

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة
(دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية)

محارب رزق محارب سعد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ/2021م

أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة
(دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية)

إعداد:

محارب رزق محارب سعد

بكالوريوس علم اجتماع - جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف الدكتور: رأفت علي الأعرج

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1442هـ/2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة
(دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية)

اسم الطالب: محارب رزق محارب سعد
الرقم الجامعي: 21812082

إشراف الدكتور: رافت علي الأعرج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/4/27 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع: Sadi M. El-Kuraym
التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور رافت الأعرج

2- ممتحنًا داخليًا: الدكتور سعدي الكرنز

3- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور حسن السعدوني

القدس - فلسطين

2021/4/27م

إهداء

- إلى التي أفنت شبابها لتذرعني في تربة العلم... أُمِّي رَحِمَهَا اللَّهُ
- إلى الذي علمني معنى أن نعيش من أجل العلم حتى لو فارقت أرواحنا أجسادنا...
أَبِي حَفْظَهُ اللَّهُ
- إلى رفيقة دربي، التي لم تدخر جهداً في توفير سبل الراحة، فهي رمزٌ للمحبة والعطاء... زوجتي العزيزة
- إلى الزهور الياقة في بستان المستقبل، نور عيوني وبلسم حياتي... أبنائي الأعزاء
- إلى الورود التي أحاطتني طوال سنين حياتي، وملائكتي التي تحرسني وتدفعني نحو الأمل والحياة... إخوتي
- إلى أساتذتي وزملائي وكل من تمنى لي خيراً، وساهم معي بالوصول إلى هذا الحلم.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث/ محارب رزق محارب سعد

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتاجُ أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

محارب رزق محارب سعد

التاريخ: 2021/4/27

شكر وعرفان

امثالاً لقول الله تعالى: ﴿بَلِ اللّٰهُ فَاَعْبُدْ وَكُنْ مِنَ الشَّاكِرِينَ﴾ [الزمر:66]، فإنني أحمد الله تبارك وتعالاً أولاً، وآخراً؛ أن وفقني لإتمام هذا البحث، وإخراجه في هذه الصورة المقبولة بمشيئة الله تعالى.

تقديراً مني لمن أجزلوا العطاء، ووفاءً لمن كانوا السند في هذا الطريق؛ يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي في معهد التنمية المستدامة - كلية الدراسات العليا - جامعة القدس؛ الذين سألتهم فأعطوني، واستتصحتهم فنصحوني، فكانوا نعم الصديق في الطريق لإتمام دراستي، فلهم مني أسمى آيات الشكر والتقدير.

فجزيل الشكر، وعظيم التقدير أخصُّ به مشرفي الدكتور/ رافت علي الأعرج، الذي كان لنصائحه وإرشاداته ولمساته الرائعة الأثر الأكبر في الوصول بي إلى هذه الدراسة، فله مني خالص الشكر وعظيم الامتنان.

كما أتقدمُ بخالص الاحترام والتقدير، إلى من أعطى بلا حدود، وقَدَّمَ النُّصح والعَوْن بكل حبٍ وتواضع، وزادني شرفاً وفخراً أن يكون مناقشاً داخلياً، معالي السيد الدكتور/ سعي الكرنز، وعظيم الشكر والتقدير إلى صاحب الرأي السديد، والمنطق السليم، من تفضّل بأن يكون مناقشاً خارجياً، الدكتور/ حسن السعدوني.

وجزيل الشكر والتقدير أتقدم به إلى الدكتور/ سيف الدين عودة، الذي لم يبخل عليّ بعلمه الوفير.

وفي الختام، أتقدم بكل آيات الشكر والمحبة والعرفان لكل من ساندني طوال فترة دراستي.

فلكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحث/ محارب رزق محارب سعد

مصطلحات الدراسة:

1- الرقابة الاستراتيجية:

هي عبارة عن عملية إدارية تتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى متابعة سير الأعمال، والتأكد من أنها تتم وفق الخطة الموضوعية؛ من أجل تحقيق الهدف المرجو من خلال اكتشاف الأخطاء والانحرافات في حال وقوعها، وتحديد أسبابها، وتصحيحها، وتفادي الوقوع فيها في المستقبل (السعيد وأحمد، 2018).

2- الحوكمة:

هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وكذلك اتخاذ القرارات داخل هذه المنظمات (الدريلي، 2019).

3- حوكمة المؤسسات الحكومية:

وتعني: تطبيق المعايير الأخلاقية واللوائح في مؤسسات القطاع العام، وتبني الإصلاحات الإدارية التي تعدّ أداة لمكافحة الفساد (Asorwoe, 2014).

4- الحوكمة من منظور سلطة النقد الفلسطينية:

هي مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصرف بطريقة حصيفة، بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة، بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل المصرفي، وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتميمته (دليل سلطة النقد الفلسطينية، 2018).

5- سلطة النقد الفلسطينية:

هي مؤسسة عامة ومستقلة، أنشئت بموجب قانون أصدره المجلس التشريعي الفلسطيني عام 1997، والذي ينص على أنها تهدف لـ "ضمان سلامة العمل المصرفي، والحفاظ على الاستقرار النقدي، وتشجيع النمو الاقتصادي في فلسطين وفقاً للسياسة العامة للسلطة الوطنية" (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

المختصرات (Abbreviation):

AFI	Global Alliance for Financial Inclusion	التحالف العالمي للشمول المالي
DSS-PCI	Compliance Certificate	شهادة الامتثال
GIS	Geographic Information Management System	نظام إدارة المعلومات الجغرافية
IFA	International Federation of Accountants	الاتحاد الدولي للمحاسبين
IIA	American Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين الأمريكي
MIS	Information Management System	نظام إدارة المعلومات الخاصة بسلطة النقد
MCS	Strategic Control Systems	أنظمة الرقابة الاستراتيجية
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
PMA	Palestine Monetary Authority	سلطة النقد الفلسطينية
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
PSC	Australian Public Sector Authority	هيئة القطاع العام الأسترالية
UNDP	United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة بالدراسة، والمتمثلة في: (الإفصاح والشفافية، المحاسبة والمساءلة، العدالة والإنصاف، أخلاقيات العمل، إدارة المخاطر ومجلس الإدارة) على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ للكشف عن أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة، كما تمّ تصميم استبيان، واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من (360) موظفٍ من العاملين في سلطة النقد الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (122) موظفًا يعملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوزيع (122) استبيانًا؛ إذ تمّ استرداد (118) استبانةً، بنسبة استرداد بلغت (96.72%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة والحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي قوي ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تعزيز تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها في الدراسة، حيث احتلت فاعلية بُعد "قياس الأداء الفعلي" المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية بُعد "التقييم الاستراتيجي"، وفي المرتبة الثالثة بُعد "المعايير الاستراتيجية"، بينما جاء في المرتبة الرابعة بُعد "نظم المعلومات الإدارية"، وأخيرًا في المرتبة الخامسة بُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية".

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، كما توصلت الدراسة أيضًا إلى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تجاه متغيري الدراسة: الرقابة الاستراتيجية، والحوكمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المُسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: توصية المؤسسات العامة بمختلف مجالات عملها بضرورة تبني وتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية، وتعزيز الجانب الرقابي فيها؛ من أجل تعزيز التزام المؤسسات بتطبيق معايير الحوكمة؛ لما له من أثر كبير في تحسين جودة الأداء الفعلي في هذه المؤسسات، وضمان استدامتها.

كما توصي الدراسة سلطة النقد الفلسطينية بضرورة السعي الدائم نحو تطوير الجوانب الخاصة بالرقابة الاستراتيجية، من خلال تبني طرق مبتكرة وجديدة خاصة بإجراءات الرقابة؛ بهدف الحفاظ على ديمومة تحسين الأداء الفعلي في سلطة النقد الفلسطينية على المدى البعيد، بالإضافة إلى ضرورة تطوير آليات الحوكمة وفق آخر التطورات العالمية كوسيلة أساسية داعمة لمنح سلطة النقد الفلسطينية ميزة تنافسية إضافية بين مثيلاتها على الصعيد الإقليمي والدولي.

The impact of strategic control on the application of governance standards in public institutions Case Study: (Palestinian Monetary Authority)

Prepared by: Mohareb Rezeq Mohareb Saad

Supervisor: Dr. Raafat Ali Al-Aaraj

Abstract

This study aimed to reveal the impact of strategic oversight in its dimensions in the study represented in: (disclosure and transparency, accountability and accountability, justice and fairness, work ethics, risk management and the board of directors) on the application of governance in Palestine Monetary Authority (PMA).

The study relied on the descriptive analytical approach to reveal the impact of strategic control on the application of governance. The questionnaire was also designed and used to collect primary data from the study sample. Then it was applied to workers in Palestine Monetary Authority (PMA). The study population consists of (360) employees while The study sample consisted of (122) employees working at the upper, middle and lower administrative levels in Palestine Monetary Authority(PMA), where a comprehensive inventory method was used and (122) questionnaires were distributed, and (118) questionnaires were recovered, with a recovery rate of (96.72%).

The study found a set of results, the most important were: the existence of a positive correlation between strategic control with its dimensions in the study and governance in Palestine Monetary Authority(PMA) in addition to the existence of a positive moral effect with statistical significance for strategic control in promoting the application of governance standards in its dimensions in the study, where the effectiveness of the dimension of "measuring Actual performance " having the first place, the dimension of " strategic evaluation " having the second place, and in the third place came the dimension of " strategic criteria ", while the dimension of "Management Information Systems" came in the fourth place, and finally in fifth place came the dimension of "strategic control methods

The results also showed the existence of a statistically significant effect for strategic control with its dimensions in the study on the application of governance in Palestine Monetary Authority (PMA).

The study also found that there were no differences in the respondents' responses to the two variables of the study: strategic control and governance due to the demographic variables, which are: (gender, age, academic qualification, job title and number of years of service).

The study concluded with a set of recommendations, the most important were: Recommending public institutions in various fields to adopt and apply the aspects of the strategic oversight dimensions to strengthen the supervisory aspect in them in order to strengthen the institutions' commitment to implementing governance standards because of its significant impact on improving the quality of actual performance in these institutions and ensuring its sustainability in the labor market among its peers.

The study also recommends Palestine Monetary Authority (PMA) by the necessity of constant endeavor to develop the aspects of strategic control by adopting innovative and new methods of control procedures in order to maintain the permanence of improving the actual performance of the Palestinian Monetary Authority in long term in addition to the need of developing governance mechanisms in accordance with the latest global developments as a basic means to support Palestine Monetary Authority (PMA) to have an additional competition advantage among institutions in the labor market at the regional and international levels.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يعدُّ مفهوم الرقابة الاستراتيجية من أهم الوظائف التي تتم في المراحل النهائية للإدارة الاستراتيجية، كما أنها عملية إدارية تبدأ بمجرد بداية مرحلة التنفيذ؛ بهدف تقييم فاعلية أداء المؤسسة بشكل مستمر، وتقديم البدائل في حال وجود أيِّ مستجدات أو معوقات تواجه تحقيق الهدف، من خلال استخدام التغذية الراجعة طيلة فترة تنفيذ العمل (درويش والبطروخ، 2012)؛ إذ يتمُّ من خلالها تقييم، وتطوير، وتنمية قدرات أداء العنصر البشري؛ من أجل تحسين جودة العمل، وتحقيق الاستقرار والاستدامة في المؤسسة (السعيد وأحمد، 2018).

وتظهر أهمية تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات كونها وسيلةً لتطوير الأداء، وتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بالشكل الأمثل، حيث تضمن معايير الحوكمة تنظيم القوانين والقواعد والهيكل الضابطة للعلاقات في تلك المؤسسات، وتحدّد الصلاحيات، والسلطات، والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية فيها، من أعضاء مجلس إدارة، وإدارة تنفيذية، بالإضافة إلى حماية حقوق المساهمين، والموظفين، وجميع أصحاب المصالح (صايح، 2018).

ولقد شهدت تلك الفترة عدة أزمات، مثل انهيار شركة أنرون الأمريكية، والتي تعدُّ كبرى شركات الطاقة في العام 2001، وانتهاءً بالأزمة المالية العالمية لعام 2008م، وأرجع معظم الباحثين أسباب تلك الأزمات إلى الفساد الإداري في الشركات، والممارسات السلبية في الرقابة والإشراف، ونقص

الخبرات والمهارات، حيثُ دفعت هذه الأزمات العديد من المؤسسات الدولية لوضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات منها حوكمة الشركات؛ وقد أصدرَ مركزُ المشروعات الدولية الخاصة تقريراً حول حوكمة المؤسسات، وحدّد فيه مختلف قواعد ومبادئ وممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والقطاعات الاقتصادية، كما أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة الشركات (المشهداني، 2013).

ازداد الاهتمام بحوكمة المصارف _على وجه الخصوص_ بعد نشوء الأزمة المالية العالمية في منتصف عام 2007، وانهيار العديد من المصارف؛ بسبب عوامل يتعلق بعضها بالحوكمة؛ ما دعا جميع الأطراف ذات العلاقة، وعلى رأسها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وتكثيف الجهود في سبيل تعزيز القواعد والمعايير القادرة على إدارة المؤسسات المصرفية بشكل آمن وسليم، يضمن الحفاظ على أموال المؤدّعين، ويعالج الاختلالات والقصور (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

وبالنظر إلى الاقتصاد الفلسطيني؛ فإننا نجده يعمل في ظلّ بيئة عالية المخاطر، تعدّ مسئولة عن العديد من الهزّات والصدمات التي يمكن أن تؤثر في الأداء الاقتصادي، فلا يكاد يخلو عامٌّ من صدمةٍ جديدةٍ، سواء كانت على الصعيد السياسي أو الأمني، أو على الصعيد الاقتصادي (المساعدات الخارجية و/ أو أموال المقاصة)، وتداعياتها الخطيرة على الاقتصاد الفلسطيني (سلطة النقد الفلسطينية، 2019)؛ ما يُحتمّ على سلطة النقد الفلسطينية استخدام أفضل الأساليب الإدارية لمساعدتها في التعامل مع تحدّيات ومخاطر الواقع المعقّد الذي تعمل في كنفه.

وقد يؤدي ضعف تطبيق معايير حوكمة المؤسسات المصرفية إلى قصورٍ في أداء دورها في حماية المصارف من الانهيارات، وكذلك إخفاء الكثير من المعلومات المالية وغير المالية، ومن ثمّ ضعف الانضباط الإداري، وتغييب الشفافية التي قد تعرّضها للهزّات المالية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المنظومة الاقتصادية والمالية في المجتمع الفلسطيني (دياب، 2014)، وفي هذا السياق؛ تظهر أهمية توجيهات صندوق النقد الدولي حول التركيز على الممارسات الرائدة في مجال إدارة المخاطر، والرقابة، والتدقيق الخارجي، وآليات الضمان بالبنوك المركزية؛ وذلك من خلال مراجعة وتقييم نظم الحوكمة الرئيسية؛ كمجالس الإدارة بالبنوك المركزية، ولجان التدقيق بها، بالإضافة إلى تقييم خبراتهم في أداء أدوارهم؛ لضمان "الضوابط والتوازنات" المناسبة بالبنوك المركزية؛ بهدف استكشاف كيفية تهيئة البنوك المركزية من خلال هياكل الحوكمة والترتيبات المؤسسية؛ لتوفير أكبر قدرٍ من الحكم الذاتي، والرقابة المستقلة على العمليات المالية (العربية، 2016).

