون خلال العشرة أعوام الأخيرة.
- أن النسبة الأعلى 86.2% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز الانتماء الوظيفي لدى الموظف)، وتعزوا الباحثة ذلك إلى أن إشراك المدراء والموظفين يجعلهم جزءاً أصيلاً من مكون رسم السياسة واتخاذ القرار، الأمر ينعكس إيجاباً على نوعية السياسة والقرار من حيث التحديد والوضوح والقابلية للتطبيق، كما ينعكس على الالتزام بالتنفيذ طواعية أكثر من أن يكون إجبارياً.
- أن درجة الاستجابة الكلية للمجال الثاني والمتعلق في المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات كانت كبيرة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت 75.4%.

جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الثالث (المساءلة والتي تتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ترتيب الفقرة |
|------------|----------------|-------------------|-----------------|--|--------------|
| كبيرة جداً | 86.0 | 0.76 | 4.30 | من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يحسن الإنتاجية لدى الموظف. | 1 |
| كبيرة جداً | 85.8 | 0.75 | 4.29 | من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالمؤسسة. | 2 |
| كبيرة جداً | 84.0 | 0.85 | 4.20 | من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف. | 3 |
| كبيرة | 83.6 | 0.90 | 4.18 | من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يعزز الانتماء الوظيفي لدى الموظف. | 4 |
| كبيرة | 79.2 | 0.85 | 3.96 | بحدود معرفتك تجيب المؤسسة على التساؤلات الواردة لها من مؤسسات الهيئات الرقابية والتشريعية والمجتمع المدني حول نشاطاتها | 5 |
| كبيرة | 76.6 | 0.91 | 3.83 | من واقع خبرتك تلتزم كافة المستويات الإدارية بتقديم تقرير مفصل حول الإنجازات بوتيرة دورية | 6 |
| كبيرة | 76.6 | 1.04 | 3.83 | من واقع خبرتك تلتزم الإدارة العليا بالأنظمة الإدارية والمالية المعمول بها في المؤسسة | 7 |
| كبيرة | 73.6 | 0.97 | 3.68 | يتم الإعلان عن تقرير الإنجازات على الموقع الإلكتروني للمؤسسة | 8 |
| متوسطة | 66.8 | 1.00 | 3.34 | من واقع خبرتك تقوم الإدارة العليا بتقييم الأداء من خلال تقييم تقرير الإنجازات | 9 |
| متوسطة | 57.8 | 1.03 | 2.89 | برأيك تقوم الإدارة العليا باتخاذ إجراءات العقاب والثواب بالاستناد إلى تقرير الإنجازات | 10 |
| كبيرة | 77.0 | 0.58 | 3.85 | الدرجة الكلية للمجال الثالث (المساءلة) | |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9.4) ما يلي:

- أن درجة المساءلة التي تتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة كانت ما بين المتوسطة والكبيرة جداً، فقد تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (57.8)% و(86.0)%.

- أن النسبة الأدنى 57.8% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (برأيك تقوم الإدارة العليا باتخاذ إجراءات العقاب والثواب بالاستناد إلى تقرير الإنجازات)، وتفسر الباحثة ذلك لسببين، الأول أن نظام تقييم الموظف الحالي بالاستناد إلى قانون الخدمة المدنية المعمول به حالياً بحاجة إلى تعديل ليكون أكثر ملاءمة مع تطورات المفاهيم الإدارية ونماذج التقييم المعمول بها عالمياً والتي تم استعراضها في الإطار النظري لهذه الدراسة، والثاني أن إجراءات العقاب والثواب أيضاً مضبوطة وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية والتعليمات المالية المعمول بها في الحكومة الفلسطينية والتي تشكل عائقاً أمام اتخاذ إجراءات مناسبة اتجاه العقاب والثواب.
- أن النسبة الأعلى 86.0% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يحسن الإنتاجية لدى الموظف)، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن النفس البشرية تكون أكثر التزاماً عند استشعارها للرقابة والمساءلة، وبالتالي فإن وجود المساءلة يؤدي بها إلى الالتزام والإنتاجية.
- أن درجة الاستجابة الكلية لفقرات المجال الثالث المتعلقة بالمساءلة التي تتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة كبيرة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت 77.0% .

جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الرابع (الشفافية التي تتمثل في حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول المعنيين) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ترتيب الفقرة |
|------------|----------------|-------------------|-----------------|--|--------------|
| كبيرة جداً | 87.8 | 0.70 | 4.39 | من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالمؤسسة. | 1 |
| كبيرة جداً | 87.4 | 0.64 | 4.37 | من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يؤدي إلى تحسين الإنتاجية لدى الموظف. | 2 |
| كبيرة جداً | 86.4 | 0.78 | 4.32 | من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يؤدي إلى تعزيز الشعور بالرضا لدى الموظف. | 3 |
| كبيرة جداً | 86.0 | 0.75 | 4.30 | من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يؤدي إلى تحسين الشعور بالانتماء الوظيفي لدى الموظف. | 4 |
| كبيرة | 76.0 | 1.02 | 3.80 | تعلن المؤسسة عن كافة قرارات مجلس إدارة المؤسسة على الموقع الإلكتروني الخاص بها | 5 |
| كبيرة | 75.4 | 0.98 | 3.77 | تعلن المؤسسة كافة إجراءات وأنظمة تقديم الخدمات على الموقع الإلكتروني الخاص بها | 6 |
| كبيرة | 71.2 | 1.12 | 3.56 | تتابع المؤسسة تحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بعملها على الموقع الإلكتروني الخاص بها | 7 |
| كبيرة | 70.2 | 1.03 | 3.51 | بمعرفة تقوم الإدارة العليا بالرد على مضمون الشكوى | 8 |
| متوسطة | 66.6 | 1.15 | 3.33 | تقوم الإدارة العليا بمتابعة شكاوى المنتفعين (أفراد أو مؤسسات) بحيادية تامة | 9 |
| متوسطة | 59.8 | 1.21 | 2.99 | يوجد لدى المؤسسة وحدة أو لجنة أودائرة خاصة بالشكاوى | 10 |
| كبيرة | 76.6 | 0.62 | 3.83 | الدرجة الكلية للمجال الرابع (الشفافية) | |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10.4) ما يلي:

- أن درجة الشفافية التي تتمثل في حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول المعنيين كانت ما بين المتوسطة والكبيرة جداً، فقد تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (59.8)% و (87.8)%.
- أن النسبة الأدنى 59.8% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (يوجد لدى المؤسسة وحدة أولجنة أودائرة خاصة بالشكاوى)، وتفسر الباحثة ذلك إلى حقيقة أن مؤسسة المواصفات والمقاييس لا يوجد لديها وحدة أولجنة أودائرة خاصة بالشكاوى، وفي لقاء الباحثة مع مدير عام المؤسسة أكد ذلك بالرغم من أن المؤسسة تملك صندوقاً خاصاً للشكاوى وموجود على مدخل المؤسسة.
- أن النسبة الأعلى 87.8% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالمؤسسة)، وترى الباحثة أن بذلك ينسجم مع شعور الفرد في الحق بالحصول على المعلومات والذي يخلق لديه الشعور بالرضا والثقة.
- أن درجة الاستجابة الكلية لفقرات المجال الرابع المتعلق في الشفافية كبيرة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت (76.6)%.

جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المستوى للمجال الخامس (الرؤيا الاستراتيجية وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويلاً الأمد) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|------------|
| 1 | من وجهة نظر إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنفعة بالمؤسسة. | 4.33 | 0.70 | 86.6 | كبيرة جداً |
| 2 | من وجهة نظر إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يؤدي إلى تعزيز الشعور بالرضا لدى الموظف | 4.27 | 0.74 | 85.4 | كبيرة جداً |
| 3 | لدى المؤسسة أهدافاً موثقة ومكتوبة ومعلن عنها في إطار الرؤية الاستراتيجية | 4.24 | 0.73 | 84.8 | كبيرة جداً |
| 4 | من وجهة نظر إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يؤدي إلى تحسين الشعور بالإنتماء الوظيفي لدى الموظف. | 4.23 | 0.73 | 84.6 | كبيرة جداً |
| 5 | من وجهة نظر إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية لدى الموظف. | 4.23 | 0.79 | 84.6 | كبيرة |
| 6 | لدى المؤسسة رؤية استراتيجية موثقة ومكتوبة ومعلن عنها | 4.18 | 0.79 | 83.6 | كبيرة |
| 7 | من جهة نظر أن المؤسسة لديها أهدافاً استراتيجية واقعية وقابلة للتطبيق | 3.94 | 0.85 | 78.8 | كبيرة |
| 8 | تتبنى الإدارة العامة خططاً تنفيذية لتحقيق الأهداف | 3.83 | 0.91 | 76.6 | كبيرة |
| 9 | برأيك تقوم الإدارة العليا بمتابعة تنفيذ الخطط التنفيذية وتطورها لضمان انسجامها مع الأهداف الموضوعية. | 3.60 | 0.94 | 72 | كبيرة |
| 10 | من واقع خبرتك توفر الإدارة العليا كافة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية | 3.32 | 1.03 | 66.4 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية للمجال الخامس (الرؤيا الاستراتيجية) | 4.02 | 0.59 | 80.4 | كبيرة |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11.4) ما يلي:

- أن درجة الرؤيا الاستراتيجية وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويلاً الأمد كانت ما بين المتوسطة والكبيرة جداً ، فقد تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (66.4)% و (86.6)%.
- أن النسبة الأدنى 66.4 % لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من واقع خبرتك، توفر الإدارة العليا كافة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية)، وتفسر الباحثة ذلك من خلال

الواقع المالي للحكومة الفلسطينية والموازنة المحدودة للمؤسسة، ناهيك عن عدم قدرة المؤسسة على الاستفادة من إيراداتها في تطوير خدماتها وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة.

• أن النسبة الأعلى 86.6% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من وجهة نظرك إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالمؤسسة)، وترى الباحثة أن المفاهيم الإدارية الحالية جعلت متلقي الخدمات أكثر وعياً وإدراكاً لأهمية التعامل مع المؤسسات الأكثر تنظيمياً وأقدر على تحديد أهداف تعكس اهتمامات متلقي الخدمة وتسعى إلى الوصول إلى تلبية رغباته.

• أن درجة الاستجابة الكلية للمجال الخامس المتعلق بالرؤيا الاستراتيجية المتمثلة في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأمد كبيرة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت 80.4%.

خلاصة نتائج المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) وترتيب مجالاته ودرجة الاستجابات الكلية: وبالخلاصة فقد كانت نتائج المحور الأول المتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة على النحو الموضح في الجدول رقم 12.4 التالي:

جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) ودرجته الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الرقم | المجال | متوسط الاستجابة | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | الرؤيا الاستراتيجية وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأمد | 4.02 | 0.59 | 80.4 | كبيرة |
| 2 | المساءلة التي تتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة | 3.85 | 0.58 | 77 | كبيرة |
| 3 | الشفافية التي تتمثل في حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول المعنيين | 3.83 | 0.62 | 76.6 | كبيرة |
| 4 | سيادة القانون من حيث سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق | 3.78 | 0.72 | 75.6 | كبيرة |
| 5 | المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات | 3.77 | 0.59 | 75.4 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية لمحور (تطبيق مبادئ الحوكمة) | 3.85 | 0.54 | 77.0 | كبيرة |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (12.4) ما يلي:

- أن مجالات محور (تطبيق مبادئ الحوكمة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (75.4%) إلى (80.4%).
- أن النسبة الأدنى 75.4% كانت لمجال (المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما ذكرته سابقاً حول تعاقب رؤساء مجالس الإدارة خلال فترات قصيرة، وتعاقب المدراء العامون خلال فترة لا تزيد عن العشر سنوات.
- أن النسبة الأعلى 80.4% كانت لمجال (الرؤيا الاستراتيجية وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويلاً الأمد)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية كانت من أوائل المؤسسات الحكومية التي اهتمت باتخاذ رؤيا استراتيجية واضحة، وذلك بسبب اهتمامها وتركيزها على تحقيق متطلبات الاعتراف الدولي بخدماتها.
- أن الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة المواصلات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها الموظفين في الضفة الغربية كانت كبيرة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.54) ونسبة مئوية (77.0%).

4-1-2-7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع للدراسة

والذي ينص على: ما درجة مستوى الأداء بمجالها (الانتاجية، والانتماء) من وجهة نظر موظفي مؤسسة المواصلات والمقاييس؟ ، حيث توضح الجداول التالية النتائج:

جدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجال الأول (الانتاجية) للمحور الثاني مستوى الأداء ودرجته الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| الرقم | المجال | متوسط الاستجابة | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | برأيك ومن واقع خبرتك يقدم الموظف خطأً ونشاطات من شأنها تطوير مستوى انتاجية المؤسسة | 4.30 | 0.76 | 86.0 | كبيرة جداً |
| 2 | برأيك ومن واقع خبرتك يلتزم موظفوالمؤسسة في تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعه له في بداية كل عام. | 4.29 | 0.75 | 85.8 | كبيرة جداً |
| 3 | من وجهة نظرك تتناسب مخرجات عمل موظفوالمؤسسة مع المدخلات من الموارد والمصادر التي توفرها المؤسسة بشكل طردي وإيجابي. | 3.96 | 0.85 | 79.2 | كبيرة |
| 4 | من وجهة نظرك يلتزم موظفوالمؤسسة في تنفيذ الأعمال الموكلة له بالدقة اللازمة ووفقاً لمعايير العمل المحددة | 3.83 | 0.91 | 76.6 | كبيرة |
| 5 | من وجهة نظرك يلتزم موظفوالمؤسسة في تنفيذ الأعمال الموكلة له ضمن الوقت المحدد. | 3.82 | 1.04 | 76.4 | كبيرة |
| 6 | من وجهة نظرك يلتزم وظفوالمؤسسة بإدارة وقت العمل بشكل يضمن استغلاله بشكل كفؤ | 3.68 | 0.97 | 73.6 | كبيرة |
| 7 | من وجهة نظرك يسعى موظفوالمؤسسة إلى تخطي العقبات التي تواجهه بهدف الوصول إلى نتائج متميزة. | 3.34 | 1.00 | 66.8 | متوسطة |
| 8 | من وجهة نظرك يقوم موظفوالمؤسسة باستغلال الموارد التي توفرها المؤسسة بشكل كفؤ وفعال. | 2.89 | 1.03 | 57.8 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لمجال (الانتاجية) | 3.76 | 0.60 | 75.2 | كبيرة |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (13.4) ما يلي:

- أن درجة الإنتاجية كانت ما بين المتوسطة والكبيرة جداً، فقد تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (57.8%) و(86.0%).
- أن النسبة الأدنى 57.8% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من وجهة نظرك يقوم موظفوالمؤسسة باستغلال الموارد التي توفرها المؤسسة بشكل كفؤ وفعال)، وتفسر الباحثة ذلك إلى محدودية المصادر المتوفرة في مؤسسة المواصلات والمقاييس الذي يصعب من آليات استخدامها بشكل كفؤ وفعال.
- أن النسبة الأعلى 86.0% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (برأيك ومن واقع خبرتك يقدم الموظف خطأً ونشاطات من شأنها تطوير مستوى انتاجية المؤسسة)، وتعزوا الباحثة ذلك إلى

الثقافة التنظيمية الموجودة في مؤسسة المواصفات والمقاييس والتي تم بناؤها من خلال برامج التأهيل والتطوير المستمر للعاملين ومن خلال عملها في مجال إدارة الجودة، وبتفق تفسير الباحثة مع تفسير مدير عام المؤسسة لذلك.

- أن درجة الاستجابة الكلية للمجال الأول من المحور الثاني المتعلق بالانتاجية كبيرة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت (75.2)%.

جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال (الانتماء) المحور الثاني (مستوى الأداء) ودرجته الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| ترتيب الفقرة | المجال | متوسط الاستجابة | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|--------------|--|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | من وجهة نظرك يلتزم موظفوالمؤسسة بكفاءة العمل ضمن ساعات العمل المحددة رسمياً. | 4.20 | 0.85 | 84.0 | كبيرة جداً |
| 2 | من وجهة نظرك يحرص موظفوالمؤسسة على عدم التغيب والتمارض والإكثار من المغادرات غير الضرورية. | 4.18 | 0.90 | 83.6 | كبيرة |
| 3 | من وجهة نظرك يحافظ موظفوالمؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومتلقي خدماتها. | 3.80 | 1.02 | 76.0 | كبيرة |
| 4 | من وجهة نظرك يلتزم موظفوالمؤسسة بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة وأموالها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل. | 3.77 | 0.99 | 75.4 | كبيرة |
| 5 | من وجهة نظرك يتجنب موظفوالمؤسسة استغلال الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم لأغراض شخصية. | 3.59 | 1.19 | 71.8 | كبيرة |
| 6 | من وجهة نظرك لا يشعر موظفوالمؤسسة بالملل والإحباط والرغبة في تغيير العمل. | 3.56 | 1.12 | 71.2 | كبيرة |
| 7 | برأيك ومن واقع خبرتك تعد المؤسسة بيئة جاذبة ومحفزة للاستمرار في العمل. | 3.33 | 1.16 | 66.6 | متوسطة |
| 8 | من وجهة نظرك يسعى موظفوالمؤسسة إلى عكس صورة ايجابية عن مؤسستهم والحفاظ على سمعتها. | 2.99 | 1.21 | 59.8 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لمجال (الانتماء) | 3.68 | 0.71 | 73.6 | كبيرة |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (14.4) ما يلي:

- أن درجة الانتماء لدى الموظف كانت ما بين المتوسطة والكبيرة جداً ، فقد تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (59.8%) و(84.0%).
- أن النسبة الأدنى 59.8% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من وجهة نظرك يسعى موظفوالمؤسسة إلى عكس صورة ايجابية عن مؤسستهم والحفاظ على سمعتها)، وتفسر الباحثة ذلك بعدم رضى الموظفين عن كفاية الجهد المبذول حالياً لعكس صورة إيجابية عن المؤسسة، حيث ترى الباحثة أن المؤسسة لا تملك سياسة إعلامية وترويجية كافية تعكس صورتها الإيجابية.
- أن النسبة الأدنى 84.0% لفقرات هذا المجال تتعلق في الفقرة (من وجهة نظرك يلتزم موظفوالمؤسسة بكفاءة العمل ضمن ساعات العمل المحددة رسمياً)، وتفسر الباحثة ذلك لالتزام المؤسسة في تطبيق قانون الخدمة المدنية الذي يحدد ساعات الدوام في الوظيفة العمومية.
- أن درجة الاستجابة الكلية لفقرات المجال الثاني من المحور الثاني المتعلقة في الانتماء كبيرة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت (73.6%).

خلاصة نتائج المحور الثاني (مستوى الأداء في المؤسسة) وترتيب مجالاته ودرجة الاستجابات الكلية

وبالخلاصة فقد كانت نتائج المحور الثاني المتعلقة بمستوى الأداء في المؤسسة على النحوالموضح في الجدول رقم 15.4 التالي:

جدول رقم (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات المحور الثاني (مقياس الأداء في المؤسسة) ودرجته الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

| ترتيب الفقرة | المجال | متوسط الاستجابة | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|---|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | الإنتاجية | 3.77 | 0.60 | 75.4 | كبيرة |
| 2 | الإخلاص والانتماء | 3.68 | 0.71 | 73.6 | كبيرة |
| الدرجة الكلية لمحور مستوى الأداء في المؤسسة | | | | | |
| | | 3.72 | 0.62 | 74.4 | كبيرة |

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (15.4) ما يلي:

- أن مجالي محور (الأداء في المؤسسة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت النسب المئوية عليها ما بين (75.4%) إلى (73.6%).

- أن الدرجة الكلية لمحور الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس من وجهة نظر موظفيها الموظفين في الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.62) ونسبة مئوية (74.4)%.

4-1-3 مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية الأدبيات والدراسات السابقة، وترى الباحثة أن نتائج هذه الدراسة تتفق من حيث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء مع نتائج دراسة (غزالي، 2015) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد حوكمة الشركات ومنع حدوث التعثر المالي لتلك الشركات حسب نماذج (Sherrord, Kida, Springate). ومع دراسة (هللو، 2015) التي أظهرت وجود علاقة طردية ايجابية بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص ودورها في تعزيز ادارة الدولة، حيث يسهم تطبيق هذه المعايير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية للدولة، ومع دراسة (الزعانين، 2015) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم، ومع دراسة (جودة، 2015) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة، ومع دراسة (نصر الله، 2014) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة تربط بين مستوى تطبيق مبادئ التقاضي ومستوى تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية، ومع دراسة (مطير، 2013) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق معايير الحكم الرشيد زادت جودة الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، ومع دراسة (حسين، 2011) التي أظهرت أن هناك علاقة طردية بين تطبيق لقواعد الحوكمة والتنمية، ومع دراسة (موسى، 2011) التي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، ومع دراسة (عمرو، 2010) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الفاعلية والكفاءة ومعايير الحوكمة بقيمة معامل ارتباط بيرسون، ومع دراسة (البرغوثي، 2010) التي أظهرت أن وجود وحدة الرقابة الإدارية أسهم بشكل كبير في رفع نسبة الالتزام بالعمل وأن هناك تحسناً في مجال النزاهة والشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد، ومع دراسة (أبونعمه، 2009) التي كشفت عن وجود علاقة

إيجابية بين تطبيق معياري الشفافية والمساءلة وتحقيق التنمية في المجالس المحلية في محافظة أريحا، ومع دراسة (أحمد، 2008) التي كشفت عن أنه كلما زاد مستوى اطلاع أعضاء الهيئات المحلية على القوانين والأنظمة ودراستها كلما زاد الالتزام بمبادئ الحكم الصالح والتوجه نحوه، ومع دراسة (أسعد، 2015) التي أظهرت وجود علاقة جوهريّة طردية بين الجمع بين عضوية الرئيس التنفيذي وعضوية مجلس الإدارة ونسبة المساهمين الكبار وبين معدل العائد على حقوق المساهمين، ودراسة (الشيخلي، 2013) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة، ودراسة (العجلوني، 2013) التي أظهرت أن مؤشرات جودة التشريع وسلطة القانون ومحاربة الفساد ذات تأثير معنوي على النمو الاقتصادي في الدول العربية. بينما أن مؤشرات المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي وفعالية الحكومة ذات تأثير واضح وملحوس. ومع دراسة (أبو قعود، 2011) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الشفافية الإدارية وتطوير الأعمال، بحيث أن تطبيق ممارسات الشفافية الإدارية يساهم إيجابياً في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير الأعمال. ودراسة (السبيعي، 2010) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الشفافية والحد من الفساد في القطاعات الحكومية، ودراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات محل البحث، ودراسة (العتيبي، 2007) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والفاعلية في الجامعات الحكومية السعودية، ومع دراسة (Seyoum & Manyak, 2009) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية المباشرة دراسة (Kaufman, Daniel and others, 2002) التي بينت أن غياب تطبيق معايير الحوكمة يكون لها نتائج سلبية على مستوى معيشة الفرد وتوزيع الدخل القومي، بالإضافة إلى التأثير سلباً على الإنفاق العام ونوعية الخدمات العامة. ومع دراسة (Hepworth, 2003) التي بينت وجود علاقة قوية بين الحوكمة وزيادة فعالية وكفاءة مؤسسات القطاع العام في ضوء مؤشرات النزاهة، الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفاعلية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة من حيث درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة المواصفات والمقاييس من وجهة نظر موظفيها مع نتائج دراسة (هللو، 2015) التي أظهرت أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص في قطاع غزة كانت بنسبة 71.78%. ومع دراسة (جودة، 2015) التي

أظهرت أن تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة حصل على وزن نسبي 69.98%، ومع دراسة (حرب، 2011م) التي أظهرت أن إلتزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بممارسة الشفافية الادارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، ومع دراسة (أبوقاعد، 2011) التي أظهرت أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية كان مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاوّر تطوير الأعمال كان مرتفعاً، ومع دراسة (العتيبي، 2007) التي أظهرت أن مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفع، وأن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية مرتفع. ومع دراسة (عبد النور، 2006) التي أظهرت أن الجزائر تملك منظومة تشريعية وقانونية متطورة وراقية تمكنها من تطبيق مبادئ ومعايير الحكم الرشيد، ومع دراسة (UN, 2003) التي كشفت على أن الاردن وعمان وقطر والبحرين والمملكة العربية السعودية ومصر تاتي في مقدمة بلدان إسكوا التي تستخدم ممارسات الحكم السليم.

