

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تقييم بناء الحكمانية الجيدة في المؤسسات الحكومية،
وتأثيره في كفاءة الأداء المؤسسي وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة
الغربية من دولة فلسطين نموذجاً

أمل حسان محمد شحاده

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

تقييم بناء الحكمانية الجيدة في المؤسسات الحكومية، وتأثيره في كفاءة
الأداء المؤسسي

وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية من دولة فلسطين نموذجاً

إعداد

أمل حسان محمد شحاده

بكالوريوس إدارة ورياده- جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. عزمي الاطرش

قُدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية
المستدامة- كلية الدراسات العليا- جامعة القدس

1438هـ/2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

تقييم بناء الحكمانية الجيدة في المؤسسات الحكومية، وتأثيره في كفاءة الأداء المؤسسي
وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية من دولة فلسطين نموذجاً

اسم الباحثة: أمل حسان محمد شحاده

الرقم الجامعي: 21111082

إشراف: الدكتور عزمي أحمد الأطرش

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ: 2017/1/30 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس اللجنة: د. عزمي الأطرش

2. ممتحناً داخلياً: د. ابراهيم عوض

3. ممتحناً خارجياً: د. سعدي الكرنز

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

إقرار

أقر أنا مُعدة الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة إليه، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد أو حينما ورد.

الاسم: أمل حسان محمد شحاده

التوقيع:

التاريخ: 2017/1/30

الشكر والعرفان

الشكر والحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً، ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم ومد لي يد العون بإعداد هذه الدراسة وأخص بالذكر، أسرتي الكريمة و أسرة وزارة الاقتصاد الوطني.

أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل عزمي الأطرش الذي أرشدني وساعدني بإشرافه على انجاز هذه الدراسة، كما أشكر السادة الأفاضل محكمي الاستبيان وهم:

د. سهيل سلطان، د. ناصر جرادات، د. ذياب جرار، د. محمود دودين، د. جاسر خليل، د. حكيم الطلال، وغيرهم ممن أسند إلي بالنصح والارشاد.

أمل حسان محمد شحاده

مصطلحات الدراسة:

المؤسسة
:"نظام إجتماعي نسبي، واطار تنسيقي عقلاي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقة مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسئولية"، وهي مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة تلبى حاجات انسانية بطريقة منظمة (الدجني، 2011)

الحكمانية الجيدة
:الحكمانية الادارية للمؤسسة: الهياكل والوظائف (المسئوليات)، والعمليات (الممارسات) والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الادارة العليا للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة (الكايد، 2003).

بناء الحكمانية
:اطار يتكون من عدة عناصر مرتبة وفق الأولوية والأهمية، بدءاً من تأسيس قاعدة الحكمانية وصولاً إلى تحقيق الهدف منها وهو ثقة الجمهور، هذا الترتيب بأولوياته من العناصر المطلوب توافرها لتحقيق مستويات جيدة من الحكمانية يشكل بناء الحكمانية الجيدة (دليل الحكمانية، 2008).

الكفاءة
:امكانية الاستثمار الأقصى للموارد المتوفرة (موارد البشرية، والمادية والمالية والمعلومات) في عمليات انجاز الأهداف (عمرو، 2010). كما أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة (اللوحي، 2006).

الأداء المؤسسي
:المنظومة المتكاملة لنتاج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدجني، 2011)، وهو محصلة الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة الى تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008).

التعريفات الإجرائية:

:القياس الكمي للمتغيرات وآثارها، والحكم على نتيجة القياس.

التقييم

:درجة مساهمة المتغير المستقل في تحقيق المتغير التابع

التأثير:

:كل مؤسسة مملوكة للدولة، تنشأ وفق قانون يصادق عليه المجلس التشريعي/ النواب، مواردها من موازنة الدولة وتختص بإدارة أو بتلبية حاجات محددة للمجتمع وفق اختصاصها بالقانون.

المؤسسة الحكومية:

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تلبية وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية لعناصر بناء الحكمانية الجيدة وهي: (الثقافة المؤسسية، التخطيط المؤسسي، المساواة، علاقة الأطراف المؤسسية الداخلية، علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة، دعم المعلومات واتخاذ القرارات) التي تشكل البنية الأساسية لتحقيق مبادئ الحكمانية الجيدة. كما هدفت إلى التعرف على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني، والتعرف على مدى تأثير عناصر بناء الحكمانية الجيدة في مستوى كفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين، و للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها صممت الباحثة استبانة مُحكمة من ذوي الاختصاص.

طُبقت الإستبانة على عينة الدراسة المتمثلة بالمشح الشامل للفئتين الوظيفيتين الأولى والثانية في كافة مقرات ومكاتب وزارة الاقتصاد الوطني في محافظات الضفة الغربية مُشكلة نسبة 40% من مجتمع الدراسة الذي مثل موظفو وزارة الاقتصاد الوطني. تم إستعادة 136 إستبانة بنسبة استجابة 38% من الفئة الأولى، و56% من الفئة الثانية، وبعد جمع البيانات عُولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، وفحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة بنسبة 64% وبتقدير مرتفع، إلا أنه يوجد تفاوت في النسب المئوية في تلبية تلك العناصر لتكون بالترتيب التنازلي التالي: دعم المعلومات واتخاذ القرارات - المساواة- العلاقة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة- التخطيط المؤسسي - العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية-الثقافة المؤسسية. عكست نتائج تحليل التباين الاحادي عند مستوى الدلالة عدم حسم المبحوثين لعنصر التخطيط المؤسسي.

حققت كفاءة الأداء المؤسسي نسبة 64% بتقدير مرتفع من وجهة نظر المبحوثين، وأظهرت النتائج بأنه يوجد علاقة تأثيرية لعناصر بناء الحكمانية الجيدة في كفاءة الأداء المؤسسي بنسبة 88% بتقدير مرتفع جداً، كما أظهرت وجود فروقات بين المبحوثين تبعاً لمتغير مكان العمل.

أفضت الدراسة إلى توصيات منها تعزيز القيادة المؤسسية العليا لقيم العمل المؤسسي، تحديداً في تحقيق العدالة التنظيمية. أوصت برفع مستوى التنسيق الداخلي في المؤسسة ، والتنسيق الممنهج مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة. كما أوصت بمشاركة مختلف الفئات الوظيفية فعلياً في التخطيط بالاستفادة من البنية المتوفرة لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات، بالاستناد إلى مخصصات مالية محددة، وبالإرتكاز على نتائج تقييم الاتفاقيات وفق معايير وسياسات مُعلنة، ليشمل التخطيط كافة الفئات والمناطق المهمشة. الاستفادة من توفر متطلبات المساءلة لتفعيلها. قدمت الدراسة تصوراً استرشادياً للمؤسسة الحكومية لممارسة الحكمانية بمستويات تكفل أعلى مستوى من كفاءة الأداء المؤسسي.

**Assess the building of good governance in government institutions,
And its impact on the efficiency of institutional performance
The Ministry of National Economy in the West Bank of the State of
Palestine model**

**Prepared by: Amal Hassan Mohammad Shihadeh
Supervised by: Azmi Ahmad Al- Atrash**

Abstract

The study aims to examine the level of meeting the elements of building good Governance by the Palestinian Ministry of National Economy in the West Bank (MNEWB) ; such elements are: (institutional culture, institutional planning, accountability, the relationship between internal institutional parties, the relationship of the institution with the relevant external parties, supporting information and decision making) which constitute the infrastructure of achieving the principles of good governance. The study also aims to recognize the level of the efficiency of institutional performance of the (MNEWB), and also to examine the degree of the impact of building good governance elements on the efficiency level of the institutional performance, from the perspective of researched individuals. For answering the study questions and hypotheses, the researcher has designed a questionnaire judged by competent parties.

The questionnaire was applied on the study sample, which was selected after the comprehensive survey of the first and second job categories in all the offices and headquarters of the (MNEWB) governorates; such sample constitutes 40% of the study population which represents the staff of the(MNEWB). 136 questionnaires were retrieved; as the percentage of the first category's response was 38% while the percentage of the second category's response was 56%. After data were collected, they were statistically processed by using Statistical Package for the Social Program (SPSS) using arithmetic means, percentages, one sample T test (ANOVA), as well as questionnaire consistency test by using Cronbach's alpha coefficient.

The study has reached to several results including that (MNEWB) has met the elements of building good Governance in the percentage of 64% with a high degree; however, there is a discrepancy in the percentages of meeting such elements to be in the following

descending order: supporting information and making decisions-accountability-the relationship with the relevant external parties-institutional planning-the relationship with internal institutional parties-institutional culture. The results of (ANOVA) at the significance level have indicated that researched individuals have not decided on the element of institutional planning.

The efficiency of institutional performance achieved the percentage of 64%; which is high, from the perspective of researched individuals. The results have indicated that there is an impact of the elements of building good Governance on the efficiency of institutional performance in the percentage of 88% which is very high. It also appeared that there are differences between the researched individuals in terms of the work place variable.

The study has come up with several recommendations including enhancing the institutional work values by the top institutional leadership; particularly with regards to achieving organizational justice. It has also recommended raising the internal coordination level within the organization as well as systematic coordination with the relevant external parties. It has also recommended that the different job categories should actually participate in planning by benefiting from the available infrastructure for information exchange and decision-making, in accordance with certain financial allowances and based on the results of agreements evaluation pursuant to declared standards and policies; so that planning will include all marginalized categories and regions. The study has also recommended benefiting from the availability of accountability requirements for activating it, and proposing an indicative vision of the governmental organization to practice Governance in levels which guarantee achieving the highest level of institutional performance efficiency.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

اتجهت الأنظار إلى أساتذة الجامعات كمصدر طبيعي للأفكار وابتكار الأساليب العلمية لتقييم العمل الحكومي الخدمي، مما خلق حقلاً سريع النمو من بحوث قياس وتقييم الأداء الحكومي، كان ذلك نتيجة شعور عام بفشل السياسات الحكومية في حل بعض مشاكل المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية بداية سبعينيات القرن الماضي. فبالرغم من التوسع الكبير في سياسات ومشروعات وبرامج هادفة إلى حل مشاكل عامة واجهت المجتمع الأمريكي آنذاك، وعلى الرغم من الاعتمادات المالية المخصصة، وانشاء منظمات حكومية وبيروقراطيات تنفيذية لهذا الغرض إلا أن تلك المشاكل لم تُحل بل زادت تعقيداً، مما زاد الشكوى من المواطنين والسياسين التنفيذيين من السلطتين التشريعية والتنفيذية نتيجة عدم فعالية البرامج الحكومية، وعدم عدالة وكفاءة التنفيذ وهدار المال العام. وكان شبه اجماع على أن الأجهزة الحكومية لا تعلم إذا كانت البرامج التي تقوم بتنفيذها جديرة بالتنفيذ، كما لا تقدر آثار القوانين التي أقرتها، كما لا تعرف كيف تخطط برامج تنفيذية تحقق بكفاءة وعدالة وفعالية الأهداف الحكومية التي يتقرر وضعها موضع التنفيذ. مما استلزم اتباع أساليب موضوعية علمية للاعتماد عليها في الحكم الموضوعي على نتائج جهود الحكومية الهادفة لتنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).

تعاني مؤسسات الإدارة العامة في كثير من الدول من التخلف الإداري وقصور في الأداء، وضعف في الكفاءة وذلك لعدة أسباب منها الروتين المعقد والطويل، الأنظمة القديمة، تضخم الجهاز الإداري، التضخم الوظيفي، غياب عامل التنسيق، الإهمال من بعض الموظفين، تراجع القيم الإدارية، المحاباة والمحسوبية، عدم المرونة، اضعاف طابع السرية على الأعمال الإدارية، جميع ذلك أدى إلى انعزالية الجهاز الإداري للدولة عن المواطنين، وفقدان الثقة به وبخدماته، كما أن أحد أسباب انتشار الفساد الخبرة المتنامية لموظفي الدولة في تقديم الخدمات التي ينفرد بتقديمها الجهاز الحكومي مما أكسب الموظفين القوة على طالبي الخدمات وضمان الأستمرارية الوظيفية (مطير، 2013).

على ضوء ماسبق تعتبر الحكمانية الجيدة مدخلاً مهماً من مداخل تقييم أداء الدولة بكافة مؤسسات قطاعاتها وبذلك هي آلية لتحقيق التنمية المستدامة(الكايد، 2003)، فوفقاً لـ(UNDP,1997) الحكمانية تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها مابين مؤسسات الجهاز الحكومي ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص، من خلال ما توفره من مزايا النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات العامة وتعزيز سلطة القانون لمشاركة المواطنين في صنع القرار ليتسنى من خلال ذلك تحقيق طموحات المواطنين بتحقيق التنمية المستدامة (مطير، 2013).

2.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما ستضيفه في الجوانب التالية:

1. تبحث هذه الدراسة في الأرضية المؤسسية اللازمة لتحقيق مستويات عليا من الحكمانية الجيدة عملياً وتحديداً في المؤسسة الحكومية، وقياس تأثيره في كفاءة الأداء المؤسسي، ومن جهة أخرى من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة أرضية لبناء دليل أداء مؤسسي حكومي قائم على أسس الحكمانية الجيدة.

2. تتجلى أهمية البحث في خصوصية مكان البحث وهو وزارة الاقتصاد الوطني كونها مؤسسة حيوية بدورها في التنمية الاقتصادية، وذات علاقة مع المؤسسات الحكومية الاخرى ومؤسسات

القطاع الخاص ومؤسسات قطاع المجتمع المدني، ومع الجمهور، و المانحين، مما يتطلب الإهتمام بأدائها المؤسسي لتكون بمثابة نموذجاً للمؤسسات الحكومية الأخرى فلسطينياً وعربياً.

3.1 مشكلة الدراسة:

أظهرت دراسة (مطير، 2013) أن الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكمانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%)، كما أظهرت دراسة (موسى، 2011) أن الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكمانية في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية (64.7%) وكلتا الدراستان أظهرتا تفوقاً بين الوزارات في تطبيق معايير الحكمانية الجيدة، بالإضافة أن مؤسسة أمان توصلت إلى وجود عدة أسباب لانتشار جرائم فساد الأغذية والأدوية وضعف مكافحتها ومن تلك الأسباب تشتت جهود الأطراف المتعددة ذات العلاقة وهي (الإدارة العامة لحماية المستهلك في وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الصحة ووزارة الزراعة، المجلس الفلسطيني لحماية المستهلك، جمعيات حماية المستهلك نيابة مكافحة الجرائم الاقتصادية) وتنازع الصلاحيات بين تلك الجهات (أمان، 2015)، من جهة أخرى أظهر تقرير البنك الدولي لقياس أنظمة أنشطة الاعمال لعام 2016 أن عدد اجراءات بدء النشاط التجاري في غزة والضفة الغربية هو 9 اجراءات مقارنة بـ 8.2 اجراءات في اقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مقارنة بـ 4.7 اجراءات في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. بينما الوقت المستغرق لتنفيذ تلك الإجراءات هو 44 يوم في غزة والضفة مقارنة بـ 18.2 يوم في اقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مقارنة بـ 8.3 يوم في منظمة التعاون الاقتصادي(البنك الدولي، موقع الكتروني)، وهي مؤشرات مرتبطة بكفاءة أداء المهام تعكس الوقت والزمن المستغرق لها آثار مادية على أصحاب الأنشطة الاقتصادية وقد لا يكون ذلك مرتبط في مؤسسة حكومية بحد ذاتها، مما استحث الباحثة على التفكير بربط واقع تطبيق الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد الوطني تحديداً لعلاقتها بتنظيم المؤسسات الاقتصادية والسوق الفلسطيني، ودوره في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

لاحظت الباحثة في محددات الحكمانية لمؤسسات القطاع الخاص وجود الرقابة على الشركات، وحسب اطلاع الباحثة فإن من حق هيئة سوق رأس المال ووزارة الاقتصاد الوطني الرقابة على الشركات المساهمة العامة، فكيف يتسنى لمؤسسة حكومية أن تراقب حكمانية شركة ما دون أن

تتطبق هي مستويات جيدة ومقنعة من الحكمانية؟، إضافةً إلى ذلك فقد لاحظت الباحثة ومن خلال بيئة عملها تعدد التعديل الحكومي وما يتبعه من تغيير لشخص منصب الوزير وإتباع ذلك تدوير المديرين العامون وغيرهم من الموظفين، فكيف يمكن للمؤسسة الحفاظ على ثبات بوصلتها لتحقيق أهدافها والمضي بأدائها في ظل تغيير متكرر؟، بالإضافة إلى تعديلات القوانين بعد إقرارها بوقت ليس بطويل نسبةً إلى عمر القوانين، على سبيل المثال قانون الخدمة المدنية، قانون حماية المستهلك، كما قانون الوكالات التجارية الفلسطيني وغيرها من القوانين.

لذلك الأسباب كان توجه الباحثة بالتفكير في مدى تلبية عناصر الحكمانية في المؤسسة الحكومية، وبحث تأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي، إذ لا ينبغي اقتصار بحث مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية على تلبية تلك العناصر دون المؤسسات الحكومية التي بدورها تقوم بالتنظيم والرقابة على تلك المؤسسات، وعليه تتلخص مشكلة الدراسة حول مدى تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، وقياس الأداء المؤسسي من خلال معيار الكفاءة المؤسسية، وتأثر تلبية عناصر بناء الحكمانية على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي، وعليه تتلخص مشكلة البحث الأساسية في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما تقييم تلبية وزارة الاقتصاد الوطني لعناصر بناء الحكمانية، وما تأثيره في كفاءة الأداء المؤسسي؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة البحثية التالية:

1. ما تقييم مدى تلبية وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية لعناصر بناء الحكمانية؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية؟
3. ما تأثير تلبية عناصر بناء الحكمانية في كفاءة الأداء المؤسسي في وزارة الاقتصاد الوطني؟

4.1 أهداف الدراسة :

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على مستوى تلبية عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية.

(2) الوصول إلى معرفة جوانب القوة والقصور في تلبية عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية.

(3) التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو كفاءة الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني.

(4) التعرف على مدى تأثير تلبية عناصر بناء الحكمانية في كفاءة الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني.

5.1 متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: بناء الحكمانية ويشمل:

الثقافة المؤسسية، التخطيط المؤسسي، المساواة، العلاقة بين الأطراف المؤسسية الداخلية، علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين، دعم المعلومات واتخاذ القرارات.

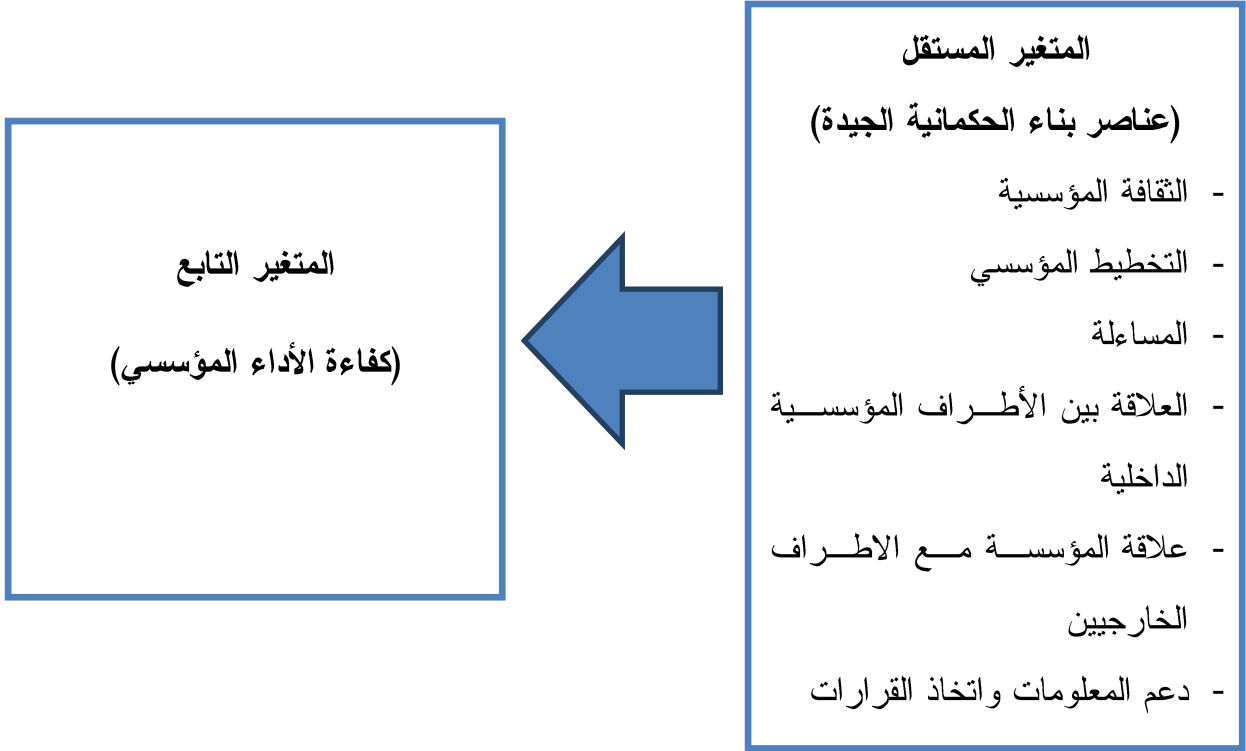
• المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي.

معيار كفاءة الاداء المؤسسي: استناداً إلى أدبيات الدراسة (الاطار النظري ودراستي اللوح، 2006 وعمرو، 2010) تم قياس كفاءة الاداء باستخدام بحث المؤشرات غير المباشرة، وذلك لأن القياس غير المباشر يُعد في بعض المجالات أفضل طريقة خاصة في قياس الكفاءة في المؤسسة الحكومية عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف إلى درجات رضا العاملين والروح المعنوية لهم، بالإضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة (اللوح، 2006). ومن مؤشرات الكفاءة غير مباشرة مدى انجاز المهام الفردية ومهام الوحدات التنظيمية في الوزارة، والبحث في انجاز المهام في وقت محدد كتفويض خطة العمل السنوية، بحث القدرة على الوصول إلى كافة المتأثرين بأعمال وزارة الاقتصاد الوطني جغرافياً كالمخيمات والمناطق الريفية المهمشة، البحث في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية.

• أنموذج الدراسة:

انسجماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمعها المتمثل في وزارة الاقتصاد الوطني، وبناءً على مراجعة أدبيات الدراسة تم صياغة نموذج يحتوي بناء الحكمانية كمتغير مستقل، وكفاءة الأداء المؤسسي كمتغير تابع، كما يوضح الشكل التالي:

شكل (1)



5.1. فرضيات الدراسة:

إعتماداً على المتغيرات التي يتضمنها أنموذج الدراسة، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة عدد من الفرضيات بهدف قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وهي كما يلي بصيغتها العدمية:

• الفرضية الرئيسية الأولى :

H0: لا تلبى وزارة الاقتصاد الوطني عناصر بناء الحكمانية الجيدة ويندرج تحت هذه الفرضية

الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا تلبى وزارة الاقتصاد عنصر الثقافة المؤسسية من عناصر الحكمانية الجيدة.
2. لا تلبى وزارة الاقتصاد عنصر أطراف العلاقة الداخليين من عناصر الحكمانية الجيدة.
3. لا تلبى وزارة الاقتصاد عنصر أطراف العلاقة الخارجيين من عناصر الحكمانية الجيدة.
4. لا تلبى وزارة الاقتصاد عنصر المساءلة من عناصر الحكمانية الجيدة.
5. لا تلبى وزارة الاقتصاد عنصر التخطيط المؤسسي من عناصر الحكمانية الجيدة.
6. لا تلبى وزارة الاقتصاد عنصر دعم المعلومات واتخاذ القرارات من عناصر الحكمانية الجيدة.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

0H : لا تلبى وزارة الاقتصاد الوطني معيار كفاءة الأداء المؤسسي

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

0H: لا توجد علاقة تأثيرية لعناصر الحكمانية الجيدة على كفاءة الأداء المؤسسي

• الفرضية الرئيسية الرابعة:

0H: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين من حيث المتغيرات الديموغرافية (الجنس،

مكان العمل، المسمى الوظيفي) حول تلبية وزارة الاقتصاد الوطني لعناصر بناء الحكمانية

الجيدة وتأثيرها في كفاءة الأداء المؤسسي.

6.1. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: استناداً إلى تصنيف قانون الخدمة المدنية للفئات الوظيفية تم استخدام طريقة

العينة الحصصية غير الاحتمالية لاستهداف الفئتين الوظيفيتين الأولى والثانية بالمسح الشامل

لموظفي الفئة الاولى والتي شملت المراكز الوظيفية: مديرو الدوائر، ورؤساء الوحدات، مديرو

المكاتب الفرعية، والبالغ عددهم 129 مديراً، والمسح الشامل لموظفي الفئة الثانية (رؤساء

الاقسام) والبالغ عددهم 155 موظفاً.

- الحدود المكانية: مقر وزارة الاقتصاد الوطني ومديرياتها في محافظات الضفة الغربية لدولة

فلسطين.

-الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في الفترة ما بين 2014/1 إلى 2016/5 بهدف اعطاء

نظرة واسعة لموضوع الدراسة.

7.1. محددات الدراسة:

بالنظر إلى هذا الدراسة نظرياً واحصائياً، واجهت الباحثة صعوبات علمية وعملية في انجاز هذه

الدراسة تتلخص فيما يلي:

- نظراً لتعدد جوانب كفاءة الاداء المؤسسي وارتباطه بمعايير أداء أخرى، لم تتمكن الباحثة من تناول كافة جوانب هذا الموضوع بالبحث، ويعود ذلك لصعوبة قياس كفاءة الأداء في المؤسسة الحكومية بشكل عام والمؤسسة الحكومية الفلسطينية بشكل خاص نظراً لمورثها الهيكلي المشوه من سياسات الاحتلال ابان الادارة المدنية إلى أن تم توقيع اتفاق اوسلو عام 1994 الذي يقضي بتولي السلطة الفلسطينية لادارة المؤسسات العامة، ومن جهة أخرى التغيير الحكومي المتكرر وما يتبع ذلك من تغيير الترتيبات الادارية داخل المؤسسة الحكومية الواحدة، بالإضافة إلى صعوبة قياس جانب الكفاءة المالية خاصة أن المؤسسة الحكومية الفلسطينية تعتمد في أدائها على ادارة البرامج والمشاريع الحكومية التي ترتبط مالياً بسياسات الدول المانحة بسبب الصعوبات المالية التي تواجه الحكومة الفلسطينية.

- سعت الباحثة لتناول المتطلبات التطبيقية للحكمانية الجيدة في المؤسسة الحكومية الفلسطينية، ولبحث المتطلبات التطبيقية بشكل أكثر عمقاً وشمولية للموضوع اضطرت الباحثة إلى بذل جهود اضافية في الترجمة لوثائق مؤسسات أجنبية حكومية ومهنية متخصصة نظراً لخبرت تلك المؤسسات العملية في هذا الموضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار واقع المؤسسة الحكومية الفلسطينية من حيث اعادة بناءها بهدف الوصول إلى بناء مؤسسات الدول المستقلة بما في ذلك الجانب السياسي والمالي.

8.1. هيكلية الدراسة:

تتألف هيكلية الدراسة من خمسة فصول مرتبة على النحو التالي:

الفصل الأول عرض لكل ما يتعلق بخلفية الدراسة وأهميتها، مشكلتها، وأهدافها وأسئلتها.

الفصل الثاني تناول عرض الاطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث يتناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة كمنهجية الاعداد، والأدوات، والمجتمع.

الفصل الرابع يتناول عرضاً مفصلاً للنتائج وتحليل البيانات، ومناقشة تلك النتائج.

الفصل الخامس يعرض أهم نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة، وصولاً إلى مراجع الدراسة،

قائمة الملاحق المساندة للدراسة، فهارس الجداول والمحتويات.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. المقدمة

جاء الفصل الثاني مشتملاً على الاطار المفاهيمي لحكمانية المؤسسات متضمناً التأصيل التاريخي والنظري واللغوي والاصطلاحي، والقطاعات الممارسة وأهمية ممارسة الحكمانية الجيدة في كل قطاع، محددات الحكمانية في الشركات الخاصة، ونماذج الحكمانية في المؤسسات الربحية، وأوجه التشابه بين الحكمانية في شركات القطاع الخاص وبين الحكمانية في شركات القطاع العام، الحكمانية الجيدة في المؤسسات الحكومية وأهميتها، ومبادئها، واستعراض الفرق بين منظومة الحكمانية في مؤسسات القطاع الخاص وبين مؤسسات القطاع العام، ومن ثم استخلاص تصور للحكمانية الجيدة على مستوى القطاع العام، وتصميم تصور لنموذج الحكمانية الجيدة في المؤسسة الحكومية.

انصب المبحث الثاني على الاستفاضة في عرض عناصر بناء الحكمانية الجيدة أي البنية التي تتحقق من خلالها مبادئ الحكمانية الجيدة، وعناصر البناء الحكماني. أما المبحث الثالث فقد تناول الأداء المؤسسي وأسباب قياس الأداء الحكومي بشكل عام، الأهداف الموضوعية من تقييم الأداء الحكومي، ومفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده وتحديات قياسه، كفاءة الأداء المؤسسي ومؤشرات

قياسه، وعلاقة الحكمانية الجيدة بالأداء المؤسسي، وكيفية تحسين الأداء المؤسسي، وتأثير تمثيل العاملين على حكمانية المؤسسة وأدائها.

المبحث الرابع استعرض تركز على وزارة الاقتصاد الوطني باستعراض نبذة مختصرة حولها، ورؤيتها ورسالتها وأهدافها واختصاصاتها ، والمؤسسات التابعة التابعة لها، وأسباب اختيارها كنموذج للمؤسسات الحكومية الأخرى.

أما الجزء الثاني من الفصل الثاني فقط تناول الدراسات السابقة وأبرز نتائجها والتعقيب عليها.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لحكمانية المؤسسات:

1.2.2. مفهوم الحكمانية:

➤ المفهوم اللغوي:

تم ترجمة مصطلح Governance إلى عدة كلمات منها " ادارة الحكم، الحكمانية، الإدارة المجتمعية، الحكم، الحوكمة، الحكامة"، إلا أنه تم اختيار مصطلح الحكمانية وذلك إنطلاقاً من عدة تفسيرات منها ما ورد في كتاب الماوردي "الأحكام السلطانية والولايات الدينية" فقد تم ربط حكم السلطة بالسلطان والسلطانية، وقد ورد في المعجم العربي الصادر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة لفظ " حكمة" و تعني معرفة أفضل الأشياء، كما تعني العدل في التعامل معها وهذا ينطبق على التعامل مع الأفراد والجماعات (الكايد،2003).

تم ترجمة Governance إلى لفظ الحوكمة المستمد من الحكومة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم (حماد، 2005)، وبما أن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها (العزايزة، 2009):

- الحكمة وما تقتضيه من ارشاد وتوجيه
- التحاكم طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الادارة وتلاعبها بمصالح المساهمين
- الاحتكام وما يقتضيه من رجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال خبرات سابقة.
- الحكم وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط القيود التي تتحكم في السلوك.

تبنت الباحثة مصطلح الحكمانية بهدف تحفيز تعزيز قيم السلوك التنظيمي المبني على الارشاد والتوجيه والنصح والعدل الذي هو أساس الحكم، ومعرفة افضل الخيارات مما يضعف قيم الفساد المالي والإداري والأخلاقي حيث أنها شكل من أشكال الإرهاب المؤسسي يحد من تطور أداء المؤسسات.

➤ مفهوم الاصطلاحي للحكمانية:

أولاً: مفهوم الحكمانية على مستوى الدولة:

يُعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مفهوم الحكمانية الجيدة بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، وتشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويؤفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم.

مركز دراسات وبحوث الدول النامية يعرفها بأنها جوهر إدارة شؤون الدولة، وتتكون من آليات وعمليات ومؤسسات يستخدمها المواطنون فرادى أو جماعات لدعم مصالحهم والتعبير عن مخاوفهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم (دليل الحكم الرشيد في الجمعيات التعاونية الفلسطينية، 2012).

ثانياً: مفهوم الحكمانية الادارية على مستوى المؤسسة:

في السبعينات من القرن الماضي عرف Oliver Williamson الحكمانية بأنها مختلف الاجراءات الموضوعة محل التطبيق من طرف المؤسسة لايجاد تنسيقات داخلية بغية تخفيض تكاليف وأعباء المبادلات التي يلاقيها السوق حاضراً (عيشوش وآخرون، 2008).

كما تُعرف بأنها الهياكل والوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات) والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة (الكايد، 2003).

وتعرف بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق اهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية، وهي الاجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة (حماد، 2005)

كما أنها نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها/ فهي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة

وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.(سلمان، 2006)، كما أنها نظام مناعة وحماية ضروري لضبط حركة واتجاه وسلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وهي عملية إدارية تعتمد بشكل أساسي على الأخلاق والضمير (العزايزة، 2009).

وبالتمعن في التعريفات السابقة تظهر عدة محاور أساسية في مفهوم الحكمانية المؤسسية، وهي (استنتاج الباحثة):

أولاً: مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد التي تدار بها المؤسسة والرقابة على أدائها بما يتضمن حمايتها من المخاطر وفق هيكل معين وضمن عمليات تضمن توزيع عادل للواجبات والمسؤوليات فيما بين المشاركين بإدارة المؤسسة.

ثانياً: التأكيد على أن المؤسسة يجب أن تدار لفائدة اصحاب المصلحة وفق علاقة منظمة وعادلة بين كافة اصحاب المصلحة وإن كانوا على بعد آلاف الأميال من المؤسسة، وأطراف العملية المؤسسية داخلياً لتشمل كافة المستويات الوظيفية، وخارجياً بمختلف أنواع المؤسسات أو المنظمات أو الخبراء.

ثالثاً: الأخلاق ونزاهة السلوكيات هي البوصلة التي تحدد مسار العمليات والقرارات في المؤسسة.

تزايدت أهمية الحكمانية نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فأتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات ومن أبرزها شركتي أنرون وورلد كم في الولايات المتحدة في عام 2001، مما دفع العالم للاهتمام بالحكمانية.(يوسف، 2007)، وقد تطور مفهوم الحكمانية Governance إلى الحكمانية الجيدة Good Governance إذ ومن خبرات البنك الدولي في الدول النامية تبين فشل

تحقيق النتائج المرغوبة من البرامج والمشاريع التي يمولها، كما أن القوانين قد تصطدم بعدم الإلزام المستمر أو الإعاقة في تنفيذها على أرض الواقع، كما تبين أن الفشل في إشراك المستفيدين والمتأثرين بتصميم وتنفيذ المشاريع يؤدي إلى تقليص مدى إدامتها واستمراريتها في المستقبل، لذا فالحكمانية الجيدة أساسية لخلق وإدامة البيئة الداعمة للتنمية التي تتسم بالقوة والعدالة ومكاملة أساسية للسياسات الاقتصادية المجدية، ومن وجهة نظر مشروع الأمم الإنمائي تعتبر حالة تعكس تقدم الإدارة تطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسئولية أمام المواطنين. (الكايد، 2003).

أما من وجهة نظر ميل فالحكمانية الجيدة هي نحو الرؤية (التخطيط للمستقبل)، الغاية النهائية (وضع الأهداف وتحديد الطريق العام لتحقيق الأهداف)، الموارد (تأمين الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف أو الوصول إلى الغاية النهائية)، التحكم والسيطرة (التأكد وبشكل دوري بأن الآلية المؤسسية يتم إدامتها وأنها متقدمة للأمام)، ضمن الحدود القانونية، نحو الغاية النهائية (المساءلة) (التأكيد على استخدام الموارد بكفاية، وتقديم تقارير التقدم والتحويل إلى المشاركين في تحمل المخاطر)، ومن وجهة نظر ألن بأن الحكمانية ليست مجرد حالة من الشفافية والمساءلة وحكم القانون فقط، بل هي حالة من المشاركة الديمقراطية وحقوق الإنسان والاتفاق حول مكونات النفقات العامة (الكايد، 2003).

2.2.2. التأصيل العلمي لحكمانية المؤسسات:

➤ نشأة مصطلح الحكمانية:

يرجع الأصل الأول للكلمة إلى المصطلح الإغريقي kubernan ثم مر اللغة اللاتينية تحت مصطلح gubernare وكان يعني أسلوب إدارة أو توجيه السفينة، ثم ظهر مصطلح الحكمانية الجيدة في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة ثم كمصطلح قانوني عام 1478، ليُستعمل على نطاق واسع ومعبر عن تكاليف التسيير (الإدارة)، ومع تنامي مظاهر العولمة كان الهدف من المفهوم ضمان نمط جيد في تسيير النظام الاجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية. (عيشوش وآخرون، 2008)

➤ النظريات العلمية لمصطلح الحكمانية الجيدة في المؤسسة الاقتصادية:

ظهرت عدة نظريات لتنظيم العلاقة بين مُلاك المؤسسة وبين التنفيذيين فيها، مُسلطة الضوء على النزاعات الناجمة عن وجود مصالح متعارضة بين الطرفين، ووجود نظرة إلى المؤسسة الاقتصادية وكأنها علبة سوداء غامضة التفاعلات مما ساهم بشكل كبير بظهور مفهوم الحكمانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية وساهمت تلك النظريات بتنظيم العلاقة بين أطرافها كالفصل بين الملكية والإدارة، وتنظيم علاقة المساهمين بإدارة المؤسسة الاقتصادية، ومنها (الطبيي، 2011):

1. نظرية حقوق الملكية:

يُعرف حق الملكية على أنه حق صالح اجتماعياً لاختيار سلعة اقتصادية، وأن كل عملية تبادل هي علاقة مهما كانت طبيعتها، و يمكن اعتبارها تبادل لحقوق الملكية بالنسبة للأشياء. ويرى "Demsetz" أن تسمح حقوق الملكية للأشخاص بمعرفة تطلعاتهم مسبقاً بدون افراط في علاقاتهم مع أعضاء آخرين بالمجتمع وتتجسد هذه التطلعات بواسطة القوانين وعادات وتقاليد المجتمع. وامتلاك حقوق الملكية يأتي باتفاق أعضاء آخرين في المجتمع من أجل التصرف بطريقة تمنع التداخل بين أنشطتهم، ويرى Alchian في 1967 أن تُوكل حقوق الملكية إلى شخص مناسب وتكون قابلة للتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى.