2.1 مشكلة الدراسة

مرّت سلطة النقد الفلسطينية بمراحل مختلفة من تطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية، وهي إحدى أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، وقد استعانت سلطة النقد بالعديد من المؤسسات الدولية والعربية، مثل: صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، والمصارف العربية المركزية، التي شكّلت النواة الأولى لوضع استراتيجيات التخطيط والرقابة في سلطة النقد (سلطة النقد الفلسطينية، 2019).

وبالتالي، فإنّ تجربة سلطة النقد في مجال الرقابة الاستراتيجية قد مرّت بمراحل زمنية مختلفة، فهي نعتقد بأنها سوف تكون تجربة ثرية تعكس توجهات سلطة النقد الفلسطينية نحو سعيها الدؤوب؛ من أجل تحسين أدائها الفعلي بشكل عام، في ظل الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تمرُّ بها مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

وقد أوضحت دراسة (كبيجي، 2019)، أنه وبالرغم من استمرار الحصار الإسرائيلي والانقسام الداخلي، إلا أن الكثير من مؤسسات القطاع العام الفلسطيني قامت باعتماد تطبيق معايير الحوكمة من أجل تحسين الأداء الفعلي والحد من الفساد وتحقيق التنمية المستدامة إلا أن هذه الجهود مازالت جهود مُبعثرة بحاجة إلى مأسسة وإلى أطر تشريعية وتنظيمية، تكفل وتضمن تبنّيها كنهج حكومي فلسطيني، قادر على الحد من الفساد وتحقيق أهداف تنموية، اقتصادية واجتماعية مما يشير بحسب الدراسة الى وجود ضعف علم في مؤشرات التزام مؤسسات القطاع العام بتطبيق معايير الحوكمة.

ولقد برزت مشكلة الدراسة بشكل أكثر وضوحاً من خلال الزيارة الاستطلاعية التي نفّذها الباحث للعاملين في الإدارة العليا في سلطة النقد الفلسطينية، إضافة الى اطلاع الباحث بشكل خاص بحكم عمله في سلطة النقد على آفاق الاقتصاد الفلسطيني المتوقعة في ظلّ التحديات الجمة التي يواجهها الاقتصاد الفلسطيني، حيث استمر التباطؤ في الاقتصاد الفلسطيني خلال العام 2019م؛ ليصل إلى نحو 0.5% مقارنة مع 0.9% في العام 2018، متأثراً بشكل أساسي باستمرار الأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة على خلفية أزمة المقاصّة مع الجانب الإسرائيلي، واستمرار التراجع في حجم المنح والمساعدات الخارجية، مع التوقعات بزيادة الأزمة في الأعوام المُقبلة في ظلّ استمرار الضغوطات الاقتصادية، بالإضافة إلى الآثار السلبية التي ألقت بها جائحة كورونا على الاقتصاد الفلسطيني؛ ما يستلزم تعزيز تطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، كوسيلة داعمة لتحسين مخرجات المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز وتطوير نظام الرقابة الاستراتيجية فيها، بما يعزز قدرتها على الصمود والاستمرار في بيئة العمل المليئة بالتحديات والمستجدات الطارئة. وعليه؛ فإنّ مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيس الآتي:

"ما هو أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة لدى سلطة النقد الفلسطينية؟"

3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تبحث أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، باعتبارها مؤسسة فلسطينية عامة ذات أهمية كبيرة؛ نظرًا لاختصاصها بتنظيم التعاملات المالية بالنسبة للدولة الفلسطينية وللمواطنين، في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية؛ جرّاء الممارسات والقرصنة الإسرائيلية المتكررة على الأموال الفلسطينية، وبذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتشكل على مستويين:

1.3.1. الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تفتح مجالًا لمزيد من الدراسات المستقبلية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على الفجوات البحثية في هذا المجال، من خلال محاولتها للربط النظري والتطبيقي بين مفهوم الرقابة الاستراتيجية وتطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة. كما تسلط هذه الدراسة الضوء على واقع حوكمة سلطة النقد الفلسطينية، وفاعلية الرقابة الاستراتيجية فيها.

2.3.1. الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في التعرف على مستوى الاهتمام الذي تُوليه سلطة النقد للرقابة الاستراتيجية وتطبيق الحوكمة، من خلال قياس مدى أثر الرقابة الاستراتيجية المتبعة في سلطة النقد على تطبيق حوكمة المؤسسات العامة، بالإضافة إلى التوصل لبعض الاقتراحات التي قد تساهم في تحسين فاعلية الرقابة الاستراتيجية والحوكمة في سلطة النقد؛ ما يساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

كما تتمثل أهمية الدراسة في تقديم التوصيات للمؤسسات العامة حول الرقابة الاستراتيجية ودورها في تفعيل معايير الحوكمة.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي كالتالي:

- 1- التعرف على واقع الرقابة الاستراتيجية في سلطة النقد الفلسطينية.
- 2- تحليل مستوى جودة تطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية)، والحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.
- 4- كشف أثر الرقابة الاستراتيجية على الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.
- 5- كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية والحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- 6- تقديم التوصيات لمُتخذي القرار، وصنّاع السياسات في سلطة النقد في مجال الرقابة الاستراتيجية والحوكمة.

5.1 أسئلة الدراسة

استنادًا إلى المشكلة البحثية، فإنّ هذه الدراسة تسعى للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المفترضة، والمتمثلة في الجوانب الآتية:

"ما هو أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة لدى سلطة النقد الفلسطينية؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هو مستوى تطبيق سلطة النقد الفلسطينية للرقابة الاستراتيجية؟
- 2- ما هو مستوى تطبيق سلطة النقد الفلسطينية لمعايير حوكمة المؤسسات العامة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية في سلطة النقد الفلسطينية والحوكمة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) على الحوكمة لدى سلطة النقد الفلسطينية؟

5- هل يوجد فروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في سلطة النقد الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

6- هل يوجد فروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول حوكمة سلطة النقد الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

6.1 فرضيات الدراسة

سوف تقوم هذه الدراسة بالإجابة عن تساؤلها الرئيس بواسطة الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والحوكمة في سلطة النقد.

2- الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على الحوكمة في سلطة النقد.

ويتفرع منه مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي كالآتي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقياس الأداء الفعلي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الاستراتيجي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الادارية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد.

3- الفرضية الرئيسة الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير الرقابة الاستراتيجية بأبعاده (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

4- الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير حوكمة المؤسسات العامة تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

7.1 حدود الدراسة

- 1- الحد الزمني: الفصل الثاني
- 2- الحد المكاني: فلسطين.
- 3- الحد المؤسّساتي: سلطة النقد الفلسطينية.
- 4- الحد البشري: العاملين في سلطة النقد الفلسطينية.
- 5- الحد الموضوع: أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة.

8.1 متغيرات الدراسة:

1.8.1. الإطار النموذج في تصميم متغيرات الدراسة:

استند الباحث في تصميم أبعاد الرقابة الاستراتيجية على دراسات سابقة ممثلة في دراسة (السعيد وأحمد، 2018)؛ ودراسة (مبارك، 2016)؛ ودراسة (Oyerogba & Alade, 2017)، أمّا فيما يتعلق بأبعاد حوكمة المؤسسات العامة؛ فقد تم الاعتماد على معايير وإصدارات لجنة بازل للرقابة المصرفية المنبثقة عن بنك التسويات الدولية، ودليل سلطة النقد لحوكمة المصارف ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD، 0042)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997).

2.8.1. نموذج الدراسة:

1- المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية، وتتمثل في:

- أ- المعايير الاستراتيجية.
- ب- قياس الأداء الفعلي.
- ت- التقييم الاستراتيجي.

ث- أساليب الرقابة الاستراتيجية.

ج- نظم المعلومات الإدارية.

2- المتغير التابع: حوكمة المؤسسات العامة، وتتمثل في:

أ- الإفصاح والشفافية.

ب- المحاسبة والمساءلة.

ت- العدالة والإنصاف.

ث- إدارة المخاطر.

ج- أخلاقيات العمل.

ح- مجلس الإدارة.

3- المتغيرات الديموغرافية: وتشمل الآتي:

أ- العمر.

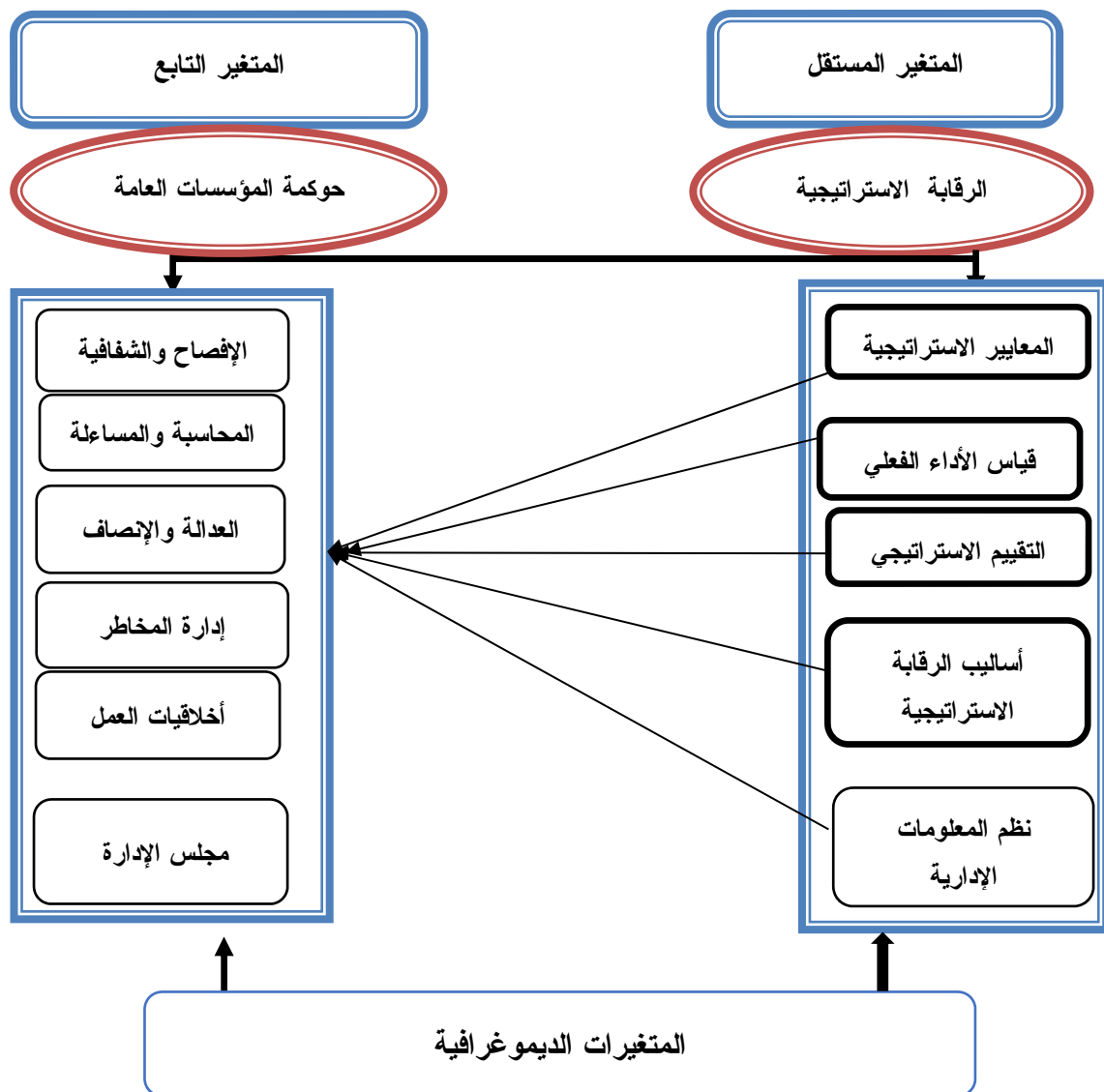
ب- الجنس.

ت- المؤهل العلمي.

ث- المسمى الوظيفي.

ج- عدد سنوات الخدمة.

وبناء على ما سبق؛ تم تصميم نموذج خاص لدراسة أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة، وهو كما يأتي:



شكل 1.1: نموذج الدراسة.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

9.1 هيكلية الدراسة:

تكونت هيكلية الدراسة من خمسة فصول، وقد قسّمت على النحو الآتي:

الفصل الأول: يشمل خلفية الدراسة وهيكليتها.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري والدراسات السابقة، وينقسم بدوره إلى أربعة مباحث، وهي:

- المبحث الأول: تناول الرقابة الاستراتيجية؛ مفهومها، ومميزاتها، وأهميتها، وأبعادها.
- المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات العامة؛ مفهومها، وأهميتها، ومقوماتها، والعقبات التي تواجهها، وأبعادها.
- المبحث الثالث: نبذة عن سلطة النقد الفلسطينية ومن ثم استعراض الدراسات السابقة، ومقارنتها، والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: احتوى على منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الرابع: يُسلط الضوء على النتائج ومناقشتها.

الفصل الخامس: اشتمل على النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: الرقابة الاستراتيجية

1.1.2. مقدمة:

لقد تطوّرت الهياكلُ الإداريةُ في عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات بشكلٍ سريع، بما يتناسب مع مستجّدات ومتطلبات العصر، وذلك استنادًا لمجموعةٍ متوازنةٍ من التدابير التي تسعى إلى مواءمة هذه المتغيرات مع استراتيجية المؤسسة؛ بدءًا بالمستوى الاستراتيجي، وصولًا إلى المستوى التشغيلي، وذلك من خلال دمج الاستراتيجية مع الأداء والموارد؛ من أجل تحقيق نظام هيكل إداري رقابي، من شأنه الحصول على المعلومات واستخدامها في تنسيق قرارات التخطيط والرقابة الاستراتيجية؛ بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (Beuren & Teixeira, 2014).

وعلى الرغم من أنّ الرقابة الاستراتيجية تعدّ الخطوة الأخيرة في خطوات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، إلّا أنّها تمثل جزءًا رئيسًا من الخطة، حيث يبدأ تنفيذها بمجرد بدء الخطة، وذلك لكي تتمكّن المؤسسة من إتمام الأنشطة كما هو مخطط لها، من خلال عمليات المراقبة والتقييم من أجل تحسين الأداء الفعلي للمؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوث أيّ انحرافات (مبارك، 2016)،

وتعدُّ الرقابة الاستراتيجية إحدى أهم العمليات الإدارية التي تختصُّ بتقييم وتطوير أداء المورد البشري في المؤسسة، وتنمية طاقاته؛ من أجل تطوير عملية التنمية داخل المؤسسات بما يضمن لها البقاء والاستقرار؛ لذلك فإنَّ الرقابة الاستراتيجية في المنظمة ترتبطُ بالوظائف الإدارية الأخرى، مثل: التخطيط، والتوجيه، والتنظيم؛ حيثُ تعدُّ بمثابة الجهاز العصبي لجسم المؤسسة، تتأثر وتؤثر بأيِّ مستجدَّات قد تطرأ على الوظائف الإدارية الأخرى (السعيد وأحمد، 2018).