وتختلف نتائج هذه الدراسة من حيث درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة المواصفات والمقاييس من وجهة نظر موظفيها مع دراسة (غزالي، 2015) التي أظهرت نتائجها أن نسبة التزام الشركات بتطبيق معايير حوكمة الشركات بلغت (63.986%). ومع دراسة (الزعانين، 2015) التي أظهرت أن تطبيق معايير الحوكمة الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي حيث حصلت على وزن نسبي 64.82%، وحصل معيار الاستجابة على أعلى وزن نسبي قدره 67.64%، ومع دراسة (مطير، 2013) التي أظهرت أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة كان بنسبة 67.84%. ومع دراسة (الحلو، 2012) التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كان بنسبة 77.77% وهي متوسطة. ومع دراسة (موسى، 2011) التي بينت أن تطبيق العمليات المتعلقة بالاصلاح الاداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة، ومع دراسة (عمرو، 2010) التي أظهرت أن تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل كان متوسطاً. ومع دراسة (الحلبي، 2010) التي أظهرت أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وعلاقته بالفاعلية كانت متوسطة، وأن تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية كان متوسطاً نسبياً، وأن مبدأ المساواة كان متدنياً، ومع دراسة (أحمد، 2008) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة، ودراسة

(الداعور، 2008) التي أظهرت أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة، ومع دراسة (السبيعي، 2010) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الشفافية في القطاعات الحوكمية في المملكة العربية السعودية منخفض، ودراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) أن مستوى تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة، ومع دراسة (الطشة، 2007) التي أظهرت أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة. ومع دراسة (Uddin, 2010) التي أظهرت أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في بنجلادش أمر نادر الحدوث في الواقع العملي، ويشكل الفساد عقبة كبيرة أمام تطبيق الحكم الرشيد في بنجلاديش، كما أن عملية صنع القرار ليست شفافة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التالية:

- يتم تطبيق الحوكمة في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية بدرجة كبيرة و بوزن نسبي 77% كدرجة كلية.
- أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية جاءت مرتبة (الرؤيا الاستراتيجية أولاً، والمساءلة ثانياً، والشفافية ثالثاً، وسيادة القانون رابعاً، والمشاركة خامساً وأخيراً).
- يتم تطبيق مبدأ الرؤيا الاستراتيجية في مؤسسة المواصفات والمقاييس بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 80%، ويرجع ذلك إلى وجود رؤيا استراتيجية واضحة ومكتوبة ومعلنة في مؤسسة المواصفات والمقاييس، وغالباً ما ترتبط هذه الرؤيا الاستراتيجية مع الرؤيا الاستراتيجية للحكومة الفلسطينية وتوجهاتها الاقتصادية في خطة الإصلاح والتنمية، كما تسعى المؤسسة إلى إشراك كافة الجهات ذات الصلة في رسم تلك السياسات والاستراتيجيات ما يجعلها منسجمة وقابلة للتطبيق.
- يتم تطبيق مبدأ المساءلة في مؤسسة المواصفات والمقاييس بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 77%، ويرجع ذلك إلى دور الجهات الرقابية كديوان الرقابة المالية والإدارية في الحكومة الفلسطينية والمتمثل بمساءلة المؤسسة وضمان انسجام إجراءاتها الإدارية والمالية مع الأنظمة والقوانين الناظمة للعمل الإداري والمالي في الحكومة الفلسطينية، ودور ديوان الموظفين العام في مساءلة المؤسسة وضمان انسجام اجراءات تقييم موظفيها استناداً إلى قانون الخدمة المدنية، بالإضافة إلى دور مجلس إدارة مؤسسة المواصفات والمقاييس والذي يقوم بالإشراف على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومساءلة الإدارة التنفيذية للوصول إلى ما ينسجم مع أهداف الحكومة و يلبي رغبات القطاعات المستفيدة من خدمات المؤسسة.
- يتم تطبيق مبدأ الشفافية في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 76.6%، ويرجع ذلك إلى الدور الذي تلعبه إدارة مؤسسة المواصفات والمقاييس القائم على الإفصاح والإعلان عن الإنجازات، والقرارات المتخذة من قبل مجلس إدارتها على موقعها الالكتروني.

- يتم تطبيق مبدأ سيادة القانون في مؤسسة الموصفات والمقاييس بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 75.6%، و يرجع ذلك أن مؤسسة الموصفات والمقاييس تمارس عملها استناداً إلى قانون الموصفات والمقاييس الفلسطينية رقم 6 لسنة 2000 وتعديلاته، بالإضافة إلى أن أعمالها منظمة بأنظمة تنفيذية وتعليمات يصدرها مجلس إدارة و يتم إصدار القرارات والتوصيات من خلال لجان متخصصة تضمن مدى انسجام الإجراءات مع المرجعيات القانونية.
- يتم تطبيق مبدأ المشاركة في مؤسسة الموصفات والمقاييس بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 75.4%، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسة الموصفات والمقاييس وطبيعة نشاطاتها المتمثلة في إصدار الموصفات ومنح شهادات تقييم المطابقة يوجب عليها العمل ضمن مبادئ ومعايير مقبولة دولياً لتحقيق الاعتراف الدولي، وتستوجب هذه النشاطات إشراك كافة الجهات ذات الصلة في إعداد الموصفات والتعليمات الفنية الإلزامية لضمان كونها تلبي رغبات كافة الجهات بشكل متوازن وقابل للتطبيق.
- أن مستوى الأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة الموصفات والمقاييس كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 74.4%.
- أن مستوى الأداء ممثلاً بالانتاجية في مؤسسة الموصفات والمقاييس كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 75.4%، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسة الموصفات والمقاييس هي مؤسسة فنية متخصصة، وتستقطب الخبرات المهنية في مجال العمل، وتوفر المؤسسة دورات تدريبية متخصصة لبناء قدرات الموظفين بشكل ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم.
- أن مستوى الأداء ممثلاً بالانتماء في مؤسسة الموصفات والمقاييس كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 73.6%، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسة الموصفات والمقاييس توفر بيئة عمل جاذبة كونها مؤسسة متخصصة فنياً و تستثمر في تنمية المهارات الفنية للعاملين بشكل يلبي طموح الموظف فنياً ومعرفياً.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء في مؤسسة الموصفات والمقاييس من وجهة نظر موظفيها، بمعنى أنه كلما ارتفع مجال تطبيق مبادئ الحوكمة فإن مستوى الأداء يرتفع. وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أوجدت علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة والأداء.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ سلطة القانون من حيث تعزيز السلطة القانونية وتعزيز العدالة والنزاهة في التطبيق ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية لمجالي الأداء (الانتاجية والانتماء) من وجهة نظر موظفيها، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أوجدت علاقة طردية بين تطبيق مبدأ سيادة القانون والأداء.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية بمجاليه (الانتاجية والانتماء) من وجهة نظر موظفيها، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أوجدت علاقة طردية بين تطبيق مبدأ المشاركة والأداء.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المساءلة وتحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس بمجاليه (الانتاجية والانتماء) من وجهة نظر موظفيها، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أوجدت علاقة طردية بين تطبيق مبدأ المساءلة والأداء.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ الشفافية والتي تتمثل في حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها وجعلها في متناول يد المعنيين ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس بمجاليه (الانتاجية والانتماء) من وجهة نظر موظفيها، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أوجدت علاقة طردية بين تطبيق مبدأ الشفافية والأداء.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ الرؤيا الاستراتيجية والتي تتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويل الأمد ومستوى الأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس بمجاليه (الانتاجية، والانتماء) من وجهة نظر موظفيها، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أوجدت علاقة طردية بين تطبيق مبدأ الرؤيا الاستراتيجية والأداء.
- أن العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء كان دالاً إحصائياً وبشكل طري موجب، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة كلما ارتفع مستوى الأداء.