ويرى "Pejovich" في 1972، أن حقوق الملكية ليست بين الأشخاص والأشياء وإنما علاقات مقننة بين الأشخاص ولها علاقة بانتفاع تلك الأشياء. ولا تدل كلمة "شيء" على الأشياء المادية وإنما تدل على كل ما يحمل المنفعة أو الرضى للشخص.

2. نظرية تكاليف المعاملات/المبادلات:

ظهر مفهوم تكاليف المعاملات أول مرة عام 1937 في مقال لـ "رونالد كوز" بعنوان طبيعة المنشأة، وتقوم نظرية كوز على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات، ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، والمكافآت، والترقيات، ومراقبة وتقييم الأداء. وقد قام "Williamson" سنة 1985، بتطوير نظرية كوز التي كانت من النظريات الأولى لتفسير تكاليف الصفقات، فقام "Williamson" بتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من خلال التحليل المؤسسي بالبحث عن المؤسسات التي تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن من خلال ادخال

عوامل سلوكية (كالتكاليف الناتجة عن الرشادة/العقلانية المحدودة و السلوكيات الانتهازية)، وعوامل تنظيمية (كالتكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية ، والرشوة)، فالسلوكيات تؤثر على التكاليف فكل ما يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة لتلك الصفقة، والأداء الجيد هو الذي يسمح بتقليص تكاليف المبادلات إلى أدنى حد ممكن مما يتيح نمو وتوسع المؤسسة.

3. نظرية الوكالة:

الفصل بين الملكية والادارة من العوامل الاساسية التي ساهمت بظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية لزم أن يتم توكيل ادارة المؤسسات إلى مديرين محترفين.

وتعرف نظرية الوكالة وفقاً لـ "جنسن وماكلين" انها: تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك (الموكل) يوكل/ يفوض طرف آخر (موكل) من أجل تنفيذ مهام ادارة المؤسسة، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار. ومن مميزات علاقة الوكالة أن للوكيل الاستقلالية و حرية القرار، لكن التحدي الذي يواجهه كيفية اختيار القرار الأنسب، ومن هنا قد تبدأ حالة الصراع بين المالكين وبين المدراء متخذين القرار لعدم توفر المعلومات بشكل متكافئ بين الطرفين مما يهيء الفرصة المناسبة للمدراء للاستفادة الشخصية من حالة عدم التأكد لاتخاذ القرار المناسب وبالتالي صعوبة تقييم سلامة الأداء، الأمر الذي قد يعرض الموكل للخسارة نتيجة أخلاق الوكيل التي قد تكون انتهازية وعدم بذل الجهد الملائم لتعظيم قيمة أصول الموكل الذي لا يتوفر لديه وسائل رقابة على الوكيل لقياس أداءه مما ينتج عنه "تكاليف الوكالة".

تعرف تكاليف الوكالة وفقاً لـ "بازل" : التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الموكل إلى الوكيل، فالربح الذي يأخذه الوكيل هو تكلفة تحويلية أو تكلفة وكالة.

وتتضمن تكاليف الوكالة :

أ- تكاليف الإشراف أي توفير المراقبة التي يجب ان يلتزم بها الموكلون على أداء الوكلاء، مثل تكلفة الفصل بين رئيس مجلس الادارة والمدير العام وتكاليف مجلس/لجنة الرقابة.

ب- تكاليف الفرصة البديلة أي الخسائر الضائعة بسبب اساءة اختيار القرار الملائم واساءة توظيف الموارد.

لتنظيم العلاقة بين الموكلين والوكيل ولتحقيق الأداء الأمثل للوكيل عليه أن يرسخ ثقافة تنظيمية تجعل الموظفين واعين بنشاطاته وعلاقاته وأن يلعب دور الوسيط بين الموكلين وبين الموظفين وتوفيره لهم كافة الوسائل والموارد مما يمكنهم من عملهم و يجعلهم يبدعون وينشئون القيمة، وبالتالي مساعدة الوكيل على ايجاد الحلول للمشاكل التي قد تؤثر على قرارته فيتحقق الهدف الجماعي.

كما أن على الوكيل حُسن التفاوض وفي الوقت المناسب مع الأطراف الخارجيين للمؤسسة فذلك سيقفل تكاليف نشاطاته وبالتالي نشاطات المؤسسة وسيعظم الربحية للمؤسسة وأطرافها .

4. نظرية التجذر:

يُعرف بيجي التجذرية بأنها: نسق متكون من شبكة علائقية رسمية أو غير رسمية والتي يمكن من خلالها المدير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس ادارته وبالتالي مساهميه. أي أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، فكلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها.

وترجع التطورات الأولى لهذه النظرية الى "شليفار وفينشي" وبحسب رأيهما يمر سياق التجذر بتحقيق الاستثمارات الخصوصية إذ يركز المديرون على المشاريع ذات العلاقة المباشرة مع طبيعة تكوينهم أو خبراتهم حتى لو لم تكن المشاريع بالضرورة مربحة للمؤسسة، يجب أن تسمح هذه الاستثمارات بإمكانية ابقاء المدير على رأس المؤسسة لفترة طويلة وللحفاظة عليه قد يخضع لمزايا عينية تتمثل أساساً في زيادة أجره بشكل يصعب استبداله بمدير آخر.

وتفترض النظرية التجذرية أن الفاعلين/ المديرين يطورون استراتيجيات لسلوكهم داخل المؤسسة للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة بإبعاد المنافسة الحقيقية، ومن تلك الاستراتيجيات التجذر

التنظيمي كاستعمال المدير لمساعديه مع الذين يملكون تقارير مميزة كالعاملين بالرقابة الداخلية، أو من خلال القيام بسياسة أجور محفزة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين.

كما من استراتيجيات التجذر استراتيجية التلاعب والتحييد: التجذر عن طريق الاستثمارات النوعية التي تسمح بالافلات من رقابة المساهمين وينمون محيطهم الاداري. التجذر بالتحكم بالمعلومة من خلال سرعة النقاطها والاحتفاظ بها وجعلها صعبة الفهم بالنسبة للآخرين.

يُستخلص أن نتيجةً للنظريات العلمية تبلور مصطلح **Governance** بهدف قيادة المؤسسة الاقتصادية بنظام يحقق الهدف الجماعي للمؤسسة.

3.2.2. قطاعات تطبيق الحكمانية الجيدة:

تتضمن الحكمانية الجيدة ثلاث قطاعات وهي الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق تكامل الأدوار المهم لضمان ديمومة التنمية البشرية، فالدولة تخلق البيئة السياسية والقانونية المقبولة، كما أن القطاع الخاص يؤدي إلى خلق فرص عمل، أما المجتمع المدني فإنه يُسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية (أحمد، 2008)، فالحكومة تتشكل في الأنظمة الديمقراطية من حكومة منتخبة، وجهاز تنفيذي يقوم بالعديد من الوظائف والتي تركز على البعد الاجتماعي، فهي المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة للتنمية البشرية في المجتمع، ويقع على عاتق الحكومة مسؤولية كبيرة تجاه تطوير الاستراتيجيات والهيكل الإدارية والأنظمة وإزالة أية معوقات وتقديم الحوافز المناسبة، إضافةً إلى تقديم الطرق الفعالة لمتابعة الأداء وتقوية وإدامة قوة العمل في القطاع العام لتتسم بالمرونة والمهارة والدافعية من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة للمواطنين (موسى، 2011).

أما مؤسسات القطاع الخاص فباتت معظم الدول في الوقت الراهن تُدرك أنها تمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل المجتمعات ورفع مستوى المعيشة وتحسين مستوى

الخدمات المقدمة للمواطنين، وهنا فإن الحكومة وأجهزتها الإدارية تستطيع تقوية وتطوير القطاع الخاص من خلال الآليات التالية (موسى، 2011):

1. خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
2. إدامة التنافسية في الأسواق.
3. التأكيد على ضرورة حصول الفقراء وذوي الفرص والإمكانيات البسيطة من الحصول على التسهيلات المالية والفنية التي تساعد على رفع وتحسين مستوى معيشتهم.
4. تعزيز المشاريع التي تنتج وتخلق فرص عمل.
5. استقطاب الاستثمارات وتشجيعها، لما لذلك من أهمية كبيرة للاقتصاد الوطني وأيضاً نقل المعرفة والتكنولوجيا.
6. تنفيذ القوانين والالتزام بها.
7. المحافظة على البيئة والموارد البشرية واستدامتها.

وفيما يتعلق بمؤسسات قطاع المجتمع المدني فهي تعمل على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيمهم في جماعات تؤثر وبشكل كبير في السياسات العامة للحكومات المختلفة، لذا فإن هذه المؤسسات في المجتمع المدني تساعد على إدارة أكثر رشداً للحكم من خلال علاقاتها مع الأفراد والحكومات من خلال تطبيقها لأفضل الجهود الفردية والجماعية والتي يمكن استخدامها كما يلي (موسى، 2011):

1. التأثير في السياسة العامة من خلال تشغيل وتعبئة جهود الأفراد للمشاركة في الشأن العام.
2. تعميق المساءلة والشفافية عبر الضغط لنشر المعلومات والسماح بتداولها.
3. العمل لتحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطن من تعسف السلطة.
4. تربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية وتعزيزها من خلال إكساب أعضائها قيم الحوار، قبول الآخر، الاختلاف، مساءلة القيادات، المشاركة في الانتخابات والتعبير الحر عن الرأي.
5. مساعدة الحكومات المختلفة عن طريق العمل المباشر معاً أو تقديم التمويل أو الخبرات من أجل أفضل الخدمات لتحقيق رضا المواطنين.

4.2.2. أهمية ممارسة الحكمانية الجيدة في قطاعات المجتمع:

أولاً : أهمية الحكمانية الجيدة على مستوى الدولة:

تسعى الحكمانية الجيدة إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتطبيق مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة وشفافية أكثر تجاه المستفيدين من السياسات الاجتماعية، وتساهم في تعزيز رفاه الإنسان وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وخاصة الأكثر فقراً وتهميشاً. كما أن للحكمانية الجيدة انعكاسات على المجتمع منها الولاء، والانتماء، والإبداع، والرقابة الذاتية، والمرونة، وتضمن تجميع المسافات وتقصيرها في ميادين العمل الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، وهو شرط لعملية النمو المستديم ومحاربة الفقر، لأن الحكمانية غير السليمة تمثل عاملاً أساسياً في إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية وتعمق الحرمان والتمييز بين فئات المجتمع ومن ثم تولد عدم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، وتؤمن النقاش العام حول أثر السياسات الحكومية مما يساعد على التقليل من آثار السياسات المنحرفة والخطئة، عبر مساءلة العامة للسياسيين والموظفين (أحمد، 2008).

ثانياً: أهمية الحكمانية الجيدة في منظمات المجتمع المدني:

ممارسة الحكمانية الجيدة في منظمات المجتمع المدني تؤدي إلى (دليل الحكم الرشيد للجمعيات، 2012):

- 1) وجود عدالة وشفافية ومعاملة نزيهة لجميع أعضاء المؤسسة.
- 2) منع استغلال بعض أعضاء لجان الإدارة للسلطات المتاحة لهم في تحقيق مكاسب غير مشروعة أو تبديد أموال الجمعية التعاونية/ المنظمة المدنية.
- 3) تنمية الموارد المالية والبشرية.

ويتم تنمية الموارد من خلال تعزيز الشراكة والعلاقة بين كافة أطراف المنظمة بما في ذلك الفئات المستفيدة من خدماتها، إذ ذلك بدوره يُعزز الثقة لدى كافة الأطراف بالمنظمة وبكيفية إدارتها لإعمالها، بما في ذلك ثقة الممولين بكفاءة إدارة المنظمة للمال، ذلك يؤدي إلى زيادة فرص الحصول على التمويل اللازم لمشاريع المنظمة ويزيد من القاعدة المجتمعية للمنظمة مما يساهم في استدامة المنظمة ومشاريعها (الباحثة).

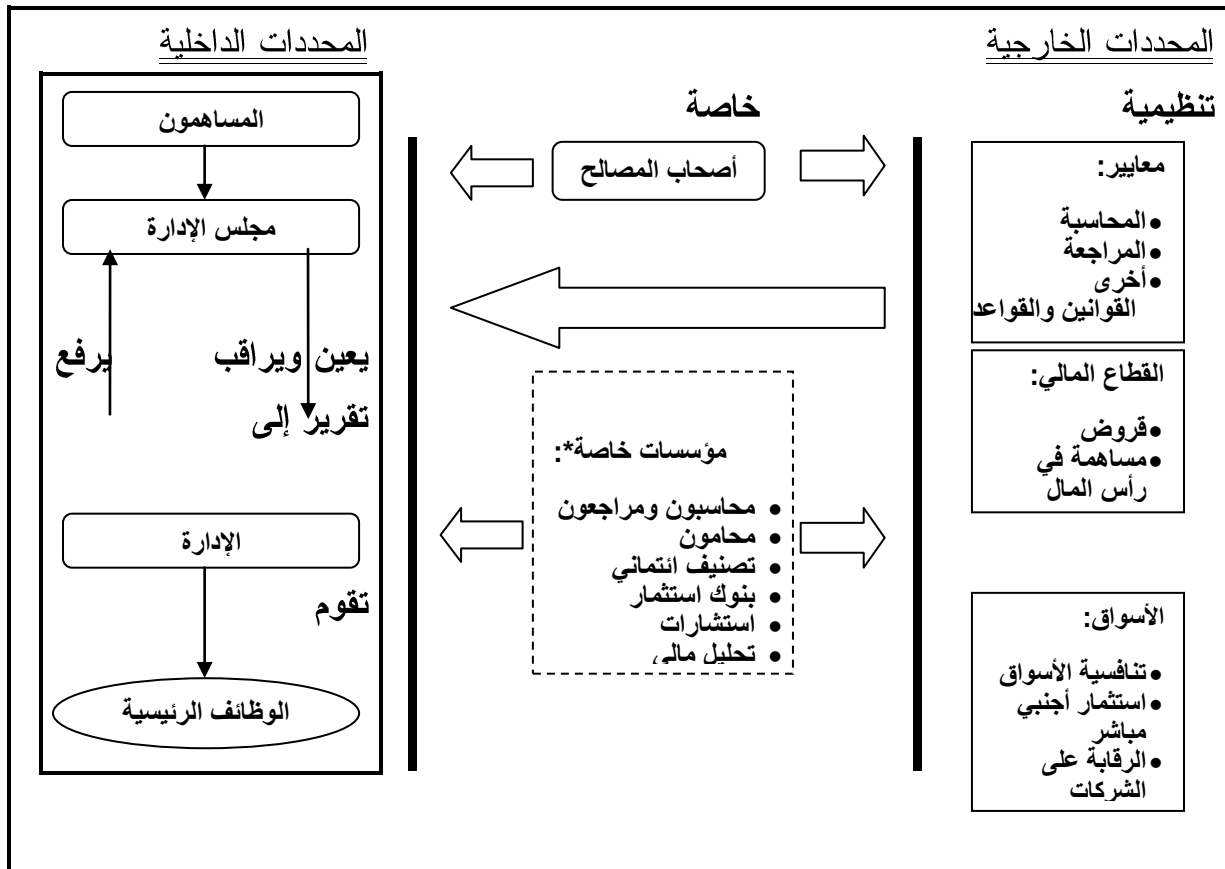
ثالثاً: أهمية ممارسة الحكمانية الجيدة في مؤسسات القطاع الخاص (الشركات):

تظهر أهمية ممارسة الحكمانية الجيدة في القطاع الخاص في أهدافها التي من المتوقع تحقيقها جراء تطبيق قواعد الحكمانية فهي تهدف إلى تحسين نوعية ممارسات مجلس الإدارة، وتحسين أداء الشركات، ورفع القدرة التنافسية لها، ورفع قيمة الشركة، وتعزيز ثقة أصحاب المصالح الآخرين في الشركة، كما تساعد الحكمانية في تحسين المناخ الاستثماري، وتفعيل أداء السوق المالي وتوسيعه، ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد من خلال رفع ثقة المتعاملين بالشركة، وتعزيز قدرة البلد على مواجهة المخاطر (مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، 2009).

5.2.2. محددات الحكمانية في منظمات القطاع الخاص (يوسف، 2007):

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحكمانية الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، كما يبين الشكل التالي:

شكل رقم (1.2): محددات الحكمانية في منظمات القطاع الخاص



المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. تلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

أولاً: المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال، والشركات، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والافلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير المال اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج، وكفاءة الاجهزة والهيئات الرقابية مثل هيئة سوق المال والبورصة في احكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات الذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية .

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حُسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ثانياً: المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (يوسف، 2007).

6.2.2. نماذج حكمانية المؤسسات:

نموذج الحكمانية هو القالب الذي يترجم الآلية اللازمة لتحديد الأهداف النهائية و رسم السياسات ووضع الخطط، والإشراف على تنفيذها، من خلال هياكل إدارية ومسؤوليات وعمليات ملائمة تتضمن تحديد مجلس الإدارة وواجباته وحدود صلاحيات أعضائه (استخلاص الباحثة).

نماذج الحكمانية إما أن تكون على نطاق الدولة أو مؤسسات القطاع الخاص أو مؤسسات القطاع العام، وكل نطاق له نموذج يلائمه من حيث أهدافه ونشاطاته. وما سيتم الإستناد إليه نماذج الحكمانية في مؤسسات القطاع الخاص، باعتبارها الأكثر صرامة بسبب الحرص على سمعتها، وعلى تحقيق أعلى ربح يمكن تحقيقه ومن ثم توزيعه على المساهمين وماله انعكاس مالي ومعنوي على العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية في تلك المؤسسات كصرف المكافآت والترقيات وشهادات الشكر والتقدير (الباحثة).

➤ نماذج الحكمانية في مؤسسات القطاع الخاص/ الشركات (الكايد، 2003):

1. النموذج الأنجلو أمريكي:

من المساهمين يتم اختيار مجلس إدارة وظيفته تمثيل المساهمين وتوجيه الإدارة، والإشراف والمراقبة، ويختار مجلس الإدارة مديريين للشركة، ليس من دليل على فعاليته.

2. النموذج الياباني:

وفق هذا النموذج الجهة الممولة لها الدور الأساسي في هيكلية الحكمانية، فتسيطر البنوك/ المؤسسات المالية على مجلس إدارة الشركة من خلال تدخلها في وظائفه الإدارية.

3. النموذج الهندي:

يظهر هذا النموذج في المؤسسات ذات الملكية المختلطة بين الحكومة والقطاع العام، وتُدار من زاوية المصلحة الحكومية، فلا يبحث مجلس الإدارة بشكل كافٍ إستهلاك ونفقات المديرين العاملين، ولا التعويضات العمالية، كما أن مشاركة العمال شكلية وصوت نقيبهيم لا يمثل أي أهمية لمجلس الإدارة، كما لا يبذل المجلس العناية لتعظيم مكاسب المساهمين.

4. النموذج الألماني:

يتم تشكيل مجلس إشرافي أعلى يشرف على مجلس الإدارة للشركة، وتكون العلاقة بتبادل تقارير العمل، يبذل المجلس اهتماماً بالعمال وبمصالح المساهمين.

تعقيباً على النماذج أعلاه: النموذج الأفضل هو النموذج الذي يُشكل فيه مجلس الإدارة بتضمين كل ما يضمن تحقيق مصالح المساهمين ويحميهم من سيطرة الممولين وتدخلهم، و من تلاعب أي طرف بغض النظر عن مستواه الوظيفي في المؤسسة، ويحفظ حلقة الوصل مع ممثلي أطراف المصالح/ العلاقة الآخرين بقيم سامية.

➤ نماذج ذات أهمية تطبق في المؤسسات الغير ربحية:

- النموذج الإداري:

هو أحد النماذج المستخدمة في المؤسسات الغير ربحية، يُدير أعضاء مجلس الإدارة العمليات بما فيها الشؤون المالية وشؤون الموظفين وتقديم الخدمات، و قد يستخدم بعض الموظفين كمنسقين للعمل.

➤ نموذج الحكم بالسياسة:

صمم النموذج جون كارفر مطلع تسعينات القرن الماضي، يتميز بأنه نموذج فكري وليس هيكلي فيمكن كافة أطراف العلاقة بالمؤسسة من التحقق بأن مجلس الإدارة يعمل على تحقيق الاهداف المحددة بقيم ومبادئ، كما عزز المجلس باللجان والتخطيط والإلتزام بتحقيق رسالة المؤسسة، وضبط علاقاتها وميزنيتها. النموذج يلائم كافة نطاقات الحكم، على نطاق المؤسسة: مجلس الإدارة يحكم/ يدير بعدة أصناف للسياسات منها:

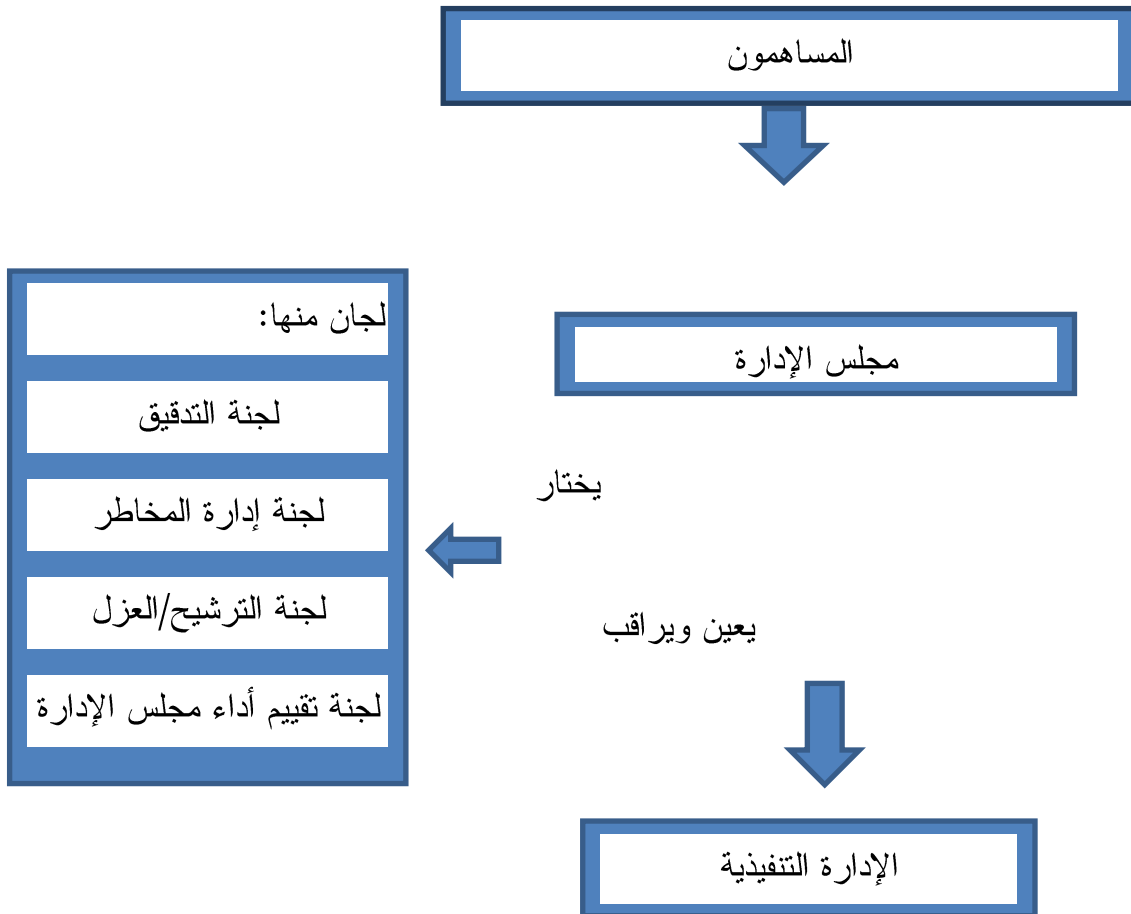
1) سياسات تقضي بتحديد صلاحيات رئيس المجلس وأعضائه.

2) سياسة نحو تحقيق غايات المؤسسة، بتحديد النتائج المطلوبة وتحديد الجهات المستهدفة بتلك النتائج، وتقدير تكلفة تحقيق النتائج.

3) سياسات تدفع نحو تحديد واضح لكيفية عمل مجلس الإدارة.

4) سياسات تؤدي إلى تحديد حدود وضوابط العلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية.

شكل رقم (2.2): مخطط الحكمانية في الشركات وفق النموذج الأنجلو أمريكي مدعم بنموذج كارفر:



➤ أوجه التشابه بين الحكمانية في شركات القطاع الخاص وبين الحكمانية في شركات القطاع العام (Armstrong&Athers, 2005):

هناك العديد من الفوائد للنظر إلى التطورات والدروس المستفادة من القطاع الخاص، إذ البيئة التي يُدار فيها هذا القطاع تخلق تحديات كبيرة وهامة للشركات، كما أن عواقب الفشل والتهديد بسحب المسؤوليات من هذه الشركات توفر محفزات للقطاع الخاص لكي يبذل قصارى جهده وبثبات لتطوير ممارسات الحكمانية.

إلا أن وجهة نظر أخرى تشير إلى أن تجربة الحكمانية في القطاع العام متواجدة من فترة طويلة المدى وأن هناك الكثير من الصفات والمزايا التي تُطبق في القطاع الخاص غير ملائمة للقطاع

العام، فيتأثر نموذج الحكمانية الذي يتم تبنيه بنوع بناء المنظمة، ففي القطاع الخاص قانون الشركات يحكم عمل الشركات بمعظم أنواعها ومنها الشركات المساهمة العامة والمدرجة بالسوق. كما أن المنظمات الغير ربحية قد تتعاون وتتشارك تحت القانون التعاوني التشاركي في بعض الدول، وجميع المتطوعين يحملون المسؤولية في خسارة التعاون (الشراكة)، كما أن أعضاء مجالس منظمات المجتمع المدني مسئولين عن صنع القرارات بنفس طريقة مجلس إدارة الشركة.

قدم (Tomasic,2004) نظرة عامة من القواعد التي تحكم الشركات وبشكل خاص الواجبات والمسؤوليات للمديرين والموظفين وحماية أصحاب المصالح وسبل الإنتصاف لخرق حكمانية الشركات.

قواعد مماثلة يتم تطبيقها في شركات القطاع العام لكن شكل الكيان والمحيط الذي يتم به إدارة منظمات القطاع العام هي أكثر تعقيداً، وذلك عائد إلى التنوع الكبير في الأجسام النظامية واختلاف مناطق العمل، وتتضمن ترتيبات الشراكة ترتيبات مع هيئات القطاع العام والشركات الخاصة ومزودوا الخدمات. المحيط معقد بالتوجيهات الوزارية ومتطلبات التقارير التي قد تكون موجهة للوزراء أو للمؤسسات الأخرى أو للجمهور.

في معظم الحالات فإن عناصر نماذج الحكمانية للقطاعين العام والخاص تعود إلى بناء الحكمانية للمنظمة والمبادئ وقيم وأخلاق المنظمة والقانون ذو الصلة والنظريات التي شكّلت من طرق عمل الحكمانية الجيدة.الجدول التالي

(جدول 1.2) يوضح بعض العناصر المكونة لنماذج الحكمانية(Armstrong&Athens ,2005):

أمثلة نموذجية	الهيكل/القواعد
الشفافية، المحاسبة، المساءلة، الصدق، الأمانة/النزاهة، الاجتهاد، الامتياز، المساواة، التنوع.	القيم
سياسات الحكمانية، دور وصلاحيات وسلوك مجلس الادارة في إدارة المؤسسة.	المبادئ
دستوري، قانوني، تنظيمي	القانون ذو الصلة
القيادة، التوجيه، الرقابة، السلطة، الإشراف، المساءلة.	طرق عمل الحكمانية الجيدة

استخلاص: تمثل العناصر في الجدول أعلاه مدخلات لنظام حكمانية أي نوع من المؤسسات، عمليات نظام الحكمانية تتمثل بمن يطبق الحكمانية من مساهمين ومجلس إدارة بشكل رئيسي، وإدارة تنفيذية، والمراجعين الداخليين والخارجيين ومؤسسات مهنية وممولين، أما مخرجات النظام فهو تحقيق الأهداف المؤسسية بأقل آثار سلبية محتملة على المساهمين وعلى المجتمع.(الباحثة)

7.2.2 الحكمانية الجيدة في مؤسسات القطاع العام:

يشير مصطلح الحكمانية الجيدة إلى الهياكل التنظيمية والعمليات التي من خلالها يتم توجيه المؤسسة والسيطرة عليها ومحاسبتها، وتلك الهياكل والعمليات ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحدث الحكمانية الجيدة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص عندما يكون للمؤسسة هياكل تنظيمية وعمليات منسجمة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة (Auditor General,2012).

➤ أهمية الحكمانية الجيدة للمؤسسة الحكومية (Auditor General,2012):

وجود الحكمانية الجيدة يكفل للمؤسسة أن تكون قادرة على:

1. توفير السلع/ الخدمات وتنفيذ البرامج بكفاءة.
2. تلبية متطلبات القانون واللوائح التنظيمية التنفيذية، وتلبية متطلبات معايير العمل.
3. عندما تكون الحكمانية الجيدة فقيرة (أي عدم تحقيق مستويات جيدة من الحكمانية الجيدة في المنظمة) فيمكن أن تنشأ عدة مشاكل منها عدم القدرة على تلبية الاحتياجات وتقديم البرامج والخدمات، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة أو حتى زوالها.
4. كما أن المضي في الحكمانية الجيدة ليست ضماناً للنجاح، ولكن عدم المضي في الحكمانية يكاد يكون من المؤكد الضمان للفشل.
5. تساهم في تحسين الشفافية والمساءلة والنزاهة.

➤ لماذا يجب تطبيق الحكمانية الجيدة في مؤسسات القطاع العام؟

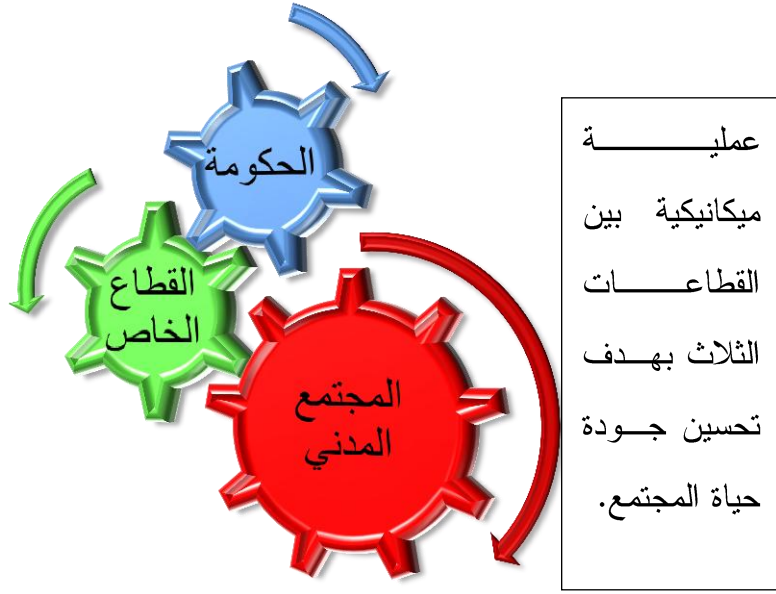
يتم اتخاذ العديد من القرارات في القطاع العام التي تؤثر على الرفاه الاجتماعي والثقافي لكل مواطن، كما أن القطاع العام يدير مليارات الدولارات من أصول ومطلوبات، ويشرف على تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج، لذا ينبغي التأكد ومن كافة المستويات أن أموال دافعي الضرائب والمانحين يتم التصرف بها "بحرص شديد"، وضمان أن الحكومة تستخدم الموارد بشكل فعال وبتحسين مستمر في تقديم الخدمات بما يسهم في تحسين جودة حياة المواطنين، وأن تتم خدمة المصلحة العامة بطريقة مفتوحة وشفافة، وبتعزيز المساءلة، وهذا ضروري لبناء ثقة المواطنين بمؤسسات القطاع الحكومي، ومن الضروري الحفاظ على هذه الثقة (IFAC,2001 Auditor& General,2012 بتصرف الباحثة)، من جهة أخرى تُعد المؤسسات الحكومية جهات مُنظمة لمؤسسات أخرى سواء مؤسسات عامة أم خاصة أم أهلية، فإذا كانت مستويات الحكمانية ضعيفة في المؤسسات المُنظمة فلن تكون قادرة على تنظيم المؤسسات الأخرى وسيضعف دورها الإشرافي والرقابي، مثال ذلك: وزارة الاقتصاد الوطني مؤسسة حكومية لها دور مُنظم للشركات ومنها البنوك والمؤسسات المصرفية الأخرى، فإذا لم تكن وزارة الاقتصاد على مستو مقنع من الحكمانية فلن تكون لها القدرة على اقناع المؤسسات المالية بدورها وبالتالي ضعف حماية الاقتصاد الوطني.

كذا الأمر في وزارة الصحة التي بدورها مُنظمة للمؤسسات الطبية كالمستشفيات، والمختبرات البيولوجية والكيميائية الخاصة والأهلية والحكومية.

➤ اسقاط ومحاكاة نماذج حكمانية الشركات على المؤسسة الحكومية:

بالإستشفاف من وجهة نظر ألن بأن الحكمانية هي عملية ميكانيكية تتمثل بمشاركة حقيقية بين قطاعات المجتمع لصيانة حقوق الإنسان والتي يعكس بعض منها الإتفاق حول مكونات النفقات العامة وتطبيق القانون بعدالة والخضوع للمساءلة واحترام الشفافية بهدف تحسين جودة حياة المجتمع.

شكل رقم (3.2): ميكانيكية التفاعل بين قطاعات المجتمع



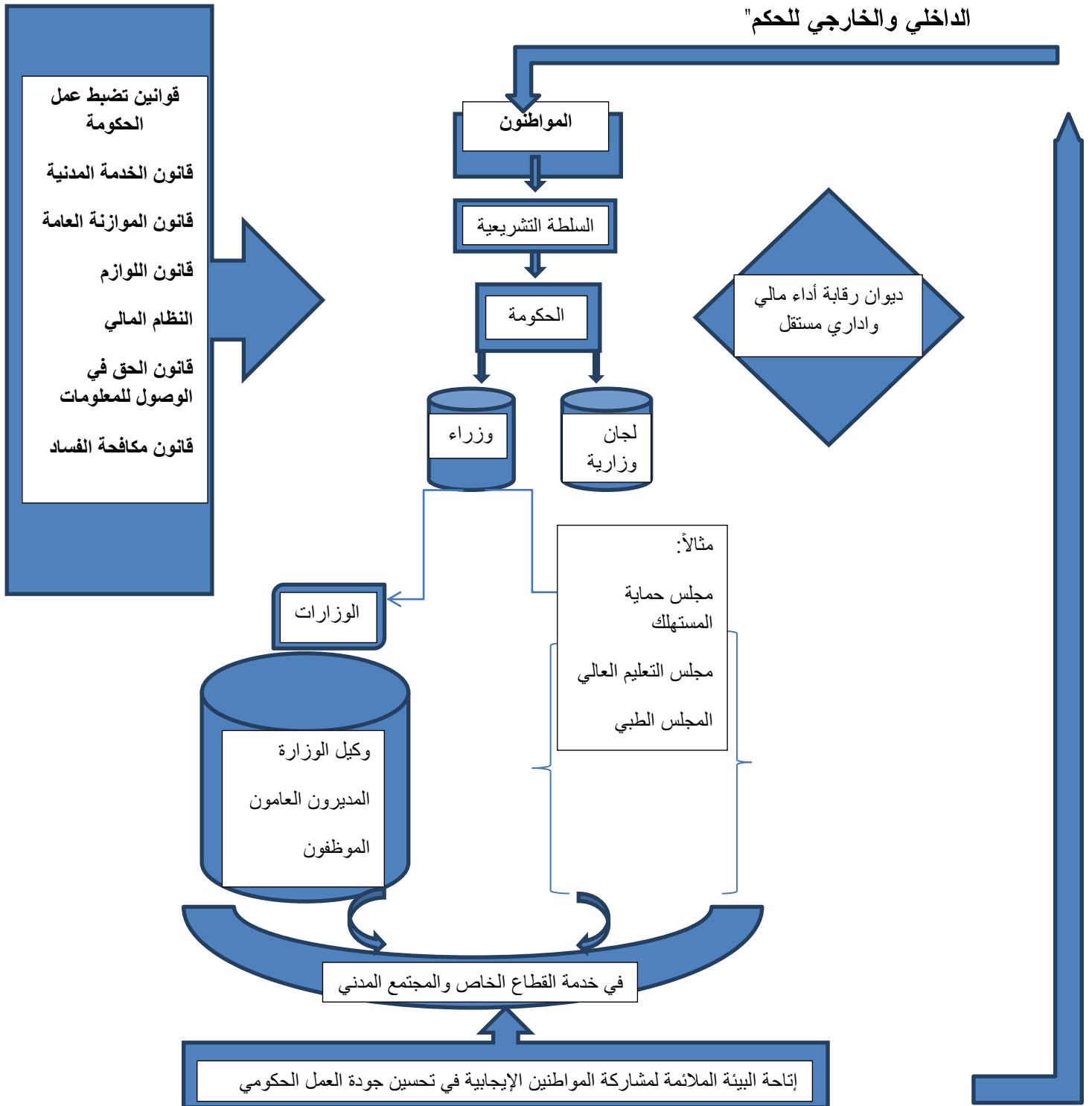
بعد استعراض النظريات الباحثة في تنظيم حكمانية الشركات لتمكينها من تحقيق أهدافها، واستعراض محددات الشركات في القطاع الخاص والتي تمثل المناخ العام الذي تعمل به، والنماذج المستخدمة للحكم، واستعراض أوجه الشبه بين منظومة الحكمانية في شركات القطاع الخاص وشركات القطاع العام، تم محاكاة ما سبق بإسقاطه على المؤسسة الحكومية بغض النظر عن طبيعتها سواء أكان وزارة/ دائرة حكومية أو مؤسسة عامة أو شركة مملوكة للدولة أو صندوق سيادي، ويتضح ذلك من خلال الرسوم والتصاميم التالية بعد توضيح الفرق بين حكمانية الشركات في القطاع الخاص وبين حكمانية المؤسسات باختلاف تكوينها (سواء كانت شركات حكومية أو مؤسسات عامة أو وزارات)، وبمختلف أهدافها في القطاع العام.