وبذلك فإنَّ الرقابة الاستراتيجية هي التي تضمنُ للمؤسسة تميُّزها التنافسي من خلال تعزيز الأداء الفعلي لها (Kising'u, 2019).

ويُتَّضح ممَّا سبق، أنَّ عملية الرقابة تعدُّ من أهم مكونات الإدارة الاستراتيجية، وبالإضافة إلى كونها عملية حيوية، فهي كذلك عملية مستمرة وملازمة لجميع مكونات الوظائف الإدارية، ويتمُّ من خلالها المتابعة الرقابية لجميع المهام والأنشطة وفقاً للخُطط الموضوعية، والسياسات المرسومة، واللوائح والقوانين التي تعمل في إطارها المؤسسة، ورغم أنَّ العمل الإداري يبدأ من الرغبة في تحقيق الأهداف، فهو لا ينتهي بوضع الخطة أو اتخاذ القرارات، بل يستمر ليشمل الإشراف على التنفيذ، والتحقُّق من مدى جودة الأداء في تحقيق الأهداف المرجوة (حسن علي، 2016).

2.1.2. مفهوم الرقابة الإداريَّة:

يبدأ تصميم العمل الإداري في المؤسسة بوضع الخطط والبرامج الهادفة لتحقيق النتائج المرجوة، حيث يبدأ بالتنظيم، والتخطيط، والتنسيق؛ من أجل تطوير وتنمية الهيئة الإدارية ضمن تسلسلٍ منطقيٍّ يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة ضمن سلسلة متكاملة من القرارات التي توضح كيفية تنفيذ المهام والأنشطة؛ ما يتطلب وجود رقابة إشرافية تتابع الأداء الفعلي، وتقيس جودة هذا الأداء؛ من أجل تصحيح أيِّ انحرافات في حال حدوثها في الوقت المناسب؛ ما يسهِّل عملية تحقيق النتائج بحسب الخطة الاستراتيجية الموضوعية (رحاحلة وخضور، 2012).

وبذلك، فإنَّ الرقابة الإدارية تعدُّ من أهم مكونات الوظيفة الإدارية لأيِّ مؤسسة في أيِّ قطاع عمل، حيث إنَّ الرقابة الإدارية بمنزلة عملية متابعة مستمرة تمارسها الإدارة الإشرافية على جميع الوحدات الإدارية؛ بهدف التأكُّد من أنَّ الأداء الفعلي للعمل يسير وفق الخطة الموضوعية، وفي حدود السياسات المرسومة للمؤسسة، واللوائح، والبرامج الموضوعية؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية (حسن علي، 2016).

وفي هذا السياق، فإنَّ مفهوم الرقابة الإدارية يشمل المجالات الآتية:

- 1- مراجعة جميع الخطط؛ لمعرفة مدى اتساقها مع البرامج والأنشطة التي سيتم تنفيذها؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- 2- متابعة جميع العوامل والمستجدات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ الخطة، فتؤثر على الأنشطة ومدى فاعليتها.
- 3- المساعدة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم يضمن تفادي أيَّ انحرافات ممكنة في المستقبل.
- 4- تقييم فاعلية أداء الأنشطة والبرامج، ومعرفة مستوى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- توفير جميع البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وإشراك العاملين في مجال الرقابة، أو الاسترشاد بآرائهم؛ من أجل تحسين فاعلية الأداء (طراونة وعبد الهادي، 2011).

وفي هذا السياق، فإنَّ الرقابة الإدارية تعرف على أنَّها: قدرة الإدارة على تغيير سلوك الأفراد العاملين في مؤسسة معينة، بحيث يؤدي هذا التغيير إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية (عباس، 2004).

كما تعرف الاستراتيجية بأنها: الوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل (المدهون والبطنجي، 2013).

ويرى الباحثُ من خلال استعراض التعريفات السابقة أنَّ الخطة الاستراتيجية الموضوعة للمؤسسة بجميع سماتها وأهدافها، لا يمكن ضمان تنفيذها دون وجود نظام رقابة استراتيجية فعّالة، تمكن المؤسسة من متابعة تنفيذ أنشطتها ضمن ترشيد استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

3.1.2. مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يعدُّ مفهوم الرقابة الاستراتيجية أحد فروع الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تتعلق الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ بمعنى أنها تشمل الآتي: التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية؛ والتي تُحدّد الوضع التنافسي الأداء، وبذلك فهي إحدى أدوات الإدارة الفعّالة في تعزيز أداء المؤسسات (Kising'u, 2019).

وتقوم الرقابة الاستراتيجية على أساس قياس نتائج أداء العمل الفعلي في المؤسسة، وذلك لمعرفة أماكن الانحرافات، والخلل في الأداء، وتصحيحها بشكل مستمر؛ من أجل ضمان تحقيق الأهداف

المرجوة بالشكل الأمثل، حيث إنّ الرقابة في هذه الحالة تستخدم جميع المعلومات والبيانات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (حسن علي، 2016).

كما أنّ الرقابة الاستراتيجية لا تعني الاستجابة للانحرافات وتصحيحها فقط، بل تشمل استباق الأحداث من خلال توقُّعها، وتحديد التهديدات والفرص، واستغلال الفرص بالشكل الأمثل؛ لضمان تحسين أداء المؤسسة واستمرارها، بالإضافة إلى تحسين جودة مخرجاتها (نور الهدى، 2017)؛ ومع وجود منافسة شديدة وشرسة في عصرنا الحالي، والتي تدور حول قدرة المؤسسات على تطوير نفسها من حيث التكيف مع التقنيات الجديدة في المنتجات والعمليات، فإن عملية فهم التكيف الديناميكي تعدُّ أمراً ضرورياً واستراتيجياً لبقاء الشركات ونجاحها (Rocha, et al., 2015)، ويتم ذلك من خلال تطوير نظام رقابي استراتيجي فعّال، يمكنه التكيف مع جميع المستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل.

وبذلك يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية كالآتي:

يعرفها الحسيني (2006) بأنها: النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحققه المؤسسة؛ من أجل تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى متابعة واهتمام أكثر.

ويعرفها البرادعي (2008) بأنها: النشاط الذي تقوم به الهيئات الإدارية من أجل متابعة قيام العاملين بعملهم، والتأكد من أنّ الأعمال تتم طبقاً للخطة الموضوعية؛ من أجل تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة، في حدود القوانين واللوائح والتعليمات؛ لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف، سواء بالإصلاح، أو بتوقيع الجزاء المناسب.

وقد عرّفها عباس (2012) بأنها: عملية مستمرة يتم من خلالها التحقق من الأداء الفعلي للمؤسسة، إذا كان قد تمّ وفق الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف؛ بغرض التقويم والتصحيح.

ويعرفها مبارك (2016) بأنها: عملية إدارية، يمكن من خلالها أن تراقب الإدارة العليا جميع مكونات الإدارة الاستراتيجية؛ من أجل قياس وتقييم كفاءة الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء -إن وجدت-؛ بهدف تحسين استراتيجية المؤسسة كما هو مخطط له.

وترى نور الهدى (2017) أنّها ليست مجرد كيفية إنجاز المؤسسة لأهدافها، واستغلال مواردها المتاحة، بل تشمل الاستمرار في تحفيز الموظفين، والتركيز على المشكلات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة، والعمل المستمر على إيجاد حلول لتحسين أداء المنظمة.

كما يعرفها السعيد وأحمد (2018) بأنها: عملية إدارية تعتمد على مجموعة من العمليات والإجراءات الموضوعية؛ بهدف التأكد من أنها تتم وفقاً للأهداف المرجوة؛ من أجل تمكين الإجراءات الرقابية من اكتشاف الأخطاء والانحرافات حال وقوعها، وتحديد أسبابها، ومحاولة تصحيحها، والعمل على تفادي تكرارها.

ينما يعرفها (Beuren &Teixeira, 2014) بأنها: متابعة المعلومات، وجمع البيانات اللازمة عن كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

ويعرفها (Caruana, 2015) بأنها: الإشراف على التنفيذ المتسق للمهام؛ من أجل تعزيز الاستقرار التنظيمي، والحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وجعلها أكثر موثوقية، وبالتالي أكثر قدرة على أداء وظيفتها الاقتصادية والاجتماعية.

ويعرفها (2019) بأنها: عبارة عن وسيلة فعالة تهدف إلى تحسين الأداء الفعلي للمؤسسة؛ ما يضمن لها وضعاً تنافسياً في سوق العمل.

وقد توصل الباحث من خلال ما سبق إلى تعريف الرقابة الاستراتيجية كما يأتي:

الرقابة الاستراتيجية: عبارة عن عملية إدارية تتم من خلال تشريعات، وقوانين، ولوائح واضحة؛ من أجل قياس أنشطة الأداء الفعلي في المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق المصلحة العامة التي تتم من خلال التأكد من سلامة وفاعلية الخطط، والقرارات، والأداء؛ بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ من أجل تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة.

ومن خلال التعريفات السابقة، توصل الباحث إلى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الرقابة الاستراتيجية، وهي كالآتي:

- 1- أن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن وسيلة إدارية تهدف إلى ضمان سير أداء الأعمال في المؤسسة في الاتجاه الصحيح.
- 2- تسعى الرقابة الاستراتيجية من خلال متابعة وتقييم وتقويم الأداء في المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.
- 3- تتم الرقابة الاستراتيجية ضمن تشريعات وقوانين ولوائح واضحة ومحددة.
- 4- تعد الرقابة الاستراتيجية وسيلة فعالة من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف وتصحيحها، وضمان عدم الوقوع فيها في المستقبل.

5- تُمارسُ الرقابةُ الاستراتيجيةُ على العاملين في المؤسسة، والموارد، والإجراءات المتخذة، والأنشطة الفعلية.

6- تعمل الرقابة الاستراتيجية من أجل أن يسير كل شيء في المؤسسة ضمن المبادئ العامة، والأهداف المرجوة، والتعليمات الصادرة.

4.1.2. أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تكتسب الرقابة الاستراتيجية أهميةً بالغةً جعلتها محطَّ اهتمام المفكرين، والباحثين، والمهتمين؛ وقد نبعت أهمية الرقابة الاستراتيجية من خلال تعدُّ واختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسات، واختلاف أنشطتها، وبيئة عملها، ومكوناتها؛ ما تطلَّب وجود نظام رقابي جيّد، يهتم بقياس فاعلية أدائها؛ من أجل ضمان نجاح سير نظام العمل فيها (السعيد وأحمد، 2018)، وتتمثل أهمية الرقابة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

- 1- تعزز الرقابة الاستراتيجية المساءلة من ذوي أصحاب المصلحة لأداء المؤسسة.
- 2- تولّد الرقابة الاستراتيجية الجودة قيمةً إضافيةً للمؤسسة (Alade & Oyerogba, 2017).
- 3- ضمان استخدام خط التغذية الراجعة؛ من أجل تسهيل العودة إلى الخطة وتصحيح إجراءاتها.
- 4- تحديد نتائج الأداء الفعلي من خلال مراقبتها، وتقييمها، ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- التركيز على العناصر الأساسية التي من شأنها أن تساهم في نجاح المؤسسة واستمراريتها.
- 6- ضمان تكامل المكونات الاستراتيجية التي تساهم في الوصول إلى مخرجات العمل المرجوة (درويش والبطروخ، 2012).

5.1.2. أهداف الرقابة الاستراتيجية:

تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تنظيم وضبط سير العمل في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوازن الفعال للأعمال؛ ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بتكلفة وجهد أقل، وجودة أعلى؛ وتتمثل الأهداف الرئيسية لعملية الرقابة الاستراتيجية فيما يأتي:

- 1- إخضاع المؤسسة للنظم، والمعايير، واللوائح، والقوانين التي تنظم سير العمل فيها.
- 2- حماية المصلحة العامة من خلال مراقبة أنشطة العمل، ومدى سير العمل وفق الخط التي أعدت له.
- 3- تنظيم الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

- 4- توجيه الإدارة العليا في المؤسسة نحو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم.
- 5- التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية في المؤسسة (إسماعيل، 2017).
- 6- متابعة تنفيذ المهام والأنشطة الموضوعية بحسب الخطة الاستراتيجية.
- 7- تقييم تنفيذ الأنشطة الفعلي داخل المؤسسة.
- 8- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذا كانت المخرجات لا تساوي الأهداف المرجوة (درويش والبطروخ، 2012).

6.1.2. خطوات الرقابة الاستراتيجية:

تسير عملية الرقابة الاستراتيجية وفق ثلاثة خطوات رئيسة، تتمثل في الآتي:

- 1- وضع معايير واضحة لقياس مستوى الأداء:
ويُقصد بذلك تحديد معايير لقياس كمية العمل المطلوبة، والزمن اللازم لإنجازها، وجودة المخرجات المطلوب تحقيقها.
- 2- قياس مستوى الأداء:
ويقصد بذلك مقارنة نتائج المخرجات التي تمّ تحقيقها مع المرغوب تحقيقه، بمعنى: التقييم بعد إنجاز العمل.
- 3- تصحيح الأخطاء والانحرافات:
ويقصد به: معرفة الانحرافات التي أبرزتها عملية القياس السابقة، وتصحيحها من أجل إنجاز العمل بالشكل الأمثل (إسماعيل، 2017).

7.1.2. شروط نجاح الرقابة الاستراتيجية:

هناك بعض الشروط الواجب توافرها واتباعها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة؛ من أجل خلق بيئة رقابية فعّالة في المؤسسة؛ إذ يجب أن تسير الرقابة الاستراتيجية ضمن خطة متكاملة منظمة، بالاستناد إلى توافر مكوناتها، وتتمثل أهم هذه الشروط في الآتي:

- 1- أن يلتزم النظام الرقابي بتقديم الحدّ الضروري من المعلومات التي تكفي لتوضيح الصورة الحقيقية عن الأداء الفعلي لأنشطة الخطة الاستراتيجية.

2- أن يلتزم النظام الرقابي بالتركيز على القضايا الجوهرية داخل المؤسسة، والتي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المؤسسة.

3- أن يلتزم النظام الرقابي بتوفير التغذية الراجعة المبكرة؛ للمساهمة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم (درويش والبطروخ، 2012).

4-

5- أن يلتزم النظام الرقابي بدرجة كافية من المرونة، والتي من شأنها أن تتكيف مع مختلف المستجدات والمتغيرات التي قد تحدث في الخطة الاستراتيجية (مبارك، 2016).

6- أن يلتزم النظام الرقابي بتحقيق الأهداف وفقاً للحالة الاقتصادية للمؤسسة والموارد المتاحة لها.

7- أن يلتزم النظام الرقابي بشمول جميع مراحل سير العمل داخل المؤسسة.

8- أن يكون النظام الرقابي ذا طبيعة اقتصادية من شأنها أن تساهم في إيصال المعلومات للمستويات الإدارية ذات العلاقة؛ ما يُساعد في اتخاذ الإجراءات الضرورية لطبيعة الأداء المراد تصحيحه.

9- أن يكون النظام الرقابي متوازناً وملائماً لطبيعة الأنشطة التي يتم تنفيذها (نور الهدى، 2017).