5-2 التوصيات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات هي على النحو التالي:

- ضرورة التأكيد على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل كافة العاملين في مؤسسة المواصلات والمقاييس باختلاف مستوياتهم الإدارية لجعلها ثقافة تنظيمية ومكوناً أصيلاً للنهج الإداري الذي تنتهجه المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.
- أهمية أن تقوم الإدارة العليا في مؤسسة المواصلات والمقاييس باتخاذ إجراءات أكثر وضوحاً لإثبات قدراتها في تعزيز سلطة القانون بين العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال تبنيها لمعايير واضحة ومعلنة لنهجها في تقييم أداء العاملين، وصرف المكافآت والحوافز، والترقيات للدرجات الوظيفية المتقدمة، والإشراك في البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة.
- أهمية إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات من خلال جعلها عملية ممنهجة، داخل الشعبة والقسم والدائرة والمؤسسة بشكل عام، وتشكيل لجنة خاصة لرسم السياسات ومراجعتها تضم في عضويتها كافة الجهات ذات الصلة والعاملين بكافة المستويات الإدارية المختلفة لتعزيز روح المشاركة والانتماء.
- تشجيع العاملين والمنفعين والجهات ذات الصلة للمشاركة في تطوير أعمال المؤسسة من خلال تقديم اقتراحاتهم التطويرية، وقد يكون ذلك من خلال إنشاء صندوق للاقتراحات، أو من خلال خلق جائزة تحفيزية للفكرة الإبداعية.
- العمل على تعزيز ثقافة العاملين في نظرتهم إلى المساءلة الموضوعية بطريقة منظمة تضمن الوصول إلى مواطن الضعف الفعلية لمعالجتها وخلق الفرص لتفاديها، وتعزيز مواطن القوة لاستغلالها وتعميمها لتصبح نهجاً إدارياً منظماً، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى غاياتها.
- تفعيل دور مجلس إدارة مؤسسة المواصلات والمقاييس في الرقابة والمساءلة على مستوى أهداف وغايات المؤسسة وتنفيذ خططها ورؤيتها الاستراتيجية، من خلال إشراك أعضاء من المجلس في اللجان الفنية والتنفيذية في المؤسسة، وتنظيم عقد لقاءات دورية بين أعضاء المجلس والعاملين للتواصل والتعرف على مواطن الضعف والقوة.
- العمل على تشكيل لجنة خاصة بالشكاوى للنظر في شكاوى العاملين والجهات ذات الصلة بعمل المؤسسة.

- العمل على تطوير مدونة السلوك لموظفي الخدمة المدنية وتبنيها كدليل إرشادي لتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، بحيث تراعي طبيعة العمل الحكومي وتتسجم مع تعزيز مبادئ الحكم الرشيد وفق المعايير والمبادئ العالمية.
- العمل على إصدار مدونة قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.
- خلق جائزة سنوية لتكريم المؤسسة والدائرة والموظف الأكثر تطبيقاً لمبادئ الحوكمة، لخلق حالة من التنافس بين دوائر المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف في رفع مستوى الأداء وتعزيز انتماء العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

القوانين والأنظمة والتقارير

1. برنامج الأمم المتحدة الانمائي (2004)، تقرير التنمية الانسانية العربية، نيويورك- المكتب الاقليمي للدول العربية، برنامج الامم المتحدة الانمائي.
2. برنامج الامم المتحدة الانمائي (2010)، تعزيز المساءلة الاجتماعية من المبدأ الى التطبيق، أوصلو.
3. البنك الدولي (2004)، ادارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الاوسط وشمال افريقيات تعزيز التضمينية والمساءلة، البنك الدولي للانشاء والتعمير، دار الساقي، بيروت، لبنان.
4. بنك المعلومات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية (2004): تحسين ادارة الحكم في الشرق الاوسط وشمال افريقيا، المغرب.
5. دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام (2014)، وزارة تطوير القطاع العام، عمان، الأردن.
6. دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، ديوان الموظفين العام، آيار 2016.
7. قانون مكافحة الفساد للعام 2005، و تعديلاته في العام 2010.
8. قانون المواصفات والمقاييس الفلسطينية رقم 6 لسنة 2000.
9. قانون الخدمة المدنية رقم 4 لعام 1998، والمعدل بقانون رقم 4 لعام 2005.

الكتب

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2009)، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، مصر.
2. حماد، طارق عبد العال (2005)، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، مصر.

3. السيسي، صلاح الدين حسن (1998)، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الاداء في المصارف والمؤسسات المالية ، ط1، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت - لبنان.
4. الشهبان، نوفل قاسم (2004)، مقومات الحكم الرشيد في استدامة التنمية العربية، مركز الدراسات الإقليمي، الموصل، العراق.
5. طابع، سامي، مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
6. فرجاني، نادر (2000): رفعة العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية، مركز المشكاة، مصر.
7. كافي، مصطفى يوسف (2013)، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
8. الكايد، زهير (2003): الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
9. المشهداني، ايمان شيحان وطالب، علاء فرحان (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. النمر، سعود محمد (1990): السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.

الدراسات والأبحاث

1. أبو العطاء، نرمين (2001)، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الخاصة، القاهرة، مصر.
2. أبو حمام، ماجد اسماعيل (2009)، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية- دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو زر، عفاف (2006): إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الاردني، أطروحة دكتوراة غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

4. أحمد، أيمن طه حسن (2008)، المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية- حالة دراسية لمحافظة قلقيلية وقراها، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
5. الإدارة العامة للدراسات والتطوير (2012)، الملامح الرئيسة لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
6. أسعد، محمد العماد سعد (2015)، أثر تطبيق آليات الحوكمة المفصح عنها على الأداء المالي- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
7. آفالو، وفاء وشرفي، أمنية (2013)، دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، الجزائر.
8. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (2010)، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، رام الله، فلسطين.
9. البرغوثي، محاسن سليمان محمود (2010)، دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحوكمية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية، جامعة القدس، فلسطين.
10. بلخير، آسيا (2009)، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق (الجزائر أنموذجاً 2000-2007 م)، جامعة يوسف بن خده، الجزائر.
11. جلال، أحمد يوسف (2009)، تمكين المنشآت الصغيرة ولمتوسطة من تطبيق مواصفات الانتاج الدولية، ماس، رام الله، فلسطين.
12. جودة، عصام محمد (2015)، دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
13. حسين، عماد (2011)، الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات، وانعكاسها على التنمية، جامعة القدس، فلسطين.
14. الحلبية، منور (2010)، واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفعالية الأداء من وجهة نظر الموظفين، جامعة القدس، فلسطين.

15. حمادة، مروى وبن عدي، مريم (2013-2014)، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة- دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945- قالمة، الجزائر.
16. حملوي، عبد الحق (2007)، الآليات السياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية من منظور الحكم الراشد- تجربة الجزائر 1999-2007، جامعة محمد خضر، الجزائر.
17. الداغور، إسلام (2008)، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية"، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
18. الداوود، فادي نواف وآخرون (2014)، المرصد الاقتصادي الأردني- تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال أبوغزالة المعرفي، عمان، الأردن.
19. دحماني، سلمى (2015)، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر- بسكرة، دراسة ماجستير، الجزائر.
20. دعيبس، منال فؤاد (2004)، مدى تطبيق الشفافية في مركز الوزارات الأردنية، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.
21. الزعانين، رامز محمد عبد الكريم (2015)، دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بغزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
22. سعاد، بعجي (2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيلة- منطقة سطيف، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
23. سلامة، انتصار محمد طه (2003): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئ التدريسية في الجامعات الفلسطينية، دراسة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
24. سليمان، محمد مصطفى (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري (دراسة تطبيقية)، جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية.
25. شاهين، ماجد (2010)، فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية- الجامعة الإسلامية- غزة.