➤ "الفرق بين منظومة الحكمانية في شركات القطاع الخاص وبين المؤسسات في القطاع العام (Armstrong and others,2005) ، جدول (2.2):

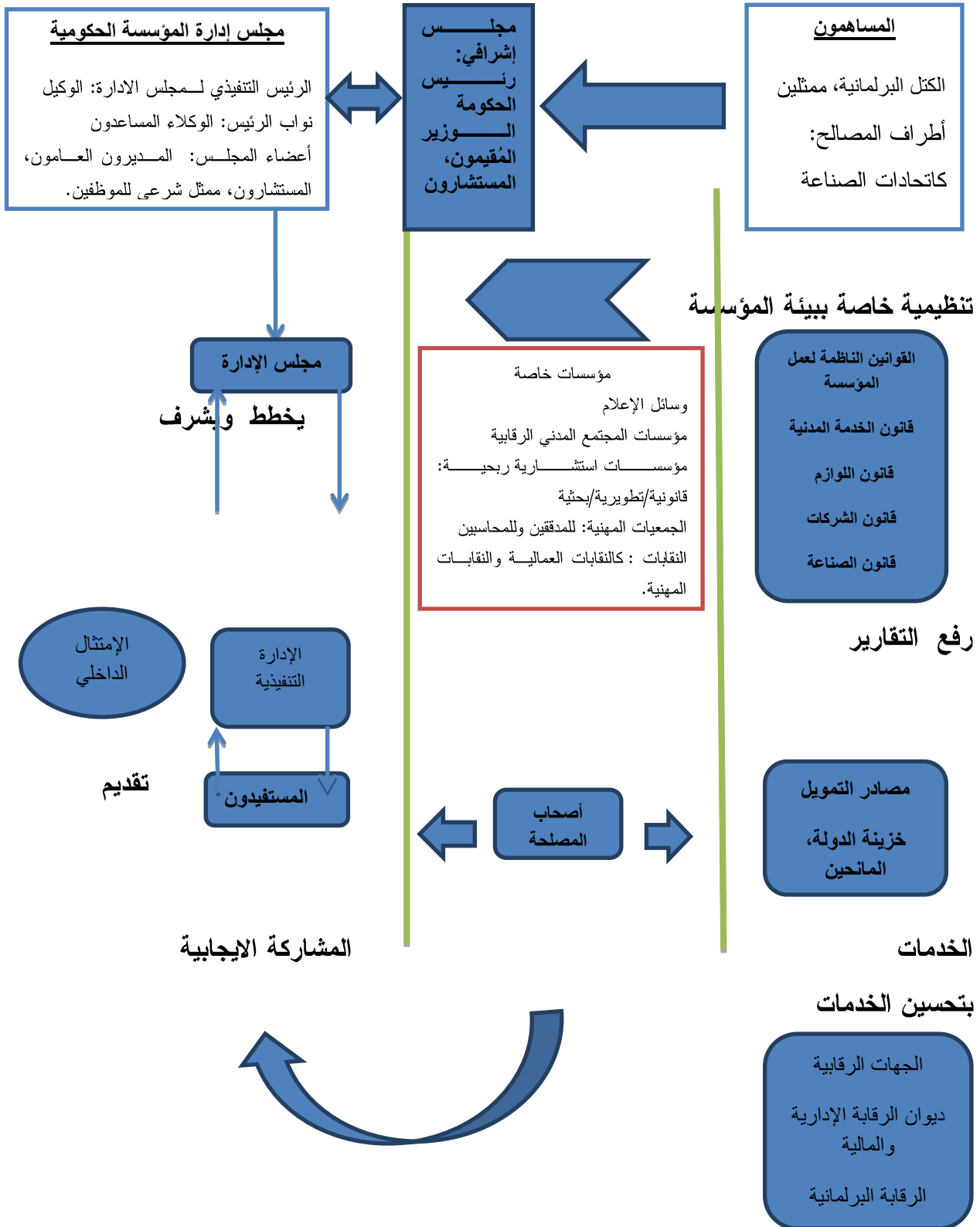
الحكمانية	شركات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام
الهيكل التنظيمي	المشاريع: وفق النموذج الذي يتم اختياره للحكم(محددات حكم داخلي/خارجي)	مؤسسة مملوكة للدولة كالدائرة الحكومية، مؤسسات عامة، مؤسسات بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.
القانون الناظم	قانون الشركات	الدستور، قانون تأسيس المؤسسة، قانون الخدمة المدنية، القرارات الحكومية.
الوكلاء	المساهمون	الجمهور / المواطنين
الأهداف	الفائدة/الربح	المصلحة العامة
السلطة	مجلس إدارة الشركة	الحكومة، الوزير، الدائرة الحكومية (قد تكون وزارة)، مجلس المؤسسة العامة، المجالس التي تقع تحت اشراف اللجان الوزارية.
المسئولية	مسئولية المجلس	مؤزعة
الإستقلالية	استقلالية المجلس بالاختيار والتعيين	سيطرة/تجكم وزاري
حق المساءلة	للمساهمين	حق مؤزع
التقارير	تقارير سنوية لأصحاب المصالح	البرلمان/المجلس التشريعي، الوزراء، المدقق العام/ديوان الرقابة المالية والادارية، رؤساء المؤسسات، الخزينة والمالية.
أصل نموذج الحكم	معايير حكمانية الشركات	المدقق العام (ديوان الرقابة الادارية والمالية ويكون مستقلاً ادارياً ومالياً)، ومفوض الخدمات العامة

شكل رقم (4.2): "تصور الباحثة للحكمانية الجيدة على مستوى القطاع العام يعتمد النموذج

الداخلي والخارجي للحكم"



شكل رقم (5.2): "مقترح الباحثة لنموذج و محددات الحكمانية الجيدة في المؤسسة الحكومية"



- تشمل المؤسسات الخاصة مؤسسات من القطاع الخاص ومن المجتمع المدني، تساهم في تحسين الأداء وترفع من شفافية المعلومات، وتسلط الضوء على التجذر والانتهازية والسلوك الغير عادل للعاملين في المؤسسة الحكومية.

3.2 المبحث الثاني: مبادئ/معايير/ خصائص الحكمانية الجيدة:

للحكمانية خمسة مبادئ، إذ أن ممارسات الحكمانية هي التي دوماً قولاً وفعلاً توضح: المساءلة، القيادة القوية، النزاهة، الإشراف، الشفافية.

1. المساءلة: هي العملية التي يتم بموجبها منظمات القطاع العام والأفراد داخلها تحمل المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم، وهم على استعداد لتقديم أنفسهم للتدقيق للتأكد من أن المسؤوليات المسندة إليهم قد نفذت بكفاءة وفعالية واستقامة وأخلاق.
2. القيادة القوية: يجب على قيادة المنظمة بأكملها أن تحتضن الحكمانية الجيدة و أن تلتزم بالسلوكيات الأخلاقية هم وجميع الموظفين وفي جميع أنحاء المنظمة.
3. النزاهة: أي عدم إساءة استخدام المعلومات وموارد المؤسسة، والحفاظ على مستويات عالية من اللياقة والاستقامة في إدارة المال العام، وذلك من خلال وجود إطار رقابة فعال، والالتزام بالتشريعات واللوائح والسياسات ذات الصلة وغرس معايير عالية من الاحتراف المهني على جميع المستويات داخل المؤسسة، و نزاهة المؤسسة تنعكس في سلامة إجراءات صنع القرارات، وفي نوعية التقارير المالية وتقارير الأداء.
4. الإشراف: هو عمل يبحث عن تنفيذ الموظفين لأعمالهم نيابةً عن الجمهور "خدمةً للجمهور" مقابل الثقة. الإشراف يجب أن يكون لتحسين الخدمات وتحسين كيفية استخدام الموارد لتحسين قدرات المؤسسة في خدمة وتقديم مصلحة الجمهور مع مرور الوقت، وهذا يؤدي إلى الاستدامة المالية وكفاءة وفعالية في إدارة الموارد، فضلاً عن الحفاظ على الثقة التي وُضعت في المنظمة.
5. الشفافية: ويتم تحقيقها عندما تكشف عن سرية أعمال المؤسسة، مما يمكن أصحاب المصالح الجمهور والموظفين من الحصول على معلومات دقيقة وواضحة حول قرارات المؤسسة، وتتطلب الحكمانية الجيدة الشفافية ليتسنى لكافة الأطراف الثقة في عمليات صنع القرارات ووضع الإجراءات في منظمات القطاع العام. (Auditor General, 2012)

ولتحقيق مبادئ/ معايير الحكمانية الجيدة أعلاه، لابد من توفر العناصر التي تشكل البنية الأساسية لتلك المبادئ، وهي (Auditor General,2012):

1.3.2 عناصر بناء الحكمانية للمؤسسة الحكومية:

بالرجوع إلى مفهوم الحكمانية والمنبثق عن تطور نظريات الحكمانية في المؤسسة الاقتصادية نجد أنها عبارة عن هياكل وعناصر عمليات منسجمة مع أهداف المؤسسة، ولربط وترتيب تلك العناصر تم وضعها في إطار يعكس حجم كل عنصر من عناصر الحكمانية وتصميم ذلك الإطار على شكل بناء متوازن سمي ببيت الحكمانية، ويمثل هذا البناء نموذجاً للحكمانية الداخلية والخارجية (الباحثة). وفيما يلي تلخيص عناصر بناء الحكمانية الجيدة بدءاً من الأساس (Auditor General,2012):

1. القيادة والأخلاق وثقافة الالتزام لقطاع حكومي جيد الحكمانية: هذا العنصر يدعم بناء الحكمانية بأكملها، ويعتبر الأساس وبدونه لن يوجد أي أساس للحكمانية للبناء عليه، إذ أن القيادة هي المسؤولة عن تنفيذ وتقييم وتحسين هياكل المؤسسة والعمليات الإدارية.

2. العلاقات الداخلية والخارجية لأطراف/أصحاب المصلحة في المنظمة: يوجد للمؤسسة العديد من أصحاب المصلحة سواء داخلياً أو خارجياً، ومطلوب فهم المسؤوليات المختلفة اتجاه تلك الأطراف وما عليها من مسؤوليات، وكيفية مساءلتهم، وفهم احتياجات كل مجموعة من أصحاب المصلحة، مما يعزز قدرة المؤسسة الحكومية على تنمية العلاقات مع أصحاب المصالح، وكذلك دعم نجاح وفعالية نوافذ إطار الحكمانية الجيدة والتي هي: إطار المساءلة والامتثال الداخلي، التخطيط ومراقبة الأداء، والامتثال والمساءلة الخارجية.

3. إدارة المخاطر: وهي عملية تحديد وتحليل ومعالجة التعامل مع المخاطر أو القبول بها، ورصد استمرارية المخاطر التي يمكن أن تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتزود المؤسسة بـضوابط للتصدي للمخاطر.

4. الامتثال والمساءلة الداخلية: تدفقات العمل المنجز في إطار العلاقات مع أصحاب المصالح (الداخليين والخارجيين) تتطلب تحديد واضح وفهم مختلف المسؤوليات واحتياجات أصحاب المصلحة الداخلية، بالرغم من أن هذا العنصر يسلط الضوء على الهياكل والعمليات الداخلية، إلا إن كفاءة وحكمانية المؤسسة يجب أن تضمن أن هيكل المساءلة الداخلية يتم بمحاذاة وبتواصل

وثيق مع عمليات المساءلة الخارجية للحد من الإزدواجية في العمل (عمل كلاً من المساءلة الداخلية والمساءلة الخارجية).

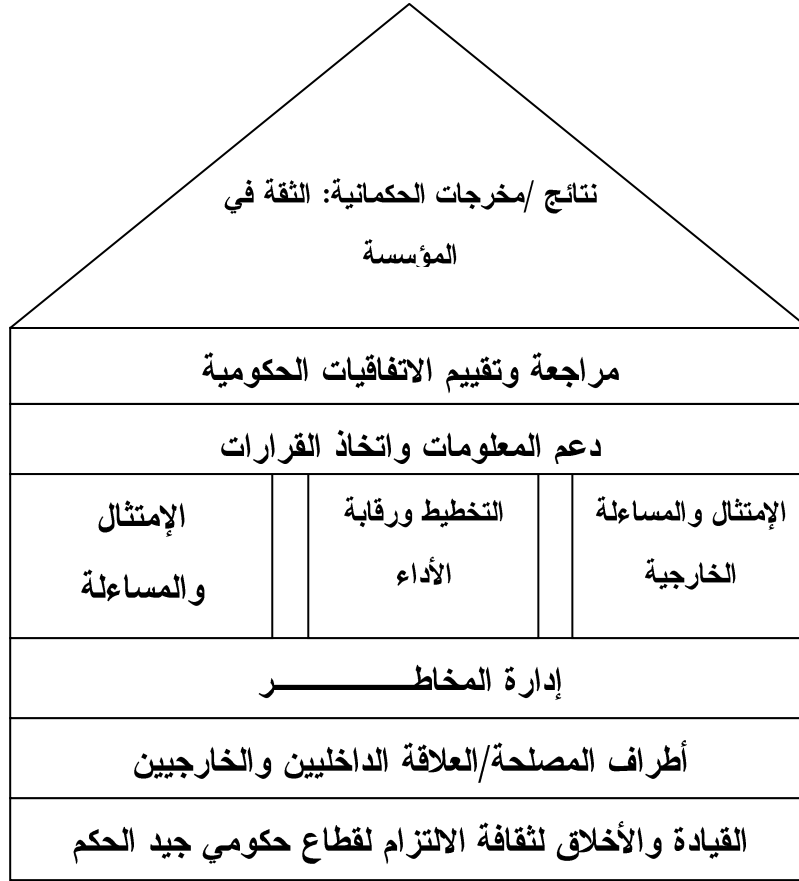
5. التخطيط ومراقبة الأداء: يدعم فاعلية أداء المؤسسة لتلبية المساءلة والامتثال الداخلي والخارجي، أما الأجسام التنظيمية التي تنظم المراجعة والرد لتخطيط ومراقبة الأداء تعتبر من أكثر العناصر فعالية وذات صلة بالحكمانية الجيدة.

6. الامتثال والمساءلة الخارجية: التدقيق الخارجي جزء لا يتجزأ من العمل في القطاع العام، ويمثل امتثال المؤسسة للمساءلة الخارجية، وهي واحدة من مقاييس النجاح لمؤسسات القطاع العام وتوضح حدود المسؤوليات بين التدقيق الداخلي والخارجي يضع المؤسسة في موقف قوي للامتثال للمساءلة الخارجية.

7. دعم المعلومات واتخاذ القرارات: يسלט الضوء على أهمية إدارة المعلومات في دعم المؤسسة وموظفيها في تحقيق أهدافها، والمساءلة بطريقة كفاءة وفعالية. كما أن التصميم للمعلومات ودعم اتخاذ القرارات مسؤولية الهيئة الحاكمة (مجلس إدارة المؤسسة / الهيئة الإدارية).

8. مراجعة وتقييم الاتفاقيات الحكومية: يضمن هذا العنصر نمو وتطور هيكل وعمليات الحكمانية الجيدة في المؤسسة، والمراجعة المستمرة والتقييمات والتعديلات على الاتفاقيات الحكومية هي عملية رئيسية ومسؤولية مجلس إدارة المؤسسة.

في نفس الوقت على مجلس المؤسسة مراجعة هيكلها وعملياتها التنظيمية ومراجعة شاملة لأدائها كجزء من منهجية التحسين المستمر.



(شكل 6.2 يوضح بناء الحكمانية الجيدة)

أولاً: القيادة والأخلاق لثقافة الالتزام لقطاع حكومي جيد الحكم

تعتقد الباحثة أن تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة تحتاج لإدارة قيادية ذكية مؤديةً إلى التعلم المؤسسي مما يدعم اتخاذ قرارات وممارسات مؤسسية متماسكة وحكيمة وذلك بالإنفتاح على تجارب وخبرات العاملين في المؤسسة و تجارب المؤسسات الشبيهة والممولة والشريكة لضمان استمرار العمل المؤسسي بجودة مؤسسية ممتازة. الذكاء الإداري يسعى لتكامل الشخصية الإدارية وارتقائها مما يسهم في تنمية المؤسسة، ويُعرف بأنه مجموعة من القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة المشروع خاص أم عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، والذكاء الإداري عدة جوانب هي(الصليبي، 2012):

- الرؤية: لاكتساب الذكاء الإداري لابد أن تقترن الخبرة والممارسة برؤية عمل شاملة ووجهة نظر واعية تعكس مستوى متميز من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير القائد.

- السلوك: يشمل إدارة الوقت والذات والمعلومات حتى يرتقي المدير إلى مستويات أعلى من الإنجاز ويصبح قدوة لمرؤوسيه.

- فن الاتصال: التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الاهداف.

-التغذية الراجعة: وتتمثل في الإنصات إلى آراء الآخرين حول انجازات الإدارة وجودة عملها.

وعليه فإن تلبية أساس بناء الحكمانية وهو القيادة القوية والأخلاق وثقافة الالتزام بمباديء الحكمانية الجيدة يتطلب إدارة قيادية ذكية إلا أن الأشخاص الذين تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على القيام بالأدوار القيادية هو ما تفتقر اليه المؤسسات في كافة القطاعات لضمان استمراريتها وتعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية، إذ يتميز القائد الإداري الناجح بمدى قدرته على اتخاذ القرارات والقدرة على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها بدقة بسلوك يعبر من خلاله عن عقيدة وفكر إداري يؤمن به، وكثير من المؤسسات لا يمكنها أن تتبنى مساراً معين للقيادة وإنما تعتمد على سلوكيات المديرين ومدى اهتمامهم بالعمل والعاملين، ففي مجتمعات المعرفة القيادة الملائمة هي التي تمتلك رؤيا التوجه نحو المستقبل وتخلق ثقافة تنظيمية مرتكزة على المعرفة وعلى الاعتراف بدور العاملين، وتؤمن بأن التغيير لا يمكن أن يتم دون تعاون بين الإدارة والعاملين كفريق واحد وقبول مشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات (جرار، 2014).

الثقافة المؤسسية هي الثقافة الملائمة لأهداف المؤسسة والمنسجمة مع غايتها(الخفاجي والغالبى، 2008) والثقافة المؤسسية القوية تساعد المؤسسات على حل المشكلات التي تواجهها كما تساعدها على إحداث التغيير او الحد منه في حالة التغيير السلبي مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة (كليبير وآخرون، 2002)، وكما أكد مارتول ومارتن أن الثقافة المؤسسية القوية لها تأثير ايجابي على المؤسسة والسلوك المؤسسي عندما تكون مشتركة بين العاملين ويؤمنون بها إيماناً عميقاً، وتُعرف بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة، المعتقدات المؤسسية (قد يكون في المؤسسة أعضاء تنظيمات سياسية تتبنى معتقدات ايجابية لكنها لا تنسجم مع معتقدات المؤسسة لذا تم استخدام مصطلح "معتقدات مؤسسية"، (الباحثة)، والمعتقدات هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام الوظيفية كأهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في

العمل الجماعي، كما والأعراف المؤسسية وهي معايير يلتزم بها العاملون كعدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة، أما المكون الأساسي للثقافة هو "القيم المؤسسية" أي ما يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها في بيئة العمل ومكانه بحيث تشكل قوة محركة موجهة مرشدة لسلوك العاملين، وتؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف في ظل الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم الصدق المساواة والعدل بين العاملين والإنصاف للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء (العميان، 2013).

تتشكل الأخلاق من مجموعة من القيم التي تحدد السلوك الصحيح والخاطيء عند الموارد البشرية (الخفاجي و الغالبي، 2008) الغالبية العظمى من المؤسسات ترغب بأن يتوفر لدى العاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل (العميان، 2013) وتخدم الأخلاق الحكمانية المؤسسية بأنها تركز النظر على العلاقة بين المؤسسة وذوي المصالح كافة وكأنها عقد يتسع مداه ليشتمل الثقة والتعاون كنافذة لتقليل كلفة الفرص الضائعة ولتعزيز الميزة التنافسية، لتتبلور الحكمانية الأخلاقية أي المبادئ والقواعد الأخلاقية الموجهة لسلوك العقل الإداري في المؤسسة، كما أنها تفرض ذاتها على القرارات لتصبح قرارات العمل أخلاقية (الخفاجي و الغالبي، 2008).

تعكس الثقافة المؤسسية مهمتها وتمنحها هويتها أي ما تؤمن بها المؤسسة وما تدافع عنه وما تعارضه، وللثقافة المؤسسية عدة وظائف، هي (الضمور والقطنين، 2014):

- 1) تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الثنائية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.

- 2) تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها.

- 3) تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها.

- 4) تمنح العاملين في المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة.

من جهة أخرى هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى تردي القيم ذات العلاقة بأخلاقيات العمل ومنها: سيطرة الولاءات العشائرية والحزبية، التمييز بين الموظفين، تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بانجاز المعاملات، عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين، تردي

الأحوال الاقتصادية للموظفين، ضعف برامج التأهيل المتعلقة بأخلاق العمل، وضعف القيادات الإدارية والهيكل التنظيمية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة، تلك العوامل تخلق ثقافة تنظيمية ضعيفة (العميان، 2013).

بينما الثقافة المؤسسية القوية تعمل على وحدة المؤسسة ولا تسمح بنشوء ثقافات فرعية متباينة قد تؤدي إلى صراعات تنظيمية ومؤسسية بالتأكيد ستؤثر على أداء المؤسسة، وتعتمد الثقافة المؤسسية القوية على قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات الإيجابية المعتمدة، وعلى قوة الاجماع والمشاركة لذات القيم وعلى الحوافز والمكافآت التي تُمنح للأعضاء الملتمزمين بها (العميان، 2013).

تقتضي الحكمة تغيير القيم السلبية التي تعرقل عمل المؤسسة وتعمل على خلق الصراعات من خلال قيادة إدارية قوية تُحدث التنمية المؤسسية الذي هو أحد الأسس التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية إلى قيم إيجابية من شأنها توفير الثقة والاطمئنان والتعاون بين العاملين بمختلف مستوياتهم (العميان، 2013 بتصرف الباحثة)، وعملية التنمية المؤسسية لا تكون إلا بمشاركة العاملين وتمكينهم وظيفياً/ والمقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بنفسه ودون إرشاد الإدارة، والهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، فمصطلح التمكين يتضمن مشاركة اتخاذ القرارات مع مستويات إدارية أخرى، متمثلاً بصلاحيات أكثر من مجرد التفويض، وأن يشعر الموظف بالمسؤولية اتجاه أبعد من نطاق وظيفته ومن أبعاد التمكين (عفانة، 2013):

- البعد المهاري: إكساب الموظفين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: اعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار بما في ذلك من تقديم المعلومات اللازمة لذلك بسهولة لكل أعضاء المؤسسة.

تعتبر العدالة المؤسسية أساساً للتمكين (الباحثة) فقد أثبتت الدراسات التطبيقية والنظرية أن العدالة المؤسسية تركز على العلاقة بين الموظف والمدير من خلال معرفة ردود أفعال الموظفين نتيجة

المعاملة الجيدة والسيئة من قبل المؤسسة والمشرف على حد سواء مما ينعكس على معاملة الموظف لعملاء المؤسسة، كما تؤثر العدالة المؤسسية على كفاءة الاداء الوظيفي للموظفين وعلى أداء المؤسسة ككل، فإزدياد شعور الموظفين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمؤسسة ومن ثم الارتقاء بسلوكياتهم نتيجة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم. عُرِفَت العدالة التنظيمية بأنها القيمة التي تنتج من خلال ادراك الموظفين للإنصاف والنزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المؤسسة التي يعملون بها، كما عُرِفَت بأنها التقييم الشخصي للفرد لطبيعة الممارسات الأخلاقية المستمرة من قبل الإدارة في المؤسسة والتي تنعكس بالفائدة والمصلحة على الموظفين والمؤسسة (عبابنة وآخرون، 2014).

صُنِفَت العدالة المؤسسية في ثلاثة أبعاد هي:

- 1) العدالة التوزيعية: عدالة العوائد أي ادراك الموظف للإنصاف في عمليات توزيع مخرجات المؤسسة مثل الرواتب، المكافآت، فرص الترقية. وتوزيع الموارد وأعباء العمل.
- 2) العدالة الإجرائية وتشير إلى إدراك العدالة للإجراءات المستخدمة في صنع واتخاذ القرارات.
- 3) العدالة التفاعلية: مدى شعور الفرد بعدالة المعاملة وتنقسم إلى بعدين البعد الأول العدالة في المعاملة الشخصية تعكس الدرجة التي يشعر بها الأفراد بالإحترام والتقدير والوقار من قبل الآخرين. أما البعد الثاني العدالة المعلوماتية وهو التركيز على توضيح وتفسير المبررات للموظفين حول استخدامهم لإجراءات معينة داخل المؤسسة وذلك بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة، والطريقة التي تم توزيع العوائد عليهم (عبابنة وآخرون، 2014).

من العدالة المؤسسية انصاف واحترام احتياجات كلاً من النساء وذوي الاحتياجات الخاصة والموظفين المرضى وذوي الأقليات الثقافية في المؤسسة والعمل على دمجهم في بيئة العمل المؤسسي من خلال حماية حقوقهم قانونياً وتصميم الأنظمة والنشاطات التي تدعم اندماجهم وعطائهم للمؤسسة، كما العدل مع الموظفين في المناطق البعيدة المهمشة أو مناطق الخطر بتوفير وسائل واجراءات العمل التي من شأنها تسهيل وصولهم وأدائهم لعملهم وتحفظ سلامتهم، ومن العدالة الإنصاف في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين بمختلف مناطقهم الجغرافية، كما والتوازن في بناء العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ومن الآثار المتوقعة للعدالة المؤسسية تعزيز الثقة في

القيادة المؤسسية مما يساعدها على تحقيق أهدافها، فحينما يسود جو من الثقة ببيئة العمل فإن الموظفين يعبرون بحرية أكبر عن أفكارهم ومشاعرهم ومقترحاتهم لتحسين العمل، وانتقاداتهم لأسلوب العمل بشكل ايجابي ويعزز تعاونهم مما يضيق الفجوة بين المستويات الإدارية وتحقق كفاءة العمل المؤسسي ويثريه (الباحثة).

الثقة تخلق أرضية خصبة لنمو أفكار وإبداع عاملين داخل المؤسسة أو ذات علاقة خارجية بها عدا تقوية الالتزام اتجاه المؤسسة، ويقصد بالثقة المؤسسية توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم والأخلاقيات العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر المصالح المشتركة (فارس، 2014).

كما تعرف الثقة المؤسسية بأنها الفهم المتبادل بين الأفراد والمؤسسة بما ينسجم ويحقق الأهداف المؤسسية، ولالثقة المؤسسية أبعاد وهي (فارس، 2014):

✓ الثقة بإدارة المؤسسة: وتكون الإدارة جديرة بالثقة عندما تشبع حاجات الموظفين وتلبي رغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير هيكل تنظيمي مرن والتعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، وعكس ذلك سبب بقله الثقة مما يجعل الموظفين بلا قيمة، كما انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم الوظيفي.

✓ الثقة بزملاء العمل: الشخص الملتزم بالعمل والقيم والمباديء والحرص على مساعدة الآخرين هو ما يميز الشخص الجدير بالثقة مما يشجع على بناء علاقات تعاونية بين الزملاء والاشتراك بالمعلومات والأفكار والاتصالات المفتوحة بينهم.

✓ الثقة بالمشرفين: يكتسب المشرف/ المسئول ثقة مرؤوسيه إذا توفرت فيه الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين ودعمهم والعدالة في التعامل معهم والإهتمام بمصالحهم.

من متطلبات القيادة القوية حفظ الذاكرة المؤسسية بإدارة الوثائق (الباحثة)، فالوثائق الادارية هي "جميع الكتب والأوراق والصور الفتوغرافية والخرائط وغيرها من المستندات بصرف النظر عن خصائصها المادية أو شكلها المادي التي تنتجها أو تتلقاها المؤسسة أداءاً لالتزاماتها القانونية، أو

اتصالاً بما تقوم به من أعمال وتحفظها أو تصلح لأن تحفظها المؤسسة، أو من يخلفها قانوناً، باعتبارها شاهداً على وظائفها، وسياساتها وقراراتها وإجراءاتها وعملياتها، أو غير ذلك من أنواع النشاط أو بسبب القيمة الإعلامية لما تحويه من حقائق" (كساب، 2008).

أما إدارة الوثائق فهي تخطيط وتنظيم لكل أعمال وأنشطة الوثائق من إنتاج وتصنيف و حفظ و ترحيل، ويتم تنظيم الوثائق بضبطها علمياً بدءاً من إنتاجها مروراً بمعالجتها وإنهاءً بصيانتها ونقلها إلى الحفظ الدائم بالأرشفة أو استهلاكها، وذلك لتحقيق الفائدة في الحاضر والمستقبل بأقل التكاليف، كما على عاتق القيادة الإدارية حفظ أمن الوثائق والمستندات أي المحافظة عليها من السرقة أو الضياع أو التفشي، الحريق، التلف، الدمار أو الإطلاع الغير مصرح به من أشخاص غير مصرح لهم وغير مختصين. ومن متطلبات أمن الوثائق توفير بنية تحتية من مكان ملائم ومستلزمات كأثاث وأجهزة مراقبة وإنذار مبكر، شفاطات مياه وأتربة، ومكافحة الحريق، بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا باعتماد نظام إدارة الوثائق إلكترونياً وأخذ نسخ احتياطية (كساب، 2008).

وتتبع أهمية إدارة الوثائق في المؤسسة الحكومية من أهمية الوثائق ومعلوماتها التي تدعم القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات، كما تساعد على تقديم الخدمات بكفاءة فهي ذات قيمة اثباتية وبالتالي وسيلة لإنجاز الأعمال، ودون تنظيم علمي سيتسبب بالإرباك للأعمال ويجعل من الصعب الوصول إلى الوثيقة أو المعلومة (كساب، 2008)، بالإضافة إلى ذلك ونتيجة القدرة العالية للعديد من المؤسسات على إنتاج الوثائق الورقية عن طريق الإفراط في استخدام ماكينات التصوير طابعات ليزر الفاكس وغيرها مما يرفع تكلفة إنتاج تلك الوثائق وحفظها فتكلفة حفظ وتخزين 2.5 انش/بوصة طولية تتراوح ما بين 15 إلى 20 دولار سنوياً في حال أن الحفظ في مكتب العمل عدا الوقت المستغرق في استرجاع المعلومات من الملفات، ومن جهة أخرى عدم ضبط الوثائق بشكل محكم نتيجة لتراكمها وكثافة تدفقها قد يتسبب في مشاكل قضائية باعتبار أن الوثائق مادة يعتمد عليها القضاء في البت في الدعاوي المرفوع (الأرشفة الوطني الفلسطيني، 2007).

ومن أهمية إدارة الوثائق بأنها ضمان المطاوعة للقوانين الخاصة بحفظ الوثائق لفترات محددة مما يتطلب توظيف مختصين في إدارة الوثائق بحيث يتحمل المسؤولية الكاملة عن تنفيذ القوانين بالتنسيق مع الدائرة القانونية في مؤسسته (الأرشفة الوطني الفلسطيني، 2007) ونتيجة أهمية إدارة

الوثائق في حفظ الذاكرة المؤسسية ودعم أدائها وأداء الحكومة الالكترونية لابد أن يكون من أسس البنية التحتية لإدارة الوثائق في المؤسسة الحكومية ما يلي(الباحثة):

✓ الاحتكام إلى قانون خاص بتنظيم ضبط الوثائق وضمان أمنها ومدة حفظها وطرق اتلافها وعقوبة المخالفين لأحكام القانون.

✓ هيكل تنظيمي خاص بأعمال الأرشفة محددة المهام والوصف والتوصيف الوظيفي.

✓ اعتماد برامج وأنظمة إلكترونية ملائمة ومرنة خاصة بإدارة الوثائق ضبطاً للإنتاج وحفظاً.

✓ اعتماد آلية تنسيق مع أرشيف الدولة لتغذيته بالوثائق ذات القيمة وفق معايير الأرشيف الوطني للدولة.

✓ تعيين موظفين قادرين على تحمل مسؤولية ادارة الوثائق فنياً وقانونياً.

✓ أخذ كافة التدابير اللازمة لحفظ الوثائق بكافة خصائصها المادية.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط:

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية الرئيسية لتحديد الأعمال التي يجب القيام بها وتحديد كيفية تنفيذ العمل وتوقيته وتخصيص الموارد اللازمة اللازمة وصولاً للأهداف المؤسسية (الباحثة)، ويُعرف التخطيط بأنه عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وطرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها (اللوزي، 2003).

تتكون الخطط من ثلاث مستويات وفق البعد الزمني، فالخطة الاستراتيجية تعبر عن كيفية والزمّن المستغرق لتحقيق الاهداف الإستراتيجية، والخطة المتوسطة المدى تُصمم لتحقيق أهداف متوسطة المدى، بينما الخطة القصيرة المدى تُوضع لتحقيق أهداف على المدى القريب(القطامين والضمور، 2014).

➤ فوائد التخطيط المؤسسي:

للتخطيط المؤسسي عدة فوائد منها (اللوزي، 2003):

1) يزيد الإلتزام اتجاه المؤسسة وأهدافها.

2) يحسن نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.

- 3) يزيد من القدرة على استقطاب الموارد البشرية والمادية.
- 4) يعتبر بوصلة لتوضيح الإطار الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
- 5) زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر وتحديدًا الخارجية.
- 6) تحديد الأولويات والمصادر اللازمة ويمنع هدر المصادر المتوفرة.

➤ التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي من ركائز التنمية المؤسسية فهو يهتم بالمستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ويعبر عن واقعها البيئي، ويُعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها، الذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات، ويتكون التخطيط الإستراتيجي من عدة عناصر منها: تحديد وتحليل العوامل البيئية المحيطة، اختيار البديل الإستراتيجي بناءً على التحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة والفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجهها، واستيفاء المتطلبات التنظيمية، الاطار العام للاستراتيجية، تقويم الأداء (الدجني، 2006)، إضافة إلى ذلك فإن من متطلبات صياغة التخطيط الإستراتيجي ما يلي، (القطامين والضمور، 2014):

1. صياغة رسالة المؤسسة: يتحدد فيها الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله ووظائفها، خدماتها، ومجتمعها المستهدف، والنطاق الجغرافي لنشاط المؤسسة، الصورة المرغوب في أن يحملها المجتمع عن المؤسسة.
2. صياغة الأهداف الإستراتيجية: وهي النتائج النهائية لنشاطات المؤسسة، وتعتبر عن الإنتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف وتحدد ماذا يتوجب فعله ومتى وكيف ولماذا ومن، وينتج عن إنجاز الأهداف تحقيق رسالة المؤسسة.
3. وضع الخطط الإستراتيجية: وتعرف بأنها وضع الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها.
4. وضع السياسات: تتبثق مباشرة من الخطط الإستراتيجية، وتهدف على جعل العملية إنجازها أكثر كفاءة وفاعلية، فالسياسات مجرد خطوط عامة إرشادية تساعد في اتخاذ القرار على كافة المستويات، وتسترشد بها الأقسام أو الغدارات المختلفة عند تنفيذ الإستراتيجية.