ويرى الباحث في هذا السياق أن وجود نظام إداري سليم في المؤسسة يحدّد اختصاصات كل قسم، ويوزع المسؤوليات بشكل واضح؛ يُساعد في تعزيز الرقابة الاستراتيجية بشكل منظم، من خلال تنفيذ عمليات الرقابة الاستراتيجية التي تهدف إلى المتابعة، والتقييم، والتصحيح إن لزم الأمر؛ إذ إنّ الإجراءات الإدارية السليمة هي التي تحقق كفاءة مكونات النظام الرقابي السليم في المؤسسة.

8.1.2. مستويات الرقابة الاستراتيجية:

تتم الرقابة الاستراتيجية داخل المؤسسة وفق ثلاثة مستويات متكاملة، وذلك من أجل إحكام الرقابة الاستراتيجية على جميع أنشطة تنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وتتمثل هذه المستويات فيما يأتي:

1- الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control):

تتميز الرقابة على المستوى الاستراتيجي بتقديم المعلومات حول العوامل الأكثر تأثيراً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمستوياتها التكتيكية والتشغيلية، وذلك من أجل تقييم الإجراءات التنفيذية الاستراتيجية التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة، والتأكد من تنفيذها وفق ما يحقق الأهداف المرجوة، وتتم عادةً من خلال الإدارة العليا في المؤسسة، والتي تتمتع بالخبرة العالية، والنظرة الشمولية لسير الأعمال داخل المؤسسة (مساعدة، 2013).

2- الرقابة على المستوى التكتيكي (Structural Control):

تتم الرقابة على المستوى التكتيكي من خلال الإدارة الوسطى في المؤسسة، حيث يركز هذا المستوى من الرقابة على متابعة النتائج الدورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية؛ من أجل معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف المرجوة، ومدى ملائمة أنشطة العمل لتحقيق هذه الأهداف، بمعنى أن الرقابة على المستوى التكتيكي مسؤولة عن تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية داخل المنظمة (مبارك، 2016).

3- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control):

يتم تنفيذ هذا المستوى من الرقابة من خلال الإدارة الدنيا والإدارة الإشرافية في المؤسسة، ويتم في هذا المستوى الرقابة على نشاطات سير العمل التفصيلية، ومراقبة كيفية سير الخطط قصيرة الأمد، بالإضافة إلى الرقابة على الموارد المالية للمنظمة، وعمليات تحويل الموارد والمُدخلات إلى منتجات وخدمات ومخرجات (المحمدي، 2019).

جدول 1.2: مستويات الرقابة الاستراتيجية ونطاق ممارستها.

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الاستراتيجية العليا.	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة.
التكتيكي	الاستراتيجية على مستوى وحدة العمل.	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي.
التشغيلي	الاستراتيجية التشغيلية.	الرقابة على الخطط قصيرة المدى.

المصدر: Wheelen & Hunger, 2000.

ويتضح مما سبق أن الرقابة الاستراتيجية تُمارس على ثلاثة مستويات إدارية مختلفة، إلا أنها تتصف بالتكاملية، بحيث تُوصف النشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المؤسسة بأنها مظلة تُمارس من خلالها المستويات الرقابية الإدارية الأخرى نشاطها على المستويين التكتيكي والتشغيلي، بمعنى أن المستويات الرقابية الثلاثة تعمل بشكل متناسق ومتكامل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (الضمور والقطامين، 2019).

9.1.2. أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

بعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة والأدبيات، إضافة إلى الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحث إلى سلطة النقد الفلسطينية، والتي تمّ من خلالها مناقشة أبعاد هذه الدراسة مع الإدارة العليا فيها؛ لمعرفة مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، فقد تمّ توصيف أبعاد الدراسة الحالية طبقاً للمتغير المستقل "الرقابة الاستراتيجية" إلى خمسة أبعاد رئيسة، وهي كالآتي:

1- المعايير الاستراتيجية (Strategic Standards):

يتمثل بُعد المعايير الاستراتيجية باعتباره البُعد الأول في عملية الرقابة الاستراتيجية بتلك المعايير الخاصة، والتي يتم بموجبها تحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المرجوة، وتتعلق هذه المعايير بجودة خدمة الزبون، أو الفئة المستهدفة، وبعمليات الإنتاج، والموارد البشرية العاملة، والمورد المالي والمحاسبي، بالإضافة إلى مستوى أداء العمل (درويش والبطروخ، 2012)، وبذلك فإنَّ المعايير الاستراتيجية هي عبارة عن أدوات القياس الفعلية لأهداف الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تشمل التقارير، واللوائح، وأدوات القياس التي تحدد ماهية وكيفية العمل (السكرانة، 2010).

2- قياس الأداء الفعلي (Actual Performance Measurement):

يتمثل بُعد قياس الأداء الفعلي باعتباره البُعد الثاني في عملية الرقابة الاستراتيجية في الخطوة التالية، بعد تحديد المعايير الاستراتيجية، حيث يتطلب قياس الأداء الفعلي والذي يتم من خلال المقاييس الكمية والنوعية لمستوى الأداء من خلال توقيت معين للقياس؛ وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب إذا لزم الأمر، بحيث يتم تحديد مستوى الأداء الفعلي وفقاً لملاءمته للمعايير التي تم وضعها (الحسيني، 2006).

وبذلك، فإنَّ قياس الأداء الفعلي يعتمد على نظام التغذية الراجعة، التي تقوم بنقل المعلومات في الوقت المناسب حول كيفية ومستوى تنفيذ الأنشطة والمهام من الإدارة الدنيا إلى المستوى الإداري الأعلى؛ من أجل تقييمها، وتحديد مدى نجاحها (السكرانة، 2010).

3- التقييم الاستراتيجي (Strategic Evaluation):

يتمثل بُعد التقييم الاستراتيجي كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في كونه يأتي بالمستوى الثالث لها؛ لذلك فإنَّ هذا البُعد يوفر نتائج رصد تتبُّع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى تتبُّع المؤشرات التي تقيس جودة الأداء، والإبلاغ عنها بشكل روتيني، وذلك من خلال تتبُّع نقاط القوة والضعف في النموذج التشغيلي، وتقديم بيانات تفصيلية حول فعالية الأنشطة؛ ما يسمح بمزيد من الرقابة على الأنشطة (Khattari & Bilagher, 2017).

وبذلك، فإنَّ التقييم الاستراتيجي يهتم بفحص ومتابعة أنشطة استراتيجيات المؤسسة ككل؛ بهدف معرفة إذا ما كانت الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو، أم يوجد بعض الانحرافات الواجب تعديلها، كما تحدد أيضاً مدى دقة نظم المعلومات المتبعة في التقييم؛ حيث إنَّ التقييم الاستراتيجي يحدّد الخيارات الاستراتيجية والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، ويمكن من خلالها أن تصل إلى التميز (شوقي، 2011).

4- أساليب الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control Methods):

يتمثل بُعد أساليب الرقابة الاستراتيجية _ كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية _ في الطرق والوسائل التي تُستخدم في عملية الرقابة الاستراتيجية، مثل: أسلوب المقارنة بين النتائج المُراد تحقيقها والأهداف التي تمت صياغتها؛ للوصول إلى هذه النتائج والأنشطة، وتنفيذ المهام الهادفة لتحقيق هذه النتائج، أو أسلوب المقارنة بين السيناريوهات التي تم التخطيط لها، والمرجو تحقيق الأهداف من خلالها، وسيناريوهات العمل الفعلية، ومستوى تحقيقها لهذه الأهداف على سبيل المثال (مبارك، 2016).

وبذلك فإنَّ أساليب الرقابة الاستراتيجية تعتمد على نظم رقابية، مثل: نظام التغذية الراجعة، سواء كانت بعد حدوث الانحراف من أجل تعديله، وتصحيحه، والوقاية منه مستقبلاً، أو من أجل استخدامه كنظام تغذية موجه للمستقبل، بمعنى الرقابة على المُدخلات منذ بداية عملية التشغيل والاعتماد على التنبؤ المستقبلي؛ من أجل اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها، وتفادي حدوثها (الفرا، 2015).

5- نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems):

يتمثل بُعد نظم المعلومات الإدارية _ كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية _ في مجموعة متكاملة تشمل المورد البشري، واللوجستيات، والمستندات، والاتصالات، والمعدات التي من خلالها يمكن تقديم المعلومات والبيانات التي تُستخدم في عملية التخطيط، ووضع الموازنات، والنظام المحاسبي، وجميع العمليات الأخرى في المؤسسة (البيسوني، 2010).

وبذلك فإنَّ نجاح عملية الرقابة الاستراتيجية يعتمد على مدى توفُّر البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، وبالحجم والكم المناسب الذي يسمح بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتحليلها، وتقديمها للمختصين في اتخاذ الإجراءات، وتعديلها، وتصحيحها؛ من أجل ضمان توفير الوقت والجهد، وعدم هدر الموارد، وتحقيق أفضل النتائج (الزبيد، 2014).

يرى الباحث أنه في ظلَّ تعقُّد نظام الأعمال ومتطلبات العصر الحالي، فإنَّ نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال، بإمكانه حماية المؤسسة من الأزمات التي قد تعصف بها، إذ يساهم نظام الرقابة الاستراتيجية في اتخاذ جميع التدابير اللازمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ ما يساهم في مساعدة المؤسسة على تخطي العقبات والتحديات، واستغلال التهديدات المُحتملة في الوقت المناسب، وتحويلها إلى فرص تنفيذ منها المؤسسة بالشكل الذي يساهم في تخطي هذه العقبات والتهديدات؛ وهذا يوضِّح أهمية الدور الفعال للرقابة الاستراتيجية في العملية الإدارية، من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، والذي يُتيح توفير نظرة شاملة لجميع أنشطة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ومن شأنها أن تستخدم كوسيلة تشخيصية تهدف لتحديد المجالات التي تنطوي على بعض الانحرافات، وتقييمها، وتصحيحها بالشكل الذي يضمن ترشيد استخدام جميع موارد المؤسسة؛ من أجل تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة، وفاعلية، وأثرٍ مُستدام.

2.2 المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات العامة

1.2.2. مقدمة:

تمثل الحوكمة جوهر أي عمل ناجح؛ إذ تقود المؤسسة نحو تحسين الأداء، وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الحفاظ على المكانة القانونية والأخلاقية في نظر المساهمين والمنظمين والمجتمع العام بأكمله؛ فحوكمة القطاع العام تُكسب مؤسساته العامة ميزة تنافسية، وتستمد أهمية تبنّيها وتطبيق معاييرها في القطاع العام من خلال تكليفها والتزامها بالتعامل مع المال العام (Melouney, 2017)، وبذلك فإن حوكمة القطاع العام تعدّ بمنزلة حجر الزاوية لتنظيم الأداء المؤسسي الذي يتسم بالكفاءة والفعالية، ويتم تدعيمه بعددٍ من متطلبات المساءلة، من خلال القيادة الفعّالة والثقافة التنظيمية (Public Sector Commission, 2020).

ولذلك، فقد استحوذَ تبنّي وتطبيق معايير الحوكمة على مكانة كبيرة في الفكر الاقتصادي والإداري الحديث؛ لما له من دور أساسي في تنظيم العمل، وتحسين جودة الأداء في القطاعين العام والخاص، ولما له من أثر كبير في تحقيق التنمية المُستدامة في الدولة (الدريملي، 2019).

وتشمل حوكمة القطاع العام تشريعات وقوانين والأنظمة والهياكل التي يتم من خلالها توجيه المنظمة، والتحكم فيها، وتشغيلها، والآليات التي تُحاسب من خلالها، والتي بموجبها يتم مراقبة وتنظيم عمل الأشخاص داخلها.

وفي هذا السياق، تختلف ترتيبات الحوكمة بين أنواع مختلفة من هيئات القطاع العام، مثل: الإدارات، والسلطات القانونية، والمؤسسات التجارية الحكومية، أو المجالس؛ بسبب اختلاف أدوارها، ووظائفها، وسياقها التشغيلي، بحيث تشمل معظم متطلبات مساءلة القطاع العام؛ من أجل تحقيق التكامل بين أنظمة الأداء التنظيمي والنتائج (Public Sector Commission, 2020).

ومن خلال ما سبق، يتضح أنّ تبنّي وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة يتميز بأهمية عالية في قدرته على تكامل الأدوار وتنسيق المهام؛ من أجل تحسين أداء المؤسسة العامة، وبالتالي تحسين جودة خدماتها المقدّمة للمجتمع، من خلال الالتزام بمعايير (النزاهة، والشفافية، والمساءلة، ورسم السياسات، وتعزيز سلطة القانون، ومكافحة الفساد)، بما يحقق الأهداف المرجوة التي تتمثل في تحقيق العدالة الاجتماعية، والرفاه الاقتصادي، ورفع مستوى المعيشة، وحفظ الاستقرار للمواطنين في الدولة (Business to Business, 2017).

وتمثل حوكمة المؤسسات العامة عملية إدارية يتم من خلالها سن التشريعات، والقوانين، واللوائح، والإجراءات التي تضمن تعزيز الإنصاف، والعدالة، وترسيخ النظام، وضبط العلاقات الداخلية في المؤسسة العامة، والعلاقات الخارجية بين المؤسسة العامة والمجتمع المحلي، وذلك لأن تبني الحوكمة الفعالة في المؤسسات العامة يُشجع على اتخاذ القرارات بشكل أفضل، ويُشجع على الاستخدام الفعال والأفضل للموارد المتاحة، وبالتالي تحسين الأداء الفعلي؛ من أجل تقديم خدمات أفضل للمجتمع؛ للمساهمة في تحقيق مستوى معيشة أفضل للمواطنين، وبالتالي دفع عجلة التنمية المستدامة في الدولة (International Federation for Accountants, 2013).

2.2.2. ماهية الحوكمة:

اكتسب مفهوم الحوكمة في الكيانات العامة في الآونة الأخيرة المزيد من الاهتمام في العديد من المجالات السياسية والإدارية، حيث تتضمن حوكمة المؤسسات العامة أسلوب القيادة الفعالة، من خلال تبني وتطبيق مجموعة من القواعد والمبادئ الواضحة (النزاهة، والصدق، والإخلاص، والشفافية، والمسؤولية) بالإضافة إلى اعتماد آليات إدارة المخاطر، والتحكم الرقابي الفعال، وتوفير العناصر اللازمة لتحقيق الهدف من إنشاء المؤسسات العامة، والذي يتمثل في تلبية الاحتياجات العامة (Matei & Drumasu, 2015).

وتشير ماهية مصطلح "الحوكمة" إلى النظام الإداري المتبع داخل المؤسسة، بمعنى أن حوكمة المؤسسات تشير إلى إدارة ذات أسلوب قيادي منظم؛ ما يؤكد أن مفهوم - حوكمة المؤسسات - هو عبارة عن الإدارة المتكاملة للمؤسسة بأكملها، من خلال تكامل جميع المكونات الداخلية التي تعمل معاً، والتي يتم دمجها في نهاية المطاف في قيادة وتنفيذ إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وكذلك نظام الإدارة المالية والرقابة الداخلية، بما في ذلك المراجعة الداخلية من أجل تحقيق أفضل النتائج (Ghita, 2008).

وترتكز الحوكمة على توفر جانبين، وهما: التوافق، والأداء؛ بحيث يتكون التوافق من عنصرين: مراقبة الأداء التنفيذي والإشراف عليه، والحفاظ على المساءلة؛ بينما يتكون الأداء من صياغة الاستراتيجية، وصنع السياسات.