26. الشبخلي، أسيل أمين ابراهيم (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
27. عابدين، عصام (2010)، تقييم الإطار القانوني للمواصفات والمقاييس الفلسطينية ومدى انسجامه مع متطلبات منظمة التجارة العالمية"، ماس، رام الله، فلسطين.
28. عايش، شادي (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
29. عبد الحليم، مزغيش (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة : حالة المؤسسة الوطنية للدهن، جامعة سلطان ابراهيم شيبوط، الجزائر.
30. عبد القادر، حسين (2012)، الحكم الرشيد وإشكالية التنمية المحلية، جامعة تلمسان، الجزائر.
31. عبد النور، ناجي (2006)، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر، مجلة المفكر، عدد 3، جامعة محمد خضر، الجزائر.
32. العجلوني، محمد محمود (2013)، أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية، بحث محكم، المؤتمر الدولي للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا.
33. عزمي، الأخضر وجلطي، غالم (2006)، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، جامعة محمد خضر، الجزائر.
34. عمرو، بيان (2010)، مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها على زيادة كفاءة وفعالية الأداء، جامعة الخليل، فلسطين.
35. غزالي، رامي حسن (2015)، دور تطبيق حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تحليلية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
36. فخرا، محمود عبد الملك وآخرون، (2003): اثر حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في أسواق الاوراق المالية على درجة الافصاح عن البيانات المالية والادارية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، السنة الثالثة عشر، العدد الاول.
37. فوزي، سميحة (2003)، تقييم حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، مصر.
38. قباجة، عدنان وحامد، مهند والشقاقي، ابراهيم (2008)، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، ماس، رام الله، فلسطين.

39. مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (1999)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
40. مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين (2009)، اللجنة الوطنية للحوكمة، رام الله، فلسطين.
41. مزهودة، عبد الملوك (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، الجزائر.
42. مطير، سمير عبد الرزاق (2013)، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، برنامج مشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
43. معهد الحوكمة الفلسطيني (2012)، الحوكمة في شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين - تقييم أولي، دراسة ميدانية، رام الله، فلسطين.
44. المرصد الاقتصادي الأردني (2014): تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، الأردن.
45. موسى، أشرف عبد العزيز (2011)، الإصلاح الإداري على الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، جامعة القدس، فلسطين.
46. نصر الله، أشرف رفيق سليم (2014)، دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالتعاون مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
47. النميان، عبد الله بن عبد الرحمن (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
48. هلول، نهلة محمود درويش (2015)، مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد ودورها في تعزيز إدارة الدولة - دراسة تطبيقية على كبار المكلفين في قطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
49. هيئة سوق رأس المال الفلسطينية (2012)، الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، فلسطين.

الدوريات

1. اتحاد المصارف العربية (2003)، الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير ممارساته وفق المعايير الدولية، العدد 267، بيروت، لبنان.
2. جون سوليفان وآخرون (2003)، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن.
3. الداوي، الشيخ (2009-2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07 (2009-2010)، الجزائر.
4. دهمش، نعيم، أبوزر، عفاف (2003): تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الاردن، المجلد الثالث والعشرين، ص: 27-30.
5. المصري، ماهر وآخرون (2014)، الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين الواقع الراهن ومتطلبات التحديث، سلسلة قضايا الحوكمة- نشرة رقم 13، معهد الحوكمة الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
6. ميا، علي وآخرون (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29 العدد (1) 2007، اللاذقية، سوريا.
7. يوسف، محمد طارق (2003)، حوكمة الشركات، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرفية، العدد 20.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Books:

1. Berle, Adolf A., and Gardner C. Means (1932): “The Modern Corporation and Private Property”, New York, MacMillan.
2. Bovaird Tony & Loffler Elke (2009): “public Management and Governance”, 2ND edition routledge, Taylor & Francis Group, London.
3. Cristofoli, Daniela & others (2012), Governance, Management and Performance in Public Networks- How to be Successful in Shared

- Governance Networks, Published on line 9 October 2012, Springer Science.
4. David, Fred, Strategy Management”, concepts and cases, 8th edition, Prentice Hall, 2001.
 5. Ferreira Edmund, Erasmus Derelle & Groenewald Darelle (2009): Administrative management, 2nd Edition, Juta and company Ltd, South Africa.
 6. Garsten, Christina & Montoya Lindh de (2008), Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision, Edward Elgar Publishing limited, Britain.
 7. Glueck, William F. (1980), Management, Published by The Dryden Press Hinsdale, Illinois.
 8. Gray R. H., Owen D. L. and Adams C. 1996. Accounting and accountability, changes and challenges in corporate social and environmental reporting. Prentice Hall, Hemel Hempstead.
 9. Hepworth, Noel (2003), Corporate Governance in the Public Sector, CEF Conference, Slovenia.
 10. Hofer. C.W., Rova; A new measure for Assessing or organizational performance; Inr.Iamb (ed,) Advance in strategic management, Vol. 2 , JAL press, Green wick, CJ 1983.
 11. Iacovino, Nicola Mario & others (2015), Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: the Case of the Tuscany Region, Published on line 20 August 2015, Springer Science.
 12. Kaufmann, Daniel & Recanatini, Francesca & Biletsky, Sergiy (2002), Assessing Governance: Diagnostic Tools and Applied Methods for Capacity Building and Action Learning, the world bank.
 13. Kotler, Philip & Armstrong, Gray, Principles of marketing, 8th edition, Prentice Hall, 1999.
 14. Malhotra, Naresh K., Marketing Research An Applied Orientation, 5th edition, Pearson, Prentice Hall.
 15. Osborne, Stephen P., The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance, 1st edition, Routledge, New York.
 16. Tonchia, Stefano & Queagini, Luca (2010), Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, Springer Science.

17. Shafritz, Jay M. & Russell, E.W., *Introducing Public Administration*, 3rd edition. Longman, Boston.
18. Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J., *Strategic Management and Business Policy*, 5th edition, Addison Wesley Publisher, 1995.

Reports:

1. Cadbury, S.A. (1992) Report of Committees. The Committee in Financial Aspects of Corporate Governance London: Gee.
2. Committee on Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Committee) (1992) "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance "Gee, London.
3. OCED, (2010), *Progress in Public Management in the Middle East and North Africa- case studies on policy reform*,
4. UN, ESCWA (2003), *Good governance: enhancing macro-management in the ESCWA region*, United Nations, New York.
5. UNDP (1997): *Governance for sustainable human development*, policy document.
6. UNDP (1997): *Reconceptualising governance*, discussion paper 2.

Periodics:

7. Abdallah, Haslinda & Valentine, Benedict (2009), *Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance*, *Middle Eastern Finance and Economics*, Issue 4, 88-96, Euro Journals Publishing.
8. Abdelkarim, N. and Jibara K. (2010): "Evidence on corporate Governance Compliance by Palestine Securities Exchange Listed Companies", *Global Journal of Business Research*, Vol. 4, No. 3.
9. Banker, Rajiv D. & others (2011), *Performance measurement in nonprofit governance- an empirical of the Minnesota independent school districts*, Published on line 22 January 2011, Springer Science.
10. Bayrakdaroglu A. et al. (2012) "Is there a Relationship Between Corporate Governance and Value-based Financial Performance Measures? A Study of Turkey as an Emerging Market " *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, Vol.41, Issue 2.
11. Senyom, Belay & Manyak, Terrell G. (2009), *The impact of public and private sector transparency on foreign direct investment in developing*

- countries", *Critical perspectives on international business*, Vol. 5 Issue: 3, pp.187 - 206
12. Berggren, Erik and Bernshteyn, Rob (2007): *Organizational Transparency Drives Company Performance*, *Journal of Management Development*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26, No.5, California, USA.
 13. Bernard B., et al. (2006): "Does Corporate Governance Affect Firms 'Market Value? Evidence from Korea " *Journal of Law, Economics, and Organization*. Vol. 22.
 14. Black, B. Jang, H. and kim, W. (2003). *Does Corporate Governance Affect Firm Value? Working paper 327*. Stanford law school.
 15. Brown, D. and Caylor, L. (2006). *Corporate Governance and Firm Valuation*. *Journal of accounting and public policy*. 25, (July-August), 409-434.
 16. Cadbury, S., "final report of the Committee on the financial Aspects of Corporate Governance, Financial reporting council, London stock exchange, London 1 Dec, p.p 137 – 148, 1992.
 17. Coleman, A. and Biekpe, N, (2006). *The relationship between Board Size Composition, CEO Duality and Firm performance*. *Journal of corporate governance*. 6, 909-623.
 18. Enthony, M., "Corporate Governance and responsibility, "wilke university, wilke-Bazze, PA, February 24, p.p 1-11, 2003.
 19. Fairbanks, Jenille (2005): *Transparency in the Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators*, a Master Thesis, Brigham Young University.
 20. Frey, B.S. (2005), *Public Governance and Private Governance- Exchanging Ideas*, *Multidisciplinary Economics*, 167-186, Springer Science.
 21. Gibson, M. (2003): "Is corporate governance ineffective in emerging markets?" *Journal Financial and Quantitative Analysis* 38.
 22. Gompers, P., J. Ishii, and A. Metrick (2003), *Corporate governance and equity prices* " *Quarterly Journal of Economics* 118.
 23. Graham, John & Amos, Bruce & Plumptre, Tim (2003), *Principle for Good Governance in the 21st century- Policy Brief No. 15- August 2003*, Institute on Governance, Canada.
 24. Hood, Christopher, *A Public Management for all seasons*, *Public Administration Journal*, Vol.69, issue 1, 1991, page 3-19.