ومن الأمثلة على السياسات:

- ✓ إعطاء الأولوية للأمور الأكثر أهمية وارتباطاً بالمصالح البعيدة المدى للمؤسسة.
- ✓ اتخاذ الإجراءات الملائمة لإيجاد بيئة عمل صحية تتصف بالإبداع خاصة في مجال تطوير المهارات البشرية والتكنولوجيا والأداء على اختلاف مستوياته في المؤسسة، والمحافظة عليها.

وللتخطيط الإستراتيجي الأمتثل تقضي الحكمة مشاركة القيادات المؤسسية العليا والقيادات التنفيذية والعاملون بالمؤسسة، والمستشارون والخبراء والممولون وممثلون عن المستفيدين من خدمات المؤسسة في عملية التخطيط ومتابعتها وتقييمها(الباحثة).

➤ الخطط والبرامج التنفيذية (صيام، 2010 بتصرف الباحثة):

للإنتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التنفيذ الفعلي ينبغي تصميم خطط عمل (تنفيذية) وبرامج ومشاريع تنفيذية بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أنشطة واضحة مما يتطلب تخصيص وتحديد موارد مالية وبشرية ولوجستية لتنفيذها في فترة زمنية محددة، وتحديد مراكز المسؤولية عن التنفيذ، وتحديد مؤشرات التنفيذ، وآلية المتابعة والتقييم.

➤ علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية:

التخطيط الإستراتيجي ثمرة تطور الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وأحد مراحلها وعنصر مهم من عناصرها، فالإدارة الإستراتيجية فن وعلم تشكيل القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتتكون الإدارة الإستراتيجية من مرحلتين مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، ومرحلة تطبيق الخطة الإستراتيجية مما يتطلب تنظيم إداري وقيادات إدارية وموارد بشرية قادرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتكيف مع كافة الظروف مما يجسد الإدارة الإستراتيجية (الدجني، 2006).

ثالثاً: الإمتثال والمساءلة الداخلية والخارجية في المؤسسة الحكومية:

➤ المؤسسة الحكومية جهة رقابية تُسأل وتُسائل

تعتبر المساءلة أحد أهم قضايا الإدارة العامة ومعياراً لها تتجدد أهميته خلال الإصلاحات العامة، (الشريف، 2013)، كما تعد المساءلة أحد أهم الأدوات الرقابية في إطار مكافحة الفساد، كما تعد معياراً ضابطاً للأداء الحكومي وأداة تقويمية للأشخاص العاملين في مؤسسات الدولة المختلفة عندما تتم محاسبتهم من جهات مخولة رسمياً بذلك (أمان، 2013).

تعرف المساءلة بأنها وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الاخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة (أمان، 2013)، كما أشار هلال، 2007 إلى أن المساءلة مدى تحمل الفرد المسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها (الشريف، 2013).

➤ أنواع المساءلة: قانونية - أخلاقية - مالية - السياسة العامة - الأداء (الشريف، 2013).

➤ أهمية المساءلة:

يمكن استعراض أهمية المساءلة بالنقاط التالية (الشريف، 2013):

1. تمثل المساءلة قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق القيم الديمقراطية والشفافية والتمكين.
2. هي وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعالة بين المؤسسة والشركاء والأطراف ذوي العلاقة.
3. تعتبر مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل التنظيم الواحد.
4. المساءلة آلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجه وتحقيق فعالية والكفاءة لمؤسسات الإدارة العامة.

➤ المساءلة وعلاقتها بالرقابة:

الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية تُعرف بأنها إشراف ومراجعة وفحص من جانب سلطة لها الحق وفق القانون للتعرف على كيفية سير العمل داخل المؤسسة محل الرقابة للتأكد من حسن

استخدام الأموال العامة، وأن التصرفات وفق القانون واللوائح والأنظمة والخطط، والكشف عن الانحرافات ومعرفة الأسباب التي أدت لها واقتراح وسائل وقائية لمنع تكرارها، (صيام، 2013)، وعليه يمكن استنتاج أن الرقابة جزء من المساءلة بما في ذلك التدقيق الذي هو مرحلة من مراحل الرقابة (الباحثة)، فالمساءلة منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام (الشريف، 2013).

➤ المساءلة من حيث المصدر:

- المساءلة الداخلية:

تتمثل المساءلة الداخلية في الرئيس المباشر، إذ يستطيع أن ينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه، بالإضافة إلى جهات رقابية محددة داخل المؤسسة وليس بالضرورة أن تكون إدارة متخصصة، تتولى عملية الرقابة بالإضافة إلى الرئيس المباشر (الشريف، 2013).

كما يمكن من تعاريف المفاهيم السابقة استنباط الجهات ذات الحق بالمساءلة الداخلية (الباحثة):
يكون الحق لكل مسؤول بمساءلة موظفيه ضمن نطاق الإشراف المحدد له، والوحدات التنظيمية المختصة بعملية الرقابة أو أحد مراحلها، وتكون المساءلة إما بطلب تقارير أداء/إنجاز أعمال أو بطلب معلومات شفوية أو مكتوبة عن كيفية تنفيذ المهام، كما من وجهة نظر الباحثة يحق للموظفين مساءلة رؤسائهم عن كيفية التصرف أو نتيجة ما قدموه من أعمال، أو تحديات تواجههم، أو فرص متاحة لإنجاز مؤسسي أفضل وتقديم الشكاوي بحقهم.

➤ أسباب غياب المساءلة في المؤسسات:

أحد أسباب قصور المؤسسات غياب المساءلة، لذا ينبغي تحديد آليات المساءلة بالخطوات التالية (كليب وخرن، 2002):

1. تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها وغايتها بما يعكس حقل علاقات المؤسسة.
2. ابتداء هيكل تنظيمي ملائم يُسهل العمل المشترك ويسهل إقامة العلاقات الرئيسية والجانبية والتشبيك ويركز على الاهتمام على المهمات الأساسية ويُمكن من تحديد المسؤوليات الرئيسية.

3. التحديد الواضح والمرن لمسؤوليات الإدارة والموظفين، قائم على التفهم المشترك والوعي لأهداف المؤسسة.

4. تصميم مجموعة من سياسات وآليات العمل بما فيها آليات رقابية للوفاء بالالتزامات اتجاه الآخرين، وأنظمة وقوانين و تحفز الموظفين على الانجاز ومكافأتهم و تقييم البرامج وتنفيذ الزيارات لمواقع العمل.

5. تحديد القوانين والأنظمة التي تضبط العمل ويقع على كافة الموظفين الإمتثال لها.

وينتج عن تحديد آليات المساءلة دفع الشعور بالمسؤولية تجاه كافة الأطراف ذات العلاقة بالعمل المؤسسي داخلياً وخارجياً مما يعزز الأداء الديمقراطي (كليبر وآخرون، 2002).

- الإمتثال والمساءلة الخارجية:

تأتي المساءلة الخارجية من جهات رقابية مختصة من خارج المؤسسة، بدورها تكشف الإنحرافات وتتخذ الإجراءات اللازمة اتجاه الشخص المسئول و إحالته إلى جهات أخرى ، ويمكن التعبير عن المساءلة الخارجية بأنها واجب المسئولين عن الوظائف سواء كانوا منتخبين أو معينين تقديم تقارير دورية عن عملهم وسياستهم ونجاحاتهم في تنفيذها (الشريف، 2013).

كما يُعبر عن المساءلة الخارجية حق المواطنين بالحصول على المعلومات اللازمة والتقارير عن أعمال الإدارات العامة لكي يتأكدوا من ان العمل يتفق مع القيم الديمقراطية مع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون وذلك للاستمرار في اكتساب الشرعية من خلال استمرار رضا المواطنين وقبولهم بأدائهم (الشريف، 2013).

➤ الجهات المخولة بالمساءلة الخارجية فهي(الباحثة):

المؤسسات الحكومية: الجهات الرقابية في الدولة كديوان الرقابة الادارية والمالية- هيئة مكافحة الفساد- المجلس التشريعي- الحكومة- السلطات القضائية.
منظمات المجتمع المدني- المستفيدون- الأطراف ذات العلاقة، وتكون المساءلة بطلب تقارير الأداء أو كشوف الحسابات أو بالإستدعاء وتوجيه الإستفسارات.

➤ **التدقيق: مفهومه ومبرراته** (The Institute of Internal Auditors, 2006):

يُقصد بالتدقيق "تقييم مستقل وموضوعي للبيانات التي تعكس الأداء و الممارسات الادارية فيما إذا كانت وفق المعايير المعتمدة، مما يخدم مبدأ المساءلة.

- التدقيق الداخلي هو:

" ضمان تحقيق الأهداف و نشاط استشاري مستقل صُمم لإضافة قيمة وتطوير لعمليات المؤسسة، ولمساعدتها على تحقيق أهدافها عن طريق منهج منظم و منضبط لتقييم وتطوير فعالية إدارة المخاطر، وفعالية عمليات الحكمانية".

-مبررات التدقيق:

يعتبر القطاع العام وكيلا للجمهور ويتصرف مع الموظفين على أنهم مندوبين له يجب أن يخضعوا للمساءلة من خلال عملية التدقيق بتقييم عمل المديرين وموظفيهم إذا ما كان قد تم تأديته بشفافية وعدالة وصدق وبما يتوافق مع القوانين والأنظمة، وتقييم استخدامهم للموارد واشرافهم عليها وعن مدى تحقيق الأهداف العامة.

يقلل التدقيق الفعال من المخاطر الملازمة للعمل، فالمسئول يعتمد على تقارير المدققين لكي تزوده بتقييم مستقل وموضوعي، ونتيجةً للتفاعل بين المسئول وموظفيه ظهرت حاجة لتعزيز تقارير التدقيق المالية والامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات والالتزام بالمعايير، بتدقيق الجوانب التالية:

1. المخاطر الأخلاقية- تضارب المصالح: وهو أن يتم استخدام الموظفين للموارد لمصالحهم الشخصية بدلاً من مصلحة الجمهور.

2. العمليات: قد تكون العمليات انتقلت بشكل ملموس وطبيعي بعيداً عن الإشراف المباشر للمسئول.

3. التعقيد: قد لا يمتلك المسئول الخبرة اللازمة للإشراف على نشاط معين.

4. نتائج الأخطاء: قد تكون الأخطاء مكلفة عندما يكون الموظفين مشرفين على حجم كبير من

الموارد ومسئولين عن البرامج تؤثر على حياة المواطنين وصحتهم.

رابعاً: أطراف/ أصحاب العلاقة المؤسسية الحكومية:

➤ أهمية العلاقات المؤسسية:

العلاقات مفتاح نجاح المؤسسات إذ يساعد بناء العلاقات المؤسسية على عمق الوصول للمجتمع المستفيد من خدمات المؤسسة والوقوف على احتياجاته وتحديد أولوياتها ومتطلبات تلبينها بإبداع، وبناء العلاقات المنظم القائم على أساس تكاملي وتبادلي وتشاركي يؤدي لبناء (الشراكات والتحالفات والانصهار في ثقافات مؤسسية مختلفة يدعم التعلم المؤسسي والتفكير الخلاق باكتساب المعرفة وتقوي الاتصالات لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب الداخلية والخارجية، مما يساعد المؤسسة على حل المشكلات، ووتعزز المشاركة التي بدورها تضعف النظام التسلطي، تدعم الشفافية والمساءلة نتيجة الالتزام اتجاه الأطراف والحفاظ على ديمومة العلاقة، (كليبر، بتصرف الباحثة) وترفع القدرة على التغيير والتعاون مع المؤسسات الأخرى على حمل المخاطر ومسئولية وتكلفة القرار المشترك وتحقيق الاهداف وضمان الاستمرارية، ويُعبر عن قوة العلاقة ما بين طرفي العلاقة بالتغذية الراجعة (الباحثة).

➤ تنظيم وبناء العلاقات المؤسسية:

لتحديد الأطراف ذوي العلاقة داخل المؤسسة وخارجها يتم البحث وجمع المعلومات وتحليلها ضمن النظام البيئي للمؤسسة عن كل من يلتقي مع أهدافها وغاياتها، من يتأثر، من يستفيد، من يملك القدرة على التأثير في أعمال المؤسسة ايجاباً أم سلباً سواء كانت الأعمال تقديم خدمات، سن قوانين وأنظمة تضبط عمل المؤسسة، تمويل، نشاطات مجتمعية، طلب خدمات، نشاطات إعلامية وغيرها، يلي ذلك تحديد علاقة الأطراف ببعضها البعض، بتضمين مؤسسات ذات العلاقة عن المجتمع المدني والحكومية الأخرى والقطاع الخاص، وينعكس ذلك بتصميم خريطة علاقات داخلية وخارجية لكل وحدة تنظيمية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن ثم خريطة علاقات للمؤسسة ككل ومن ثم توضع محددات العمل المؤسسي الداخلية والخارجية (شكل رقم 5.2) (القطامين والضمور، 2005 بتصرف الباحثة).

خامساً: دعم المعلومات واتخاذ القرارات:

يتطلب دعم المعلومات نظام اتصالات اداري يكفل ايصال البيانات والمعلومات من داخل وخارج المؤسسة إلى كافة أجزائها مما يدعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويعتبر الهيكل التنظيمي مركزاً ونظاماً لعملية الاتصال التي هي أساس لكافة العناصر الإدارية، فيضبط عبر الاتصال الرسمي من خلال تحديد واضح ومعلن لخطوط الاتصال الأفقية والعمودية لانسياب المعلومات، ويتطلب النظام ربط وحدات الادارية باستخدام الحاسوب ووسائل الاتصالات الأخرى كشبكة انترنت خاصة بالمؤسسة لتحقيق انسياب المعلومات بين الوحدات التنظيمية، وتتوقف سلامة ودقة اتخاذ القرارات على دقة المعلومات التي تصل إلى متخذي القرارات ووقت وصول المعلومة وكيفيته، ومن الأنماط التي تؤثر على اتخاذ القرارات التنظيمية الاستقلالية ويقصد به الحرية المستقلة التي يمكن للفرد العمل مع مجموعة من الأفراد، وتتأثر الاستقلالية بسهولة الحصول على المعلومات وإدراك الفرد للموقف وتصرفات المجموعة والعوامل الموقفية(عبوي، 2006).

الاشباع نمط آخر للاتصال يقصد به الافراط الزائد في الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه مما يؤدي انشغال الرئيس باتخاذ القرارات الروتينية بدلاً من القرارات المعقدة، كما يؤدي إلى تحريف المعلومات لانها تمر في عدة نقاط اتصال.

تتأثر عملية اتخاذ القرار بكثافة ونوعية تدفق المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار ومدى قدرته على توظيف المعلومات بشكل سليم وتجاوبه مع المعلومات المرتدة بما في ذلك من البيئة الخارجية للمؤسسة (عبوي، 2006)، ويُستنتج أن شفافية المعلومات بعدم حجبها تدعم اتخاذ القرار الأخلاقي مما يجعل الأخلاقيات والقيم المؤسسية محل التطبيق الفعلي.

سادساً: تقييم ومراجعة الاتفاقيات:

ترى الباحثة أن مراجعة الاتفاقيات الحكومية ومراجعة تنفيذها للمشاريع والبرامج يتطلب معايير تقييم مرتكزة على مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعني وفق معهد الجودة الفدرالي الأمريكي " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم العميل في مدى تحسين الأداء"، وتتحقق بالوفاء باحتياجات متلقي الخدمات والممولين والعاملين في المؤسسة (زيادة،

(2011)، مما يتطلب جودة القيادة الادارية أي حكمة العقول الإدارية في توظيف المعلومات والمهارات والمعارف والمواهب للتحسين المستمر لقيمة المؤسسة ككل، ويكون ذلك بحالة التفاعل المتكامل ما بين ما تحتويه الذاكرة المديرين من خبرات متراكمة وبين آليات وعمليات المؤسسة المختلفة (الغالبى و الخفاجى، 2008) وعليه فمن المتوقع لجودة المديرين أثر إيجابي على جودة الأداء الإداري للبرامج والمشاريع واعداد الإتفاقيات ومذكرات التفاهم مع المؤسسات الأخرى (الباحثة).

ومن معايير تطبيق جودة الخدمات الدقة والتنظيم والوقت، ومن الضرورة توفير المعلومات لحل المشكلات الادارية التي تواجه الجمهور أثناء الحصول على الخدمة، فعدم تلبية احتياجات ومتطلبات الجمهور يعني فشل المؤسسة ومن ثم خسارتها وتلاشيها (اللوزى، 2003).

4.2 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي:

يؤدي القطاع الحكومي العديد من المهام، تأخذ قالب الدور التنظيمي والدور الرقابي وينبثق من هذين الدورين تقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين بشكل مباشر كالخدمات الصحية والتعليمية وتسهيل التجارة وتسجيل الشركات والمصانع، أو غير مباشر كالإشراف على السلامة العامة وصلاحية السلع والرقابة على البنوك، وحفظ الأمن، ورسم السياسات وتنفيذ الخطط التنموية، لذا يتوقع المواطنون من المؤسسات الحكومية أداء مهامها بما يلبي احتياجاتهم الفعلية بالإضافة إلى حفظ حقوقهم وحقوق الأجيال القادمة وصيانة موروث الأجيال السابقة، لذا فعلى الحكومات أن تكون ملتزمة بتوقعات المواطنين وأن تعمل باستمرار على تحسين خدماتها بالتوازي مع تضاؤل الموارد المادية والتقلبات البيئية، لذا تقضي الحكمة تقييم أداء المؤسسات الحكومية نظراً لثباتها النسبي مقارنةً بالحكومات المتقلبة، لبحث تعظيم قيمة الموارد البشرية والمادية لتلبية المهام المؤسسية (الباحثة).

➤ أسباب قياس الأداء الحكومي بشكل عام:

تركز الدول المتقدمة على قياس الأداء الاجهزة الحكومية خاصة في ظل ندرة الموارد المالية للدول مما يتطلب خفض الميزانيات وترشيد النفقات للأسباب التالية (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008):

1. تزايد الصعوبات التي تواجه تمويل القطاع العام مما يستدعي طرق جديدة لتحسين الأداء.
2. أن التركيز على الرقابة التقليدية غير كافٍ للحكم على الأداء الحقيقي للعديد من أجهزة القطاع العام مما يضعف من عملية المساءلة ويُفقد دورها في الإصلاح والتطوير.
3. عدم وجود أهداف كمية قابلة للقياس يُضعف عملية التخطيط وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف.
4. تعتبر مقاييس الأداء وخاصة الكمية أساساً لتضمين البعد الإداري والمؤسسي في خطط التنمية وحساب تقديرات الميزانية المطلوبة لمقابلة أنشطة كل جهاز.
5. قياس الأداء يمكن من ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجاز الفعلي لموظفي الدولة.

➤ الأهداف الموضوعية من تقييم الأداء الحكومي (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008):

تتعلق الأهداف الموضوعية بصلب الأداء الحكومي والأغراض التي من أجلها وضعت البرامج الحكومية، ومدى نجاحها في حل مشاكل المواطنين فبالقياس يتم:

1. التحقق من مدى النجاح في حل مشاكل المواطنين وأسباب القصور في تحقيق الأهداف.
2. قياس آثار تطبيق البرامج الحكومية على الجماعات المختلفة من المواطنين، وكذلك على البيئة الاجتماعية ككل.
3. اكتشاف الآثار الغير متعمدة للبرامج الحكومية إذ ممكن أن تصل آثار البرامج إلى جماعات غير مقصودة.
4. الحكم على النتائج المادية أي التغييرات الفعلية التي تحققت للمواطنين المستهدفين بالبرامج، والنتائج المعنوية أي شعور المواطنين بالرضا عن الأداء الحكومي.

من استعراض أسباب قياس الأداء الحكومي وأهداف تقييمه الموضوعية نستنتج أهمية تقييم أداء المؤسسة الحكومية التي من خلالها يتم تنفيذ البرامج الحكومية (الباحثة).

1.4.2 الأداء المؤسسي الحكومي

➤ مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو تحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال انفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية لتحقيق هدف الاستمرارية والبقاء الطويل الأجل، وهو مفهوم يربط بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال أنشطتها (زيادة، 2011)، وهو حصيلة عاملي المقدرة والدافعية معاً (أشرف عبابنة وآخرون)، كما أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، (الفاعوري، 2012) وهو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدجني، 2011).

➤ هدف تقييم الأداء المؤسسي:

يهدف تقييم الأداء المؤسسي إلى التحديث والتطوير المستمر لعمل المؤسسة، بحيث يصبح الأداء معياراً للنمو الإداري والاقتصادي، فنمو الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة يعتمد على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات وبالتالي تأثيرهم على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي(أشرف عباينة وآخرون، 2014).

➤ أبعاد الأداء المؤسسي:

يشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد لتكوين منظومة متكاملة، وهي (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008):

أولاً: أداء العاملين في المؤسسة:

يُلقى على عاتق العاملين في وحداتهم التنظيمية القيام بمهام ينبغي ان تكون واضحة ومحددة، هذه المهام تكون مرتبطة بأهداف المؤسسة، ويقع على المديرين المباشرين مسؤولية تقييم الأداء بقياس مدى الإلتزام بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ وجودة الإنتاجية بأقل وقت وتكلفة ممكنة تحقيقاً للأهداف المطلوبة.

ثانياً: أداء الوحدات التنظيمية:

المهام التي تنفذها الوحدات التنظيمية تلبيةً لتحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، ويعمل على تقييم الأداء الإدارة العليا والرقابة الداخلية بقياس الفعالية الإدارية والفعالية الاقتصادية، ومن مؤشرات الأداء تقسيم العمل، ودرجة التخصص، فعالية الإتصالات، درجة المركزية (كلما كانت أقل كان الأداء أفضل).

ثالثاً: الأداء المؤسسي:

تعمل المؤسسة بالتفاعل البيئي الداخلي والخارجي مما يؤثر على قدرة المنظمة على تنفيذ خططها وأهدافها، لذا قياس أداء المؤسسة ككل يعني درجة قدرتها على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية ومنها المتغيرات السياسية، وتراقب الأداء المؤسسي الأجهزة الحكومية الرقابية، السلطة التشريعية، منظمات المجتمع المدني، ومؤشرات قياسه درجة قبول قرارات المؤسسة اجتماعياً،

مدى التمثيل الإجتماعي في المؤسسة، درجة إستقلالية عمل المؤسسة، مدى وجود أيديولوجية توجه عمل المؤسسة (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008).

➤ قياس الأداء المؤسسي:

أداة لتقييم الأداء أي الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة في تحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى التباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج الفعلية، ومقياس الأداء قيمة حقيقية لمؤشرات الاداء، وهو وسيلة وليس غاية، إذ يشير كلاً من وليام تومسون ولورد كليفن إلى أن القياس يساعدنا على التعبير بالأرقام مما يجعلنا على علم بالحقائق، وإذا لم تستطع المؤسسة قياس نشاطها فلن تتمكن من الرقابة عليه وبالتالي لا يمكن إدارته، وبدون قياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008)

➤ مزايا قياس الأداء المؤسسي (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008):

لقياس الأداء المؤسسي عدة مزايا يمكن للمؤسسة الإستفادة منها، وهي:

1. يساعد قياس الأداء على تحديد درجة تلبية المؤسسة لاحتياجات المواطنين، والعلم بنوعية الخدمات التي يحتاجونها.
2. يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، ومعرفة المشكلات التي تواجهها، والكشف عن الجوانب التي تجهلها المؤسسة.
3. التأكد من أن القرارات التي يتم إتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على الآراء الشخصية والتخمين وإنما بالاستناد إلى الوثائق والمعلومات الدقيقة.
4. توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير وماهي الأماكن التي تعمل بكفاءة أكثر من غيرها في المؤسسة.
5. يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط لها قد تم تطبيقه فعلياً وأنه يوجد صورة واضحة لدى المؤسسة عن التحسينات التي تم تنفيذها.
6. يساعد قياس الأداء على تحديد المشكلات التي تظهر بسبب التحيز الشخصي والاعتماد على العاطفة.

7. يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة، والتأكد إذا ما كانوا على علم بإحتياجات المؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

➤ علاقة إدارة الأداء بقياس الأداء للمؤسسات الحكومية:

يعتبر قياس الأداء مفتاح نظام إدارة الأداء الذي يستخدم المعلومات الناتجة عن القياس للكشف عن الأسباب المؤثرة فيه، ومن ثم التخطيط لأداء أفضل وتنظيمه والرقابة والاشراف عليه بهدف ضبطه بالاتجاه المحدد ومعالجة الأسباب التي قد تحرفه (الباحثة).

تحتاج إدارة الأداء لقياس الأداء كأداة رسمية لرصد التقدم والنجاح في تحقيق المؤسسة للأهداف المحددة، الذي يشمل (APEC,2011):

- الإستجابة لمتطلبات المساءلة.
- الحد من التكاليف وزيادة الإنتاج (الكفاءة).
- تحسين تقديم الخدمات.

➤ تحديات قياس أداء المؤسسات الحكومية (APEC,2011):

يوفر قياس الأداء معلومات عن الأداء في فترة محددة من الزمن وليست بالضرورة مؤشر على الأداء في المستقبل، كما أنه لا يقدم تفسيراً للانحراف عن هدف الأداء، إلا أنه يُعتبر مصدر واحد للمعلومات عن الأداء على أن تضاف لها معلومات من مصادر رسمية وغير رسمية. ولا تزال هناك حاجة لتقييمات تفسر النتائج وتحدد التغييرات المطلوبة لبرامج ومؤشرات الأداء والأهداف من أجل تحسين الأداء بشكل مستمر.

تتطلب المؤسسات الحكومية مقاييس الأداء غير المالية لتغطي حزمة متنوعة من البرامج والمشاريع الحكومية فهناك برامج ذات خدمات ملموسة وأخرى غير ملموسة، فقياس تكلفة الوحدة من مخرجات مثل اصدار جوازات السفر، ورخص القيادة، تختلف عن قياس تكلفة الوحدة من مخرجات الخدمات التعليمية والرعاية الصحية، كما هناك مؤسسات تقدم خدمات فكرية غير ملموسة كتقديم المشورة حول السياسات وهنا لا توجد مخرجات ولا نتائج يمكن ملاحظتها ورصدها بسهولة، لذا

يتعين على الحكومة أن تفهم بأن ليس كل شيء يمكن قياسه وينبغي عليها التماس مختلف أساليب المساءلة وتقييم الأداء، إذ توجد قيود لحصر التكاليف والوقت والقدرة، فجمع المعلومات حول أداء القطاع الحكومي صعب ومعقد ومكلف، كما أن هناك هناك قيود على كيفية استخدام صناعات القرار للمعلومات المعروضة عليهم مما يعيق ويبطئ صنع القرار، لذا فعملية قياس الأداء يجب أن تكون إنتقائية وأن لا تكون تكاليفها أعلى من الأداء المراد لتحقيق الأهداف.

تشمل تحديات قياس أداء المؤسسات الحكومية وضع أهداف واضحة وهذا يصعب في حالة البرامج المتداخلة، تصميم مقاييس أداء دقيقة مما يتطلب أنظمة جمع بيانات وبدورها تستلزم آلية للتحقق من دقة البيانات التي تم جمعها نظراً لوجود تساؤلات دائمة حول جودة ودقة معلومات الأداء الحكومي، مما يتطلب مدققين أداء عملهم مختلف عن المدققين الماليين.

2.4.2 كفاءة الأداء المؤسسي:

لقياس الأداء المؤسسي عدة معايير منها معيار الكفاءة ومعيار الفاعلية، أما الفاعلية فهي مفهوم متعدد الجوانب و يُقصد بها أداء الأعمال الصحيحة و مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، لذا يُمكن ربط تحقيقها بالقيادة، أما الكفاءة فيُقصد بها أداء الأعمال بطريقة صحيحة لمنع هدر الموارد المتاحة، وهي مرتبطة بالإدارة التنفيذية، ويمكن تحقيقها عندما يتوفر التنظيم والتخطيط والمتابعة والرقابة. وعليه عند وجود فاعلية مع عدم تحقق كفاءة فإنه لا يمكن ضمان تحقيق الرؤى والأهداف بشكل صحيح، وفي حالة وجود كفاءة في الأداء مع غياب الفاعلية فإن الأعمال تُنجز ولكن دون وضوح الأهداف (عمرو، 2010).

من المعايير ذات الصلة بمعيار الكفاءة هو معيار الكفاية، تُعتبر الكفاءة مفهوم أوسع من الكفاية، فالكفاية تعني توافر الصفات اللازمة من مهارات وسمات شخصية ومعارف كي يكون الشخص كفوئاً، وعليه فالكفاية توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات والدوافع والسمات الشخصية، التي يحتاجها الفرد ويعمل على التوفيق فيما بينها للقيام بالمهام الوظيفية لتحقيق أهداف معينة منبثقة عن رؤية المنظمة التي تعمل بها ورسالتها وتخدم أهدافها الإستراتيجية (نزال، 2014).

في هذه الدراسة سيتم التركيز على معيار كفاءة الأداء المؤسسي، فهو من وجهة نظر الإدارة هي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الاهداف المحددة والمرغوبة وتقليل الاسراف والعوادم وفي ذات الوقت الاستثمار الامثل للموارد التنظيمية المتاحة (المال، الوقت، القوى البشرية) دون التضحية بمخرجات النظام، كما أن الكفاءة تعني القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، إذ يشير إلى العلاقة بين نسبة الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية والمخرجات المتولدة عنه. (اللوحي، 2006)

بينما الكفاءة الادارية من وجهة نظر الموظفين فهي القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في اطار النشاط الاداري للمؤسسة، فالكفاءة بالنسبة للموظف تعني ان يوفر له العمل المرضي المناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وان يشارك في حل مشاكله وخلق فرص ترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب . (اللوحي، 2006)

يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد والحكمة في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، فالمؤسسة الهادفة للتقدم لا بد وان تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر، ومن الضروري اعتماد رضا العاملين ودعم متطلبات ولائهم للمؤسسة كأحد المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، وعدم التركيز على استثمار الموارد المادية بعيداً عن الانتماء العضوي والابداع والتضحية نظراً لما ستؤول اليه في المدى البعيد من تعطيل لطاقات المؤسسة وخفض استثمار الجهود البشرية والمادية والمعلومات بالشكل الأمثل. (عمرو، 2010)

ومن المعايير السلوكية التي ترتبط بأداء وتوجهات الموظفين: الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوكيات الدور الإضافي، مهارات التفكير الإبتكاري، وهي كما يلي (زيادة، 2011):

1- الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات تقييم الاداء المؤسسي المتصل بالعنصر البشري، فهو مجموعة من المشاعر التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه وقد تكون مشاعر سلبية او ايجابية.

2- **سلوكيات الدور الإضافي:** من سلوكيات العاملين التي لها أثر على كفاءة وفعالية المؤسسة، وهو سلوكيات بناءة يؤديها الفرد إضافةً على دوره الرسمي كقبول الأعباء الوظيفية الإضافية دون شكوى، ومساعدة الزملاء الآخرين في أعمالهم إن اقتضت الضرورة.

3- **الإلتزام التنظيمي:** يقصد بالإلتزام التنظيمي بأنه درجة إلتزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله ورغبته القوية في البقاء والاستمرارية بالمشاركة الفعالة وانسجام أهدافه مع أهداف المؤسسة (زيادة، 2014)، ومن أبعاد الإلتزام التنظيمي الإلتزام الشعوري وهو ادراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتسابه للمهارات، واحساسه بأن بيئة العمل تسمح بالمشاركة الحقيقية باتخاذ القرارات سواء بالعمل أو العاملين (فارس، 2014)

من أهمية الإلتزام التنظيمي زيادة تماسك العاملين وثقتهم في مؤسستهم مما يؤدي إلى الإستقرار التنظيمي، زيادة التوافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مما يؤدي لإرتفاع الروح المعنوية لهم، انخفاض المشاكل بين العاملين، زيادة معدلات الأداء والإنتاجية (فارس، 2014)

ومن العوامل تعزيز أداء المؤسسة تطبيق إدارة الجودة فمن فوائدها تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة، رفع مستوى الأداء، تخفيض تكاليف التشغيل، تحسين تطوير اجراءات وأساليب العمل، القدرة على البقاء والاستمرارية (اللوزي، 2003).

➤ مؤشرات قياس الكفاءة:

توجد العديد من المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة، منها (اللوح، 2006):

1. مؤشرات مباشرة: تتضمن معايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة مخرجات (السلع والخدمات) والمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة، وتشمل ما يلي:
 - أ. المقاييس الكلية للكفاءة مثل: الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
 - ب. المقاييس الجزئية للكفاءة مثل: المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات.
 - ت. المقاييس النوعية للكفاءة مثل: الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

2. مؤشرات غير مباشرة :

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات تتعلق بعدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سُبُل القياس الالمطلوبة للكفاءة، وعدم دقة المقارنات التي تُعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة، لذا فإن القياس غير المباشر يُعد في بعض المجالات أفضل طريقة في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف إلى درجات رضا العاملين والروح المعنوية لهم، بالإضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

3.4.2 العلاقة بين الحكمانية الجيدة و الأداء المؤسسي:

يرى Bridgman بأن الحكمانية الجيدة بمثابة نشاط ذو مستوى رفيع يقف مع النشاط التنفيذي والإداري وليس مفصلاً عنه، وتقع الحكمانية جنباً إلى جنب مع العديد من الأفكار المعقدة في الإدارة والأداء التنظيمي، إلا أنه تحدي صعب جداً شرح مفهوم الحكمانية وتحديد أمثلة لها في المؤسسات وتوضيح كيف تُحسن الحكمانية الأداء التنظيمي والقدرات التنظيمية.

العلاقة هي علاقة احتمالية بأن الحكمانية الجيدة تُسبب الأداء الجيد، إلا أن المؤسسة المحكومة جيداً لديها احتمالات أفضل في الأداء الجيد من المؤسسة ذات الحكمانية الضعيفة، وكما أن العلاقة احتمالية بين الحكمانية والأداء، أيضاً هي علاقة تبادلية حيث أن الأداء الجيد يُسهل الحكمانية الجيدة، وتنظيماً النقطة الأساسية الأولى في الحكمانية هو التركيب /البناء التنظيمي، مما يدل على وجود هياكل رسمية وتحديد للعلاقات والأشكال التنظيمية مثل التسلسلات الهرمية (Bridgman,2007).

4.4.2 تأثير تمثيل العاملين على حكمانية المؤسسة وأدائها:

من الحكمة تمثيل العاملين في مجلس إدارة المؤسسة المقترح في هذه الدراسة، ويكون هذا التمثيل بانتخاب حقيقي لمن يروونه ملائماً كشخصاً واحد بمعايير محددة، للتعبير عن آرائهم وحماية

وجودهم المهني، ومناقشة قضاياهم، وتمثيلهم عند اتخاذ القرارات المؤسسية، فمراجعة أدبيات البحث يُمكن استنتاج أن تمثيل العاملين يعزز مشاركتهم في صنع القرار المؤسسي ويحمي حقوقهم من التغييرات البيئية التي قد تشكل تهديداً عليهم، ومن جهة أخرى تمثيلهم يُمكن المجلس من إيجاد من يقدر على مخاطبة العاملين وتخفيف حدة معارضتهم للتغيير المؤسسي الذي قد يفرض نفسه، أو اشراكهم فيه (الباحثة)، فعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي قد تؤثر عليهم و يولد لديهم احساساً بأنهم ضحايا مما يجعلهم متوترين وناقمين، فتمثيل العاملين في المجلس سيسمح بحوار مفتوح ومنتظم بين العاملين و أعضاء المجلس بدوره لمناقشة الحقائق وتوضيح الشائعات والإجابة على الأسئلة بصراحة، كما والبت في المشاكل المؤسسية فإطالة حلها ستحدث ضغوط وتوترات وكلفة اضافية (كليبر وآخرون، 2002).

كما أن تمثيل العاملين في مجلس إدارة المؤسسة المقترح سيعزز الشفافية والمساءلة إذ يحق ومن وجهة نظر الباحثة مساءلة العاملين للقيادة المؤسسية من خلال ممثلهم، مما يخلق التوازن في العلاقة مؤداه فرض الاحترام المتبادل و الثقة المتبادلة بين القيادة المؤسسية والعاملين، وسيرفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي مما له من أثر إيجابي على الاداء المؤسسي وفق نتائج الدراسات السابقة.

بالاضافة إلى أن العاملين في مؤسسات القطاع العام يمثلون طبقات المجتمع المتوسطة والفقيرة، فتمثيلهم في مجلس إدارة المؤسسة الحكومية سينقل صورة واقع المجتمع واحتياجاته وأثر سياسات وقرارات ومشاريع المؤسسه عليه.

5.4.2 تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام:

تحسين الأداء هو الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. يحتاج تحسين الأداء المؤسسي ألى تحقيق التوازن بين الجودة، التكنولوجيا، الإنتاجية، التكلفة، إذ توازن تلك العناصر يشمل توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة ، ويقترح مخيمر وآخرون (1999) الخطوات التالية لتطوير منهجية لتحسين الأداء المؤسسي كما يلي(صيام، 2010):

1. القيام بدراسات تفصيلية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك الأنظمة والقوانين والاجراءات والأنشطة العمل.
2. تحديد نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف لدى المؤسسة ووضع استراتيجية لمعالجتها وتخفيف الآثار الناتجة عنها.
3. اعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الادارية بمفهوم الأداء المؤسسي الكلي وخلق ثقافة الالتزام به.
4. اجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء المؤسسي وبمشاركة كافة أصحاب العلاقة بالمؤسسة.
5. التعاون مع خبراء لتحليل المشاكل التي تواجه المؤسسة خلال تأدية عملها.
6. تطوير نظم معلومات بالمؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة للأداء المؤسسي.
7. تطوير مجموعة من المؤشرات لقياس أبعاد المختلفة للأداء المؤسسي تشمل: جودة تقديم الخدمات، الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية، والفعالية لتحقيق الاهداف المؤسسية، وملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لإحتياجات المستفيدين.
8. اجراء مقارنة بين نتائج القياس في فترات مختلفة للحكم على الأداء المؤسسي وتقدمه، وتحديد مجالات التحسن والتطور في ضوء المقارنات.
9. تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الاداء المؤسسي استناداً إلى الإلتزام التام من جانب العاملين بكافة المستويات بالمؤسسة لتحقيق التحسين المطلوب.