ففي القطاع الخاص، يتم التركيز بشكل أكبر على جانب التوافق؛ ولكن في القطاع العام فإن جانب الأداء لا يقل أهمية عن جانب التوافق، بمعنى أن القطاع العام يشترط توفر الجانبين، حيث تهتم مؤسسات القطاع العام بشكل أساسي بهياكل، وعمليات صنع القرار، والضوابط، والسلوك التي تدعم المساءلة الفعالة عن نتائج الأداء (Mulyadi, 2016).

ويعرّف معهد المدققين الداخليين الأمريكي (Institute of Internal Auditors) حوكمة مؤسسات القطاع العام بأنها: السياسات والإجراءات المُستخدمة لتوجيه أنشطة المنظمة الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول، وتقييمها لمعرفة مدى إنجازاتها في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة، والعدالة في توفير الخدمات، وضمان السلوك المناسب والأخلاقي للمسؤولين الحكوميين؛ للحدّ من مخاطر الفساد المالي والإداري.

ويعرّفها (Public Sector Commission, 2020) بأنها: الأنظمة والهيكل التي يتم من خلالها توجيه المنظمة، والتحكم فيها، وتشغيلها، والآليات التي تُحاسب من خلالها الأشخاص داخلها.

كما يعرفها (Gannarelli, 2020) بأنها: مجموعة من العمليات التي ينفذها مجلس الإدارة لمراقبة أنشطة المنظمة في تحقيق أهدافها. وفي الأساس، فإنّ الحوكمة هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف وتحقيقها، وهناك مدونة سلوك مطبّقة لضمان السلوك المناسب، وإثبات المصداقية، وهذا لا يقتصر فقط على الشركات، فالحكم في القطاع العام، مثل المدرسة العامة، وهو مهمّ بنفس القدر.

بينما يعرفها (Mulyadi, 2016) بأنها: مجموعة من الهياكل، والعمليات، والإجراءات والضوابط التي تنظم السلوك في المؤسسة وآلية سير العمل؛ من أجل تحقيق المساءلة الفعّالة عن نتائج الأداء.

ويعرفها (Asorwoe, 2014) بأنها: تبنّي وتطبيق المعايير الأخلاقية، والقوانين، واللوائح بما يحقق الإصلاحات الإدارية؛ من أجل مكافحة الفساد في المؤسسات العامة.

وتعرفها (صايح، 2018) بأنها: مجموعة من القوانين والنظم التي تساعد المؤسسة على إدارة شؤونها الداخلية والخارجية بشكل يمكنها من اتّخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛ لتصل إلى برّ الأمان.

ويعرّفها (الحايك، 2016) بقوله: هي الأسلوب الذي تُدار به المؤسسات، ويتم مراقبتها من قبل الأطراف ذات العلاقة؛ من أجل ضمان الكفاءة في استغلال الموارد، والحدّ من المخاطر، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال ما سبق، يعرف الباحث حوكمة المؤسسات العامة بأنها: عبارة عن مجموعة من القوانين، والهيكل، واللوائح، والإجراءات الهادفة إلى ضبط سير تنفيذ الخطة الاستراتيجية؛ من أجل تحسين الأداء الفعليّ، والوصول إلى النتائج المرجوة بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستغلال الأمثل لجمع موارد المؤسسة البشرية والمالية.

3.2.2. نشأة الحوكمة:

نشأ مصطلح حوكمة المؤسسات على المستوى الدولي في سياق الاحتيايل الخطير المتكرر، والإساءة المالية في البلدان ذات الاقتصادات الرأسمالية المتقدمة، مثل: (الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وإيطاليا)؛ ووفقاً للأدبيات المتخصصة، فقد كانت أول مرة يُذكر فيها مصطلح الحوكمة في فترة السبعينيات -بعد فضيحة ووترغيت-، حيث تم اكتشاف تورط شركات خاصة أمريكية في السياسة على التوالي، من خلال تمويل الأحزاب السياسية في الولايات المتحدة بشكل غير قانوني، تلاه في الثمانينيات والتسعينيات إفلاسُ العديد من الشركات في المملكة المتحدة، بعد إدراجها في البورصة بفترة زمنية قصيرة جداً (Ionescu, 2010).

ومن أهم الأمثلة التوضيحية على ذلك، حالة المفوضية الأوروبية - 2002/1999، حيث استقال 15 عضواً من المفوضية بعد الاحتيايل، وعدم كفاية الإدارة المالية التي حدّدها خمسة خبراء مستقلّين، رشّحهم البرلمان الأوروبي، وكاستجابة لهذه الإخفاقات المالية وعمليات الاحتيايل؛ بدأت الحكومات الوطنية والهيئات المختصة المختلفة بعمليات التغيير من خلال تشديد قوانين حوكمة المؤسسات والشركات، وفرض عقوبات تهدف إلى تنظيم عمل المؤسسات والشركات؛ لتبني سياسات أخلاقية وشفافة، حيث تُرجم ذلك لاحقاً إلى مفهوم الحوكمة (Ghita, 2008).

وفي الوقت الحالي، تمتلك الغالبية العظمى من البلدان المتقدمة والنامية مدونة حوكمة المؤسسات والشركات الصادرة عن هيئات حاكمة مختلفة (وفقاً لـ [www. ecgi. org](http://www.ecgi.org)، يوجد على المستوى العالمي 409 رموز حوكمة مؤسسية متطورة)، من بين أفضلها مدونة (Sarbanes-Oxley) في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي تم تطويرها استجابةً للإخفاقات والفضائح التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية، مثل فضيحة شركة أنرون كورب، والتي حققت نجاحات مذهلة، وصلت بها إلى ارتفاعات دراماتيكية قبل أن تُعلن الشركة إفلاسها، وتتهار، وتختفي بالكامل؛ و (Cadbury Code) في المملكة المتحدة، كردّ فعل على إخفاقات الشركات المدرجة في البورصة البريطانية. لذلك، في سياق فضائح (1970-1990)، كانت مهمة المجموعة الاستشارية هي ضبط الموازنات، وتقسيم السلطات على قدم المساواة بين المساهمين والإداريين والإدارة التنفيذية؛ بهدف منع ظهور عمليات احتيايل جديدة، وإساءات مالية، بالإضافة إلى استعادة ثقة المجتمع ببيئة الأعمال العامّة والخاصة (Matei & Drumasu, 2015).

4.2.2. أهمية الحوكمة:

تتمثل أهمية الحوكمة في كونها حجر الأساس الذي يضمن استقرار وتطوير وتنمية مؤسسات القطاع العام، من خلال اتخاذ القرارات السليمة التي تسعى لتلبية احتياجات المجتمع؛ إذ تسعى حوكمة المؤسسات العامة إلى تطوير أنظمة العمل لديها بشكل متكامل، من خلال تحديد المسؤوليات، وأطر العمل، والالتزام باللوائح والقوانين والإجراءات التي تعزز التميز في الأداء، وتحقق جودة النتائج والمخرجات، وتبرز أهمية تبني وتطبيق معايير الحوكمة في زيادة ثقة المواطنين بأداء المؤسسات العامة، وبالتالي قدرة الدولة على خلق جو استثماري مناسب، وتنمية وتحسين مستوى المعيشة في الدولة (ريان، 2019).

ويتمّ التزام المؤسسات العامة بتبني وتطبيق معايير الحوكمة، من خلال ستة عناصر رئيسة، تنقسم إلى قسمين: الأول يرتبط بجودة الأداء، وتتمثل في (القيادة والنزاهة والالتزام)، والثاني يرتبط بجودة نتائج الاستراتيجيات، والنظم، والسياسات، والعمليات، والتي تتمثل في (المساءلة والتكامل والشفافية)؛ من أجل الوصول إلى إدارة فعّالة تتمكن من تحقيق النتائج المرجوة بالشكل الأمثل (Mulyadi, 2016).

5.2.2. أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة إلى ضبط سير العمل في المؤسسة من أجل تحسين الأداء الفعلي، والحفاظ على تنظيم العمل والعلاقة بين أصحاب المصلحة والإدارة والرقابة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وتتمثل أهم أهداف الحوكمة في الآتي:

- 1- وضع الهياكل والإجراءات واللوائح التي توضح بالتحديد الأهداف المرجوة، وكيفية تحقيقها، مع متابعة كيفية التنفيذ؛ من أجل ضمان تحقيقها بفاعلية.
- 2- متابعة وتقييم وتقويم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة والمحاسبة؛ من أجل رفع مستوى الثقة بين الإدارة والجمهور وذوي المصلحة (نسمان، 2009).
- 3- تحقيق الشفافية، والإفصاح في جميع معاملات المؤسسة المالية؛ من أجل الحد من الفساد المالي، والمساهمة في الوصول إلى مرحلة الاستقرار والتنمية والتطوير.
- 4- ضبط الأمور المالية والمحاسبية في المؤسسة وفق قوانين منظمة وواضحة؛ من أجل ضمان استدامتها.
- 5- تحقيق الفصل بين المهام والمسؤوليات التي تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وجميع المستويات الإدارية في المؤسسة (عودة، 2017).

ويرى الباحث من خلال ما سبق، أنَّ تبني وتطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات يتطلب وجود تشريعات وقوانين ولوائح واضحة؛ لضمان ضبط سير الأداء الفعلي في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود مجلس إدارة قوي وفعال وسليم؛ من أجل العمل على تنفيذ هذه الضوابط بكفاءة وفعالية، يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى ضمان تنظيم المهام والمسؤوليات والصلاحيات التي من شأنها تنظيم سير العمل داخل المؤسسة، وتقديم نموذج قيادة إدارية حكيمة تتمكن من الحفاظ على العلاقة بين ذوي المصلحة وتحقيق المصلحة العامة.

6.2.2. استراتيجيات تبني وتحقيق الحوكمة الفعالة في المؤسسات العامة:

يتم تبني وتطبيق الحوكمة بفاعلية وكفاءة في المؤسسات العامة من خلال ضمان وجود مجموعة من الاستراتيجيات المهمة، الهادفة لترسيخ أرضية خصبة من شأنها تمكين المؤسسات من تطبيق الحوكمة بفاعلية، والتي تتمثل في:

- 1- استراتيجية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، والتي تتمثل في الهياكل التنظيمية التي تحدد السلطة، والمهام، والأدوار، والمسؤوليات.
- 2- استراتيجية القيادة والنزاهة، والتي تتمثل في سلوكيات القيادة، والهياكل الخاصة بالإشراف التنفيذي على القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى حفظ قيم ومبادئ المشاركة الفعالة.
- 3- استراتيجية الاتصال والتواصل، والتي تتمثل في العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة العامة؛ من أجل تحقيق السمعة الحسنة، والعمل بفعالية وكفاءة عبر الحدود التنظيمية للمؤسسة العامة.
- 4- استراتيجية الأداء، والتي تتمثل في التركيز على تحسين الأداء الفعلي من خلال تنظيم عمليات مراقبة الأداء، وتقييمه، وتقويمه على جميع مستويات المؤسسة العامة.
- 5- استراتيجية المساءلة والمحاسبة، والتي تتمثل في الوفاء بالالتزامات القانونية من خلال عمليات التدقيق، وتفويض السلطات، وأعمال السياسات الخاصة بإدارة موارد المؤسسة المالية والبشرية وإدارة المخاطر (Public Sector Commission, 2020).

7.2.2. متطلبات نظام حوكمة المؤسسات العامة:

يتكون نظام حوكمة المؤسسات العامة من ثلاثة مكونات أساسية، وتشمل:

1- مدخلات نظام الحوكمة:

وتتضمن كل ما يحتاج إلى تطبيق الحوكمة من مستلزمات ومتطلبات، سواء كانت قانونية، تشريعية، إدارية، أو اقتصادية.

2- معالجة العمليات وتشغيل نظام الحوكمة:

تشمل الجهات المسؤولة عن تنفيذ تطبيق معايير الحوكمة، والجهات الرقابية التي تقيّم، وتقوم، وتزوّد المؤسسة بالتغذية الراجعة، والإجراءات التصحيحية الضرورية اللازمة لتنفيذ تطبيق الحوكمة بكفاءة وفعالية.

3- مخرجات النظام:

تشمل تحقيق النتائج والمخرجات المرجوة من تبني وتطبيق معايير الحوكمة، التي تؤدي إلى الممارسات الناضجة للعمل في المؤسسة العامة (صايح، 2018).

8.2.2. المبادئ الأساسية لتبني وتطبيق معايير الحوكمة:

من أجل تبني وتطبيق معايير الحوكمة، يجب توفر المبادئ الأساسية الآتية بحسب (Gannarelli, 2020)، وهي:

- 1- تحديد الاتجاه: بمعنى توجه سياسات إجراءات المنظمة من خلال الأهداف الوطنية العامة، أو أهداف الأداء، أو توافرها مع التخطيط الاستراتيجي.
- 2- الأخلاق: بمعنى توفر مدونة لقواعد السلوك، بحيث يتم وضع سياسات العمل بشكل متناسب مع مدونة أخلاقيات مؤسسات القطاع العام.
- 3- الإشراف على النتائج: تتطلب الحوكمة الفعالة ضمان تنفيذ السياسات على النحو المنشود بها، واستيفاء الاستراتيجيات.
- 4- إعداد تقارير المساءلة: بمعنى اتباع مؤسسات القطاع العام المعايير المالية، ومعايير الأداء.
- 5- دورة التصحيح: بمعنى استخدام أنظمة الحوكمة لتحديد المشاكل، وإجراء التصحيح اللازم عند الحاجة بسرعة وفعالية.

9.2.2. المعوقات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام:

تتمثل أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة في وجود بعض القصور لدى مجلس الإدارة، والذي يضعف الجهود المبذولة لتبني وتطبيق وتطوير الحوكمة، بالإضافة إلى بعض التحديات الخارجية المؤثرة على بيئة العمل في المؤسسة العامة، والتي تتمثل في:

- 1- ارتفاع التكلفة المالية التي تتطلبها مستلزمات تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسة العامة من قبل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أعمالها وتنفيذها (المزيد، 2019).
- 2- العجز المالي، وتخفيض الميزانية، الذي قد يؤدي إلى انخفاض عدد الموظفين العاملين، وبالتالي انخفاض جودة الخدمة المقدّمة للجمهور المستهدف.
- 3- عدم إجراء عمليات المراجعة المالية بشكلٍ مستمرٍ ومنتظمٍ؛ ما قد يضعف فاعلية وكفاءة عمليات الحوكمة.
- 4- وجود ضعف في مراجعة البرامج وتقييمات أداء العمل الفعلي في المؤسسة العامة (Hogan, 2012).

10.2.2. متطلبات تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة:

- يتطلب تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة إجراء بعض التغييرات بطريقة مخططة، ضمن منهجية إدارة التغيير، ويستلزم ذلك وجود بعض المتطلبات التي تتمثل في:
- 1- مراعاة الأحداث الخارجية، وحقوق أصحاب المصلحة؛ من أجل استحداث التغيير التنظيمي المناسب.
 - 2- وضع المتغيرات وبعض المؤثرات بعين الاعتبار، والتي تتمثل في: (الموارد الطبيعية، الموارد المالية، الاضطرابات الاجتماعية، التغيير التشريعي).
 - 3- وجود مرونة التكيف في الوقت المناسب مع الأحداث الخارجية والمستجّبات التي قد تؤثر في بيئة العمل.
 - 4- ضرورة الاهتمام بمفهوم القيادة الاستراتيجية التي تشمل نماذج حوكمة تنطبق على إدارة التغيير في المؤسسات العامة (Jordan, 2014).