25. Huque, Ahmed Shafique (2011): Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh, International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 60, No. 1.
26. ICRA Ltd. (2004): "Presentation on Corporate Governance Ratings/Audits "presented on 18th October 2004 in the 1st National Conference on Corporate Governance Trends in India Organized by National Foundation for Corporate Governance.
27. Jensen, M.C. and W. Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership structure. Journal of Financial Economics. 3, 305-360.
28. Jinarat, V. (2003). The Impact of Good Governance on Organization Performance After the Asian Crisis in Thailand. Asia Pacific Business Review. 10, 21-42.
29. Reed, D., "Corporate Governance Reforms in Developing countries ", Journal of business Ethics. No. 37,2002.
30. Robins, James & Wiersema, Margarethe F., A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, Strategic Management Journal, volume 16, issue 4, 1995.
31. Shleifer, Andrei & Vishny, Robert W., A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance, Vol11, June 1997.
32. Williamson, Oliver E., Strategy Research: Governance and competence perspective, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 12, Dec. 1999, pp. 1087-1108.
33. Yusoff, Wan Fauzia & Alhaji, Idris Admu (2012), Insight of Corporate Governance Theories, Journal of Business & Management, Volume 1, Issue 1 (2012), 52-63, Published by Science and Education Center of North America.

Web Sites:

1. Mathiesen (2002), Encyclopedia for Corporate Governance, www.enctogov.com.
2. OECD (1999). Principles of Corporate Governance Available: [http: www.oecd.org](http://www.oecd.org)
3. OECD, (2004),Principles of corporate Governance Available: [http: www.oecd.org](http://www.oecd.org).
4. Palestine Standards Institute, www.psi.pna.ps.

ملحق (1)

استبانة

السادة الأعزاء

نتمنى عليكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، حيث أعدت هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي في مساق مشروع بحث في برنامج ماجستير التنمية البشرية التابع لجامعة القدس. وتهدف الاستبانة إلى قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة البحثية بعنوان

العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء

دراسة حالة: مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية

علماً بأن كافة المعلومات الواردة سيتم التعامل معها بموضوعية وسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع الحفاظ على كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة. إن اهتمامكم بالتكرم في مساعدتنا في تعبئة هذه الاستبانة سيقلى منا كافة الاحترام والتقدير.

شاكرين لكم تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

ديالا بسطامي

برنامج ماجستير بناء المؤسسات

وتنمية الموارد البشرية

القسم الأول: معلومات ديموغرافية:

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية والتي تتضمن معلومات عامة تتعلق بالمستجيب، من خلال وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل
بكالوريوس
ماجستير فأعلى

3- المسمى الوظيفي:

موظف
رئيس شعبة
رئيس قسم
مدير دائرة

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من سنة
من سنة إلى 5 سنوات
من 6 سنوات إلى 10 سنوات
من 11 سنة فأكثر

القسم الثاني: المحور الأول: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة:

يتضمن هذا القسم عبارات تتعلق بتطبيق معايير الحوكمة ، يرجى وضع إشارة (X) في الخانة الأكثر

مناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية:

ملاحظة: في الأسئلة التالية يقصد بالمؤسسة مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية.

المبدأ الأول: سيادة القانون (وتتمثل في سيادة القانون والعدالة والنزاهة في التطبيق):

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشر الدال على تطبيق المعيار | الرقم |
|------------|-------|-------|-------|------------|---|-------|
| | | | | | برأيك تلتزم المؤسسة بالمهام المناطة بها وفقاً لقانون المواصفات والمقاييس الفلسطينية رقم 6 لسنة 2000. | -1 |
| | | | | | برأيك تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها. | -2 |
| | | | | | برأيك تلتزم المؤسسة بتطبيق الأنظمة ذاتها على كافة المنتفعين من ذات الخدمة التي تقدمها المؤسسة بحيادية وموضوعية. | -3 |
| | | | | | على حد معرفتك تلتزم المؤسسة بتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه على كافة الموظفين في المؤسسة. | -4 |
| | | | | | برأيك وحدود معرفتك يلتزم كافة الموظفين في المؤسسة بمعايير وأخلاقيات العمل الحكومي المنصوص عليها في مدونة السلوك وقانون الخدمة المدنية | -5 |
| | | | | | برأيك وحدود معرفتك تتم الترقية على الدرجة الوظيفية في المؤسسة على أساس الأداء. | -6 |
| | | | | | من وجهة نظرك يؤدي إلتزام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها إلى تعزيز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بها. | -7 |
| | | | | | من وجهة نظرك يؤدي إلتزام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها وتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه على كافة الموظفين في المؤسسة بنزاهة إلى تعزيز الإنتاجية لدى الموظف | -8 |
| | | | | | من وجهة نظرك يؤدي إلتزام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها وتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه على كافة الموظفين في المؤسسة بنزاهة إلى تعزيز الشعور بالرضا لدى الموظف | -9 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----|
| | | | | | من وجهة نظرك يؤدي إلترام المؤسسة بتقديم الخدمات استناداً إلى الأنظمة والتعليمات والإجراءات المصادق عليها وتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحه على كافة الموظفين في المؤسسة بنزاهة إلى تعزيز الشعور بالانتماء الوظيفي لدى الموظف | -10 |
|--|--|--|--|--|--|-----|

المبدأ الثاني: المشاركة (وتتمثل في المشاركة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات):

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشر الدال على تطبيق المعيار | الرقم |
|------------|-------|-------|-------|------------|---|-------|
| | | | | | من واقع خبرتك تشارك الإدارة العليا للمؤسسة الموظفين في رسم سياسات المؤسسة وتحديد الأهداف. | -11 |
| | | | | | من واقع خبرتك تشارك الإدارة العليا للمؤسسة مع الجهات المنتفعة ذات الصلة في رسم سياسات المؤسسة. | -12 |
| | | | | | بحدود معرفتك يشارك مدراء الدوائر في تحديد الاحتياجات المالية في الموازنة. | -13 |
| | | | | | بحدود معرفتك يشارك مدراء الدوائر في تحديد الاحتياجات الوظيفية من مؤهلات وبرامج تدريبية وعاملين. | -14 |
| | | | | | بحدود معرفتك تتخذ الإدارة العليا القرارات بعد التشاور مع مدراء الدوائر والموظفين ذوي الصلة. | -15 |
| | | | | | من واقع خبرتك يشارك مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب والموظفون في وضع برامج العمل المنبثقة عن الأهداف. | -16 |
| | | | | | من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة. | -17 |
| | | | | | من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يحسن الإنتاجية لدى الموظف. | -18 |
| | | | | | من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف. | -19 |
| | | | | | من وجهة نظرك إن إشراك المدراء والموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات يعزز الانتماء الوظيفي لدى الموظف. | -20 |

المبدأ الثالث: المساءلة (وتتمثل في تحمل المسؤولية أمام الجهات المختصة):