5.2 المبحث الرابع: وزارة الاقتصاد الوطني

1.5.2 وزارة الاقتصاد الوطني وأسباب اختيارها للدراسة:

➤ نبذة مختصرة:

في عام 2003م تم دمج وزارة الصناعة ووزارة التموين ووزارة التجارة معاً لتشكّل بمجملها وزارة الاقتصاد الوطني، لتعمل على تطوير الصناعة وزيادة قدرتها التنافسية، وتسهيل التجارة الداخلية والخارجية، وحماية المجتمع الفلسطيني من المنتجات والخدمات التي قد تشكل انتهاكاً لحقوقه أو ضرراً صحياً به.

➤ رؤية الوزارة:

ترسيخ مقومات التنمية المستدامة بما يحقق الاستقرار والكفاءة الاقتصادية وتحسين مستوى الرفاهية، ويزيد من القدرة في توفير فرص العمل في اطار الشراكة مع القطاع الخاص، وفي اطار الموروثات الحضارية للشعب الفلسطيني (الموقع الالكتروني للوزارة في قطاع غزة).

➤ رسالة الوزارة:

تتمثل رسالة وزارة الاقتصاد الوطني في المساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة اقتصادية بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، من خلال إطار رسمي للتعاون، كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة بتكوين هيئات تشاورية مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية.

➤ أهداف الوزارة:

تعمل وزارة الاقتصاد الوطني على تحقيق الأهداف التالية:

- 1) تقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة، عادلة ومريحة تركز على تطبيق التشريعات والتعليمات بأسلوب بسيط وثابت يرضي الجميع وخاصة القطاع الخاص.

2) توفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة، تسهيل التجارة، حماية المستهلك، وخلق ارتباط متبادل مع المنظمات الإقليمية والدولية، بالإضافة إلى إبرام الاتفاقات التجارية لصالح القطاع الخاص.

3) السعي لتوفير البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص، وتقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص في هذه المجالات.

4) اعتماد الخدمة الالكترونية ونظام المعلومات الالكتروني، لتوفير خدمة سريعة، ومناسبة وحيدة للمواطنين والشركات والمؤسسات الفلسطينية.

5) تطبيق التشريعات والقوانين بأسلوب بسيط ومتناسق، وعلى مستوى يكون مرضياً ومحترماً من القطاع الخاص.

➤ اختصاصات الوزارة:

تتولى وزارة الاقتصاد الوطني القيام بالمهام والاختصاصات التالية:

1. رسم السياسات الاقتصادية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والوزارات والمؤسسات الأخرى.
2. تسجيل الشركات والسجل التجاري والوكالات التجارية.
3. تسجيل الملكية الصناعية وحماية حقوق الملكية الفكرية.
4. ترخيص المنشآت الصناعية وإصدار رخص الاستيراد ورخص إعادة التصدير وتصديق شهادات المنشأ.
5. الرقابة والتفتيش على المواد الاستهلاكية، ومراقبة الأسعار وفحص العينات الغذائية والكيمائية.

➤ مؤسسات وزارة الاقتصاد الوطني:

يتأخر وزير الاقتصاد الوطني مجالس إدارة عدة مؤسسات مستقلة مالياً وادارياً، وهي: مؤسسة المواصفات والمقاييس، هيئة تشجيع الإستثمار، هيئة المدن الصناعية، (هيكلية وزارة الاقتصاد الوطني ملحق 2).

- أسباب اختيار وزارة الاقتصاد الوطني كنموذج للمؤسسات الحكومية:
- إرتأت الباحثة اختيار وزارة لاقتصاد الوطني كمحور للدراسة ونموذجاً للمؤسسات الحكومية للأسباب التالية:
- تعتبر من أكثر المؤسسات الحكومية تدخلاً و ملامسةً للمواطن الفلسطيني من خلال اختصاصاتها المرتبطة بكافة جوانب حياته المعيشية.
- تعتبر وزارة الاقتصاد الوطني من أكثر المؤسسات انتشاراً في محافظات الوطن كافة، وقد تطورت جميع مكاتبها في المحافظات إلى مديريات، وبالرغم من الانقسام بين شطري الوطن إلا أنها تعمل في نسق واحد.
- أن وزارة الاقتصاد الوطني ترتبط بالعديد من المؤسسات وتؤثر فيها كوزارة الصحة، وزارة الزراعة، المحافظة، وزارة المالية، ووزارة التربية والتعليم العالي فأدائها سيكون له الأثر في نجاح المؤسسات التي تعمل معها.
- الباحثة موظفة في الوزارة مما يتيح لها الوقوف على معوقات كفاءة الأداء المؤسسي والبحث عن كيفية تحسينه وتطويره.

6.2 الدراسات السابقة:

دراسة (الداعور وعابد، 2013) بعنوان مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة. هدفت الدراسة الى معرفة مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، ولتحقيق هدف الرسالة تم استخدام المنهج الاستقرائي وتصميم قائمة استقصاء وُزعت على عينة الدراسة المكون من أربع مجموعات رئيسية هي "عضو مجلس إدارة، مدير مالي، رئيس قسم، مساهم". ومن نتائج الدراسة أن هناك التزام من قبل البنوك العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة وقد اتضح ذلك من خلال وجود المعرفة الكافية لدى كل من الملاك وأعضاء مجلس الادارة لمفهوم الحوكمة، وكذلك وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وكل من تشكيلة مجلس الادارة وزيادة ثقة المساهمين في التقارير المالية بالإضافة الى وجود العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الادارة داخل المصرف.

دراسة (AL-Haddad & others, 2011) بعنوان أثر حوكمة الشركات على أداء الشركات الصناعية الأردنية. هدفت الدراسة إلى تقديم دليل على مدى تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وتقديم بيانات توضح العلاقة ما بين حوكمة الشركات وأداء تلك الشركات والذي يمكن الاستفادة من ذلك في إيجاد حلول لمشاكل تلك الشركات. تشكل مجتمع الدراسة من 96 شركة صناعية أردنية مدرجة للتداول في سوق عمان المالي وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 44 شركة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية مباشرة ما بين أداء الشركات الفعلي والمالي وبين حوكمة الشركات.

دراسة (حسين، 2011) بعنوان الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين وتوضيح مدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد الحكم الرشيد، والتعرف على البعد التنموي لحوكمة الشركات. اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

لسنة 2009 البالغ عددها (39) شركة، أما عينة الدراسة (29) شركة. ابرز نتائج الدراسة أن الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على جاهزية كبيرة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات. كما أن هناك علاقة طردية بين الالتزام والتطبيق لقواعد حوكمة الشركات، بالإضافة إلى العديد من القوانين المعمول بها تتناقض مع قواعد الحوكمة الجيدة للشركات، كما توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تنتج ثقافة ديمقراطية لكل من العاملين والمساهمين والإدارة مبنية على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، والشفافية في العمل، مما يقلل نسبة الرشوة والمحسوبية ومن ثم تتجه نحو المساءلة والشفافية. بدورها تنعكس المساءلة والشفافية على جذب الاستثمار المباشر وغير المباشر وتراكم رأس المال مما يعمل على الاستثمار وتحقيق قدر عال من الانتاج والربحية مما ينعكس على زيادة الدخل القوي وزيادة دخل الفرد.

دراسة (إسماعيل، 2010) بعنوان العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية- للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي. هدفت الدراسة إلى التعريف بمبادئ الحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية وإلى اختبار مدى وجود علاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية عن طريق القياس الكمي لمتغيرات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار بيانات 30 شركة من الشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية في القطاعين المصرفي والصناعي خلال الفترة (2006-2008)، وقد تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط لتحديد مدى وجود هذه العلاقة. وأظهرت الاختبارات الاحصائية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين في مجلس الإدارة وعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة وعدد مرات اجتماع لجنة التدقيق وبين جودة التقارير المالية.

دراسة (العزايزة، 2009) بعنوان مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين. هدفت الدراسة على التعرف على مدى تطبيق المصارف الفلسطينية الوطنية لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، كما تهدف إلى الوقوف على مدى اهتمام القائمين على إدارة تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام اداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء

مجالس إدارات المصارف الفلسطينية، والمديرون العامون ونوابهم ومساعدتهم، ومسؤولي دوائر الامتثال ومساعدتهم، المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومديرو الفروع، وتم توزيع عينة عشوائية مجملها (192) استبانة. خلصت الدراسة إلى التزام المصارف الفلسطينية بمعايير وارشادات الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل القائمين على إدارة تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة نتيجة لإدراكهم للمزايا التي تتحقق حال تطبيقها.

دراسة (حبوش، 2007) بعنوان مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات. هدفت الدراسة إلى توضيح مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات. ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي وتصميم استبانة وُزعت على مراجعي الحسابات الخارجيين ومراجعي الحسابات الداخليين ومديرو الشركات المساهمة العامة بعدد (137) استبيان. خلصت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات إلا أن هذا الالتزام بتلك المبادئ جميعها كوحدة واحدة هو بمستوى متوسط ويتفاوت مستوى الالتزام من مبدأ إلى آخر كما خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد في لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء البنوك الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية.

دراسة (Kalsi&Kiran,2015) بعنوان الاطار الاستراتيجي للحكمانية الجيدة من خلال الحكومة الالكترونية المثلى، دراسة حالة ولاية البنجاب في الهند. الهدف من الدراسة محاولة معرفة إذا ماكانت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم في تحقيق أهداف الحكمانية الجيدة. تحدد الدراسة العوامل المسؤولة عن خلق بيئة مواتية للتنفيذ الفعال والناجح للحكومة الالكترونية من خلال الحصول على رؤية مشتركة لجميع أصحاب المصلحة حول توفير إدارة ذات نوعية جيدة ضمن المفاهيم الهندية. حيث أن ولاية البنجاب تعتبر من أكثر الولايات الهندية تطوراً والأعلى من حيث نصيب الفرد وجودة البنية التحتية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتحليل ANOVA الاحصائي، وتسلط الضوء على العوامل الرئيسية للحكمانية الجيدة وأولويات الجمهور فيما يتعلق بالخدمات الالكترونية، ووجهات نظر صناع السياسة بشأن الحكمانية الجيدة وتحقيقها من خلال

الحكومة الالكترونية. من نتائج الدراسة أن المواطنين يريدون الحصول على خدمات الحكومة الالكترونية كما يدرك المواطنون العوامل الرئيسية التي تسبب الضيق والألم في الحصول على الخدمات من مختلف الدوائر الحكومية وتشمل التأخير اللامبرر لهـ وزيارات متعددة لقضاء الخدمات الصغيره، البنية التحتية العامة الفقيرة وسوء الصيانة. وفي مفهوم المواطنين أن أهم العوامل النجاح خدمات الحكومة الالكترونية هي الراحة الشاملة وانخفاض مستوى الفساد وتحسين شفافية عمل الحكومة والتوعية حول توفر الخدمة بين الجماهير العامة.

دراسة (مطير، 2013) بعنوان واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية وواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. لتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث- العليا، الوسطى، الدنيا في محافظات قطاع غزة البالغ عددهم (2848) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (376) موظفاً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%)، وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%).

دراسة (موسى، 2011) بعنوان الاصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد. هدفت الدراسة إلى التعرف على إلى دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق الغرض تم استخدام أداة الاستبانة وتطبيقها على (325) مدير ومديرة في الوزارات، تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات يتم بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية بين عمليات الإصلاح الاداري والحكم الرشيد، كما يوجد ضعف في تطبيق القوانين والأنظمة وتعديلها دون مشاركة المؤسسة التشريعية أو مؤسسات المجتمع المدني وذوي العلاقة، كما أن الهياكل التنظيمية غير مرنة.

دراسة (عمرو، 2010) بعنوان مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث واستخدام أداة الاستبانة وتوزيعها بأسلوب العينة القصدية من مجتمع البحث على مكاتب ضريبة الدخل في الضفة الغربية حيث تم توزيع (45) استبانة. توصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً بشكل متوسط لمعايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل عائد إلى عدم معرفة المسؤولين في الدوائر الضريبية بالحوكمة وآليات عملها. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الفاعلية والكفاءة من جهة ومعايير الحوكمة من جهة أخرى، وأن هناك حاجة إلى تطبيق معايير الحوكمة كحزمة واحدة.

دراسة (ماضي، 2016) بعنوان دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري (دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات غير الحكومية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة واستخدام الأستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بلغ حجم المجتمع (2650) وكانت العينة (335) بطريقة عشوائية. أبرز نتائج الدراسة: يوجد دور ذو دلالة احصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات غير حكومية، كما يوجد دور ذو دلالة احصائية لمتطلبات المنظمة الأخلاقية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات غير الحكومية.

دراسة (دروزة والقواسمي، 2014) أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالإغتراب الوظيفي- دراسة تطبيقية- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تأثير المناخ الأخلاقي(الجانب الفردي، والجانب التنظيمي) على الشعور بالإغتراب الوظيفي(الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الانعزالية وعدم الرضا) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. حيث بلغ عدد موظفي الوزارة 200 موظف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، وأظهرت الدراسة وجود أثر معنوي لمناخ العمل الأخلاقي ببعديه الفردي والتنظيمي على الشعور بالاغتراب الوظيفي في الوزارة.

دراسة (جرار، 2014) بعنوان القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: "المجلس الأعلى للشباب والرياضة أنموذجاً". هدفت الدراسة إلى تحليل أنماط القيادة السائدة لدى عينة من المديرين العاملين في المجلس الفلسطيني الأعلى للشباب والرياضة في ضوء قيمهم الثقافية. ولتحقيق الهدف الرئيسي للبحث والإجابة عن تساؤلاته أعدت الاستبانة تم توزيعها على (55) مدير ومدير عام في المجلس الأعلى للشباب والرياضة. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المديرين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة يميلون إلى تبني نمط القيادة الهيكلية، بسبب ميلهم للإهتمام بالأداء بشكل أكبر من الاهتمام بالعاملين (القيادة الانسانية) مما يتطلب أحداث تغيير ثقافي وقيمي للمديرين والاستفادة من الأساليب الادارية السائدة في ثقافات أخرى للتمكن من مواجهة التحديات في بيئة الأعمال.

دراسة (الأغا، 2010) بعنوان القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد العلاقة الأنماط القيادية (ديموقراطية، حرة، بيروقراطية) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم. تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والوسطى والاداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة بلغ عددهم (630) وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية بحيث بلغت (245)، تم استخدام المنهج الوفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن هناك دور كبير للقيادات الإدارية في أحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة.

دراسة (عساكر، 2008) بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي -دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى

تطبيقها على من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارة، وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاث (الأفراد-جماعات العمل- التنظيم). أجريت الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان وطُبق على عينة طبقية عشوائية من العاملين في الوزارة، وبلغ عدد العينة (475) موظفاً من (14) مؤسسة تابعة لوزارة الصحة. وأبرز نتائج الدراسة أن نسبة استخدام أنماط إدارة الصراع ضعيفة، كما أن نمط التعاون لم يتعرف عليه أفراد العينة وهو مهمل، إلا أنه من أكثر الانماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي.

دراسة (فارس، 2014) بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة واستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي، مما يستدعي العمل ببناء ثقة تنظيمية داخل الجامعة.

دراسة (عبابنة وآخرون، 2014) بعنوان مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من جهة نظر العاملين فيه. هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى من وجهة نظر العاملين. أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى جاءت بمستوى قليل، كما أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى بجميع فروعها ومكاتبه في المملكة.

دراسة (جرادات وآخرون، 2013) بعنوان أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، تناولت الدراسة أربعة متطلبات التمكين الهيكلي، هي: تفويض السلطة، تطوير الشخصية والمشاركة، تنمية السلوك الإبداعي، كذلك تناولت الدراسة أربعة عناصر للتمكين النفسي للعاملين وهي: ادراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات قيمة ومعنى، يشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير. ولأغراض الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على 160 موظف من القطاع العام في 40 منظمة. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توافر متطلبات التمكين الهيكلي وتحقيق التمكين النفسي.

دراسة (عفانة، 2013) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق عمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداء الدراسة الاستبائيان تم توزيعها على 300 مبحوث في 7 مؤسسات كعينة من مجتمع الدراسة المكون من 65 مؤسسة دولية في قطاع غزة. من نتائج الدراسة عند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

دراسة (Yao,2010) بعنوان تأثير التمكين النفسي للموظف على الميل للدوران الوظيفي: دراسة حالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ولاية الجنان الصينية. هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين النفسي للعاملين على اتجاه الدوران الوظيفي للعاملين في المنظمات، وقد تم أخذ المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الجنان الصينية كعينة لهذه الدراسة، و بينت الدراسة أن الموقع العادل الذي يحظى به الموظف، وفرص الترقية، والعمل المنظم والدعم الاجتماعي الداخلي وفرص العمل الخارجي، هي عوامل أساسية في التأثير على اتجاه دوران العامل للموظفين في المنظمات عينة الدراسة، كما أظهرت الدراسة أن عملية التمكين النفسي للعاملين يمكن أن تضبط بشكل كبير اتجاه دوران الموظفين في تلك المنظمات. وأوصت الدراسة ضرورة قيام المنظمات بتحقيق الانسجام

في العلاقة بين سلوك القائد في تفويض الصلاحيات للعاملين، وتمكين العاملين النفسي لخلق ثقافة صحية للمنظمات وتعزيز المواهب.

دراسة (الدجني، 2011) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، تألف مجتمع الدراسة من العمداء والمديرون، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم 100 عضو استجاب منهم 91 عضو. تم تصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق الهدف من الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية المبحوثة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (75.97%).

دراسة (صيام، 2010) بعنوان تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وُزعت 69 استبانة، وتم إجراء 5 مقابلات ومجموعة ومركزة واحدة مع مديري ومديرات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة. من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة استراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

دراسة (Rubb&athers, 2008) بعنوان التخطيط الاستراتيجي والأداء. هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، من خلال البحث في التأثيرات المرتبطة بأنواع مرونة التخطيط وهي المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية، وعلاقتها بالأداء باعتبار أن مرونة

القرارات والبدائل الجديدة التي تنتج عن التخطيط تؤدي إلى تغييرات ايجابية على صعيد المؤسسة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية و المرونة الهيكلية بدورها لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي، التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي ، التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي.

دراسة (الدجني، 2006) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية بغزة من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، وتم تصميم الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة البالغ عددهم (117)، بالإضافة الى اعداد بطاقة تحليل المحتوى، وعقد ورشة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة لتحليل محتوى الخطة. ومن نتائج الدراسة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى ادارة الجامعة بدرجة (79.98)، وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

دراسة (كساب، 2008) بعنوان متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات - فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الوثائق الحالي في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، وتم تصميم استبانة وتوزيعها بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الهيئة 70 موظف، وأبرز نتائج الدراسة وجود قناعة لدى الموظفين بأن النظام الإلكتروني يمتاز بالسرعة والدقة والشفافية وسيقلل نسبة تلف وإهلاك الملفات وسيقلل من ضياع الوثائق بين الدوائر ويوضح مسار تدفقها.

دراسة (طاقم الأرشيف الوطني الفلسطيني، 2007) بعنوان واقع العمل الأرشيفي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة مسحية). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العمل الأرشيفي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. اعتمدت هذه الدراسة المسحية على أداة الإستمارة بالإضافة إلى المشاهدة العينية لفريق البحث الميداني. بلغ مجموع المؤسسات المستجيبة مع متطلبات البحث 92 مؤسسة حكومية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة. من نتائج الدراسة أن أقسام الأرشيف لا تقوم بالنشاطات الأرشيفية اللازمة، مقتنيات الأرشيف الالكترونية تعتبر قليلة مقارنة مع الورقية المتوفرة، عدم تخصيص المساحة الكافية للأرشيف، عدم توفر برامج تأهيل العاملين في مختلف المجالات الأرشيفية وندرة مشاركتهم في دورات متخصصة، عدم اتباع إجراءات فنية علمية ملائمة للعمليات الأرشيفية.

دراسة (العبادي، 2014) بعنوان دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي-دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية في محافظة جرش. هدفت الدراسة إلى التعرف على ضوابط نظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بضبط الإنفاق الحكومي. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (50) فرد من أفراد مجتمع الدراسة (126) فرد. ومن أهم نتائج الدراسة وجود دور كبير لانتقاء وتدريب الموظفين الماليين في ضبط الإنفاق الحكومي، وكذلك ضعف في التدريب الموظفين الماليين في الوحدات الحكومية على التشريعات واللوائح المالية والتدريب على الطرق المحاسبية الحديثة.

دراسة (Berggren & Bernshteyn, 2007) بعنوان الشفافية التنظيمية محرك أداء الشركات. هدفت الدراسة إلى توضيح إمكانية خلق ميزة تنافسية للشركة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري. وركزت الدراسة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وجعلها شفافة لجميع المستويات الإدارية. وطبقت هذه الدراسة على مجموعة مصانع في سان ماتيو في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تقدم خدماتها لأكثر من 1000 مؤسسة خدمية في 139 دولة تتحدث 18 لغة. ومن نتائج الدراسة أن تعزيز الشفافية يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة، يُمثل الموظفون المتغير الأكثر أهمية وتكلفة في تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية لذا فإن المحافظة على الموظفين عنصر جوهري في التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المؤسسة، كما تؤدي الشفافية إلى تخفيض العجز في تنفيذ

الاستراتيجيات المؤسسية، وعليه أوصت الدراسة تجنب اللاشفافية في استراتيجيات المؤسسة باستثناء بعض الحالات التي يتم فيها اتخاذ اجراءات وقائية لمنع المنافسين من الحصول على معلومات استراتيجية من مصادر داخل المؤسسة، كما أوصت الدراسة بتحديد الأهداف الفردية في دورة حياة الموظف التي تشمل تنمية قدراته وتقييم أدائه وامكانات ترقيته.

دراسة (الشريف، 2013) بعنوان أثر المساءلة على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 320 موظفاً إدارياً من مجتمع دراسة مكون 800 موظف إداري. من نتائج الدراسة وجود علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي- العمل والانجاز- أخلاقيات الوظيفة العامة- المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

دراسة (شطناوي، 2011) بعنوان وسائل الرقابة البرلمانية على أعمال السلطة التنفيذية في النظام الدستوري الأردني خلال الفترة (2003-2009). هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الرقابة البرلمانية على أعمال السلطة التنفيذية وأهميتها في منع تجاوز الإدارة في ممارسة اختصاصاتها، ومراقبة الأعمال غير المشروعة من قبل الحكومة. كما بيان وسائل الرقابة البرلمانية في النظام الدستوري الأردني وهي السؤال، الاستجواب، التحقيق البرلماني، طلبات المناقشة العامة، العرائض والشكاوي ودورها في الرقابة والمحاسبة. هذه الوسائل التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق هدف واحد هو رقابة نشاط الحكومة، وما يمكن أن يترتب على ذلك من تحريك المسؤولية السياسية للحكومة في حال خروجها عن تنفيذ سياستها العامة التي وافق عليها البرلمان مسبقاً.

دراسة (أبو ماضي، 2015) بعنوان علاقة رضا المواطن بأداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة رضا المواطن بأداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، كما هدفت الدراسة إلى تطوير الجوانب المتعلقة برضا المواطن بما يخدم المجتمع الفلسطيني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الإستبانة، و شملت الدراسة (146) موظفاً حكومياً من

موظفي الفئة العليا هي مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين رضا المواطن ومستوى أداء المؤسسة العاملة في قطاع غزة، كما يوجد أثر ايجابي للخبرة في العمل الحكومي فكلما زادت الخبرة في العمل الحكومي كلما كان الالتزام أكثر اتجاه السعي لتحقيق رضا المواطن.

دراسة (أبو صبحة، 2014) بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الاسلامية في غزة. هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها. تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتشكل مجتمع الدراسة من 72 موظفاً، كما تم تصميم استبيان وتوزيعه على كافة مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة ويسهم في بناء العلاقات الاجتماعية المتنوعة واكتساب الموظفين تجارب جديدة تؤثر ايجاباً على زيادة الإنتاجية، كما يعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلية بالإضافة الى القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية الادارية وعلى سد النقص البشري في بعض المجالات.

دراسة (أبو زيادة، 2011) بعنوان أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، ومن نتائج الدراسة أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام لتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، التخطيط الاستراتيجي، استمرارية تحسين الخدمات، اقتناع ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على استمرارية التحسين للخدمات المصرفية) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الاضافي).

دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) بعنوان معوقات تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المُقيمين. هدفت الدراسة لبحث معوقات عملية تقييم الاداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة كم وجهة نظر المقيمين بالاضافة الى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (كالعمر، الجنس، المؤهل العلمي)، تكون مجتمع الدراسة من (341) مديراً ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، كما تم اختيار عينة ممثلة مكونة من (151) مقيماً، وتم توزيع استبانات عليهم. من نتائج الدراسة يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة حيث ينفذ المقيمون عملية التقييم بشكل عشوائي.

دراسة (اللوح، 2006) بعنوان تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية. هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الادارية، ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم استبانة مكونة من 80 فقرة بحيث تغطي فروض الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من 3118 موظف وتم اخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظف تتراوح دراجتهم الوظيفية ما بين وكيل ورئيس قسم. من نتائج الدراسة وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية له الأثر البالغ في قدرة الوزارات على تطوير أدائها الاداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع استراتيجية الوزارة.

7.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: ما يميز هذه الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة النظريات العلمية لحكمانية المؤسسات المالية والتي ساهمت في تطور مفهوم الحكمانية الجيدة في كافة مؤسسات مختلف القطاعات، واستناداً لتلك النظريات تم بناء العلاقة العلمية بين بناء الحكمانية الجيدة وبين كفاءة الأداء المؤسسي.
- في هذه الدراسة تم تصميم اطار فكري لنموذج هيكلية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية لضمان تطبيق الحكمانية الجيدة بمستوى عالٍ كما في (شكل 5)، للإرتقاء بمستوى تطبيق بناء الحكمانية الجيدة وتحسين الأداء المؤسسي.

- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين السابقين في البحث عن أفضل السبل المؤدية الى توظيف الموارد المتاحة للمؤسسة بأقل التكاليف المادية والزمانية وبتعظيم القدرات البشرية من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية، كما تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين عن مستوى تطبيق الحكمانية الجيدة في المؤسسات المالية، نظراً لارتباط وزارة الاقتصاد الوطني في تسجيل المؤسسات الاقتصادية ومراقبة نشاطاتها، فتحقيق المستويات العليا من الحكمانية الجيدة ربما سيكون له أثر على حُسن أداء تلك المؤسسات الاقتصادية.

ثانياً: أوجه اتفاق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على سبيل المثال كلاً من الدراسات (مطير، 2013)، (موس، 2011)، (عمرو، 2010)، في أن منهج البحث العلمي الملائم لطبيعة هذه الموضوع هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالإضافة الى المنهج التاريخي، واستخدام أداة الاستبانة، كما تتفق مع دراسة (Kalsi&Kiran,2015) في المنهج وفي التحليل الاحصائي المستخدم (ANOVA).
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاً من دراسة (AL-Haddad& athers,2011) ودراسة (اسماعيل، 2010) و(مطير، 2013) و(عمرو، 2010) و(Berggren & Bernshteyn, 2007) و(العبادي، 2014) في أنه يوجد علاقة تأثيرية للحكمانية الجيدة بكامل مكوناتها أو ببعض عناصرها في جوانب الأداء المؤسسي الخاص والحكومي.
- تناولت هذه الدراسة التخطيط المؤسسي كعنصر أساسي في تشكيل البنية التحتية للحكمانية الجيدة وقد انفتحت نتائج الدراسة بأن للتخطيط المؤسسي دور تأثيري في كفاءة الاداء المؤسسي وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (الدجني، 2011) و(صيام، 2010) ودراسة (Rubb & athers, 2008).
- تناولت هذه الدراسة البنية التحتية لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات كمتطلب أساسي لتحقيق مبادئ الحكمانية في خدمة الجمهور بعدالة وشفافية وقد أشارت نتائج الدراسة إلى توفر هذا العنصر في وزارة الاقتصاد بتقدير مرتفع، وهي بذلك تلتق مع دراسة (Kalsi & Kiran, 2015) التي بحثت في دور الحكومة الالكترونية في تقديم الخدمات للمواطنين، بينت الدراسة أن

أهم عوامل النجاح لخدمات الحكومة الالكترونية هي الراحة الشاملة للمواطنين وانخفاض مستوى الفساد وتحسين شفافية عمل الحكومة والتوعية حول توفر الخدمة بين الجماهير العامة.

ثالثاً: أوجه اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

• تناولت دراسة (موسى، 2011) و(دراسة مطير، 2013)، البحث في مستوى تطبيق الحكمانية الجيدة في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية وأخرى في قطاع غزة، إلا أن هذه الدراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية لتركيز البحث في تحديد الجوانب التي تشكل قاعدة لرفع مستوى تطبيق معايير الحكمانية الجيدة، كما تركزت على قياس كفاءة الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني والوصول إلى نقاط الضعف فيه وصولاً لأداء مؤسسي أفضل وفق معايير الأداء.

• افترضت هذه الدراسة أن عناصر الحكمانية الجيدة ذات علاقة تأثيرية بمستوى كفاءة الأداء المؤسسي وهذا بخلاف دراسة (مطير، 2013) التي تبنت عنصر الكفاءة من عناصر الحكمانية الجيدة، كما تختلف هذه الدراسة في كونها تناولت العدالة التنظيمية كقيمة من القيم المهنية في نطاق ثقافة الحكمانية لدى القيادة المؤسسية العليا وليس كقيمة مهنية مستقلة وهذا بخلاف ما تناولته دراسة (عمرو، 2010) حيث اعتبرتها معيار مستقل من معايير الحكمانية.

• تناولت هذه الدراسة البحث في الثقافة المؤسسية كعنصر أساسي لتطبيق الحكمانية الجيدة التي من مسؤولية القيادة المؤسسية العليا تعزيزها، من حيث جعل القيم المهنية بما فيها العدل محل تطبيق فعلي علني واضح، و بحث جودة القيادة المؤسسية والذكاء الادراي من خلال القدرة على الانصات الى آراء الآخرين بما فيها الانتقادات الموجهة لهم، وتمكين موظفيهم باكسابهم المهارات القيادية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع الى مديرهم، والاهتمام بالفئات المهمشة كالحرص على توفير المكان والمعاملة اللازمة لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة، وكانت بتقدير متوسط وأقلها تقديراً تطبيق العدالة التنظيمية من من وجهة نظر المبحوثين، بالاستناد على الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة (جرادات وآخرون، 2013) ودراسة (Yao,2010) فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي و(دروزة والقواسمي، 2014) و (أبو زيادة، 2011) (فارس، 2014) حول مناخ العمل وادارة الجودة الشاملة والثقة التنظيمية ، دراسة (جرار، 2014) و(الأغا، 2010) حول القيادات الإدارية والهيكلية وأثر ذلك على أداء العاملين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تلبية عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية. والوصول إلى معرفة جوانب القوة والقصور في تلبية عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، والتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني.

ولتحقيق ذلك ستناول الباحثة وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعتها لاختيار عينة الدّاسة، كما ستناول وصف الأداة المستخدمة فيها والإجراءات التي أتّبع في تنفيذها، وكذلك الخطوات اللازمة للتأكد من صدق وثبات هذه الأدوات بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة والهدف من إجرائها، حيث يتم الحصول على معلومات حقيقية وواقعية لمستوى تلبية عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني والحكم عليه، وأثره على الأداء المؤسسي.

كما تم استخدام المنهج التحليلي لفحص مضمون العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى المنهج التاريخي للإطلاع على وثائق العمل المؤسسي.

وتم الاعتماد في تطبيق منهجي الدراسة من أجل جمع المعلومات وإجراء الدراسة على الأدوات البحثية والمصادر التالية:

- المصادر الأولية:

1. الإستبانة: تصميم استبانة لموظفي الوزارة ضمن عينة الدراسة حيث تم الرجوع إلى الأدبيات السابقة حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة تستهدف جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم جدولة وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها وفهم العلاقات بين المحاور والمتغيرات.
2. الملاحظة: سواء بالملاحظة المباشرة، أو غير المباشرة وذلك بالاطلاع على السجلات ذات العلاقة بالموضوع، أو الملاحظة بالمشاركة كون الباحثة ضمن فريق عمل الوزارة، أو الملاحظة بدون مشاركة من خلال المراقبة فقط.

- المصادر الثانوية:

من خلال الاطلاع على الادبيات التي كتبت حول الموضوع محلياً واقليمياً ودولياً، سواء كانت أبحاث، مقالات، سجلات البيانات، نشرات، مجلات دورية متخصصة، زيارة ميدانية أو إلكترونية لمؤسسات ذات علاقة بالموضوع والاطلاع على اصداراتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

موظفو وزارة الاقتصاد الوطني.

3.3 عينة الدراسة:

تم الاعتماد في تحديد عينة الدراسة غير الاحتمالية باستخدام العينة الحصصية أي تم تقسيم المجتمع إلى حصص استناداً إلى تقسيم الوظائف إلى فئات وظيفية وفق المادة (9) من قانون الخدمة المدنية لسنة (2005)، و تلك الفئات الوظيفية هي:

- الفئة الخاصة: وتشمل من يُعين بدرجة وزير من رؤساء الدوائر الحكومية
- الفئة العليا وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا وتشمل الوكلاء والوكلاء المساعدون والمديرون العامون.
- الفئة الأولى يشترط فيهم المؤهلات العلمية والخبرة العملية وتتوفر لديهم المهارات القانونية والادارية، وتشمل المستشارون المديرون.
- الفئة الثانية وتشمل الوظائف التخصصية في مختلف المجالات وتكون مسئوليتهم القيام بالاعمال التخصصية، وهي وظائف اشرافية وسطي كرؤساء الأقسام ورؤساء الشعب.
- الفئة الثالثة وتشمل الوظائف الكتابية كالسكرتاريا.
- الفئة الرابعة وتشمل الوظائف الحرفية كالصيانة، والفئة الخامسة تشمل وظائف الخدمات كالحراسة.

ثم تحديد العينة من خلال المسح الشامل للفئة الاولى فئة المديرون بما فيهم رؤساء الوحدات، والمسح الشامل للفئة الثانية وتحديداً رؤساء الأقسام وذلك على الأسس التالية:

- تم اختيار موظفو الفئة الأولى نظراً لدورهم في مساندة الفئة العليا في تصميم وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج ، يشغل موظفو هذه الفئة مناصب متنوعة منها مدير دائرة أو رئيس وحدة ، أو مدير مكتب فرعي في محافظات الوطن، أو مكلف بأعمال ادارة عامة وبالتالي هم على اطلاع وارتباط مباشر بأعمال موظفي الفئة العليا كما من المتاح لهذه الفئة الترقية إلى مناصب الفئة العليا.

- تم اختيار موظفو الفئة الثانية من رؤساء الأقسام نظراً لوظيفتهم التنفيذية التخصصية لما يعتمده موظفو الفئة العليا ومن خلال موظفو الفئة الأولى أو باستثناء المديرون ، إذ يحق للمدير العام التواصل المباشر مع رئيس القسم، وفي نفس الوقت يتعامل المديرون العامون مع ما دون رؤساء الأقسام و بشكل مباشر، كما يعتبر رؤساء الأقسام الأكثر احتكاكاً في تقديم الخدمات

للجمهور، مما يجعلهم أكثر تحسناً لواقع عناصر البناء الحكاماني وتأثيره في كفاءة الأداء المؤسسي، من جهة أخرى رؤساء الأقسام مهيون للتنافس والحصول على درجة مدير، لذا استهدفهم سيمكن من الوصول إلى المعلومة الأكثر واقعية، وفي نفس الوقت سيدفع بهم للانتباه لموضوع واهمية الدراسة.

- تم اختيار موظفو الفئة الأولى والفئة الثانية نظراً لكون الفئتين الأكثر انتشاراً جغرافياً في مكاتب وزارة الاقتصاد الوطني في محافظات الضفة الغربية بخلاف الفئة العليا، وبالتالي يُعتبرون الأكثر تقيلاً في اغناء الدراسة بالبيانات من حيث التوزيع الجغرافي.
- يُعتبر موظفو الفئة الأولى والفئة الثانية نقطة ارتكاز في اتخاذ الفئة العليا للقرارات، كما يقع على عاتقهم تقديم الخدمات للجمهور، تسهيل وتنفيذ المعاملات المالية والإدارية موجب النظم المالية المعتمدة، الأعمال اللوجستية.