11.2.2. أبعاد الحوكمة:

تختلف أبعاد الحوكمة بحسب اختلاف طبيعة قطاع الأعمال الذي تنفّذ فيه، وطبيعة الأهداف المرجوة من تبنيها وتطبيقها، وسوف يستعرض الباحث في هذه الدراسة أهم أبعاد حوكمة المؤسسات العامة، والتي تتمثل في: (الإفصاح والشفافية، المحاسبة والمساءلة، العدالة والانصاف، إدارة المخاطر، أخلاقيات العمل)، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت معايير حوكمة المؤسسات العامة، وهي على النحو الآتي:

12.2.2. الإفصاح والشفافية (Transparency and Disclosure):

يتمثل بُعد الإفصاح والشفافية في تقديم المعلومات الحقيقة بشكل واضح وصريح، وإطلاع ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة عليها (السويدياوي، 2015)؛ ما يسهم في توفير دعامة رئيسة لتحقيق النزاهة، وتعزيز الثقة بين المؤسسة العامة وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة، فالإفصاح والشفافية يساهمان في إيصال المعلومات بطريقة صحيحة وواضحة؛ ما يؤدي لتوفير نظام فعال للتقارير بجميع أنواعها، ويزيد من فاعلية الاتصال والتواصل بين جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء كانوا المساهمين، أو ذوي المصلحة، أو الجمهور (صايح، 2018).

13.2.2. المحاسبة والمساءلة (Accounting and Accountability):

يتمثل بُعد المحاسبة والمساءلة في وجود نظام رقابي فعال، يتم من خلاله مراقبة وتقييم الأداء الفعلي، مع توفر إمكانية مساءلة الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، ومحاسبة المقصرين في المهام والواجبات الموكلة إليهم _إن وجدت_ (السويدياوي، 2015)، ويكون ذلك من خلال تحديد الهيكلية الإدارية للمؤسسة، وصلاحيات، ومسؤوليات، ومهام كل مسؤول في موقعه؛ ما يسهل على جميع الأطراف العاملة في المؤسسة معرفة مهامهم، وحدود عملهم بوضوح، وفق الخطة الاستراتيجية التي تم تبنيها (صايح، 2018).

14.2.2. العدالة والإنصاف (Justice and Fairness):

يتمثل بُعد العدالة والإنصاف في المساواة والعدالة بشكل منصف مع جميع الأطراف ذات العلاقة والمصلحة في المؤسسة العامة، دون محاباة أو تمييز (السويدياوي، 2015)، حيث تتحقق العدالة والإنصاف من خلال المعاملة العادلة مع الجميع دون تمييز، بالإضافة إلى ضمان تقديم جميع المعلومات اللازمة بشفافية لذوي العلاقة (أبو دغيم، 2018)؛ وذلك من خلال وضع النظم والقوانين الضابطة التي تحكم عمل مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد المهام والمسؤوليات، وتحدد من استغلال الصلاحيات (صايح، 2018).

15.2.2. إدارة المخاطر (Risk Management):

يتمثل بُعد إدارة المخاطر في المخاطر والتحديات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتضعف من إمكانياتها وطاقاتها، سواء كانت على الصعيد الداخلي أو الخارجي، والذي قد يؤثر سلباً على

الخدمات التي تقدّمها المؤسسة، ويُضعف بالتالي ثقة الجمهور المستهدف من هذه الخدمات؛ لذلك فإنّ إدارة المخاطر تعدّ جزءاً استراتيجياً في حوكمة المؤسسة، وهي بمثابة هيكل من الإجراءات والعمليات التي يتم تبنيها من أجل اقتناص الفرص، ومواجهة التهديدات، والتعامل معها بما يضمن كفاءة أداء المؤسسة واستمراريتها (أبو حجير، 2014).

16.2.2. أخلاقيات العمل (Work Ethics):

يتمثل بُعد أخلاقيات العمل في اعتماد مدونة قواعد السلوك في المؤسسة العامة، والالتزام باتباع السلوك الأخلاقي والمهني بشكل سليم داخل إطار العمل (السويدياوي، 2015)، من خلال تبني التشريعات والقوانين الضابطة لنظام سير العمل، بما يحفظ الحقوق، ويحدد الواجبات والمهام والمسؤوليات، باعتبارها صمّام الأمان؛ لضمان ضبط سير العمل بما يحقق تبني معايير الحوكمة بفاعلية في المؤسسة العامة (صايح، 2018).

17.2.2. مجلس الإدارة (Board of Directors):

يتمثل بُعد مجلس الإدارة في أنّ تشكيل مجلس الإدارة يضمن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمهام والواجبات والحقوق، بحيث تكون من أهم مسؤولياته مراجعة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ووضع ومتابعة الميزانية السنوية، والإنفاق، ومتابعة سير الأداء، بالإضافة إلى العمل على تحسين وتطوير الأداء، بما يحقق جودة مخرجات مُرضية للجمهور، ويضمن سلامة التقارير المحاسبية والمالية من خلال متابعة عمل لجان التدقيق، بالإضافة إلى تفعيل إدارة المخاطر والأزمات بالشكل الأمثل (قويدر، 2015).

18.2.2. مقومات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة:

يتطلب تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة توفر مقومات معينة بشكل أساسي، وتتمثل هذه المقومات فيما يأتي:

1- الاستراتيجية:

وتتضمن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، والهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، والأدوار.

2- الثقافة:

تتعلق بأسلوب القيادة والنزاهة وسلوكيات القيادة، والإشراف التنفيذي على القرارات الاستراتيجية، وتجسيد مبادئ القيادة، والسلوك، والقيم، وإشراك الموظفين في صنع القرار، والالتزام بتقديم الخدمات.

3- العلاقات:

تشير إلى الاتصال والتواصل، والسُّمة، والعلاقات الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التميز، والعمل بفعالية عبر الحدود التنظيمية.

4- الأداء:

يتعلق بالفعالية والكفاءة، من خلال نُظم وعمليات مراقبة الأداء وتقييمه، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

5- الامتثال والمساءلة:

يتعلق بالالتزامات القانونية من خلال المراجعة وتفويض السلطة، ووجود سياسات وعمليات وخطط لإدارة الشؤون المالية والمخاطر والموارد البشرية، فضلاً عن الأخلاقيات، وتكافؤ الفرص، والصحة، والسلامة المهنية، وحفظ السجلات والتقارير (Public Sector Commission, 2020).

ويرى الباحث أنَّ المؤسسات العامة الفلسطينية بشكلٍ عام، والمؤسسات المصرفية بشكلٍ خاصٍ قد بذلت جهوداً رائدة في مجال تبني وتطبيق حوكمة المؤسسات، من خلال نشر ثقافة الحوكمة ضمن إطار هيكلها التنظيمي، وقد كان ذلك بمثابة تحولٍ استراتيجي في هيكلها الإدارية، بما يتوافق مع المعايير الدولية، ويؤكد سعي المؤسسات الفلسطينية لتحقيق الاستقرار والتميز المؤسسي الهادف لدعم عجلة التنمية المستدامة في الدولة الفلسطينية.

3.2 المبحث الثالث: سلطة النقد الفلسطينية

1.3.2. مقدمة:

تعدُّ المؤسسات المصرفية العامة جزءاً مهماً من اقتصاد أيّ دولة، حيث يعتمد الأفراد والشركات على المؤسسات المالية العامة في المعاملات والاستثمار، وترى الحكومات أنه من الضروري الإشراف على البنوك والمؤسسات المالية وتنظيمها؛ لأنها تلعب دوراً مهماً وحيوياً في اقتصاد الدولة، حيث تشمل المؤسسات المالية مجموعة واسعة من العمليات التجارية التي تُشرف على قطاع الخدمات المالية، بما في ذلك البنوك، والشركات الائتمانية، وشركات التأمين، وشركات السمسرة، وعمليات الاستثمار (Hayes, 2020).

لقد لعبت مؤسسات القطاع المصرفي العامة دوراً رئيساً في نمو اقتصادات الدول، من خلال العديد من الأشكال والأساليب التي أدت إلى انتشار وتطور الخدمات المالية بشكلٍ سريعٍ في الآونة الأخيرة، فقد أثبتت التجربة الدولية أنّ تحسين جودة الخدمات المالية وتعزيز وصول الأفراد/ المنظمات إلى هذه الخدمات قد حققت تكافؤ الفرص، ومكنت جميع شرائح المجتمع من استغلال إمكانات الاقتصادات، من خلال الاعتماد على سياسات وحوافز مقنعة لتشجيع مقدمي الخدمات المالية على تقديم منتجاتهم وخدماتهم لجميع القطاعات والمناطق بشكلٍ منصفٍ، بالإضافة إلى توعية الجمهور حول الخدمات المالية، وكيفية استغلالها بكفاءة وفاعلية (Shawa & Kassis, 2015).

وفي هذا السياق، فقد حققت سلطة النقد الفلسطينية باعتبارها مؤسسة مصرفية عامة خلال السنوات القليلة الماضية نقلة نوعية مميزة على صعيد بنائها المؤسسي، وعلى صعيد العمل المصرفي في فلسطين، بالإضافة إلى الكثير من الإنجازات في مختلف المجالات المالية والمصرفية، حيث استطاعت من خلال مهنيتها العالية أن تتنافس الكثير من المؤسسات الدولية ذات العلاقة بطبيعة عملها؛ وبناءً على ذلك، أشادت المؤسسات الدولية وعلى رأسها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بالتطور الكبير الذي حقّقه سلطة النقد الفلسطينية في المجال المالي والمصرفي (International Monetary Fund, 2011).

2.3.2. ماهية القطاع المصرفي الفلسطيني:

يمثّل القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات في أي دولة، نظراً لما يقوم به من دور رئيسٍ ومهمٍ في تنظيم المعاملات والتداولات المالية في المجتمع؛ ما يساعد في تسهيل وضبط العمليات التجارية المختلفة، وبالتالي تسهيل النشاط الاقتصادي الداخلي والخارجي وتطويره وتنميته؛ ما ينعكس إيجابياً

على الاقتصاد، ويعود بالخير الوفير على المواطنين، ويرفع مستوى معيشتهم، ويحسن أوضاعهم المعيشية الاقتصادية والاجتماعية (السميري، 2014).

ويوفر القطاع المصرفي التمويل اللازم لمنشآت الأعمال الصغيرة، والمتوسطة، ومتناهية الصغر في الدولة؛ ما يساهم في خلق المزيد من فرص العمل، ويجعلها بمثابة المحرك الأساسي لعجلة النمو الاقتصادي (عبد الكريم وآخرون، 2013)، وبذلك فإنَّ القطاع المصرفي الفلسطيني يؤدي دورًا حيويًا في الاقتصاد الفلسطيني، فهو بمنزلة الجسر الرابط للقطاعات الاقتصادية المختلفة من خلال حشد المدخرات المحلية، وتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومساهمته الفاعلة في توفير البيئة المواتية للنشاط الاستثماري؛ فعلى الرغم من أنَّه عانى على مدار ثلاثة عقود زمنية كغيره من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، من سياسات الضمِّ، والإلحاق، والتهميش، والتدمير من قبل دولة الاحتلال، إلَّا أنه قد بدأ بالتبلور منذ مطلع تسعينيات القرن الماضي، وأصبح يساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الشاملة في فلسطين من خلال التسهيلات الائتمانية المباشرة والمتنامية للقطاعات الاقتصادية المختلفة، والتشريعات الخاصة التي تنظم عمل هذا القطاع (رسلان، 2012).

3.3.2. الأهداف العامة للقطاع المصرفي الفلسطيني:

تتحدَّد الرؤية العامة للقطاع المصرفي الفلسطيني في أربعة أهداف استراتيجية رئيسة، بموجب الخطة الاستراتيجية (2011-2013) الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، وهي كالاتي:

- 1- دعم الموارد المحلية الوطنية من أجل تقليل اعتماد فلسطين على المساعدات الدولية.
- 2- إنشاء نظام مالي منظم ضمن مستوى عالٍ من العدالة، والشفافية، والإنصاف، والمسؤولية.
- 3- تحقيق الاستقرار المالي في فلسطين.
- 4- تحقيق الاستقرار النقدي والمصرفي، بالإضافة إلى إنشاء مؤسسات حديثة غير مصرفية؛ من أجل تعزيز الاستثمار؛ بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية (Palestinian National Plan 2011-2013).

ويرى الباحث أنَّ سلطة النقد الفلسطينية _من خلال إشرافها على القطاع المصرفي الفلسطيني، وعملها الدؤوب على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية الفلسطينية_، تسعى لتحقيق التكامل الاجتماعي والاقتصادي الفلسطيني من خلال دمج المصالح الاجتماعية والاقتصادية؛ ما يؤدي إلى توفير جميع الإمكانات الاقتصادية لجميع فئات المجتمع الفلسطيني، وبالتالي دعم تحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني.

4.3.2. نشأة سلطة النقد الفلسطينية:

نشأت سلطة النقد الفلسطينية بموجب البروتوكول الاقتصادي الفلسطيني الإسرائيلي الذي تمّ توقيعه في باريس عام 1994م، من نهاية شهر نيسان/ أبريل بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية، حيث جاء في المادة الرابعة لهذا الاتفاق ضمن البند رقم (1) أن السلطة الفلسطينية سوف تقوم بإنشاء سلطة نقدية بموجب هذا الاتفاق، بحيث تتمتع هذه السلطة النقدية بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتنظيم القطاع المصرفي الفلسطيني؛ وبناءً على هذا الاتفاق، تأسست سلطة النقد الفلسطينية بموجب قرار رئاسي بتاريخ 1994/12/1م، ومن ثم قرار رئاسي آخر بتاريخ 1994/12/25م بتعيين أول محافظ لسلطة النقد الفلسطينية (العرايزة، 2009).

وبموجب هذا القرار، أصبحت سلطة النقد الفلسطينية مؤسسة عامةً مستقلةً مسؤولةً عن رسم وتنفيذ السياسات النقدية والمصرفية؛ من أجل ضمان قطاع مصرفي فلسطيني سليم، وتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة الفلسطينية، من خلال الإشراف على المصارف العاملة في فلسطين، ومؤسسات الإقراض المتخصصة، بالإضافة إلى شركات الصرافة العاملة في فلسطين، وترخيص شركات الدفع الإلكتروني، وصولاً إلى التنظيم الفعّال والشفاف لجميع المعاملات المالية والمصرفية بكفاءة وفاعلية؛ بهدف تحقيق الاستقرار النقدي، وبذلك فإنّ سلطة النقد الفلسطينية تعمل بموجب قانون سلطة النقد رقم (2)، الصّادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني عام 1997م، والذي حدّد استقلاليتها، بالإضافة إلى قانون المصارف رقم 9 لعام 2010م (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

وبرغم الظروف السياسية الصعبة التي تواجهها الحكومة الفلسطينية والمجتمع الفلسطيني، إلا أنّ سلطة النقد الفلسطينية استطاعت تحقيق الكثير من الإنجازات على المستوى الإشرافي والقانوني، الذي ينظّم القطاع المصرفي الفلسطيني، بالإضافة إلى تدعيم القطاع المصرفي بالأنظمة الإشرافية الرقابية، وإطلاق الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي؛ من أجل مكافحة غسيل الأموال، أو شُبّهات تمويل الإرهاب، كما عملت سلطة النقد الفلسطينية جاهدةً على تعزيز العلاقات العربية والإقليمية والدولية؛ من أجل تعميق العلاقات وتنظيمها بين الجهاز المصرفي الفلسطيني وبيئته الإقليمية والدولية (الشوا، 2019).