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشر الدال على تطبيق المعيار | الترقيم |
|------------|-------|-------|-------|------------|--|---------|
| | | | | | من واقع خبرتك تلتزم الإدارة العليا بالأنظمة الإدارية والمالية المعمول بها في المؤسسة | -21 |
| | | | | | من واقع خبرتك تلتزم كافة المستويات الإدارية بتقديم تقرير مفصل حول الإنجازات بوتيرة دورية | -22 |
| | | | | | يتم الإعلان عن تقرير الإنجازات على الموقع الإلكتروني للمؤسسة | -23 |
| | | | | | من واقع خبرتك تقوم الإدارة العليا بتقييم الأداء من خلال تقييم تقرير الإنجازات | -24 |
| | | | | | برأيك تقوم الإدارة العليا باتخاذ إجراءات العقاب والثواب بالاستناد إلى تقرير الإنجازات | -25 |
| | | | | | بحدود معرفتك تجيب المؤسسة على التساؤلات الواردة لها من مؤسسات الهيئات الرقابية والتشريعية والمجتمع المدني حول نشاطاتها | -26 |
| | | | | | من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالمؤسسة. | -27 |
| | | | | | من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يحسن الإنتاجية لدى الموظف. | -28 |
| | | | | | من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يعزز الشعور بالرضا لدى الموظف. | -29 |
| | | | | | من وجهة نظرك إن تعزيز وتطبيق مبدأ المساءلة يعزز الانتماء الوظيفي لدى الموظف. | -30 |

المبدأ الرابع: الشفافية (وتتمثل في حرية تدفق المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون كافة المعلومات في متناول يد المعنيين):

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشر الدال على تطبيق المعيار | الترتيب |
|------------|-------|-------|-------|------------|--|---------|
| | | | | | تعلن المؤسسة كافة إجراءات وأنظمة تقديم الخدمات على الموقع الإلكتروني الخاص بها | 31- |
| | | | | | تعلن المؤسسة عن كافة قرارات مجلس إدارة المؤسسة على الموقع الإلكتروني الخاص بها | 32- |
| | | | | | تتابع المؤسسة تحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بعملها على الموقع الإلكتروني الخاص بها | 33- |
| | | | | | يوجد لدى المؤسسة وحدة أو لجنة أودائرة خاصة بالشكاوى | 34- |
| | | | | | تقوم الإدارة العليا بمتابعة شكاوى المنتفعين (أفراد أو مؤسسات) بحيادية تامة | 35- |
| | | | | | بمعرفة تقوم الإدارة العليا بالرد على مضمون الشكاوى | 36- |
| | | | | | من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنتفعة بالمؤسسة. | 37- |
| | | | | | من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يؤدي إلى تحسين الإنتاجية لدى الموظف. | 38- |
| | | | | | من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يؤدي إلى تعزيز الشعور بالرضا لدى الموظف. | 39- |
| | | | | | من وجهة نظرك إن تطبيق مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها يؤدي إلى تحسين الشعور بالإنتماء الوظيفي لدى الموظف. | 40- |

المبدأ الخامس: الرؤيا الاستراتيجية (وتتمثل في امتلاك المؤسسة وإدارتها منظوراً عاماً طويلاً
الأجل):

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشر الدال على تطبيق المعيار | الرقم |
|------------|-------|-------|-------|------------|--|-------|
| | | | | | لدى المؤسسة رؤية استراتيجية موثقة ومكتوبة ومعلن عنها | 41- |
| | | | | | لدى المؤسسة أهدافاً موثقة ومكتوبة ومعلن عنها في إطار الرؤية الاستراتيجية | 42- |
| | | | | | من جهة نظرك أن المؤسسة لديها أهدافاً استراتيجية واقعية وقابلة للتطبيق | 43- |
| | | | | | تتبنى الإدارة العامة خطاً تنفيذياً لتحقيق الأهداف | 44- |
| | | | | | من واقع خبرتك توفر الإدارة العليا كافة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية | 45- |
| | | | | | برأيك تقوم الإدارة العليا بمتابعة تنفيذ الخطط التنفيذية وتطويرها لضمان انسجامها مع الأهداف الموضوعية. | 46- |
| | | | | | من وجهة نظرك إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يعزز ثقة متلقي الخدمة والجهات المنفعة بالمؤسسة. | 47- |
| | | | | | من وجهة نظرك إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية لدى الموظف. | 48- |
| | | | | | من وجهة نظرك إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يؤدي إلى تعزيز الشعور بالرضا لدى الموظف | 49- |
| | | | | | من وجهة نظرك إن وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة يؤدي إلى تحسين الشعور بالانتماء الوظيفي لدى الموظف. | 50- |

القسم الثاني: المحور الثاني: مستوى الأداء:

يتضمن هذا القسم مؤشرات تتعلق بقياس مستوى الأداء ، يرجى وضع إشارة (X) في الخانة الأكثر مناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية:

المؤشر الأول: الانتاجية

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشر الدال على الانتاجية | الرقم A |
|------------|-------|-------|-------|------------|---|---------|
| | | | | | من وجهة نظرك يلتزم موظفو المؤسسة في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم ضمن الوقت المحدد. | -1 |
| | | | | | من وجهة نظرك يلتزم موظفو المؤسسة في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم بالدقة اللازمة ووفقاً لمعايير العمل المحددة | -2 |
| | | | | | من وجهة نظرك يلتزم وظفو المؤسسة بإدارة وقت العمل بشكل يضمن استغلاله بشكل كفؤ | -3 |
| | | | | | من وجهة نظرك يسعى موظفو المؤسسة إلى تخطي العقبات التي تواجهه بهدف الوصول إلى نتائج متميزة. | -4 |
| | | | | | من وجهة نظرك يقوم موظفو المؤسسة باستغلال الموارد التي توفرها المؤسسة بشكل كفؤ وفعال. | -5 |
| | | | | | من وجهة نظرك تتناسب مخرجات عمل موظفو المؤسسة مع المدخلات من الموارد والمصادر التي توفرها المؤسسة بشكل طردي وإيجابي. | -6 |
| | | | | | برأيك ومن واقع خبرتك يلتزم موظفو المؤسسة في تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعية له في بداية كل عام. | -7 |
| | | | | | برأيك ومن واقع خبرتك يقدم الموظف خطأً ونشاطات من شأنها تطوير مستوى انتاجية المؤسسة | -8 |

المؤشر الثاني: الانتماء

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشر الدال على الإخلاص والانتماء | الرقم A |
|------------|-------|-------|-------|------------|---|---------|
| | | | | | من وجهة نظرك يلتزم موظفو المؤسسة بكفاءة العمل ضمن ساعات العمل المحددة رسمياً. | -1 |
| | | | | | من وجهة نظرك يحرص موظفو المؤسسة على عدم التغيب والتمارض والإكثار من المغادرات غير الضرورية. | -2 |
| | | | | | من وجهة نظرك يلتزم موظفو المؤسسة بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة وأموالها والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل. | -3 |
| | | | | | من وجهة نظرك يحافظ موظفو المؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة وملتقي خدماتها. | -4 |
| | | | | | من وجهة نظرك يتجنب موظفو المؤسسة استغلال الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم لأغراض شخصية. | -5 |
| | | | | | من وجهة نظرك يسعى موظفو المؤسسة إلى عكس صورة ايجابية عن مؤسستهم والحفاظ على سمعتها. | -6 |
| | | | | | من وجهة نظرك <u>لا يشعر</u> موظفو المؤسسة بالملل والإحباط والرغبة في تغيير العمل. | -7 |
| | | | | | برأيك ومن واقع خبرتك تعد المؤسسة بيئة جاذبة ومحفزة للاستمرار في العمل. | -8 |

انتهى

ملحق (2)

أسماء المحكمين

| المحكم | الاسم | الكلية |
|--------|-----------------------|-------------------------------------|
| 1 | د. عاطف علاونة | محاضر في جامعة القدس |
| 2 | د. عبد الرحمن التميمي | محاضر في جامعة القدس |
| 3 | د. سهيل سلطان | محاضر في جامعة بير زيت |
| 4 | د. عمر رحال | مدير مركز حقوق الإنسان والديمقراطية |
| 5 | د. ثمين هيجاوي | محاضر في جامعة القدس |
| 6 | م. حيدر حجة | مدير عام مؤسسة المواصفات والمقاييس |