وفقاً لبيانات وزارة الاقتصاد الوطني (بيانات غير منشورة) عدد كل حصة/ فئة وظيفية من الفئات المبحوثة كما يلي:

- يبلغ إجمالي عدد موظفي وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية 481 موظفاً.
- الفئة الأولى: تشمل الحاصلين على درجة مدير (ما دون مدير عام) وعددهم 129 مدير منهم من يشغل منصب مدير دائرة، رئيس وحدة، مدير مكتب فرعي، أو مكلف بأعمال ادارة عامة.
- الفئة الثانية: تشمل رؤساء الأقسام وعددهم 155 رئيس قسم.

تم توزيع الاستبانة على كافة عينة الدراسة في مقر الوزارة وفي كافة المكاتب الفرعية في محافظات الضفة الغربية بعد موافقة الوزارة من خلال البريد الالكتروني للوزارة، ومن خلال الزيارة المكتبية للتأكد من امكانية الاستجابة والاجابة عن أية استفسارات من الموظفين والمتابعة بكافة وسائل الاتصال، كما تم امهال الموظفين 3 أيام لتعبئة الاستبانة وإعادتها، ونظراً لانشغال بعض الموظفين بأعمالهم، واجازاتهم السنوية تم استعادة (136) استبانة.

الجدول (1.3) خصائص عينة الدراسة:

481	إجمالي الموظفين بالوزارة
136	العينة
28	النسبة المئوية
49	عدد المديرين المستجيبين
129	عدد المديرين في عينة الدراسة (الاجمالي في الوزارة)
38	نسبة المديرين المستجيبين من إجمالي المديرين في العينة
87	عدد رؤساء الأقسام المستجيبين
155	عدد رؤساء الأقسام وفق عينة الدراسة/ الاجمالي في الوزارة
56	نسبة رؤساء الأقسام المستجيبين من إجمالي رؤساء الأقسام بعينة الدراسة (الاجمالي في الوزارة)

جدول رقم (2.3): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
67.6	92	ذكر
32.4	44	انثى
71.3	97	بكالوريوس
24.3	33	دراسات عليا
4.4	6	غير ذلك
51.5	70	مقر الوزارة
48.5	66	مكاتب فرعية
36.0	49	مدير
64.0	87	رئيس قسم
12.9	17	7-1
14.4	19	13-9
51.5	68	19-14
21.2	28	20 فأكثر
50.8	67	لم يعمل
26.5	35	4-1
12.9	17	8-5
6.1	8	12-9
3.8	5	13 فأكثر

وتبين أن عينة الدراسة تتكون من 68% ذكور، وما يزيد عن نصف العينة يعمل في مقر الوزارة بنسبة 56%، وغالبيتهم يحملون الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس) بنسبة 72%. غالبية المستجوبين كانت سنوات خبرتهم في العمل الحكومي من 14-19 سنة 52%. اما خارج القطاع الحكومي فلم يعمل نحو 51% من أفراد العينة.

4.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة، وذلك من خلال الإطلاع على والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة، وتكونت الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: عبارة عن معلومات عامة عن عينة الدراسة من حيث:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا، غير ذلك).
- مكان العمل: مقر الوزارة، مكاتب فرعية.
- المسمى الوظيفي: مدير، رئيس قسم.
- عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي.
- عدد سنوات الخبرة خارج القطاع الحكومي.

الجزء الثاني: اشتمل على محاور الدراسة (عناصر بناء الحكمانية الجيدة)، كل محور يشتمل على فقرات من 8 الى 19 بند (سؤال)، وهذه المحاور هي:

- 1- الثقافة المؤسسية
 - 2- التخطيط المؤسسي
 - 3- المساءلة
 - 4- العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية
 - 5- علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين
 - 6- دعم المعلومات واتخاذ القرارات
- المحور الثاني: فقرة كفاءة الأداء المؤسسي
- المحور الثالث: فقرة تأثير عناصر الحكمانية الجيدة في كفاءة الأداء المؤسسي

5.3 صدق الأداة

تم التّحقق من صدق أداة الدّراسة باستخدام صدق المحتوى، حيث تم عرض أداة الدّراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين.

6.3 ثبات الأداة

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة بحساب معامل ثباتها من خلال معادلة (كرونباخ ألفا)، حيث ان اسلوب كرونباخ الفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة الى اخرى، ويشير الى قوة الارتباط والتماسك بين الفقرات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية وفق معادلة كرونباخ ألفا (0.95)، وهي قيمة عالية، بالمقارنة مع القيمة المقبولة في الابحاث الاكاديمية التي يجب ان لا تقل عن 0.60.

جدول رقم (3.3): معامل كرونباخ ألفا ثبات الإستبانة

المحور	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1. عناصر	الثقافة المؤسسية	12	0.74
بناء الحكمانية	التخطيط المؤسسي	16	0.86
	المساءلة	19	0.83
	العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية	11	0.829
	علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين	9	0.672
	دعم المعلومات واتخاذ القرارات	9	0.685
	1. كفاءة الأداء المؤسسي	13	0.807
	3. تأثير عناصر الحكمانية الجيدة على الأداء المؤسسي	12	0.870
المجموع الكلي		113	0.946

7.3 إجراءات الدّراسة

قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

- الاطلاع على الدّراسات السّابقة ذات الصّلة بالدّراسة الحالية.

- تحكيم أدوات الدراسة من قبل محكمين مختصين والأخذ بتعديلاتهم.
- الحصول على إذن رسمي من وزارة الإقتصاد الوطني، لتطبيق الدراسة عليها.
- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- رصد النتائج في جداول خاصة وتحليلها.
- عرض النتائج ومناقشتها وإصدار التوصيات في ضوءها.

8.3 متغيرات الدراسة

تضم الدراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات التعريفية، وتشمل:

الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي وعدد سنوات الخبرة خارج القطاع الحكومي.

ب- المتغيرات المستقلة وتشمل:

عناصر بناء الحكمانية (المذكورة في اداة الدراسة) وهي:

1. الثقافة المؤسسية
2. التخطيط المؤسسي
3. المساءلة
4. العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية
5. علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين
6. دعم المعلومات واتخاذ القرارات.

ج- المتغيرات التابعة:

وتمثل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة، وهي:

1. كفاءة الأداء المؤسسي

9.3 المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) والتحليلات الإحصائية التالية:

- حساب معامل كرونبيخ ألفا (α Cronbach's) لقياس ثبات الاستبانة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- استخدام اختبار (ONE SAMPLE T TEST) لفحص الفرضيتان الأولى والثانية.
- اختبار فيشر المضبوط Fisher's Exact test لفرضية الدراسة الثالثة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يحتوي هذا الفصل على عرض لنتائج الدراسة حول بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، والتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة، تم تحليل البيانات الإحصائية التي جمعتها الباحثة من الميدان.

1.4 تصحيح الأداة

وليتم تحديد مستوى الاستجابة للمبحوثين حول الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني وعناصر بناء الحكمانية وكفاءة الاداء المؤسسي من خلال متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد التوزيع التالي لل فقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لطريقة ليكرت الخماسية التالية:

البند	أوافق بشدة	أوافق	لا اعلم	أعارض	أعارض بشدة	المجموع
القيمة	5	4	3	2	1	15
النسبة المكافئة	%100	%80	%60	%40	%20	%100
متوسط القيم/النسب ¹	%60 = 3					

¹ سيتم الاستعانة بقيمة المتوسط الحسابي في اختبار فرضيات متوسطات قيم المحاور في توزيع T الاحادي.

مفتاح التصحيح: كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي عن العدد 3 للإجابة (أو 60%)، كلما اقترب من الموافقة بشدة، والعكس صحيح.

جدول رقم (1.4): معيار تقدير استجابات المبحوثين على المحاور

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	20% فأقل
منخفض	من 20.1% - 40%
متوسط	من 40.1% - 60%
مرتفع	من 60.1% - 80%
مرتفع جداً	أكثر من 80%

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الأول

ما هو مستوى تلبية عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية؟. من أجل الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية للمجالات التي تشكل محور عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، وهي سبعة مجالات، وكما يبينها الجدول رقم (2.4):

جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات محور عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية حسب استجابات أفراد العينة.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التبني
1	الثقافة المؤسسية	2.62	0.56	52.4	متوسط
2	التخطيط المؤسسي	3.06	0.66	261.	مرتفع
4	المساءلة	3.43	0.63	68.7	مرتفع
5	العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية	3.04	0.80	60.8	مرتفع
6	علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين	3.43	0.61	68.6	مرتفع
7	دعم المعلومات واتخاذ القرارات	3.67	0.66	73.5	مرتفع
	المجموع الكلي لعناصر بناء الحكمانية	3.21	0.47	64.1	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات محور عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية هي (3.17)، وبانحراف معياري مقداره (0.47) وبنسبة مئوية 63.3%، وبلغت التقدير فإن مجالات محور عناصر بناء الحكمانية في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية تعتبر مرتفعة.

أما أقل تقدير فكان لكل من المجال الاول " الثقافة المؤسسية " بمتوسط حسابي (2.62). في حين كان المحور " دعم المعلومات واتخاذ القرارات " أعلى قيمة متوسط حسابي بلغ (3.67) وبنسبة مئوية 73.5% وبتقدير مرتفع.

ولمزيد من التفصيل، فإن الجداول من (3.4) - (9.4) تتناول كل محور على حدة، والفقرات التي تم تقييمها من قبل المبحوثين.

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الأول:

الثقافة المؤسسية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى
6.	ترفض جمع التبرعات من المؤسسات المختلفة لتمويل نشاطات اجتماعية تنفذها الوزارة	3.61	1.21	71.9	مرتفع
2.	ينصت مديرك إلى آراء الآخرين بما فيها من الانتقادات	3.43	1.12	67.1	مرتفع
1.	يحرص مديرك على اكسابك المهارات القيادية	3.24	1.06	63.5	مرتفع
3.	يوجد في بيئة عملك ما يمنع تعيين الاقارب	2.89	0.91	57.1	متوسط
5.	نادراً ما تلحظ المراوغة والانتهازية في محيط عملك	2.67	1.23	54.0	متوسط
4.	لا تتغير سلوكيات القيادة المؤسسية وفقاً للتغيير الوزاري	2.61	1.10	51.8	متوسط
11.	تلتزم الوزارة بتهيئة البيئة المكانية لذوي الاحتياجات الخاصة	2.56	1.01	51.6	متوسط
10.	تجد حرص الوزارة على تطوير قدرات الموظفين للمشاركة في الوظائف العليا بدون تدخل ذوي النفوذ.	2.45	1.62	49.7	متوسط
12.	تلحظ العدالة في المعاملة لموظفي المكاتب الفرعية وبين الموظفين في مقر الوزارة	2.20	1.11	44.0	متوسط
9.	تلمس العدالة في المعاملة بين الفئات الوظيفية (مدير، رئيس قسم..)	2.01	1.04	42.2	متوسط
7.	تحرص الادارة العامة للموارد البشرية في الوزارة على الإنصاف في توزيع الموارد (البشرية والمادية والتكنولوجية) على الإدارات	1.96	1.02	39.3	منخفض
8.	تجد العدالة في تطبيق اجراءات العمل الإداري (كآلية الترشيح للدورات، الخصم، المكافآت، الترقيات)	1.91	1.04	37.2	منخفض
	الدرجة الكلية للمجال الأول: ثقافة القيادة المؤسسية العليا	2.61	0.58	52.4	متوسط

في مجال الثقافة المؤسسية، كان للفقرة "ترفض جمع التبرعات من المؤسسات المختلفة لتمويل نشاطات اجتماعية تنفذها الوزارة" حصلت على تقييم مرتفع بمتوسط (3.6) ونسبة (71.9%)، يليها فقرة "ينصت مديرك إلى آراء الآخرين بما فيها من الانتقادات" بمتوسط (3.4)، ونسبة (67.1%)، وأدنى تقييم كان منخفض للفقرة "تجد العدالة في تطبيق اجراءات العمل الإداري (كآلية الترشيح للدورات، الخصم، المكافآت، الترقيات)"، حيث حصلت على متوسط (1.9) ونسبة (37.2%)، ثم "تحرص الادارة العامة للموارد البشرية في الوزارة على الإنصاف في توزيع الموارد (البشرية والمادية والتكنولوجية) على الإدارات" بمتوسط حسابي (2.0) ونسبة (39.3%).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الثاني

التخطيط المؤسسي حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التنبؤ
15.	يوجد خطة سنوية للادارتك العامة مرتبطة بخطة الوزارة الاستراتيجية وأهدافها	3.51	0.96	70.1	مرتفع
14.	تعتمد الوزارة خطة استراتيجية منبثقة من أهدافها التتموية	3.43	0.99	68.7	مرتفع
18.	فعلياً تستند عند تصميم خطط العمل على معطيات علمية موثقة	3.35	1.05	67.1	مرتفع
17.	تشارك في اعداد الخطة السنوية للإدارة العامة التي تتبعها	3.26	1.25	65.3	مرتفع
27.	يتم الالتزام بتوضيح كافة بنود الموازنة التقديرية لإدارتك العامة لتلبية احتياجاتها الفعلية	3.21	1.21	64.3	مرتفع
23.	تعمل مع مديرك على التقييم المرحلي لخطة العمل السنوية	3.18	1.40	63.5	مرتفع
20.	في خطة عمل الادارة العامة التي تتبعها يتم تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كل بند من بنود الخطة	3.10	1.12	61.9	مرتفع
13.	يوجد للوزارة رؤية واضحة ومعلنة	3.08	1.24	60.3	مرتفع
22.	عند تقديرك للاحتياجات المالية لعملك فإنك تستعين بالنظام المالي الفلسطيني والقوانين ذات العلاقة المالية	3.01	1.14	61.6	مرتفع
21.	تشارك في تقدير الاحتياجات المالية والفنية لدائرة عمك	2.99	1.25	61.1	متوسط
26.	يتم اعتماد الخطة السنوية للإدارة العامة التي تتبع لها بناءً على مخصصات مالية مُحَررة ومؤكدَة	2.93	1.36	59.7	متوسط
16.	توجد سياسات وطنية معتمدة لإبرام اتفاقيات عمك	2.88	0.91	57.5	متوسط
24.	يتوفر لديك معايير مُوثقة رسمياً لتقييم اتفاقيات عمك	2.86	1.21	57.2	متوسط
28.	لا يؤثر المانحين في التخطيط ليحرفونه عن أولويات العمل	2.82	1.12	56.5	متوسط
25.	تعمل مع مديرك على تقييم اتفاقيات العمل بشكل دوري	2.79	1.28	55.9	متوسط
19.	خطة عمل ادارتك العامة تتضمن تلبية احتياجات الفئات المهمشة (النساء، مناطق التماس مع الاحتلال، المخيمات)	2.49	1.09	49.7	متوسط
	المجموع الكلي: التخطيط المؤسسي	3.06	0.66	61.2	مرتفع

في مجال التخطيط المؤسسي، يلاحظ ان ما يزيد عن نصف الفقرات كان تقييمها مرتفع، اولى هذه الفقرات هي " يوجد خطة سنوية للادارتك العامة مرتبطة بخطة الوزارة الاستراتيجية وأهدافها" بمتوسط (3.5) وبنسبة (70.1%)، أما أدنى تقييم فقد كان متوسط للفقرة " خطة عمل ادارتك

العامة تتضمن تلبية احتياجات الفئات المهمشة (النساء، مناطق التماس مع الاحتلال، المخيمات)، حيث حصلت على متوسط (2.5) وبنسبة (49.7%)، ثم " تعمل مع مديرك على تقييم اتفاقيات العمل بشكل دوري" بمتوسط حسابي (2.8) وبنسبة (55.9%).

جدول رقم (5.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الرابع

المساءلة حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التبني
54.	لديك الجرأة على تصويب معلومات غير دقيقة قد ترد في تقارير ديوان الرقابة فيما يتعلق بعملك، ومتابعة تصويبها	4.35	0.89	87.1	مرتفع جداً
55.	تلتزم الوزارة بالقوانين والأنظمة الخارجية كقرارات مجلس الوزراء، تعليمات ديوان الموظفين العام وغيرها	4.35	0.74	86.9	مرتفع جداً
53.	برأيك توجد حاجة لنظام عمل يتيح حرية التعبير للعاملين ومساءلة أعضاء القيادة المؤسسية عن ممارساتهم، دون المساس بالعاملين	4.14	1.01	82.8	مرتفع جداً
45.	لديك المام بجميع قوانين وأنظمة العمل اللازمة لتنفيذ مهامك الوظيفية بشكل سليم	4.10	1.15	81.9	مرتفع جداً
42.	يوجد هيكل تنظيمي معتمد للوزارة مرتبط برؤيتها ورسالتها وينسجم مع أهدافها الاستراتيجية	3.94	1.08	78.8	مرتفع
57.	يقوم موظفو الرقابة الداخلية بالتدقيق على عملك دورياً	3.68	1.35	73.7	مرتفع
47.	عادةً يتم التحقيق والحل لجميع الشكاوي المرتبطة بالعمل	3.57	1.33	71.3	مرتفع
43.	يوجد تحديد واضح ومرن لمسئوليات العاملين بكافة مناصبهم قائم على التفاهم المشترك لأهداف الوزارة	3.46	1.29	69.1	مرتفع
51.	يُطلب من العاملين تقديم تفسيرات لتصرفاتهم عند مخالفة التعليمات	3.46	1.30	69.1	مرتفع
41.	تعكس رسالة الوزارة حقل علاقاتها الفعلية	3.37	1.23	67.4	مرتفع
48.	تحتكم الوزارة إلى قانون خاص بضبط الوثائق وحفظها وإتلافها وعقوبة المخالفين لمواده القانونية	3.35	1.17	66.9	مرتفع

جدول رقم (5.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الرابع المساءلة
حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التبني
46.	لديك وثائق معتمدة بالشروط المرجعية اللازمة لإبرام الاتفاقيات ذات صلة بعملك مع المؤسسات الأخرى	3.31	1.28	66.2	مرتفع
49.	يسألك مديرك باستمرار عن العقبات التي تواجهك في عملك ويعمل على حلها فنياً وإدارياً	3.30	1.50	66.0	مرتفع
44.	شاركت في اعداد وتحسين الوصف الوظيفي لوظيفتك	3.28	1.43	65.6	مرتفع
58.	ساعدتك تقارير الرقابة الداخلية على الكشف المبكر لانحرافات العمل ومعرفة الأسباب التي أدت لها	3.05	1.41	61.0	مرتفع
59.	برأيك تُساعد وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة على الحد من الفساد بما فيه سوء المعاملة	2.87	1.55	57.4	متوسط
56.	يبقى العاملین على اطلاع بخضوع كبار المسؤولين في الوزارة للمساءلة من الجهات الخارجية حول عملهم	2.79	1.27	55.7	متوسط
52.	عادةً يتم فرض عقوبات رادعة على العاملين المقصرين أو المخالفين لقوانين العمل	2.64	1.29	52.8	متوسط
50.	تعتبر أن التقييم السنوي أداة فعالة لإنصاف الموظفين القائمين بمهامهم على أكمل وجه	2.26	1.44	45.1	متوسط
	المجموع الكلي: المساءلة	3.48	0.63	68.7	مرتفع

بشكل عام، يعتبر تقييم مجال المساءلة من قبل المبحوثين مرتفعاً، حيث ان فقط اربعة فقرات تقييمها متوسط من اصل 19، ويظهر مدى ارتفاع التقييم عند كل من الفقرة " لديك الجرأة على تصويب معلومات غير دقيقة قد ترد في تقارير ديوان الرقابة فيما يتعلق بعملك، ومتابعة تصويبها" بمتوسط (4.35) وبنسبة (87.1%)، تليها بفارق ضئيل الفقرة "تلتزم الوزارة بالقوانين والأنظمة الخارجية كقرارات مجلس الوزراء، تعليمات ديوان الموظفين العام وغيرها" بمتوسط (4.35) وبنسبة (86.9%).

بالنسبة للتقييم الأدنى فقد كان متوسط، وكان للفقرة "تعتبر أن التقييم السنوي أداة فعالة لإنصاف الموظفين القائمين بمهامهم على أكمل وجه"، حيث حصلت على متوسط (2.26) وبنسبة (45.1%)، ثم الفقرة " عادةً يتم فرض عقوبات رادعة على العاملين المقصرين أو المخالفين لقوانين العمل" بمتوسط حسابي (2.64) وبنسبة (52.8%).

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الخامس

العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التنبؤ
62.	لديك فهم واضح لإرتباط دورك الوظيفي بالأدوار الوظيفية الأخرى كما في الهيكل التنظيمي للوزارة	3.87	1.24	77.4	مرتفع
70.	يُتاح لك حرية العمل وسهولة الاتصال والتواصل مع فرق العمل داخل الوزارة بإجراءات سلسة.	3.51	1.44	70.1	مرتفع
61.	الهيكل التنظيمي للوزارة مرّن يُسهل العمل المشترك بين الإدارات والوحدات داخل الوزارة	3.40	1.31	67.9	مرتفع
65.	تعلم بكل ما يرتبط بوظيفتك عبر القنوات الرسمية	3.26	1.36	65.3	مرتفع
60.	لديك نسخة مفصلة من الهيكل التنظيمي للوزارة	3.21	1.55	64.3	مرتفع
64.	ينظم مديرك العام لقاءات دورية مع موظفيه لمناقشة نشاطات الإدارة ومستجدات الوزارة	3.13	1.42	62.6	مرتفع
63.	يوجد تنسيق بين الإدارة العامة/ المديرية وبين الأرشيف المركزي لإدارة الوثائق (تنظيم، حفظ، اتلاف)	3.10	1.20	62.1	مرتفع
67.	يجتمع الوزير أو الوكيل مع المديرين العاملين بشكل دوري منتظم لمناقشة سير عمل المؤسسة وظروفها المُستحدثة	2.65	1.15	52.9	متوسط
66.	تشارك في توقيع وتنفيذ اتفاقيات العمل المرتبطة بدارتكم	2.55	1.38	51.0	متوسط
68.	يتجنب المديرون احتكار المعلومات أو تقديمها ناقصة	2.52	1.24	50.4	متوسط
69.	تلمس بوضوح تنسيق عالي بين الإدارات العامة والوحدات على كل المستويات لتحقيق التكامل الوظيفي في الوزارة	2.23	1.11	44.6	متوسط
	المجموع الكلي: العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية	3.03	0.80	60.8	مرتفع

يظهر التقييم لمحور العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية ارتفاعاً بشكل عام، ويلاحظ ان ما يزيد عن نصف الفقرات كان تقييمها مرتفعاً، اولى هذه الفقرات هي " لديك فهم واضح لإرتباط دورك الوظيفي بالأدوار الوظيفية الأخرى كما في الهيكل التنظيمي للوزارة " بمتوسط (3.87) وبنسبة

(77.4%)، أما أدنى تقييم فقد كان (متوسط) للفقرة " تلمس بوضوح تنسيق عالي بين الإدارات العامة والوحدات على كل المستويات لتحقيق التكامل الوظيفي في الوزارة"، حيث حصلت على متوسط (2.23) وبنسبة (44.6%)، ثم "يتجنب المديرون احتكار المعلومات أو تقديمها ناقصة" بمتوسط حسابي (2.52) وبنسبة (50.4%).

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال السادس

علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التبني
79.	لديك الصلاحيات للإجابة عن استفسارات المواطنين حول عملك	4.36	1.05	87.2	مرتفع جداً
77.	تعد ادارتكم تقريراً دورياً بالأعمال الحقيقية التي تم تنفيذها ليتم تقديمها لمجلس الوزراء أو جهة خارجية تطلب ذلك رسمياً	4.11	1.01	82.2	مرتفع جداً
73.	تلمس تواصل ادارتك العامة بنشاط مع المؤسسات الخارجية من القطاع الخاص، الحكومي، المانحين، المدني	3.71	1.18	74.3	مرتفع
71.	يقع ضمن المهام الوظيفية للإدارة العامة ضرورة التنسيق مع الجهات الخارجية المؤثرة والمتأثرة بنشاطات الإدارة	3.66	1.30	73.2	مرتفع
78.	بنظرك تقدم وسائل الإعلام إلى المجتمع معلومات حقيقية عن نشاطات ادارتكم العامة	3.46	1.22	69.1	مرتفع
74.	تشجع الوزارة العاملين فيها على المشاركة في الفعاليات الخارجية ذات العلاقة بطبيعة عملها (زيارة المعارض، الندوات، المؤتمرات) دون اتخاذ اجراءات معقدة	3.15	1.42	62.9	مرتفع
72.	يتوفر لديك خريطة مفصلة وموثقة بالمتأثرين خارجياً بعملك وعمل الوزارة ككل من (مؤسسات حكومية، ومؤسسات قطاع خاص، ومؤسسات مجتمع مدني، وإعلام، وجهات مانحة محلية/اقليمية)	2.86	1.19	57.2	متوسط
76.	تعتمد الوزارة آلية للتنسيق مع الأرشيف الوطني لتغذيته بالوثائق ذات القيمة وفق معايير الخاصة	2.82	0.98	56.3	متوسط
75.	يتجنب المديرون في الوزارة بناء شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق مصالح شخصية لاحقاً	2.76	1.11	55.3	متوسط
	المجموع الكلي: علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين	3.43	0.61	68.6	مرتفع

وفي مجال علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين، فقد كانت التقييمات مرتفعاً جداً للفقرتين " لديك الصلاحيات للإجابة عن استفسارات المواطنين حول عملك" و " تُعد ادراتكم تقريراً دورياً بالأعمال الحقيقية التي تم تنفيذها ليتم تقديمها لمجلس الوزراء أو جهة خارجية تطلب ذلك رسمياً"، وبلغت متوسطاتهم (4.36) و (4.11) على التوالي وكذلك بنسبة (82.2%) و(87.2) على التوالي. وكان التقييم متوسطاً للفقرات" يتجنب المديرون في الوزارة بناء شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق مصالح شخصية لاحقاً" بمتوسط (2.76)، ونسبة (55.3%)، و" تعتمد الوزارة آلية للتنسيق مع الأرشيف الوطني لتغذيته بالوثائق ذات القيمة وفق معايير الخاصة" بمتوسط (2.82)، ونسبة (56.5%).

جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال السابع

دعم المعلومات واتخاذ القرارات حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التبني
82.	يوجد في مقر الوزارة أرشيف مركزي لإدارة و ضبط كافة الوثائق	4.36	0.94	87.2	مرتفع جداً
84.	تحرص ادراتكم على توثيق نشاطات عملكم بتقارير دورية	4.04	1.15	80.9	مرتفع جداً
85.	تتوفر لك وسائل الاتصالات الناجعة التي تسهل عملك	4.02	1.32	80.4	مرتفع جداً
81.	يوجد نظام الكتروني فعال (كشبكة انترنت الوزارة) لإيصال المعلومات للشخص المناسب في الوقت المناسب	3.99	1.21	79.7	مرتفع
83.	يُوجد في الإدارة عامة أو المديرية أرشيف مرتبط بالنظام الإلكتروني للأرشيف المركزي للمؤسسة	3.86	1.24	77.2	مرتفع
80.	تنساب لك المعلومات وفق التسلسل الهرمي	3.61	1.34	72.2	مرتفع
87.	تتوفر لك المعلومات بوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة	3.43	1.34	68.5	مرتفع
88.	تحصل على التغذية الراجعة بخصوص عملك بسلاسة من داخل الوزارة أو خارجها	2.88	1.33	57.6	متوسط
86.	يركز مديرك على اتخاذ القرارات المعقدة بدلاً من القرارات العادية	2.87	1.29	57.4	متوسط
	المجموع الكلي: دعم المعلومات واتخاذ القرارات	3.67	0.66	73.5	مرتفع

يعتبر تقييم دعم المعلومات واتخاذ القرارات في ما يخص الارشفة والتوثيق مرتفعاً جداً، وكذلك الأمر في توفير وسائل الاتصال التي تسهل عمل الموظف، بالمقابل كان التقييم متوسطاً في فقرتي " يركز مديرك على اتخاذ القرارات المعقدة بدلاً من القرارات العادية و " تحصل على التغذية الراجعة بخصوص عملك بسلاسة من داخل الوزارة أو خارجها"

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني.

من أجل الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية اتجاهات المبحوثين نحو كفاءة الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني على النحو التالي، وكما يبينها الجداول رقم (6.4) - (10.4):

جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاتجاهات

المبحوثين نحو كفاءة الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني.

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التبني
101.	توفر لك وظيفتك فرصاً لاكتساب المهارات والخبرات	3.79	1.18	75.7	مرتفع
94.	تواكب الوزارة التقدم التكنولوجي لتقديم خدماتها للجمهور	3.76	1.14	75.3	مرتفع
95.	يتلاءم مستوى خدمات ادارتكم مع متطلبات الجمهور	3.65	1.09	72.9	مرتفع
99.	تمارس فعلياً كافة مهامك الوظيفية وفق وصفك الوظيفي	3.51	1.41	70.3	مرتفع
92.	مخرجات نشاطات ادارتكم العامة أعلى من حجم العاملين	3.40	1.12	67.9	مرتفع
100	تتال الاحترام والتقدير على جهودك التي تبذلها في العمل	3.19	1.46	63.8	مرتفع
91.	يتم توظيف التمويل الأجنبي المتاح وفق خطة ادارتكم العامة	3.08	0.88	61.6	مرتفع
97.	في ظل التغيير الحكومي المتكرر تتمكن ادارتكم العامة من تنفيذ كامل مهامها	3.02	1.29	60.4	مرتفع
98.	تتمكن ادارتكم العامة من تنفيذ كامل بنود خطتها السنوية	2.97	1.25	59.4	متوسط
90.	تلاحظ أن التكلفة المالية لنشاطات ادارتكم الفنية العامة أدنى من المخصصات المالية التقديرية لها في الموازنة	2.90	1.03	58.1	متوسط
96.	تتمكن ادارتكم العامة من الوصول بنشاطاتها إلى القرى البعيدة، المخيمات، البدو، المناطق المهدهدة بالاستيطان	2.86	1.16	57.2	متوسط
89.	يتم انفاق المخصصات المالية المحررة من وزارة المالية على الاحتياجات الفعلية لإدارتكم الفنية العامة في الزمن المحدد	2.71	1.06	54.3	متوسط
93.	توفر الادارة العامة للموارد البشرية والمالية في الوزارة النوعية المناسبة من الموارد (البشرية، والمادية، المالية)	2.67	1.10	53.4	متوسط
	المجموع الكلي: كفاءة الأداء المؤسسي	3.21	0.65	64.2	مرتفع

تبدو اتجاهات المبحوثين نحو الاداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني وكفاءته مرتفعة في معظم

الفقرات، وهي كذلك على مستوى كافة الفقرات، اولى هذه الفقرات هي " توفر لك وظيفتك فرصاً

لأكتساب المهارات والخبرات" بمتوسط (3.79) وبنسبة (75.7%)، يليها فقرة "تواكب الوزارة التقدم التكنولوجي لتقديم خدماتها للجمهور" بمتوسط (3.76) وبنسبة (75.3%)، في حين أدنى تقييم كان (متوسط) للفقرة "توفر الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية في الوزارة النوعية المناسبة من الموارد (البشرية، والمادية، المالية)"، حيث حصلت على متوسط (2.67) وبنسبة (53.4%)، ثم الفقرة "يتم انفاق المخصصات المالية المحررة من وزارة المالية على الاحتياجات الفعلية لإدارتك الفنية العامة في الزمن المحدد" بمتوسط حسابي (2.71) وبنسبة (54.3%).

3.2.4 نتائج السؤال الثالث

التعرف على مدى تأثير تلبية عناصر بناء الحكمانية على الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني

من أجل الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية اتجاهات المبحوثين على مدى تأثير تلبية عناصر بناء الحكمانية على الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني على النحو التالي، وكما يبينها الجدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات تأثير
عناصر بناء الحكمانية الجيدة على كفاءة الأداء المؤسسي

الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
112	تعتقد أن توفر عناصر الحكمانية الجيدة (ثقافة الحكمانية للقيادة، التخطيط المؤسسي، التنسيق الداخلي الجيد، التنسيق الخارجي الجيد، المساءلة، توفير نظام معلومات واتصال) ستعزز قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها	4.50	0.50	90.0
113	تعتقد أن توفر عناصر الحكمانية الجيدة (ثقافة الحكمانية للقيادة، التخطيط المؤسسي، التنسيق الداخلي الجيد، التنسيق الخارجي الجيد، المساءلة، توفير نظام معلومات واتصال) ستعزز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة.	4.49	0.54	89.7
109	التنسيق بين الوزارة والمؤسسات الأخرى له تأثير على تكاتف الجهود وتلبية احتياجات المواطنين	4.47	0.56	89.4
111	برأيك توفير نظام قوي لحفظ وتبادل المعلومات سيعزز قدرتك على أداء واجباتك الوظيفية بأسرع وقت	4.46	0.50	89.3
106	تجد أن التخطيط المؤسسي الشامل سيعزز من قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف	4.44	0.62	88.8
102	تسهم ثقافة المدبرون العامون في استثمار الموارد المتاحة	4.43	0.73	88.7
108	برأيك يؤثر التنسيق الداخلي في الوزارة في تكامل الجهود وسلامة مخرجات العمل	4.40	0.56	88.1
105	برأيك تحديد معيقات العمل المحتملة بشكل مسبق سيساعد على تجنبها والحد من تأثيرها السلبي على العمل	4.39	0.67	87.8
110	تعتقد أن المساءلة الداخلية لها دور هام في الحد من الفساد بكافة أشكاله (أخلاقي، مالي، سوء استخدام السلطة)	4.39	0.62	87.8
103	تؤثر ثقافة المدبرون العامون في الحد من هدر المال العام	4.38	0.72	87.6
107	برأيك أن التقييم الدوري لاتفاقيات العمل (بما فيها اتفاقيات المشاريع) سيحسن من استثمار موارد الوزارة	4.37	0.67	87.4
104	تعتقد أن للعدالة دوراً في تعظيم قدرات العاملين	4.24	0.74	84.7
	المجموع الكلي: تأثير عناصر الحكمانية الجيدة على الأداء المؤسسي	4.41	0.40	88.3

من الواضح ان نتائج تقييم الموظفين لمحور تأثير عناصر الحكمانية الجيدة على الأداء المؤسسي هو مرتفع جداً ولكافة الفقرات، حيث ان المتوسط الحسابي يتجاوز (4.2) ونسبة (84.5%) لكافة الفقرات الواردة في الجدول (11.4).

3.4 فرضيات الدراسة:

إعتماداً على المتغيرات التي يتضمنها أنموذج الدراسة، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة عدد من الفرضيات بهدف قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وهي كما يلي بصيغتها العدمية (H0):

• الفرضية الرئيسية الأولى :

H0: لا تلبي وزارة الاقتصاد الوطني عناصر بناء الحكمانية الجيدة ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا تلبي وزارة الاقتصاد عنصر الثقافة المؤسسية من عناصر الحكمانية الجيدة.
2. لا تلبي وزارة الاقتصاد عنصر علاقة الأطراف المؤسسية الداخلية من عناصر الحكمانية الجيدة.
3. لا تلبي وزارة الاقتصاد عنصر أطراف العلاقة الخارجيين من عناصر الحكمانية الجيدة.
4. لا تلبي وزارة الاقتصاد عنصر المساءلة من عناصر الحكمانية الجيدة.
5. لا تلبي وزارة الاقتصاد عنصر التخطيط المؤسسي من عناصر الحكمانية الجيدة.
6. لا تلبي وزارة الاقتصاد عنصر دعم المعلومات واتخاذ القرارات من عناصر الحكمانية الجيدة.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا تلبي وزارة الاقتصاد الوطني معيار كفاءة الأداء المؤسسي

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة تأثيرية لعناصر الحكمانية الجيدة على كفاءة الأداء المؤسسي

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين من حيث المتغيرات الديموغرافية (الجنس، مكان العمل، المسمى الوظيفي) حول تلبية وزارة الاقتصاد الوطني لعناصر بناء الحكمانية الجيدة وتأثيرها في كفاءة الأداء المؤسسي.

سيتم استخدام اختبار (ت) الاحادي ONE SAMPLE T TEST، لاختبار الفرضيات من (1.4.4 الى 9.4.4). واختبار (Fisher's Exact Test) للفرضية 10.4.4 لقياس وجود علاقة بين المتغيرين (المحورين)، اضافة لاختبار التباين الأحادي ONE WAY ANOVA Test لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المتغيرات.

جدول (12.4- أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول محاور

الدراسة. One-Sample Test.