5.3.2. رسالة سلطة النقد الفلسطينية:

تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار المالي من خلال تطوير جهاز مصرفي مستقر وآمن، ونظام مدفوعات وطني فعال، وتحقيق الشمول المالي، وتحقيق الاستقرار النقدي من خلال إبقاء التضخم تحت السيطرة.

6.3.2. رؤية سلطة النقد الفلسطينية:

تتجه رؤية سلطة النقد الفلسطينية نحو أن تكون بنكاً مركزياً حديثاً كامل الصلاحيات لدولة فلسطين، وأن تكون قادرةً على تحقيق الاستقرار النقدي، وإبقاء التضخم تحت السيطرة، والحفاظ على الاستقرار المالي، كما تعمل على تحقيق نمو اقتصادي مستدام، وتشجيع التكامل مع الاقتصاد الإقليمي والدولي.

7.3.2. مهام سلطة النقد الفلسطينية:

قامت سلطة النقد وبمجرد صدور قرار الرئيس بتأسيسها باستكمال مراحل استعداديتها وجاهزيتها لممارسة أدوارها ومهامها، حيث قامت بالبدء ببلورة نظم عملها الداخلية وإصدار التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تضبط عمل الجهاز المصرفي وقامت ببناء قدراتها وجذب الخبرات المطلوبة وتأهيل كوادرها تأهيلاً مهنيّاً مناسباً، كما أنها تقوم بتطبيق القواعد والمعايير والممارسات الدولية الفضلى بكل مرونة ومهنية وبمسؤولية عالية وبمنتهى الاقتدار، وهو الأمر الذي جعلها نموذجاً مميزاً على مستوى المنطقة العربية والاقليم وعلى المستوى العالمي كذلك.

كما أنها تعمل وفقاً للسياسات والمعايير الإشرافية المصرفية الصادرة عن لجنة بازل في مجال الرقابة والتفتيش وإدارة المخاطر وهي في هذا الإطار تقوم بالإشراف على عمل البنوك وتوجيهها ومتابعة مراكزها المالية وذلك بهدف حماية أموال المودعين وزيادة ثقة الجمهور بالجهاز المصرفي الفلسطيني باعتبار ذلك من أهم أهداف سلطة النقد الفلسطينية.

كما أن سلطة النقد تعمل من أجل توفير بيئة مناسبة للمحافظة على الاستقرار المالي والمصرفي بالشكل الذي يضمن قيام البنوك بدورها من أجل المساعدة في دعم الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وصولاً إلى ضمان مساهمتها في التنمية الاقتصادية المستدامة وزيادة فرص العمل وتحسين مستويات المعيشة داخل فلسطين.

الا أنه وبالرغم من كل ما سبق الا انه هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه سلطة النقد الفلسطينية وتحد بالتالي من إمكانية قيامها بمهامها المناطة بها بالشكل الأمثل وتتمثل أهم هذه التحديات في التالي:

عدم وجود عملة وطنية فلسطينية مع ما يترتب على ذلك من عدم القدرة في التحكم في السياسة النقدية وخسارة إيرادات سك العملة (السينيوريج)، وعدم القدرة على التحكم بالسيولة والمعرض النقدي.

التعامل مع أربع عملات بشكل رئيسي (الشيكل الإسرائيلي، الدولار الأمريكي، الدينار الأردني، اليورو الأوروبي) وبالتالي التعرض بصفة مستمرة لتقلبات أسعار الصرف والتضخم المستورد.

التعامل بشكل مباشر مع مصرفيين مركزيين مستقرين، وهما البنك المركزي الإسرائيلي والبنك المركزي الأردني ولكلٍ منهم سياساته النقدية التي تحقق مصلحة بلاده.

مشاكل الاقتصاد الفلسطيني الهيكلية، مثل الاعتماد الكبير في الموازنة على المساعدات الأجنبية، البطالة، تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي، اختلال الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

المخاطر السياسية التي يتعرض لها الجهاز المصرفي بكافة مكوناته وذلك بفعل التداعيات الحاصلة على المستوى السياسي محلياً وإقليمياً والمتمثل بحالة الفوضى السياسية الإقليمية في المنطقة العربية المحيطة، وكذلك المخاطر الناتجة عن ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، مثل: عدم الاستقرار السياسي، التطورات السياسية في الدول العربية، الوضع السياسي الداخلي وتبعاته السلبية على الأداء الاقتصادي، تعثر عملية السلام، تقطيع أوصار الوطن وتقسيم المناطق الى A – B – C وما نتج من انعدام السيطرة على الحدود وأجزاء كثيرة من الضفة الغربية حيث تؤثر بالتالي حالة عدم الاستقرار على تطوير المؤسسة وإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، الحصار المفروض على قطاع غزة، ممارسات البنوك الإسرائيلية، عدم التزام إسرائيل بالاتفاقيات الاقتصادية والأزمات المتعاقبة التي تختلقها إسرائيل مثل أزمة رواتب الأسرى والشهداء وأزمة احتجاز أموال المقاصة وهو الأمر الذي يؤدي الى عدم سيطرة الدولة على إيراداتها وضعف قدرتها على التخطيط وتغطية الالتزامات وبالنتيجة ارتفاع حجم ونسبة الإقراض البنكي للقطاع العام.

مشاكل قانونية ذات علاقة بعدم فاعلية النظام القضائي والإطار القانوني والذي يظهر من خلال اختلاف بعض القوانين السارية بين الضفة وغزة (قانون الشركات مثلاً)، التضارب بين بعض القوانين والعديد من القوانين النافذة قديمة ولا تتلاءم مع التطورات المحلية والدولية (القانون التجاري مثلاً)، بطئ الإجراءات القضائية والتأخير في البت في الدعاوي، محدودية القدرة على تنفيذ الأحكام القضائية بسبب تقسيم فلسطين الى مناطق، وأخيراً عدم وجود محاكم تجارية متخصصة.

خفض المساعدات المالية الخارجية بسبب الضغوطات الامريكية والدولية على السلطة الفلسطينية مما يؤدي الى عجز في موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية.

استمرار الانقسام الفلسطيني بين حركتي فتح وحماس في الضفة الغربية وقطاع غزة وما خلفه من تشتت في صنع القرار الفلسطيني وتنفيذ مهام المؤسسات العامة والقي بظلاله السلبية بالتالي على عمل المؤسسة (عطا الله، 2018).

ويرى الباحث أنه وبرغم المعوقات والتحديات الكبيرة التي تواجه عمل سلطة النقد الفلسطينية إلا أن سلطة النقد الفلسطينية تسعى جاهدة لبذل كل إمكانياتها من أجل التصدي لكل هذه المعوقات ومن أجل النهوض بإمكانيات الشعب الفلسطيني للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية في قلب برامج الحكومة الفلسطينية من أجل دعم استقلال الدولة الفلسطينية وتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين مصالح المواطنين الفلسطينيين بشكل عام والحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي الفلسطيني في ظل الأزمات المتكررة التي تواجه عمل الحكومة الفلسطينية وفق الأصول والمعايير الدولية ضمن إطار منظومة متكاملة من التخطيط الاستراتيجي الفعال للمحافظة على استقرار النظام المالي والمصرفي الفلسطيني. حدّد قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) وفق المادة (5) لعام 1997م، مهام سلطة النقد الفلسطينية، والتي تتمثل بشكل أساسي في تنظيم العمل المصرفي الفلسطيني، وذلك من أجل سلامة النظام النقدي الفلسطيني، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، وتتحدد هذه المهام في الآتي:

- 1- ممارسة إصدار النقد الوطني، بالإضافة إلى توفير الاحتياطي النقدي الضروري في الوقت المناسب.
- 2- تنظيم النشاط المصرفي الفلسطيني بما يشمل إصدار تراخيص المصارف أو إلغائها، بالإضافة إلى الإشراف على عملها والرقابة عليها.
- 3- إجراء جميع التحاليل النقدية والاقتصادية الفلسطينية، ونشر نتائجها، بالإضافة إلى تقديم المشورة للسلطة الفلسطينية.
- 4- تقوم سلطة النقد الفلسطينية بمهام الوكيل المالي للسلطة الفلسطينية، وللمؤسسات العامة الفلسطينية.
- 5- تنظيم جميع أشكال النشاط المالي، والمصرفي، والاستثماري في فلسطين.
- 6- العمل كمصرف للمصارف المرخصة، وللمؤسسات الإقراض الفلسطينية، والشركات المالية، والإشراف عليها؛ من أجل حمايتها وحماية حقوق المودعين فيها (منظومة القضاء والتشريع في فلسطين، 1998).

ويرى الباحث أن سلطة النقد الفلسطينية تقوم بجميع المهام الموكلة إليها كمصرف مركزي فلسطيني، ينظم جميع المعاملات والتداولات المالية؛ بهدف خلق حالة من الاستقرار النقدي في الأراضي

الفلسطينية، والسيطرة على التضخم من خلال رسم السياسات النقدية العامة، التي تقوم على أساس التنظيم الفعّال والشفاف، والإشراف على المصارف ومؤسسات الإقراض المتخصصة بكفاءة عالية.

8.3.2. التحديات والمعوقات التي تواجه عمل سلطة النقد الفلسطينية:

قامت سلطة النقد وبمجرد صدور قرار الرئيس بتأسيسها باستكمال مراحل استعداديتها وجاهزيتها لممارسة أدوارها ومهامها، حيث قامت بالبدء ببلورة نظم عملها الداخلية وإصدار التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تضبط عمل الجهاز المصرفي وقامت ببناء قدراتها وجذب الخبرات المطلوبة وتأهيل كوادرها تأهيلاً مهنيّاً مناسباً، كما أنها تقوم بتطبيق القواعد والمعايير والممارسات الدولية الفضلى بكل مرونة ومهنية وبمسؤولية عالية وبممتنهي الاقتدار، وهو الأمر الذي جعلها نموذجاً مميزاً على مستوى المنطقة العربية والإقليم وعلى المستوى العالمي كذلك.

كما أنها تعمل وفقاً للسياسات والمعايير الإشرافية المصرفية الصادرة عن لجنة بازل في مجال الرقابة والتفتيش وإدارة المخاطر وهي في هذا الإطار تقوم بالإشراف على عمل البنوك وتوجيهها ومتابعة مراكزها المالية وذلك بهدف حماية أموال المودعين وزيادة ثقة الجمهور بالجهاز المصرفي الفلسطيني باعتبار ذلك من أهم أهداف سلطة النقد الفلسطينية.

كما أن سلطة النقد تعمل من أجل توفير بيئة مناسبة للمحافظة على الاستقرار المالي والمصرفي بالشكل الذي يضمن قيام البنوك بدورها من أجل المساعدة في دعم الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وصولاً إلى ضمان مساهمتها في التنمية الاقتصادية المستدامة وزيادة فرص العمل وتحسين مستويات المعيشة داخل فلسطين.

الا أنه وبالرغم من كل ما سبق الا انه هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه سلطة النقد الفلسطينية وتحد بالتالي من إمكانية قيامها بمهامها المناطة بها بالشكل الأمثل وتتمثل أهم هذه التحديات في التالي:

- عدم وجود عملة وطنية فلسطينية مع ما يترتب على ذلك من عدم القدرة في التحكم في السياسة النقدية وخسارة إيرادات سك العملة (السينيوريج)، وعدم القدرة على التحكم بالسيولة والمعرض النقدي.
- التعامل مع أربع عملات بشكل رئيسي (الشيكل الإسرائيلي، الدولار الأمريكي، الدينار الأردني، اليورو الأوروبي) وبالتالي التعرض بصفة مستمرة لتقلبات أسعار الصرف والتضخم المستورد.

- التعامل بشكل مباشر مع مصرفيين مركزيين مستقرين، وهما البنك المركزي الإسرائيلي والبنك المركزي الأردني ولكلٍ منهم سياساته النقدية التي تحقق مصلحة بلاده.
- مشاكل الاقتصاد الفلسطيني الهيكلية، مثل الاعتماد الكبير في الموازنة على المساعدات الأجنبية، البطالة، تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي، اختلال الميزان التجاري وميزان المدفوعات.
- المخاطر السياسية التي يتعرض لها الجهاز المصرفي بكافة مكوناته وذلك بفعل التداعيات الحاصلة على المستوى السياسي محلياً وإقليمياً والمتمثل بحالة الفوضى السياسية الإقليمية في المنطقة العربية المحيطة، وكذلك المخاطر الناتجة عن ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، مثل: عدم الاستقرار السياسي، التطورات السياسية في الدول العربية، الوضع السياسي الداخلي وتبعاته السلبية على الأداء الاقتصادي، تعثر عملية السلام، تقطيع أوصار الوطن وتقسيم المناطق الى A – B – C وما نتج من انعدام السيطرة على الحدود وأجزاء كثيرة من الضفة الغربية حيث تؤثر بالتالي حالة عدم الاستقرار على تطوير المؤسسة وإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، الحصار المفروض على قطاع غزة، ممارسات البنوك الإسرائيلية، عدم التزام إسرائيل بالاتفاقيات الاقتصادية والأزمات المتعاقبة التي تختلقها إسرائيل مثل أزمة رواتب الأسرى والشهداء وأزمة احتجاز أموال المقاصة وهو الأمر الذي يؤدي الى عدم سيطرة الدولة على إيراداتها وضعف قدرتها على التخطيط وتغطية الالتزامات وبالنتيجة ارتفاع حجم ونسبة الإقراض البنكي للقطاع العام.
- مشاكل قانونية ذات علاقة بعدم فاعلية النظام القضائي والإطار القانوني والذي يظهر من خلال اختلاف بعض القوانين السارية بين الضفة وغزة (قانون الشركات مثلاً)، التضارب بين بعض القوانين والعديد من القوانين النافذة قديمة ولا تتلاءم مع التطورات المحلية والدولية (القانون التجاري مثلاً)، بطئ الإجراءات القضائية والتأخير في البت في الدعاوي، محدودية القدرة على تنفيذ الأحكام القضائية بسبب تقسيم فلسطين الى مناطق، وأخيراً عدم وجود محاكم تجارية متخصصة.
- انخفاض المساعدات المالية الخارجية بسبب الضغوطات الامريكية والدولية على السلطة الفلسطينية مما يؤدي الى عجز في موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية.
- استمرار الانقسام الفلسطيني بين حركتي فتح وحماس في الضفة الغربية وقطاع غزة وما خلفه من تشتت في صنع القرار الفلسطيني وتنفيذ مهام المؤسسات العامة والقى بظلاله السلبية بالتالي على عمل المؤسسة (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

ويرى الباحث أنه وبرغم المعوقات والتحديات الكبيرة التي تواجه عمل سلطة النقد الفلسطينية إلا أن سلطة النقد الفلسطينية تسعى جاهدة لبذل كل إمكانياتها من أجل التصدي لكل هذه المعوقات ومن أجل النهوض بإمكانيات الشعب الفلسطيني للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية في قلب برامج الحكومة الفلسطينية من أجل دعم استقلال الدولة الفلسطينية وتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين مصالح المواطنين الفلسطينيين بشكل عام والحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي الفلسطيني في ظل الالتزامات المتكررة التي تواجه عمل الحكومة الفلسطينية وفق الأصول والمعايير الدولية ضمن إطار منظومة متكاملة من التخطيط الاستراتيجي الفعال للمحافظة على استقرار النظام المالي والمصرفي الفلسطيني.