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ثقافة المؤسسة	136	2.622	0.559	0.048
التخطيط المؤسسي	136	3.056	0.664	0.057
المساءلة	136	3.434	0.626	0.054
العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية	136	3.039	0.798	0.068
علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية	136	3.432	0.614	0.053
دعم المعلومات واتخاذ القرارات	136	3.673	0.664	0.057
عناصر بناء الحكمانية	136	213.	0.470	0.040
كفاءة الأداء المؤسسي	136	3.209	0.647	0.055

جدول (12.4 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول

محاور الدراسة. One-Sample Test

الاختبار عند القيمة = 3						المجال
95%فترة الثقة للفرق بين الوسط والقيمة الافتراضية		الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة الافتراضية	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	
حد أعلى	حد أدنى					
-2.283287	-4.472840	-3.3780637	.000	135	-7.889	الثقافة المؤسسية
.168211	-.056998	.0556066	.331	135	.977	التخطيط المؤسسي
.540042	.327605	.4338235	.000	135	8.077	المساءلة
.174763	-.095886	.0394385	.565	135	.576	العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية
.536377	.328002	.4321895	.000	135	8.204	علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية
.785811	.560594	.6732026	.000	135	11.823	دعم المعلومات واتخاذ القرارات
.2469	.0873	.16711	.000	135	4.143	عناصر بناء الحكمانية
.318440	.098981	.2087104	.000	135	3.762	كفاءة الأداء المؤسسي

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

1.3.4 نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

تلبي وزارة الاقتصاد الوطني عناصر بناء الحكمانية الجيدة بمتوسط حسابي 3.16 و بوزن نسبي 64.1% وهو تقدير مرتفع عند مستوى دلالة 0.000 أي أنه دال احصائياً عند 0.05 وهذا يشير الى موافقة المبحوثين على فقرات هذا المجال، وقد احتلت الفقرة الاولى الثقافة المؤسسية المرتبة السادسة والأخيرة من فقرات الاستبيان بمتوسط حسابي 2.6، واحتلت الفقرة الثانية التخطيط المؤسسي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.05، وحلت الفقرة الثالثة المساءلة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.434، وحلت الفقرة العلاقة مع الاطراف الداخلية المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3، وحلت فقرة علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.432، وحلت الفقرة دعم المعلومات واتخاذ القرارات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.6.

2.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

تلبي وزارة الاقتصاد عنصر الثقافة المؤسسية بوزن نسبي قدره 52.4% بتقدير متوسط، وبمتوسط حسابي 2.6 عند مستوى دلالة 0.000 أي أنه دال احصائياً عند 0.05، حيث تتضمن الثقافة المؤسسية والتي يقع عائق ترسيخها في المؤسسة على القيادة المؤسسية العليا، كما تضمنت جودة المديرين وذكاءهم الإداري والتزامهم بتطبيق قيم العمل وترسيخها في المؤسسة بما فيها العدالة التنظيمية. إلا أن نتائج فقرة عنصر الثقافة المؤسسية أظهرت ضعفاً في تحقيق العدالة التنظيمية، ويتدل على ذلك من خلال التقدير المنخفض للمبحوثين للبندين: (تجد العدالة في تطبيق إجراءات العمل الإداري كآلية الترشيح للدورات التدريبية والترقيات والمكافآت- تحرص الإدارة العامة للموارد البشرية في الوزارة على انصاف في توزيع الموارد المتاحة على الإدارات)، كما التقدير المتوسط للمبحوثين للبندين: (تلمس العدالة في المعاملة بين الفئات الوظيفية- يوجد عدالة في المعاملة لموظفين المكاتب الفرعية وبين موظفي مقر الوزارة)، ويعزز هذه النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية (0.05) بين المبحوثين حول تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد وتأثيره على الأداء المؤسسي يعزى لمتغير مكان العمل (بين مقر الوزارة وبين المديریات والمكاتب الفرعية).

كما تبدي القيادة المؤسسية اهتماماً متوسطاً من وجهة نظر المبحوثين فيما يتعلق بتهيئة البيئة المكانية المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة مما يشكل عاقبة للمراجعين أو تعيين موظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة في مختلف مقرات ومكاتب الوزارة.

أظهرت النتائج تقدير مرتفع للبند "ترفض جمع التبرعات من المؤسسات المختلفة لتمويل نشاطات اجتماعية تنفذها الوزارة" كان السؤال ليعكس مدى وعي العاملين بأخلاقيات المهنة حيث يُمنع على الموظف الحكومي جمع التبرعات من المؤسسات لتمويل نشاطات اجتماعية تنفذها المؤسسة الحكومية، و في ذات الوقت قد يشير إلى عدم الانتماء للوزارة وعدم الرغبة بالمشاركة أو المبادرة لدعم نشاطات اجتماعية حيث أن سلوكيات القيادة المؤسسية تتغير تبعاً للتغيير الحكومي المتكرر بتقدير متوسط من وجهة نظر المبحوثين بالإضافة الى ملاحظة العاملين للمراوغة والانتهازية في العمل بتقدير متوسط وهو ما قد يعزز الثقة في القيادة المؤسسية.

3.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

لا تلبية وزارة الاقتصاد عنصر التخطيط المؤسسي، فمستوى التخطيط المؤسسي بوزن نسبي 58.5% ، وبتقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي 3.06 عند مستوى دلالة 0.331 وهذا يعني ان المستجوبين لم تحسم ان كانت وزارة الاقتصاد الوطني تلبية عنصر التخطيط المؤسسي ام لا من عناصر الحكمانية الجيدة رغم التقدير المرتفع. ويمكن تفسير ذلك من خلال التفاوت بين نتائج بنود فقرة عنصر التخطيط المؤسسي، حيث اظهرت وجود خطة سنوية للادارات العامة مرتبطة بخطة الوزارة الاستراتيجية واهدافها بتقدير مرتفع من وجهة نظر المبحوثين، وقد يرجع ذلك إلى قرارات مجلس الوزراء المتعاقبة بخصوص إدارة التخطيط والموازنة، كان آخرها القرار بتاريخ 2016/4/26 والذي ينص "على أن يقوم الوزير/ رئيس المؤسسة العامة بتشكيل مجموعة ادارة التخطيط والموازنة كل في وزارته/ مؤسسته، ويكون مسئولاً عن اتمام وظائف المجموعة بشكل فعال وفي المواعيد المحددة لذلك" (القرار ملحق3). ومن واقع خبرة الباحثة وملاحظتها لا يتم مشاركة رؤساء الاقسام بالقدر المناسب في عملية التخطيط بمراحله المختلفة، ويُستند الى ذلك من خلال التقدير المتوسط للمبحوثين للبند (تشارك في تقدير الاحتياجات المالية والفنية لدائرة عملك). التقدير المتوسط من وجهة نظر المبحوثين للبنود (يتوفر لديك معايير موثقة رسمياً لتقييم اتفاقيات عملك- تعمل مع مديرك على تقييم اتفاقيات العمل) لا يتسق مع التقدير المرتفع للبنود (تشارك في اعداد الخطة السنوية للادارة العامة التي تتبعها- تعمل مع مديرك على التقييم المرحلي لخطة العمل السنوية) وهذا يشير إلى أن المشاركة للفئتين الأولى والثانية في التخطيط مشاركة شكلية وغير كافية، كما يشير إلى أن عملية التخطيط تحتاج لرفع مستوى اعتماد واضح لمعايير موثقة رسمياً لتقييم اتفاقيات العمل ليتم التخطيط على أساس نتائج ذلك التقييم، حيث الضعف من وجهة نظر الباحثة في تقييم اتفاقيات العمل قد يؤدي الى قصور العملية التخطيطية عملية التخطيط عن الشمولية ومن ثم محدودية التنفيذ للخطط وقصور تحقيق الأهداف في خدمة كافة المواطنين وضعف استدامة نشاطات الوزارة ويشار بذلك الى التقدير المتوسط للمبحوثين لبند (تتضمن خطة عمل ادارتك العامة تلبية احتياجات الفئات الضعيفة والمهمشة كالنساء والمخيمات والقرى البعيدة ومناطق التماس مع الاحتلال).

أظهرت النتائج ارتفاع تقدير المبحوثين لوجود رؤية مؤسسية واضحة ومعلنة، مما يعكس اهتمام الوزارة بتوفير الرؤية المؤسسية الواضحة كمتطلب أساسي لعملية التخطيط وتحقيق الأهداف المؤسسية، مما يدعو القيادة المؤسسية الى الاستفادة من وضوح الرؤية للموظفين في اشراكهم بالتخطيط المؤسسي مشاركة فعلية.

4.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

تلبي وزارة الاقتصاد عنصر المساءلة بوزن نسبي 68.7% بتقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي 3.4 عند مستوى دلالة 0.000، حيث أظهرت نتائج بنود فقرة عنصر المساءلة توفر متطلبات المساءلة بشكل مرتفع من حيث الامام بالقوانين والأنظمة، ووجود هيكل تنظيمي واضح، وتحديد اختصاصات العمل، و دور وحدة الرقابة الداخلية في كشف انحرافات العمل. إلا أن النتائج أظهرت تقدير مرتفع جداً لشعور الموظفين بالحاجة إلى نظام عمل يتيح حرية التعبير للعاملين ومساءلة القيادة المؤسسية العليا، وينسجم مع ذلك التقدير المتوسط للبنود المتعلقة بـ (فرض العقوبات الرادعة للمخالفين لقوانين العمل والمقصرين في أداء وظائفهم، بالاضافة إلى أن التقييم السنوي أداة فعالة لإنصاف الموظفين القائمين بمهامهم على أكمل وجه، و دور وحدة الرقابة الداخلية في الحد من الفساد بما فيه سوء المعاملة).

من متطلبات المساءلة الخارجية وضوح الرؤية المؤسسية للجمهور، إلا أنه وبالرجوع إلى الموقع الالكتروني لوزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية تبين عدم نشر رؤية المؤسسة والاكتفاء بنشر رسالتها وأهدافها، في المقابل لاحظت الباحثة أن الموقع الالكتروني لوزارة الاقتصاد في غزة نشر رؤية الوزارة. ذلك يعني أن متطلبات المساءلة متوفرة بشكل مرتفع إلا أن تطبيقها العلني لا يرتقي لمستوى موازي لتوفرها.

5.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

لا تلبي وزارة الاقتصاد عنصر العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية بوزن نسبي 60.8% بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي 3.039 حيث مستوى الدلالة كان 0.565 وهذا يعني ان المستجوبين لم تحسم ان ان كانت وزارة الاقتصاد الوطني تلبي عنصر العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية ام لا ، ويمكن تفسير ذلك من خلال نتائج بنود فقرة العلاقة مع الأطراف

المؤسسية الداخلية تقديراً مرتفعاً من وجهة نظر المبحوثين مما قد يشير إلى قوة التنسيق الداخلي، إلا أن متوسط التقدير المترتب بالبنود " وضوح التنسيق العالي بين الإدارات العامة بالنسبة للعاملين، وتجنب احتكار المديرين للمعلومات أو تقديمها ناقصة، معرفة العاملين بالانعقاد الدوري المنتظم للوزير أو الوكيل بالمديرين العاملين لمناقشة مستجدات العمل" ، بالإضافة لذلك فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي المطبق منذ عام 2013 للوزارة فهو غير مُحدث على الموقع الإلكتروني للوزارة، وما يتوفر بين يدي الموظفين قد يكون الهيكل التنظيمي السابق للوزارة، و من واقع خبرة الباحثة لا يتسنى للموظفين الحصول على النسخة المستحدثة بسهولة، كما أنه لم تتم مشاركة العاملين مشاركة حقيقية في اعداد الوصف الوظيفي لوظائفهم خاصة من هم دون درجة مدير وإنما تم الاكتفاء بطلب توقيعهم على الوصف الوظيفي، ولم يتم مناقشة العاملين الذين رفضوا التوقيع لاعتراضهم على ما ورد فيه، و ينسجم ذلك مع نتيجة الفرضية الفرعية الثانية عدم حسم المبحوثين لتبليغ وزارة الاقتصاد لعنصر التخطيط المؤسسي الذي قد يكون لعدم علمهم بجوانب التخطيط المؤسسي نتيجة عدم اشراكهم الفعلي فيه وهو ما يمكن تفسيره أن التنسيق الداخلي لازال شكلياً يقتصر على المستويات الادارية من الفئة الأولى دون مشاركة الفئة الوظيفية الثانية وفق تصنيف قانون الخدمة المدنية، ولم يحقق الغاية منه وهو تحقيق درجات مرتفعة من التكامل الوظيفي.

6.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة:

تلمي وزارة الاقتصاد عنصر علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين بوزن نسبي 68.6 وبتقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي 3.432 عند مستوى دلالة 0.000 حيث تشير نتائج بنود فقرة علاقة الوزارة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة إلى عمل الوزارة الحثيث لتكثيف التعاون مع المؤسسات الأخرى من القطاع الخاص و منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية وغيرها وقد يُعزى ذلك لرؤية الحكومات المتعاقبة بأهمية شراكة المؤسسات الحكومية مع القطاع الخاص وما ينبثق عنه من مؤسسات مدنية. إلا أن ذلك لا يشير على التنسيق الفعلي مع المؤسسات الأخرى، فالتقدير المتوسط للبنود المرتبطة بـ (تنسيق الوزارة مع الأرشيف الوطني لتغذيته بالوثائق ذات المعايير الخاصة، يتوفر لديك خريطة مفصلة بالمتأثرين خارجياً بعملك، يتجنب المديرون في الوزارة بناء شبكة من العلاقات الرسمية وغير رسمية لتحقيق مصالح شخصية لاحقاً)، قد يشير إلى أن تنسيق الوزارة مع مؤسسات القطاعات المختلفة هو تنسيق محدود وقصير الأجل.

7.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية السادسة:

تلبي وزارة الاقتصاد عنصر دعم المعلومات واتخاذ القرارات بوزن نسبي 73.5% وبتقدير مرتفع بمتوسط حسابي 3.673 عند مستوى دلالة 0.000 ، إذ تشير نتائج بنود فقرة دعم المعلومات واتخاذ القرارات إلى أن وزارة الاقتصاد على توفير وسائل الاتصالات الناجعة لتسهيل تبادل المعلومات وتوفيرها وتوثيقها، كما تشير إلى انسيابية المعلومات من خلال التسلسل الهرمي، إلا أن بعض البنود كانت بتقدير متوسط مثل تركيز بعض المديرين على اتخاذ القرارات العادية بدلاً من القرارات المعقدة، كما عدم حصول المبحوثين على التغذية الراجعة، مما يشير إلى تركيز القرارات والمعلومات مما يحد من بناء الصف الثاني من القيادة الإدارية.

8.3.4 نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية:

تلبي وزارة الاقتصاد الوطني معيار كفاءة الأداء المؤسسي بوزن نسبي 64.2%، وبتقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي لاجابات المبحوثين 3.209 وعند مستوى دلالة 0.000 أي أنه دال احصائياً عند 0.05، مما يشير إلى موافقة المبحوثين، فقد أشارت نتائج بنود فقرة قياس كفاءة الاداء لوزارة الاقتصاد على أن الوزارة تحقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي للعاملين من خلال (توفير فرص اكتساب المهارات والخبرات، احترام وتقدير جهودهم)، كما تبذل الوزارة جهدها في تقليل تكلفة الأعمال (الوقت والمال) من خلال مواكبة التقدم التكنولوجي في تقديم خدماتها للمواطنين في كافة المحافظات وذلك يعود إلى تطويرها للبنية التحتية لنظام اللامركزية ونظام الأرشفة الالكترونية، كما تعمل بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على قانون التوقيع الالكتروني لاختصار الوقت على المواطنين وتلبية متطلباتهم.

يقوم العاملون بمهامهم الوظيفية الرسمية بالإضافة إلى أعمال أخرى يكفون بها و يظهر ذلك من خلال التقدير المرتفع لمخرجات نشاطات الإدارات العامة بأنها أعلى من عدد العاملين فيها، ويؤكد ذلك التقدير المتوسط من وجهة نظر المبحوثين لقدرة الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارية والمالية على توفير النوعية المناسبة من الموارد (البشرية والمادية والمالية) للإدارات والمكاتب الفرعية وقد يكون هذا سبب التقدير المتوسط لقدرة الإدارات العامة في الوصول بنشاطاتها إلى

القرى البعيدة والمخيمات ومناطق البدو والمناطق المهدة بالاستيطان، بالإضافة الى التقدير المتوسط من وجهة نظر المبحوثين لعدم تمكن الادارات العامة من تنفيذ كامل بنود خطتها السنوية.

التقدير المتوسط الأدنى لقدرة الادارة العامة للموارد البشرية والادارية والمالية في الوزارة على توفير النوعية المناسبة من الموارد (البشرية والمادية والمالية) ويتم ربط ذلك بالتقدير المتوسط في تحقيق الادارة العامة للموارد البشرية للعدالة التنظيمية في فقرة الثقافة المؤسسية، و ينعكس أثره على التخطيط المالي للوزارة ويظهر ذلك من التقدير المتوسط من وجهة نظر المبحوثين لقدرة (انفاق المخصصات المالية المُحررة من وزارة المالية على الاحتياجات الفعلية للادارات العامة في الزمن المحدد لذلك)، أي أن المخصصات المالية من وزارة المالية والتي تم وضعها تحت تصرف وزارة الاقتصاد الوطني خلال سنة مالية بناءً على موازنتها التقديرية لم يتم توظيفها بالكامل، وتبقى جزء منه مجمد في خزينة المالية وبالتالي حرمان مؤسسات أخرى من التمويل، ويعزز ذلك الجدول التالي (بيانات غير منشورة):

السنة المالية	الموازنة التقديرية لوزارة الاقتصاد الوطني	المبلغ المُخصص من وزارة المالية	اجمالي المبلغ المصروف خلال السنة المالية	المبلغ المتبقي من المخصصات المالية
2015	54 مليون شيكل	54 مليون شيكل	50 مليون شيكل	4 مليون شيكل
2014	55	55	50	5
2013	55.5	53.5	48.5	5

وقد يكون سبب عدم التوظيف الكامل لتلك الاموال أجندة الممولين وتمويلهم احتياجات الوزارة دون تحضير مسبق من طرفهم، مما استدعى الوزارة لتوفير الاموال على خزينة الدولة ويعزز تفسير الباحثة التقدير المتوسط من وجهة نظر المبحوثين لبند (لا يؤثر المانحين في التخطيط ليحرفونه عن أولويات العمل) في فقرة التخطيط المؤسسي.

10.4.4 نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة تأثيرية لعناصر بناء الحكمانية الجيدة في كفاءة الاداء المؤسسي فمن خلال نتيجة اختبار (Fisher's Exact Test)، تبين أن قيمة الدالة المحسوبة = 0.00 أي توجد علاقة تأثيرية

ذات دلالة إحصائية لعناصر بناء الحكمانية الجيدة في كفاءة الاداء المؤسسي و بوزن نسبي 88.3 بتقدير مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 3.209 حيث تشير نتائج بنود فقرة تأثير تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة على كفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين معدل خبرتهم يتراوح ما بين (14- 19 عام)، إلى قوة تأثير ومساهمة تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة على تحقيق أقصى كفاءة للأداء المؤسسي الحكومي.

جدول (13.4) الجدول التقاطعي لمتغير محور الكفاءة ومحور عناصر بناء الحكمانية الجيدة

المجموع	عناصر بناء الحكمانية الجيدة		العدد	العدد المتوقع	محور الكفاءة
	غير موافق	موافق			
77	11	66	العدد	العدد المتوقع	موافق
77	30.6	46.4	العدد	العدد المتوقع	
59	43	16	العدد	العدد المتوقع	غير موافق
59	23.4	35.6	العدد	العدد المتوقع	
136	54	82	العدد	العدد المتوقع	المجموع
136	54	82	العدد	العدد المتوقع	

11.4.4 نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين حول تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد، وتأثيره على الأداء المؤسسي يعزى لمتغير الجنس. فمن خلال نتيجة اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA Test) في جدول (14.4)، فإن قيمة الدالة المحسوبة = 0.355، وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد وتأثيره على الأداء المؤسسي يعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين حول تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد، وتأثيره على الأداء المؤسسي يعزى لمتغير مكان العمل. فمن خلال نتيجة اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA Test) في جدول (14.4)، فإن قيمة الدالة

المحسوبة = 0.041، توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد وتأثيره على الأداء المؤسسي يعزى لمتغير مكان العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين حول تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد، وتأثيره على الأداء المؤسسي يعزى لمتغير المستوى الوظيفي، فمن خلال نتيجة اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA Test) في جدول (14.4)، فإن قيمة الدالة المحسوبة = 0.160، وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد وتأثيره على الأداء المؤسسي يعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول "تأثير عناصر الحكمانية الجيدة على الأداء المؤسسي في وزارة الاقتصاد" يعزى لمتغيرات (الجنس، مكان العمل، المسمى الوظيفي)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الجنس	بين المجموعات	4.329	18	.240	1.106	.355
	داخل المجموعات	25.436	117	.217		
	المجموع	29.765	135			
مكان العمل	بين المجموعات	7.188	18	.399	1.744	.041
	داخل المجموعات	26.783	117	.229		
	المجموع	33.971	135			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	5.452	18	.303	1.368	.160
	داخل المجموعات	25.894	117	.221		
	المجموع	31.346	135			

الفصل الخامس

النتائج و الاستنتاجات والتوصيات:

5.1 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من ابرزها:

أولاً: يتم تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية بنسبة 64% بتقدير مرتفع.

ثانياً: جاءت تلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية على النحو التالي:

- مستوى الثقافة المؤسسية والتي يقع ترسيخها على عاتق القيادة المؤسسية العليا في وزارة الاقتصاد الوطني بوزن نسبي قدره 52.4% وبتقدير متوسط من وجهة نظر المبحوثين.
- مستوى التخطيط المؤسسي في وزارة الاقتصاد الوطني بوزن نسبي 62% بتقدير مرتفع إلا أن المبحوثين لم يحسموا تلبية وزارة الاقتصاد لعنصر التخطيط المؤسسي.
- مستوى المساءلة في وزارة الاقتصاد الوطني بوزن نسبي 68.7% بتقدير مرتفع إلا انه من وجهة نظر المبحوثين تقدير مرتفع جداً لحاجتهم لنظام عمل يتيح لهم حرية التعبير ومساءلة قيادة المؤسسة العليا، والارتقاء بمستوى المساءلة وتعزيز دور الرقابة الداخلية في الحد من الفساد بما فيه سوء المعاملة.

- مستوى العلاقة بين الأطراف الداخلية في وزارة الاقتصاد الوطني بوزن نسبي 60.3% بتقدير مرتفع إلا أن المبحوثين لم يحسموا تلبية هذا العنصر مما يشير إلى أن التنسيق الداخلي لازال شكلياً ولم يحقق الغاية منه لتحقيق التكامل الوظيفي.
- مستوى علاقة وزارة الاقتصاد الوطني مع الأطراف الخارجية من وجهة نظر المبحوثين بوزن نسبي 68.6 وبتقدير مرتفع، إلا أن التنسيق مع المؤسسات الخارجية بحاجة إلى منهجية واضحة ومستدامة.
- مستوى دعم المعلومات واتخاذ القرارات بوزن نسبي 73.5% بتقدير مرتفع، مما يشير إلى اهتمام الوزارة بتقديم الخدمات الالكترونية والأرشفة الالكترونية، إلا أن التقدير المتوسط للمبحوثين يشير أيضاً إلى تمركز القرارات والمعلومات في دائرة الفئة العليا ومحدودية انسيابها مما يحد من بناء الصف الثاني من القيادة الادارية.
- ثالثاً: مستوى كفاءة الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني بنسبة 64.2% وبتقدير مرتفع من وجهة نظر المبحوثين.
- رابعاً: توجد علاقة تأثيرية لمتسوى تلبية وزارة الاقتصاد الوطني في كفاءة الأداء المؤسسي بتقدير بنسبة 88.3% بتقدير مرتفع جداً.
- خامساً: أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين تُعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهلات العلمية)، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين تُعزى لمتغير مكان العمل، مما يعني الحاجة إلى المزيد من تحقيق العدالة التنظيمية.

5.2 الاستنتاجات:

يُستنتج من نتائج الدراسة أن كفاءة الأداء المؤسسي بتقديره المرتفع عائد إلى بذل الموظفين جهود إضافية لتنفيذ ما يُلقى على عاتقهم من مهام في ظل احتياج التخطيط المؤسسي لمستويات أعلى من المشاركة الفعلية للموظفين، وتصميم معايير وسياسات وطنية أكثر وضوحاً لعقد الاتفاقيات وتقييمها. كما يبذل الموظفون جهداً أعلى لتلبية مهامهم الوظيفية في ظل انخفاض التنسيق الداخلي وضعف العدالة التنظيمية وتمركز القرارات والمعلومات الإدارية في نطاق الإدارة العليا، بالإضافة إلى التنسيق الخارجي غير الممنهج.

يُستنتج قدرة المؤسسة على توفير متطلبات المساءلة إلا أنها لم تستطع جعلها محل تطبيق عملي لتحقيق الغاية منها في توجيه دفة العمل المؤسسي بقيم العمل ومتطلباته العلمية، مما أظهر حاجة الموظفين وبتقدير مرتفع لنظام عمل يتيح لهم حرية التعبير ومساءلة قياده المؤسسية العليا.

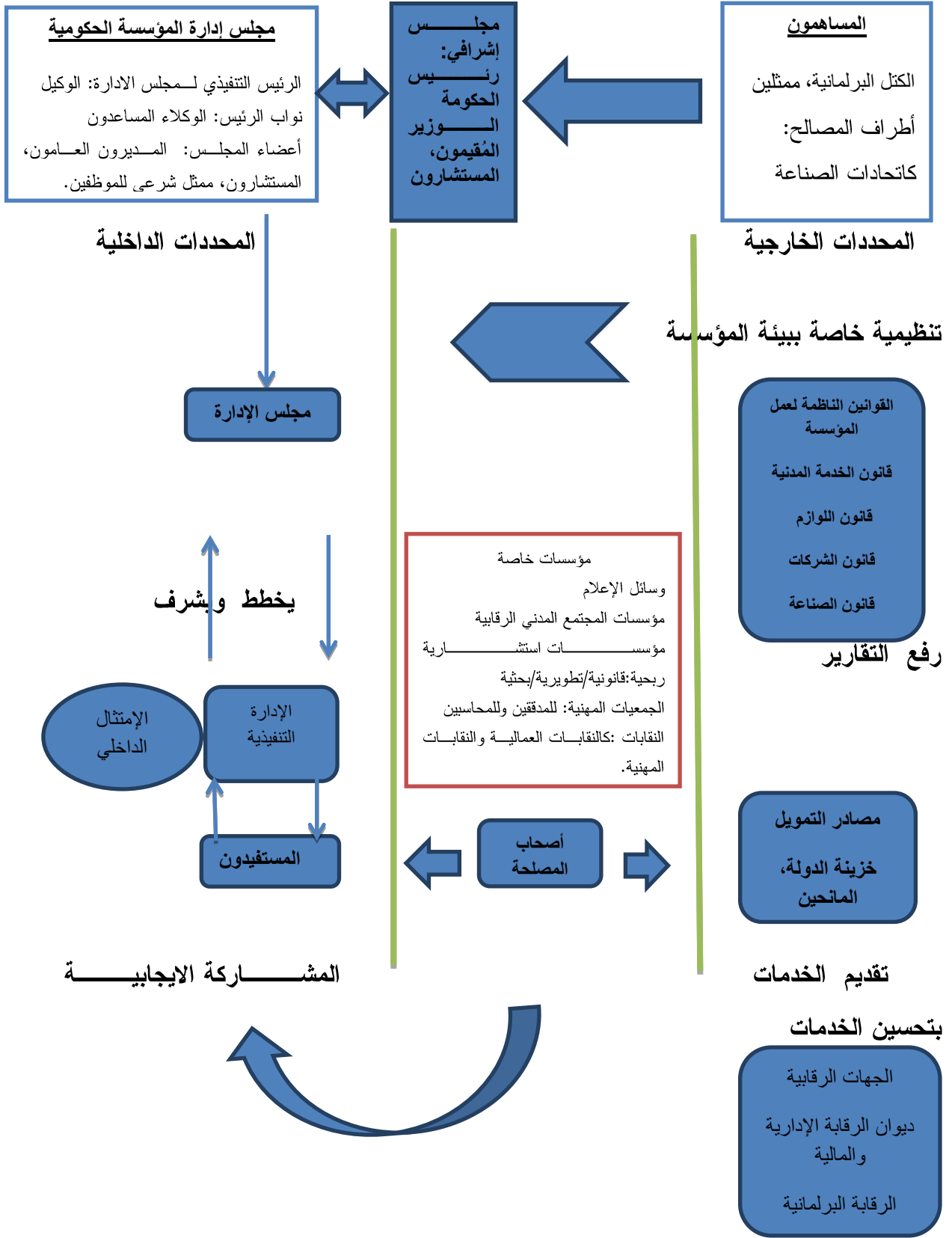
5.3 توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المرتبطة بتلبية عناصر بناء الحكمانية الجيدة لتحقيق أقصى كفاءة الأداء المؤسسي:

1. تعزيز الثقافة المؤسسية في وزارة الاقتصاد الوطني بدءاً من القيادة المؤسسية العليا في الوزارة وجعل قيم العمل وتحديدًا العدل محل ممارسة فعلية واضحة.
2. تفعيل نظم المساءلة في الوزارة وجعلها محل تطبيق فعلي، كاتخاذ الاجراءات الرادعة للمخالفين، ومكافحة الفساد بما فيه من سوء المعاملة، تحسين منهجية عمل وحدة الرقابة الداخلية، تقييم سنوي منصف للعاملين والاذخ به بعين الاعتبار عند الترقيات أو المكافآت أو فرض العقوبات.
3. تهيئة البيئة المكانية الملائمة في كافة مقرات الوزارة في المحافظات لاستيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة سواء عاملين او مواطنين.
4. تصميم سياسة وطنية مُعلنة لإبرام كافة اتفاقيات العمل المؤسسي، وتصميم معايير تقييم دوري لتلك الاتفاقيات وتعميمها على كافة العاملين.
5. تضمين خطط العمل تلبية احتياجات النساء والمواطنين في القرى والمخيمات ومناطق التماس مع الاحتلال والمناطق المهتدة بالاستيطان بشكل أكثر وضوحاً.
6. بناء الخطط واعتمادها للتنفيذ بناءً على مخصصات مالية واضحة ومؤكدة.
7. تمكين العاملين بكافة مستوياتهم الادارية، وتحديدًا الصف الثاني من المستوى الاداري تحضيراً للاحلال الإداري، من خلال بناء نظام حماية التفكير الابداعي، استثمار خبرات العاملين بغض النظر عن مناصبهم، تأمين التغذية العكسية، تمكينهم من اتخاذ قرارات العمل دون الرجوع إلى المديرين، وتقديم المعلومات الحقيقية كاملةً دونما أي احتكار.
8. رفع مستوى التنسيق الداخلي بين المستوى الاداري الواحد والمستويات الادارية المختلفة، ويُسهم في ذلك نشر الهيكل التنظيمي للوزارة بتحديثاته، معززاً بالمهام الادارية المنوطة بكل الوحدات التنظيمية فيها ليتمكن العاملين بمختلف المستويات من فهم الترابط بين الوحدات الوظيفية.

9. رسم خريطة للمتأثير الخارجيين بأعمال كل وحدة تنظيمية في الوزارة، ونشرها للعاملين في الوزارة ليتسنى لهم ادراك تقاطع العلاقات في العمل.
10. انتهاج المشاركة الفعلية للعاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية في التخطيط، الدعم بالمعلومات، بحث مستجدات ظروف عمل الوزارة، مراجعة القوانين وأنظمة واجراءات العمل. ولتحسين مستوى تطبيق الحكمانية الجيدة لأداء مؤسسي أفضل تقترح الباحثة النموذج التالي والمستنبط من أدبيات الدراسة:

شكل رقم (5.2): "مقترح الباحثة لنموذج و محددات الحكمانية الجيدة في المؤسسة الحكومية"



- تشمل المؤسسات الخاصة مؤسسات من القطاع الخاص ومن المجتمع المدني، تساهم في تحسين الأداء وترفع من شفافية المعلومات، وتسلب الضوء على التجذر والانتهازية و السلوك الغير عادل للعاملين في المؤسسة الحكومية.

المراجع:

المراجع العربية:

أولاً: الأبحاث المنشورة:

- الآغا، وفيق(2010): القيادات الادارية ودورها في احداث التطوير و التغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، بحث منشور، مجلة جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد12 ع2.
- أبو ماضي، كامل(2016): علاقة رضا المواطن بأداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، بحث منشور، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،مجلد 24، ع1،الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو زيادة، زكي(2011): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25ع4، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الداعور، جبر و عابد، محمد(2013): مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، بحث منشور، مجلة جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد15، ع1.
- العبادي، ابراهيم (2014): دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الاردنية في ضبط الإنفاق الحكومي- دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية في محافظة جرش، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، ع2، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- بحر، يوسف وعبد الواحد، مؤمن (2011): معوقات عملية الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بحث منشور، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 13، ع1، غزة، فلسطين.
- جرار، ذياب(2014): القيادة الهيكلية مقابل القيادة بالعلاقات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: المجلس الاعلى للشباب والرياضة أنموذجاً، بحث منشور، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، ع1، غزة، فلسطين.

- جرادات، ناصر والمعاني، أحمد وهاشم، طارق(2013): أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، بحث منشور، مجلة جامعة الخليل، مجلد 8، ع1، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين .
- دروزة، سوزان والقواسمي، ديما (2014): أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاعتزاز الوظيفي " دراسة تطبيقية- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، بحث منشور، مجلة الجامعة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، ع2، عمان، الأردن.
- شطناوي، فيصل (2011): وسائل الرقابة البرلمانية على أعمال السلطة التنفيذية في النظام الدستوري الأردني خلال فترة(2003-2009)، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، مجلد 25 ع9، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبابنة، أشرف وهياجنة، قيصر والواكد، لينا(2014): مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، ع2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- فارس، محمد(2014): العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، ع2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ماضي، خليل(2015): دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري" دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، بحث منشور، سلسلة تقارير 108، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

ثانياً: الأبحاث غير المنشورة:

- أبو صبحة، جبر(2014): دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- اسماعيل، علي (2010): العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية "للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- أيمن، أحمد (2008): المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- اللوح، نبيل (2006): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدجني، إياد (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية، أطروحة دكتوراة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الدجني، إياد (2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، دولة فلسطين.
- الشريف، حنين (2013): أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصليبي، عمر (2012): الذكاء الإداري وأثره على التنمية، دراسة حالة -جامعة القدس، مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- الطيبي، نادية (2011): الحوكمة في ظل النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية، بحث منشور، مكتبة جامعة تلمسان، الجزائر.
- العبيدي، أمل (2009): أثر العوامل الاستراتيجية الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
- العامري، صالح (2007): الخطر في المشاريع، ورقة بحثية، جامعة البتراء، الأردن.
- العزايزة، ممدوح (2009): مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الفاعوري، أسماء (2012): أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حبوش، محمد (2007): مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات "دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حسين، عماد (2011): الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين .
- صيام، آمال (2010): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- طاقم الأرشيف الوطني (2007): واقع العمل الأرشيفي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية " دراسة مسحية"، منشورات الأرشيف الوطني، مجلس الوزراء، رام الله، فلسطين.
- عساكر، فوزي(2008): أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي(دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عمرو، بيان (2010): مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- عفانة، حسن(2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عيشوش، رياض ونويري، مجدي وسعد، بن البار(2008): الحكم الراشد، ورقة بحثية، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر.
- كساب، محمد (2008): متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الالكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات- فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مطير، سمير(2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- موسى، أشرف (2011): الاصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- يوسف، محمد(2007): محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة لنمط تطبيقها في مصر، ورقة بحثية، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر.

- نزال، محمود (2012): دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

ثالثاً: الكتب والوثائق:

- ائتلاف أمان (2015): واقع النزاهة ومكافحة الفساد، التقرير السنوي الثامن، رام الله، فلسطين.
- ائتلاف أمان (2013): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، رام الله، فلسطين.
- الخفاجي، نعمة والغالبي، طاهر (2008): قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوردي، عمان، الأردن.
- العميان، محمود (2013): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن.
- القطامين، أحمد والضمور، هاني(2005): منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- الكايد، زهير(2003): الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- اللوزي، موسى (2003): التطوير التنظيمي، دار وائل، عمان، الأردن.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007): الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر.
- حماد، طارق (2005): حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- سليمان، محمد(2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- سوق فلسطين للأوراق المالية، (2009): مدونة حوكمة الشركات في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- عبوي، زيد (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، الأردن.
- كليبر، ديفيد ومكلارن، كيت وبيسون، رونالد(2002): القبض على النمر من ذيله، المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي وجمعية التنمية الزراعية، رام الله، - القدس، فلسطين.
- وزارة العمل، (2012): دليل الحكم الرشيد للجمعيات التعاونية، رام الله، فلسطين.

المراجع الاجنبية:

- Al- Haddad Waseem, Alzurqan Saleh, Al_Sufy Fares,(April 2011) : The Effect of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Industrial Companies: An empirical study on Amman Stock Exchange, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 1 No. 4.
- APEC Economic Committee (2011): Good Practice Guide on Public Sector Governance, Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat, Singapore.
- Armstrong, Jia and Totikidis(2005) :Parallels in Private and Public Sector Governance, Victoria University, Australia.
- Auditor General (2012): Crown Agency Board Governance, Victoria, British Columbia, Canada.
- Auditor General (2010): Guide for developing relevant key performance indicators for public sector reporting, Victoria, British Columbia, Canada.
- 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.
- International Federation of Accountants (IFAC)(2001): Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective , United States of America.
- Nirmaljeet Singh Kalsi , Ravi Kiran , (2015) "A strategic framework for good governance through e-governance optimization: A case study of Punjab in India", Program, Vol. 49 Iss: 2, pp.170 – 204, <http://dx.doi.org/10.1108/PROG-12-2013-0067>.
- Peter Bridgman (2007): Performance, conformance and good governance in the public sector, Director Decisive Consultants Pty Ltd.
- The Institute of Internal Auditors (2006): The Role of Auditing in Public Sector Governance, United States of America.
- Yao,Kai(2010): The Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover: Taking Small and Middle Enterprises in jinan as the Example, International Business Research, Vol. 3,No.3; July 2010.
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "Strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research Vol.No. 61,PP. 99–108.

المواقع الإلكترونية:

- تقرير قياس أنشطة الأعمال في دول العالم (Doing Business) ، لسنة 2016، البنك الدولي،
موقع الكتروني: <http://arabic.doingbusiness.org/data/exploreconomies/west-bank-and-%20gaza>
- قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (144) لسنة 2004 بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات ، المقتفي، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين، موقع الكتروني:
<http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14752>
- قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (01/100/17) لسنة 2016 بشأن تشكيل مجموعات إدارة التخطيط والموازنة، مجلس الوزراء الفلسطيني رام الله، فلسطين، الموقع الالكتروني:
http://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/Upload/Decree/GOV_17/16052016120453.pdf
- وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية: www.mne.gov.ps
- وزارة الاقتصاد الوطني في قطاع غزة/ رؤية الوزارة:
<http://www.mne.ps/mne/editor/aboutministry/42.html>

ملحق 2 قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004 م بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات.

قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004م بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات

مجلس الوزراء بعد الاطلاع على القانون الأساسي المعدل لا سيما المواد 68، 69، 70 منه، وعلى قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 2003م، وعلى قرار مجلس الوزراء بشأن الهيكلية النموذجية للوزارات الصادر بتاريخ 5/1/2004م، وعلى ما عرضه وزير التخطيط، وبناء على ما أقره مجلس الوزراء بجلسته المتعقده في مدينة رام الله برئاسة رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بتاريخ 10/5/2004م، قرر ما يلي:

مادة (1)

يكون الهيكل التنظيمي للوزارة في السلطة الوطنية الفلسطينية على النحو والشكل المبين في هذا القرار.

مادة (2)

الوزير هو الرئيس الأعلى في وزارته ويمارس فيها السلطات والصلاحيات المخولة له بموجب القانون الأساسي المعدل والقرارات الصادرة عن مجلس الوزراء، ويمارس بصفة خاصة الاختصاصات التالية: 1. اقتراح السياسة العامة بوزارته والإشراف على تنفيذها بعد إقرارها. 2. الإشراف على سير العمل في وزارته وإصدار التعليمات اللازمة لذلك. 3. تنفيذ الموازنة العامة ضمن الاعتمادات المقررة لوزارته. 4. إعداد مشروعات القوانين الخاصة بوزارته وتقديمها لمجلس الوزراء. 5. تفويض بعض سلطاته إلى وكيل الوزارة أو غيره من موظفي الإدارة العليا في وزارته في حدود القانون.

مادة (3)

يتكون الهيكل التنظيمي للوزارة من الوحدات التالية: 1. الإدارة العامة ويشرف على كل منها ويدير شؤونها مدير عام، وتتكون الإدارة العامة من عدد من الدوائر. 2. الدوائر ويشرف على كل منها ويدير شؤونها مدير، ويمكن أن تحتوي الدائرة على عدد من الأقسام. 3. الأقسام ويشرف على كل منها ويدير شؤونها رئيس، ويمكن أن تحتوي القسم على عدد من الشعب. 4. الشعب ويشرف على كل منها ويدير شؤونها رئيس، وهي أصغر لينة في بنية الوزارة الهيكلية. 5. الوحدات المساندة والمرتبطة مباشرة بالوزير بجانب التسلسل الهرمي الإداري، وتضم ديوان الوزير والرقابة الداخلية ومكاتب أخرى مثل التخطيط والعلاقات العامة. 6. الوحدات المساندة والمرتبطة مباشرة بوكيل الوزارة بجانب التسلسل الهرمي الإداري، وتضم مكتب وكيل الوزارة ومكاتب أخرى حسب احتياجات العمل.

مادة (4)

1. بغض النظر عما ورد من إشارة إلى مسميات الوظائف في الفئة الأولى وما يوازيها، ودون إجحاف بالدرجات المالية للموظفين المعيّنين في هذه الفئة حالياً، يكون "وكيل الوزارة" هو المسمى الوظيفي الرسمي لأعلى موظف في التسلسل الهرمي الإداري في الوزارة، "والوكيل المساعد" هو المسمى الرسمي للمرتبة الثانية في هذا الهرم، و"المدير العام" (للإدارة العامة) هو المسمى الرسمي للمرتبة الثالثة. 2. يلغى التناظر القائم حالياً بين المسمى الوظيفي والدرجة بحيث يصبح المسمى الوظيفي هو ذلك المنصوص عليه في جدول الوظائف بموجب المادة (4) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، وبحيث يكون للمنصب مجال محدد بدرجة أدنى ودرجة أعلى ضمن الفئات الواردة في الجدول المذكور وفق نظام يصدر عن مجلس الوزراء. 3. يعين الموظفون الذين يشغلون مناصب بجانب التسلسل الهرمي الإداري بالدرجات التي تناسب مؤهلاتهم مع الأخذ

يعين الاعتبار ما ورد في قانون الخدمة المدنية من صلاحيات للتعين في الفئات المختلفة. 4. ينطبق على تعيين وكيل الوزارة والوكيل المساعد والمدير العام (للإدارة العامة) ما جاء في المادة (17) من قانون الخدمة المدنية بالنسبة لتعيين الفئة الأولى وذلك على النحو التالي: أ. يعين وكيل الوزارة والوكيل المساعد بقرار من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناء على تنسيب مجلس الوزراء وتوصية الوزير المختص بما يتفق مع البند الأول من هذه المادة. ب. يعين المديرون العامون (للإدارات العامة) بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير.

مادة (5)

وكيل الوزارة هو أعلى موظف في الوزارة وينتمي بالضرورة إلى موظفي الفئة الأولى، ويمارس الإشراف المباشر على الإدارات العامة والوحدات التنظيمية المرتبطة به وينسق أعمالها، وهو مسؤول أمام الوزير عن تنفيذ السياسة العامة والخطة السنوية للوزارة ويمارس بصفة خاصة المهام التالية:

1. تحضير خطة عمل الوزارة وموازنتها السنوية وتقديمها للوزير. 2. تحضير التقارير السنوية والربعية التفصيلية عن نشاطات الوزارة ومنجزاتها وفق متطلبات القانون وتقديمها للوزير في موعدها. 3. تحضير أية تقارير يطلبها الوزير وتعلق بعمل الوزارة ونطاق اختصاصها. 4. إجراء التقييم السنوي للأداء العام في الوزارة وتقديمه للوزير. 5. الإشراف على إعداد مشاريع القوانين والأنظمة الخاصة بالوزارة. 6. إصدار التوجيهات والتعليمات التنفيذية لمؤوسيه وتطبيق إدارة فعالة والتأكد من التدفق اللازم والدائم للمعلومات بين الوحدات الإدارية في الوزارة. 7. الإنابة عن الوزير في المجالات التي يفوضه بها فقط. 8. تنسيب التعيينات والترقيات والتنقلات إلى الوزير. ويشترط في وكيل الوزارة أن يحمل الشهادة الجامعية الأولى أو ما يعادلها في مجال ذي علاقة باختصاصات الوزارة وأن يتمتع بخبرة عالية وكافية في مجال العمل وكذلك بصفات قيادية وكفاءة وقدرة على الحكم الرشيد على الأمور وعلى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والمالية والتخطيط والتنظيم.

مادة (6)

الوكيل المساعد موظف حكومي من موظفي الفئة الأولى ويكون مسؤولاً عن مجال عمل محدد في الوزارة بجم وكيل الوزارة ويعمل تحت إشرافه ويمارس بصف خاصة المهام التالية: 1. الإشراف على عمل الإدارات العامة والدوائر التخصصية المناطة به. 2. إصدار التوجيهات والتعليمات التنفيذية لمؤوسيه. 3. الاشتراك مع وكيل الوزارة في إعداد الخطة العامة للوزارة. 4. تنسيب التعيينات والترقيات والتنقلات في الدوائر المناطة به لوكيل الوزارة. ويشترط في الوكيل المساعد أن يحمل الشهادة الجامعية الأولى أو ما يعادلها في مجال ذي علاقة باختصاصات الوزارة وأن يتمتع بخبرة عالية وكافية في مجال العمل وبصفات قيادية وكفاءة وقدرة على إدارة الموارد البشرية والمالية والتخطيط والتنظيم.

مادة (7)

المدير العام موظف حكومي من الفئة الأولى ويتولى الإشراف المباشر على الإدارة العامة في الوزارة ويكون مسؤولاً مباشرة أمام وكيل الوزارة أو الوكيل المساعد المناط به الإشراف على عمل هذه الإدارة ويقوم على وجه الخصوص بالمهام التالية. أولاً: في مجال السياسات: 1. إعداد وعرض البدائل المتعلقة بسياسات الوزارة وتقييمها في مجال نشاطات الإدارة العامة. 2. وضع سياسة عمل مناسبة للإدارة العامة تغطي بموافقة الوزير. 3. إدارة موارد الإدارة العامة لتحقيق أهداف السياسة المتفق عليها بشكل فعال وكفء. 4. تأمين القيادة لمراجعة وتطوير التشريعات ذات العلاقة بعمل الإدارة وإطلاع المختصين القانونيين حسبما يتطلب الأمر. 5. التنسيق الكامل والفعال مع الزملاء في الإدارات الأخرى والوزارات في المجالات التي تتداخل فيها المسؤوليات. ثانياً: في مجال المالية والإدارة: 1. المشاركة في إعداد موازنة الوزارة بالتعاون والتنسيق مع كل من الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية وموظفي الوزارة في مواقع المسؤولية. 2. ضبط الموارد المالية والتأكد من حسن استخدامها في نشاطات الإدارة العامة بما يتوافق مع توزيع موازنة الإدارة. 3. تأمين التوزيع المناسب لموارد الإدارة العامة، والتأكد من تحقيقها بفعالية وكفاءة. ثالثاً: في مجال الموارد البشرية: 1. صياغة الأهداف العامة والمرحلية للإدارة العامة، داخلياً وخارجياً. 2. توزيع الأدوار والمهام في الإدارة العامة. 3. الإشراف اليومي على عمل موظفي الإدارة. 4. وضع أهداف لقياس أداء الموظفين في إدارته وقيادة عملية تقييمهم سنوياً أو كما يتطلب الأمر. رابعاً: في المجالات التخصصية: 1. مهام مرتبطة بتخصص الدائرة ومجدها الوزير ويزوده بما عند تعيينه. 2. أية مهام مرتبطة بالتخصص ويوكلها إليه وكيل الوزارة. ويشترط في المدير العام أن يحمل الشهادة الجامعية الأولى أو ما يعادلها مع خبرة مثبتة وعالية في مجال اختصاص

الإدارة العامة وأن يتمتع بصفات قيادية وكفاءة وقدرة على إدارة الموارد البشرية والمالية والتخطيط والتنظيم.

مادة (8)

تضع كل وزارة مشروعا لهيكلها التنظيمي بتقسيماته كافة محمدا فيه كل منها، ويصدر قرار اعتماده من مجلس الوزراء.

مادة (9)

تضع كل وزارة جدولاً لوظائفها مبني على هيكلها التنظيمي مرفقا به بطاقة وصف كل وظيفة محمدا به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصنيفها وترتيبها وفقا للفئات المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية، ويصدر قرار اعتماده من مجلس الوزراء.

مادة (10)

يقدم مجلس الوزراء في أقرب فرصة ممكنة مشروعا لتعديل قانون الخدمة المدنية بحيث يضاف إليه نص صريح على الهيكل النموذجي للوزارة وعلى مسميات المناصب العليا بالوزارة ووصفها الوظيفي.

مادة (11)

الهيكل التنظيمي للوزارة:

مادة (12)

تسري أحكام هذا القرار على جميع الوزارات وجميع الموظفين في الفئة الأولى، ويععاد النظر في أوضاعهم بناء على هذا القرار، وذلك دون إححاف بدرجاتهم المالية.

مادة (13)

على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه، تنفيذ هذا القرار، ويعمل به من تاريخ صدوره، وينشر في الجريدة الرسمية.

صدر في مدينة رام الله بتاريخ: 10/ مايو/ 2004 ميلادية. الموافق: 21/ ربيع الأول/ 1425 هجرية. أحمد قريع رئيس مجلس الوزراء

عن منظومة القضاء والتشريع في فلسطين - المقتني -، اعداد معهد الحقوق في جامعة بيرزيت.

ملحق 3 قرار مجلس الوزراء الفلسطيني بتشكيل مجموعات إدارة التخطيط والموازنة



دولة فلسطين
مجلس الوزراء

قرار مجلس الوزراء رقم (17/100/س1/م.و.ر.ح) لعام 2016م
تشكيل مجموعات إدارة التخطيط والموازنة

بناءً على الصلاحيات المخولة لنا قانوناً
وتنسيب وزير المالية والتخطيط
وبناءً على مقتضيات المصلحة العامة

وبعد الاطلاع على القانون الأساسي المعدل لسنة 2003م وتعديلاته؛
وعلى قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (07) لسنة 1998م وتعديلاته؛
وعلى قرار مجلس الوزراء بشأن النظام المالي للوزارات والمؤسسات العامة رقم (43) لسنة 2005م؛
وعلى دليل إجراءات إعداد الموازنة متوسطة الأمد؛
وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (17/48/04/م.و.ر.ح) لعام 2015م؛
قرر مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في مدينة رام الله بتاريخ (2016/04/26م) ما يلي:

المادة الأولى

تعديل قرار مجلس الوزراء رقم (17/48/04/م.و.ر.ح) لعام 2015م بتشكيل مجموعات إدارة التخطيط والموازنة،
على النحو الآتي:

يقوم الوزير/ رئيس المؤسسة العامة بتشكيل مجموعة إدارة التخطيط والموازنة كل في وزارته/ مؤسسته، ويكون مسؤولاً عن إتمام وظائف المجموعة بشكل فعال وفي المواعيد المحددة لذلك.

المادة الثانية

تتألف مجموعة إدارة التخطيط والموازنة من:

1. رئيس مجموعة إدارة التخطيط والموازنة - الوزير/ رئيس المؤسسة العامة.
2. نائب رئيس مجموعة إدارة التخطيط والموازنة - نائب المسؤول المختص أو من يعينه الوزير.
3. مدراء البرامج في الوزارة / المؤسسة العامة.
4. المسؤول المالي في الوزارة/ المؤسسة العامة.
5. مسؤول التخطيط في الوزارة/ المؤسسة العامة.



دولة فلسطين
مجلس الوزراء

المادة الثالثة

يتم تكليف مدراء البرامج في الوزارة/ المؤسسة العامة، من قبل الوزير/ رئيس المؤسسة العامة، بالاعتماد على تخطيطات إعداد الموازنة وإجراءات إعداد الموازنة متوسطة الأمد الصادرة من قبل وزير المالية والتخطيط.

المادة الرابعة

1. تتولى مجموعات إدارة التخطيط والموازنة مسؤولية إدارة وإعداد ما يلي:

أ. الموازنات متوسطة الأمد.

ب. الإستراتيجيات القطاعية.

ت. المساهمة في تطوير أجندة السياسات الوطنية.

2. يتم تحديد وظائف مجموعة إدارة التخطيط والموازنة، من خلال تخطيطات إعداد الموازنة وإجراءات إعداد الموازنة متوسطة الأمد الصادرة من وزير المالية والتخطيط، وفقاً للقانون و/ أو القرارات الصادرة عن اللجنة الوزارية لإدارة التخطيط الوطني والإصلاح.

المادة الخامسة

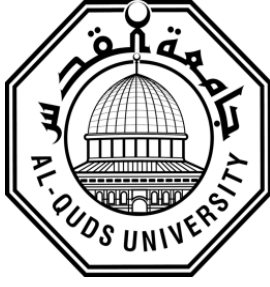
يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذا القرار.

المادة السادسة

على الجهات المختصة تنفيذ أحكام هذا القرار كل فيما يخصه، ويعمل به من تاريخ صدوره.

صدر في مدينة رام الله بتاريخ 2016/04/26م.

رامي حمد الله
رئيس الوزراء



ملحق 4: الاستبانة

جامعة القدس - معهد التنمية المستدامة

أخي الموظف/ اختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

قامت الباحثة بإجراء دراسة حول:

"تقييم بناء الحكمانية في المؤسسات الحكومية، وتأثيره على الأداء المؤسسي،

وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية نموذجاً"

وقد وقع الاختيار عليك عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة وذلك بموضوعية و بما يتفق مع وجهة نظرك من واقع خبرتك، علماً أن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستتم المحافظة على سريتها، ولا يُطلب منك كتابة أسمك أو ما يشير اليك مع الشكر المسبق على حسن تعاونك.

الباحثة

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية:

برجاء وضع اشارة * أو اشارة صح أمام الاجابة التي تنطبق عليك

الجنس	ذكر	انثى
المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا
مكان العمل	مقر الوزارة	مكاتب فرعية
المسمى الوظيفي	مدير	رئيس قسم
عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي		عدد سنوات الخبرة خارج القطاع الحكومي

القسم الثاني: متغيرات الدراسة الرئيسية:

أرجو قراءة الفقرات الآتية بعناية والاجابة عليها بوضع اشارة * أو اشارة صح تحت مقياس الاجابة الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

الرقم	فقرات المتغيرات المستقلة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أعارض بشدة	أعارض
العنصر الأول: الثقافة المؤسسية						
1.	يحرص مديرك على اكسابك المهارات القيادية					
2.	ينصت مديرك إلى آراء الآخرين بما فيها من الانتقادات					
3.	يوجد في بيئة عملك ما يمنع تعيين الاقارب					
4.	لا تتغير سلوكيات القيادة المؤسسية وفقاً للتغيير الوزاري					
5.	نادراً ما تلحظ المراوغة والانتهازية في محيط عملك					
6.	ترفض جمع التبرعات من المؤسسات المختلفة لتمويل نشاطات اجتماعية تنفذها الوزارة					
7.	تلحظ حرص الادارة العامة للموارد البشرية في الوزارة على الإنصاف في توزيع الموارد (البشرية والمادية والتكنولوجية) على الادارات					
8.	تجد العدالة في تطبيق اجراءات العمل الإداري(كآلية الترشيح للدورات، الخصم، المكافآت، الترقيات)					
9.	تلمس العدالة في المعاملة بين الفئات الوظيفية (مدير، رئيس قسم..)					
10.	تجد حرص الوزارة على تطوير قدرات الموظفين للمشاركة في الوظائف العليا بدون تدخل ذوي النفوذ.					
11.	تلتزم الوزارة بتهيئة البيئة المكانية لذوي الاحتياجات الخاصة					
12.	يوجد مساواة في المعاملة لموظفي المكاتب الفرعية وبين الموظفين في مقر الوزارة					
العنصر الثاني: التخطيط المؤسسي						
13.	يوجد للوزارة رؤية واضحة معلنة					
14.	تعتمد الوزارة خطة استراتيجية منبثقة من أهدافها التنموية					
15.	يوجد خطة سنوية للادارتك العامة مرتبطة بخطة الوزارة الاستراتيجية وأهدافها					
16.	توجد سياسات وطنية معتمدة لإبرام اتفاقيات عملك					
17.	تشارك في اعداد الخطة السنوية للإدارة العامة التي تتبعها					
18.	فعالياً تستند عند تصميم خطط العمل على معطيات علمية موثقة					
19.	خطة عمل ادارتك العامة تتضمن تلبية احتياجات الفئات المهمشة (النساء، مناطق التماس مع الاحتلال، المخيمات)					
20.	في خطة عمل الادارة العامة التي تتبعها يتم تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كل بند من بنود الخطة					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أعارض بشدة	أعارض
21.	تشارك في تقدير الاحتياجات المالية والفنية لدائرة عملك					
22.	عند تقديرك للاحتياجات المالية لعملك فإنك تستعين بالنظام المالي الفلسطيني والقوانين ذات العلاقة المالية					
23.	تعمل مع مديرك على التقييم المرحلي لخطة العمل السنوية					
24.	يتوفر لديك معايير مُوثقة رسمياً لتقييم اتفاقيات عملك					
25.	تعمل مع مديرك على تقييم اتفاقيات العمل بشكل دوري					
26.	يتم اعتماد الخطة السنوية للإدارة العامة التي تتبع لها بناءً على مخصصات مالية مُحررة ومؤكدة					
27.	يتم الالتزام بتوضيح كافة بنود الموازنة التقديرية لإدارتك العامة لتلبية احتياجاتها الفعلية					
28.	لا يؤثر المانحين في التخطيط لبحرفونه عن أولويات العمل					
العنصر الثالث: المساءلة						
29.	تعكس رسالة الوزارة حقل علاقاتها الفعلية					
30.	يوجد هيكل تنظيمي معتمد للوزارة مرتبط برؤيتها ورسالتها وينسجم مع أهدافها الاستراتيجية					
31.	يوجد تحديد واضح ومرن لمسئوليات العاملين بكافة مناصبهم قائم على التفاهم المشترك لأهداف الوزارة					
32.	شاركت في اعداد وتحسين الوصف الوظيفي لوظيفتك					
33.	لديك المام بجميع قوانين وأنظمة العمل اللازمة لتنفيذ مهامك الوظيفية بشكل سليم					
34.	لديك وثائق معتمدة بالشروط المرجعية اللازمة لإبرام الاتفاقيات ذات صلة بعملك مع المؤسسات الأخرى					
35.	عادةً يتم التحقيق والحل لجميع الشكاوي المرتبطة بالعمل					
36.	تحتكم الوزارة إلى قانون خاص بضبط الوثائق وحفظها وإتلافها وعقوبة المخالفين لمواده القانونية					
37.	يسألك مديرك باستمرار عن العقبات التي تواجهك في عملك ويعمل على حلها فنياً وإدارياً					
38.	تعتبر أن التقييم السنوي أداة فعالة لانصاف الموظفين القائمين بمهامهم على أكمل وجه					
39.	يُطلب من العاملين تقديم تفسيرات لتصرفاتهم عند مخالفة التعليمات					
40.	عادةً يتم فرض عقوبات رادعة على العاملين المقصرين أو المخالفين لقوانين العمل					
41.	برأيك توجد حاجة لنظام عمل يتيح حرية التعبير للعاملين ومساءلة أعضاء القيادة المؤسسية عن ممارساتهم، دون المساس بالعاملين					
42.	لديك الجراءة على تصويب معلومات غير دقيقة قد ترد في تقارير ديوان الرقابة فيما يتعلق بعملك، ومتابعة تصويبها					

الرقم	فقرات المتغيرات المستقلة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أعارض بشدة	أعارض
43.	تلتزم الوزارة بالقوانين والأنظمة الخارجية كقرارات مجلس الوزراء، تعليمات ديوان الموظفين العام وغيرها					
44.	يبقى العاملین على اطلاع بخضوع كبار المسؤولين في الوزارة للمساءلة من الجهات الخارجية حول عملهم					
45.	يقوم موظفو الرقابة الداخلية بالتحقيق على عملك دورياً					
46.	ساعدتك تقارير الرقابة الداخلية على الكشف المبكر لانحرافات العمل ومعرفة الأسباب التي أدت لها					
47.	برأيك تُساعد وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة على الحد من الفساد بما فيه سوء المعاملة					
العنصر الرابع: علاقة الأطراف المؤسسية الداخلية						
48.	لديك نسخة مفصلة من الهيكل التنظيمي للوزارة					
49.	الهيكل التنظيمي للوزارة مرّن يُسهل العمل المشترك بين الإدارات والوحدات داخل الوزارة					
50.	لديك فهم واضح لإرتباط دورك الوظيفي بالأدوار الوظيفية الأخرى كما في الهيكل التنظيمي للوزارة					
51.	يوجد تنسيق بين الإدارة العامة/ المديرية وبين الأرشيف المركزي لإدارة الوثائق (تنظيم، حفظ، اتلاف)					
52.	ينظم مديرک العام لقاءات دورية مع موظفيه لمناقشة نشاطات الإدارة ومستجدات الوزارة					
53.	تعلم بكل ما يرتبط بوظيفتك عبر القنوات الرسمية					
54.	تشارك في توقيع وتنفيذ اتفاقيات العمل المرتبطة بإدارتك					
55.	يجتمع الوزير أو الوكيل مع المديرين العامين بشكل دوري منتظم لمناقشة سير عمل المؤسسة وظروفها المُستحدثة					
56.	يتجنب المديرون احتكار المعلومات أو تقديمها ناقصة					
57.	تلمس بوضوح تنسيق عالي بين الإدارات العامة والوحدات على كل المستويات لتحقيق التكامل الوظيفي في الوزارة					
58.	يُنّاح لك حرية العمل وسهولة الاتصال والتواصل مع فرق العمل داخل الوزارة بإجراءات سلسلة.					
العنصر الخامس: علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين						
59.	يقع ضمن المهام الوظيفية للإدارة العامة ضرورة التنسيق مع الجهات الخارجية المؤثرة والمتأثرة بنشاطات الإدارة					
60.	يتوفر لديك خريطة مفصلة وموثقة بالمتأثرين خارجياً بعملك وعمل الوزارة ككل من (مؤسسات حكومية، ومؤسسات قطاع خاص، ومؤسسات مجتمع مدني، وإعلام، وجهات مانحة محلية/إقليمية)					
61.	تلمس تواصل ادارتك العامة بنشاط مع المؤسسات الخارجية من القطاع الخاص، الحكومي، المانحين، المدني					

الرقم	فقرات المتغيرات المستقلة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أعارض بشدة	أعارض
62.	تشجع الوزارة العاملين فيها على المشاركة في الفعاليات الخارجية ذات العلاقة بطبيعة عملها (زيارة المعارض، الندوات، المؤتمرات) دون اتخاذ اجراءات معقدة					
63.	يتجنب المديرون في الوزارة بناء شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق مصالح شخصية لاحقاً					
64.	تعتمد الوزارة آلية للتنسيق مع الأرشيف الوطني لتغذيته بالوثائق ذات القيمة وفق معايير الخاصة					
65.	تعد ادراتكم تقريراً دورياً بالأعمال الحقيقية التي تم تنفيذها ليتم تقديمها لمجلس الوزراء أو جهة خارجية تطلب ذلك رسمياً					
66.	بنظرك تُقدم وسائل الإعلام إلى المجتمع معلومات حقيقية عن نشاطات ادارتكم العامة					
67.	لديك الصلاحيات للإجابة عن استفسارات المواطنين حول عملك					
العنصر السادس: دعم المعلومات واتخاذ القرارات						
68.	تنساب لك المعلومات وفق التسلسل الهرمي					
69.	يوجد نظام الكتروني فعال (كشبكة انترنت الوزارة) لإيصال المعلومات للشخص المناسب في الوقت المناسب					
70.	يوجد في مقر الوزارة أرشيف مركزي لإدارة و ضبط كافة الوثائق					
71.	يُوجد في الإدارة عامة أو المديرية أرشيف مرتبط بالنظام الإلكتروني للأرشيف المركزي للمؤسسة					
72.	تحرص ادارتكم على توثيق نشاطات عملكم بتقارير دورية					
73.	تتوفر لك وسائل الاتصالات الناجعة التي تسهل عملك					
74.	يركز مديرك على إتخاذ القرارات المعقدة بدلاً من القرارات العادية					
75.	تتوفر لك المعلومات بوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة					
76.	تحصل على التغذية الراجعة بخصوص عملك بسلاسة من داخل الوزارة أو خارجها					
77.	يتم انفاق المخصصات المالية المحررة من وزارة المالية على الاحتياجات الفعلية لادارتك الفنية العامة في الزمن المحدد					
78.	تلاحظ أن التكلفة المالية لنشاطات ادارتكم الفنية العامة أعلى من المخصصات المالية التقديرية لها في الموازنة					
79.	يتم توظيف التمويل الأجنبي المُتاح وفق خطة ادارتكم العامة					
80.	مخرجات نشاطات ادارتكم العامة أعلى من حجم العاملين					
81.	توفر الادارة العامة للموارد البشرية والمالية في الوزارة النوعية المناسبة من الموارد (البشرية، والمادية، المالية)					
82.	تواكب الوزارة التقدم التكنولوجي لتقديم خدماتها للجمهور					
83.	يتلاءم مستوى خدمات ادارتكم مع متطلبات الجمهور					

الرقم	فقرات المتغيرات المستقلة	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	أعارض بشدة	أعارض
84.	تتمكن ادارتكم العامة من الوصول بنشاطاتها إلى القرى البعيدة، المخيمات، البدو، المناطق المهدة بالاستيطان					
85.	في ظل التغيير الحكومي المتكرر تتمكن ادارتكم العامة من تنفيذ كامل مهامها					
86.	تتمكن ادارتكم العامة من تنفيذ كامل بنود خطتها السنوية					
87.	تمارس فعلياً كافة مهامك الوظيفية وفق وصفك الوظيفي					
88.	تتال الاحترام والتقدير على جهودك التي تبذلها في العمل					
89.	توفر لك وظيفتك فرصاً لاكتساب المهارات والخبرات					
90.	تسهم ثقافة المديرين العامون في استثمار الموارد المتاحة					
91.	تؤثر ثقافة المديرين العامون في الحد من هدر المال العام					
92.	تعتقد أن للعدالة دوراً في تعظيم قدرات العاملين					
93.	برأيك تحديد معوقات العمل المحتملة بشكل مسبق سيساعد على تجنبها والحد من تأثيرها السلبي على العمل					
94.	تجد أن التخطيط المؤسسي الشامل سيعزز من قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف					
95.	برأيك أن التقييم الدوري لاتفاقيات العمل (بما فيها اتفاقيات المشاريع) سيحسن من استثمار موارد الوزارة					
96.	برأيك يؤثر التنسيق الداخلي في الوزارة في تكامل الجهود وسلامة مخرجات العمل					
97.	التنسيق بين الوزارة والمؤسسات الاخرى له تأثير على تكاثف الجهود وتلبية احتياجات المواطنين					
98.	تعتقد أن المساءلة الداخلية لها دور هام في الحد من الفساد بكافة أشكاله (أخلاقي، مالي، سوء استخدام السلطة)					
99.	برأيك توفير نظام قوي لحفظ وتبادل المعلومات سيعزز قدرتك على أداء واجباتك الوظيفية بأسرع وقت					
100.	تعتقد أن توفر عناصر الحكمانية الجيدة (ثقافة القيادة، التخطيط المؤسسي، التنسيق الداخلي الجيد، التنسيق الخارجي الجيد، المساءلة، توفير نظام معلومات واتصال) ستعزز قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها					
101.	تعتقد أن توفر عناصر الحكمانية الجيدة (ثقافة القيادة، التخطيط المؤسسي، التنسيق الداخلي الجيد، التنسيق الخارجي الجيد، المساءلة، توفير نظام معلومات واتصال) ستعزز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة.					

ملحق 5: قائمة المحكمين

الأسم	الاختصاص	مكان العمل
د. سهيل سلطان	إدارة أعمال	جامعة بيرزيت
د. محمود دودين	قانون الاقتصاد المالي	جامعة بيرزيت
د. ناصر جرادات	فلسفة إدارة	جامعة بيت لحم
د. جاسر خليل	اقتصاد كلي	جامعة القدس المفتوحة
د. ذياب جرار	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
د. حكيم الطلال	اقتصاد	جامعة الأقصى

فهرس الملاحق:

- ملحق 1 هيكلية وزارة الاقتصاد الوطني.....130
ملحق 2 قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004م بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا
في الوزارات 131
ملحق 3 قرار مجلس الوزراء الفلسطيني بتشكيل مجموعات إدارة التخطيط والموازنة..... 134
ملحق 4: الاستبانة..... 136
ملحق 5: قائمة المحكمين 142

- شكل (1) 6
- شكل رقم (1.2): محددات الحكمانية في منظمات القطاع الخاص..... 21
- شكل رقم (2.2): مخطط الحكمانية في الشركات وفق النموذج الأنجلو أمريكي مدعم بنموذج
كارفر:..... 25
- شكل رقم (3.2): ميكانيكية التفاعل بين قطاعات المجتمع..... 29
- شكل رقم (4.2): "تصور الباحثة للحكمانية الجيدة على مستوى القطاع العام يعتمد النموذج الداخلي
والخارجي للحكم" 31
- شكل رقم (5.2): "مقترح الباحثة لنموذج و محددات الحكمانية الجيدة في المؤسسة الحكومية" 32
- شكل 6.2 يوضح بناء الحكمانية الجيدة..... 36

- جدول 1.2 يوضح بعض العناصر المكونة لنماذج الحكمانية (Armstrong&Athers, 2005): 26
- جدول (2.2): الفرق بين منظومة الحكمانية في شركات القطاع الخاص وبين المؤسسات في القطاع العام 30
- الجدول (1.3) خصائص عينة الدراسة: 87
- جدول رقم (2.3): خصائص عينة الدراسة 87
- جدول رقم (3.3): معامل كرونباخ ألفا ثبات الإستبانة 89
- جدول رقم (1.4): معيار تقدير استجابات المبحوثين على المحاور 93
- جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الأول:
الثقافة المؤسسية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 95
- جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الثاني
التخطيط المؤسسي حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 96
- جدول رقم (5.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الرابع
المساءلة حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 97
- جدول رقم (5.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الرابع
المساءلة حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 98
- جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الخامس
العلاقة مع الأطراف المؤسسية الداخلية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 99
- جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال السادس
علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً ... 100
- جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال السابع دعم
المعلومات واتخاذ القرارات حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 101
- جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاتجاهات
المبحوثين نحو كفاءة الأداء المؤسسي لوزارة الاقتصاد الوطني 102

- جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات تأثير
عناصر بناء الحكمانية الجيدة على كفاءة الأداء المؤسسي 104
- جدول (12.4- أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول محاور
الدراسة. One-Sample Test 106
- جدول (12.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول
محاور الدراسة. One-Sample Test 107
- جدول (13.4) الجدول التقاطعي لمتغير محور الكفاءة ومحور عناصر بناء الحكمانية الجيدة . 114
- جدول (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول
"تأثير عناصر الحكمانية الجيدة على الأداء المؤسسي في وزارة الاقتصاد" يعزى لمتغيرات (الجنس،
مكان العمل، المسمى الوظيفي) 115

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والعرفان
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	التعريفات الإجرائية:
ه.....	الملخص
ز.....	Abstract

1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 أهمية الدراسة:
3.....	3.1 مشكلة الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 متغيرات الدراسة:
6.....	5.1.1 فرضيات الدراسة:
7.....	6.1 حدود الدراسة:
7.....	7.1 محددات الدراسة:
8.....	8.1 هيكلية الدراسة:

9.....	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة:
9.....	1.2.1 المقدمة
11.....	1.2.2 مفهوم الحكمانية:
14.....	2.2.2 التأصيل العلمي لحكمانية المؤسسات:
18.....	3.2.2 قطاعات تطبيق الحكمانية الجيدة:

20	4.2.2. أهمية ممارسة الحكمانية الجيدة في قطاعات المجتمع:
21	5.2.2. محددات الحكمانية في منظمات القطاع الخاص:
23	6.2.2. نماذج حكمانية المؤسسات:
27	7.2.2. الحكمانية الجيدة في مؤسسات القطاع العام:
33	3.2. المبحث الثاني: مبادئ/معايير/ خصائص الحكمانية الجيدة:
34	1.3.2. عناصر بناء الحكمانية للمؤسسة الحكومية:
53	4.2. المبحث الثالث: الأداء المؤسسي:
54	1.4.2. الأداء المؤسسي الحكومي
58	2.4.2. كفاءة الأداء المؤسسي:
61	3.4.2. العلاقة بين الحكمانية الجيدة و الأداء المؤسسي:
61	4.4.2. تأثير تمثيل العاملين على حكمانية المؤسسة وأدائها:
62	5.4.2. تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام:
64	5.2. المبحث الرابع: وزارة الاقتصاد الوطني:
64	1.5.2. وزارة الاقتصاد الوطني وأسباب اختيارها للدراسة:
67	6.2. الدراسات السابقة:
80	7.2. التعقيب على الدراسات السابقة:
83	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
84	1.3. منهج الدراسة:
84	2.3. مجتمع الدراسة:
85	3.3. عينة الدراسة:
88	4.3. أداة الدراسة
89	5.3. صدق الأداة
89	6.3. ثبات الأداة
89	7.3. إجراءات الدراسة
90	8.3. متغيرات الدراسة

9.3 المعالجات الإحصائية 91

الفصل الرابع: نتائج الدراسة 92

1.4 تصحيح الأداة 92

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة 93

1.2.4 نتائج السؤال الأول 93

2.2.4 نتائج السؤال الثاني 102

3.2.4 نتائج السؤال الثالث 103

3.4 فرضيات الدراسة: 105

1.3.4 نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى: 107

2.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: 108

3.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: 109

4.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: 110

5.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: 110

6.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة: 111

7.3.4 نتيجة الفرضية الفرعية السادسة: 112

8.3.4 نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية: 112

10.4.4 نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: 113

11.4.4 نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة: 114

الفصل الخامس: النتائج و الاستنتاجات والتوصيات: 116

5.1 نتائج الدراسة: 116

5.2 الاستنتاجات: 118

5.3 توصيات الدراسة: 119

المراجع: 123

فهرس الملاحق: 143

144	فهرس الأشكال
145	فهرس الجداول
147	فهرس المحتويات