9.3.2. خطة التحول الاستراتيجي في سلطة النقد الفلسطينية:

بدأت سلطة النقد الفلسطينية في منتصف عام 2006م بعملية إعادة هيكلة داخلية فيها من أجل تحويلها الى بنك مركزي فلسطيني قادر على اصدار عملة وطنية فلسطينية وذلك بالاستناد الى وثيقة "خطة التحول الاستراتيجي" بهدف تحقيق الاستقرار المالي والنقدي بالإضافة الى تشجيع النمو الاقتصادي المستدام في فلسطين.

ومن ابرز النقاط التي قامت خطة التحول الاستراتيجي بمعالجتها التالي:

- 1- تعزيز الممارسات الفضلى غب هيكلية الحوكمة والإدارة في سلطة النقد الفلسطينية
- 2- الفصل الواضح بين المهام الرئيسية والمساندة للبنك المركزي
- 3- تعزيز الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التكامل في نظم إدارة المعلومات
- 4- التركيز على تطبيق معايير الحوكمة والشفافية والمساءلة
- 5- الاستناد الى أفضل الممارسات الدولية الخاصة بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي
- 6- استحداث مكتب للتظلمات والذي يُعتبر الأول من نوعه
- 7- تبني ميثاق شرف يحكم الموظفين العاملين لدى سلطة النقد بالإضافة الى استحداث مكتب لأخلاقيات العمل
- 8- وضع الخطط لتأسيس نظام مدفوعات وطني متكامل وذو كفاءة عالية
- 9- استحداث دائرة متخصصة للموارد البشرية (التقرير السنوي الثاني عشر لسلطة النقد الفلسطينية، 2006).

10.3.2. الملامح الرئيسية في خطة التحول الاستراتيجي في سلطة النقد الفلسطينية:

من أجل نجاح خطة التحول الاستراتيجي في سلطة النقد الفلسطينية يجب توفر العناصر التالية:

- 1- التشريعات والنظم: استصدار تشريعات قانونية جديدة خاصة بتعديلات جوهرية في قانون المصارف وقانون مكافحة غسيل الأموال وقانون العملة من أجل تمهيد الطريق أمام سلطة النقد للتحول الى بنك مركزي فلسطيني
- 2- إدارة المؤسسة بمسؤولية وفعالية من خلال تعزيز مبادئ الشفافية
- 3- تعزيز مبادئ المساءلة في سلطة النقد الفلسطينية من خلال استحداث أربعة مناصب رئيسية (التظلمات، اخلاقيات العمل، المستشار القانوني، المدقق الداخلي) بحيث ترتبط هذه اللجان مع مجلس الإدارة بشكل مباشر
- 4- استحداث لجنة السياسة النقدية المنوط بها وضع وتنفيذ السياسة النقدية مستقبلا
- 5- استحداث نظم جديدة للرواتب والتعيينات بحث تركز هذه النظم على أساس تنافسي
- 6- بناء نظام الكتروني لإدارة المعلومات لضمان انسابية وفاعلية المعلومات
- 7- استحداث هيكلية متكاملة لضمان اعلى مستوى من الفاعلية من خلال تجانس المسؤوليات والصلاحيات على مستوى الإدارة لاعليا والدوائر المتخصصة (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2006)

11.3.2. مميزات الاطار التنظيمي والتشريعي الخاص بخطة التحول الاستراتيجي في سلطة النقد الفلسطينية:

في حال إتمام عملية التحول الاستراتيجي في سلطة النقد الفلسطينية يتوقع أن يحكمها اطار تشريعي وتنظيمي يتميز بالتالي:

- 1- تجانس الهيكل التنظيمي بكادر ذي مؤهلات علمية ومهنية عالية
- 2- وجود كفاءة علمية في المجموعات الرئيسية من أجل تعزيز ضمان تنفيذ المهام الرئيسية لبنك مركزي متطور قادر على تحقيق الاستقرار المالي والنقدي
- 3- تحديد واضح للمهام المناطة بالدوائر المساندة من اجل ضمان اعلى مستويات الأداء وفقا لافضل معايير الإدارة السليمة (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2006)

ويرى الباحث أنه في حال اكتمال هذه الخطة سوف تستطيع سلطة النقد الفلسطينية اصدار عملة نقدية ضمن سياسة نقدية ملائمة قادرة على تحقيق النمو المالي والاقتصادي الفلسطيني.

إنجازات سلطة النقد الفلسطينية الخاصة بخطة التحول الاستراتيجي:

حققت سلطة النقد الفلسطينية تقدماً ملحوظاً في خطة التحول الاستراتيجي وكان من ضمن هذا التقدم مجموعة من المنجزات التي تتمثل في التالي:

أولاً/ التشريعات: وذلك من خلال اجراء تعديلات جوهرية على قانون المصارف واستحداث قانون خاص بمكافحة غسيل الأموال

ثانياً/ نظام الإدارة والحكم: وذلك من خلال تطوير سياسات وإجراءات تحتوي على أسس ومعايير الحوكمة الرشيدة والإدارة السليمة لموارد سلطة النقد المالية والبشرية بما يتلائم مع افضل الممارسات الدولية من أجل ضمان المساءلة والشفافية والنزاهة والسلامة في جميع الاعمال بالإضافة الى تطبيق ميثاق شرف على الموظفين وتنفيذ لائحة مكتب التظلمات والتعليمات الخاصة برقابة المصارف واللوازم والمشتريات

ثالثاً/ إعادة الهيكلة: وذلك من خلال استحداث هيكل تنظيمي جديد ونظام للرواتب وإجراءات التعيين بالإضافة الى إعادة هيكلة دوائر رقابة المصارف والموارد البشرية ونظم المعلومات والتكنولوجيا والنظم المالية والخدمات العامة ومكتب المحافظ وإعادة تفعيل دائرة الأبحاث من اجل تحديث مصادر المعلومات وتأمين احتياجات سلطة النقد منها وذلك بالتاون مع خبراء محليين ودوليين

رابعاً/ أخلاقيات العمل: وذلك من خلال استحداث ضوابط ومعايير أخلاقيات العمل (ميثاق شرف) وتطبيقها على كافة الموظفين من أجل ضمان تعاملهم وفق أعلى المعايير الأخلاقية بهدف تعزيز الالتزام معايير السلوك المهني

خامساً/ تعزيز الرقابة المصرفية: وذلك من خلال استحداث قسم جديد للسلامة الكلية بهدف مراقبة ومتابعة المخاطر المالية النظامية واستحداث وحدة خاصة باستعلامات الائتمان لخدمة المصارف والمؤسسات المالية الأخرى

سادساً/ التدريب: وذلك من خلال احداث نقلة نوعية في البرامج والمخصصات وتطوير مهارات وقدرات الموظفين في اللغة الإنجليزية ومهام تكنولوجيات المعلومات ورقابة المصارف والاقتصاد والاحصاء وسويقت للتحويلات الالكترونية

سابعاً/ تطوير العلاقات الدولية المتخصصة: وذلك من خلال انشاء علاقات تعاون فني مع البنوك المركزية المتقدمة والمؤسسات الدولية بما فيها صندوق النقد والبنك الدوليين والبنك المركزي الأوروبي والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي وصندوق النقد العربي بهدف الاستفادة من تجاربهم

ثامناً/ نظام المدفوعات: حيث انضمت سلطة النقد الفلسطينية الى شبكة سويفت (SWIFT) وتم تأمين تمويل خارجي للمراحل الأولى من نظام مدفوعات وطني الكتروني بالإضافة الى انشاء شبكة مصرفية الكترونية تربط سلطة النقد مع الجهاز المصرفي في فلسطين الى جانب الشروع في التحضيرات لانشاء مقاصة آلية ونظام تسوية المدفوعات الاجمالية الفوري للنظام المالي الفلسطيني الذي يربط كلاً من سلطة النقد والجهاز المصرفي وهيئة سوق رأس المال ووزارة المالية وغيرها من المؤسسات المالية.

تاسعاً/ مكتب معلومات سلطة النقد: حيث تتعاون سلطة النقد مع الاتحاد الأوروبي وبتنويل منه في بناء نظام للإدارة يضمن فعالية إدارة البيانات والتقارير ويُعزز مبادئ الشفافية والمساءلة.

عاشرأ/ موقع الكتروني جديد لسلطة النقد: حيث استكملت سلطة النقد عمليات تطوير موقعها الالكتروني ليكون مرآتها التي تعكس التطورات المستحدثة فيها ويوفر معلومات دقيقة عنها (التقرير السنوي الثاني عشر، 2006).

12.3.2. أبرز إنجازات سلطة النقد الفلسطينية بشكل عام:

تمكنت سلطة النقد الفلسطينية _ رغم وجود الكثير من التحديات والمعوقات التي واجهتها وما زالت تواجه عملها _ من تحقيق العديد من الإنجازات الكبيرة في ظل الظروف الاستثنائية التي تعمل فيها، وقد تمثلت أهم هذه الإنجازات في ترخيص العديد من المصارف الفلسطينية والعربية؛ مما ساهم في ازدهار وتطور العمل المصرفي في فلسطين وتنظيم العمل المالي والمصرفي في فلسطين بجميع أشكاله بالإضافة الى تطور النشاط المالي والمصرفي بشكل ملموس في الأراضي الفلسطينية عمّا كان عليه قبل نشأة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وفي هذا السياق حققت سلطة النقد الفلسطينية مكانةً رائدةً لفلسطين في مجال الشمول المالي بين دول العالم حيث استطاعت سلطة النقد الفلسطينية الانضمام إلى شبكة التحالف العالمي للشمول المالي (Alliance for Financial Inclusion)، وأن تصبح عضوًا فيه.

وفيما يلي أهم إنجازات سلطة النقد الفلسطينية وفق التسلسل الزمني للأعوام منذ إنشائها وحتى الآن:

أولاً: الفترة بين عامي (1994-2007):

من أبرز الإنجازات في هذه الفترة، تأسيس سلطة النقد الفلسطينية في عام 1994م، وذلك بموجب مرسوم رئاسي رقم (184)؛ وفي العام 1997م، صدر قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) من خلال المجلس التشريعي الفلسطيني، وأخيراً في العام 2007م، تمّ صدور قانون مكافحة غسيل الأموال.

ثانيًا: الفترة بين عامي (2008-2010):

في العام 2008م، تم إطلاق نظام المعلومات الائتماني، بالإضافة إلى صدور مرسوم رئاسي بخصوص ترخيص ومراقبة مهنة الصرافة، وكذلك إنشاء نظام المدفوعات الوطني في العام 2010م، وصدر قانون المصارف، وإطلاق نظام الشيكات المرجعة.

ثالثًا: في العام 2011:

خلال العام 2011م، تنوّعت إنجازات سلطة النقد حيث قامت بإنشاء دائرة خاصة بانضباط السوق المالي، بالإضافة إلى تصميم وإنشاء قاعة لاستقبال الجمهور، وإطلاق نظام التسوية الإجمالية، وأخيرًا صدور مرسوم رئاسي يختص بتنظيم قانون ترخيص ومراقبة مؤسسات الإقراض الفلسطينية المتخصصة.

رابعًا: الفترة بين عامي (2012-2014):

في هذه الفترة، توالى إنجازات سلطة النقد الفلسطينية بشكلٍ سريعٍ ومنظمٍ، حيث بدأت بإطلاق برنامج حساب أساسي لكل مواطن في العام 2012م، وصدر قانون تسوية المدفوعات الوطني؛ إضافة إلى إطلاق الحساب المصرفي الدولي في العام 2013م، وإنشاء المؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع في نفس العام، بالإضافة إلى إطلاق نظام المقاصة الآلي في العام 2014م، والذي تبعه سريعًا إطلاق المفتاح العام للبنية التحتية، حيث أدّى توالي هذه الإنجازات إلى حصول سلطة النقد الفلسطينية على جائزة دولية عن أفضل فعالية للتوعية المالية في مناطق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

خامسًا: في العام (2015):

في العام 2015م، تم إطلاق نظام المفتاح الوطني (194)، بالإضافة إلى نظام إدارة المعلومات الخاصة بسلطة النقد (Mannagment Information System)، وإطلاق نظام إدارة المعلومات الجغرافية (Geographical Information System)، وإصدار القانون رقم (20)، والذي يتعلق بمكافحة غسيل الأموال، ومكافحة تمويل الإرهاب، واختتمت سلطة النقد إنجازاتها لهذا العام بصدر المرسوم الرئاسي رقم (14)، والذي يتعلق بتنفيذ قرارات مجلس الأمن.

سادسًا: في العام (2016):

تمّ في العام 2016م إصدار قرار رقم (41)، والذي يرتبط بتنظيم وترخيص ورقابة مهنة الصرافة في فلسطين، حيث أشاد البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بجهود سلطة النقد الفلسطينية، ودورها

البناء في إدارة وتنظيم القطاع المصرفي، وخاصة في الأزمات والتحديات التي تواجهها البيئة الفلسطينية؛ ما أدى إلى حصول سلطة النقد الفلسطينية على الجائزة العالمية " SAG AWARD " في مجال نظم المعلومات وإدارتها.

سابعاً: في العام (2017):

في العام 2017م، تم إطلاق النسخة الثانية من نظام الشيكات المُعادة (Version II)، والتقارير الائتمانية، والتسويات الرضائية، والشيكات الموقوفة والمفقودة، بالإضافة إلى توقيع العديد من مذكرات التفاهم مع شركات القطاع الخاص؛ لتزويدها بخدمة نظام الاستعلام الائتماني الموحد، كما اختتمت سلطة النقد الفلسطينية إنجازاتها لهذا العام بتوقيع مجموعة من مذكرات التفاهم مع الجامعات الفلسطينية؛ من أجل دعم التعاون المشترك في مجال التوعية المالية والمصرفية.

ثامناً: في العام (2018):

أما في العام 2018م، فقد حصلت سلطة النقد الفلسطينية على شهادة الامتثال (DSS-PCI)، التي تتعلق بالمعايير الخاصة بأمن معلومات بطاقات الدفع، حيث أحرزت سلطة النقد الفلسطينية تقدماً كبيراً في الترتيب العالمي لنظام المعلومات الائتمانية وفقاً لتقرير مناخ العمال السنوي 2018م، الذي يصدر عن البنك الدولي؛ لتصبح سلطة النقد الفلسطينية بموجب هذا التقرير في المرتبة (20) على مستوى العالم، بدلاً من المرتبة (118) على مستوى العالم في العام السابق، والذي يعدُّ تقدماً كبيراً على مستوى الأجهزة المصرفية في العالم.

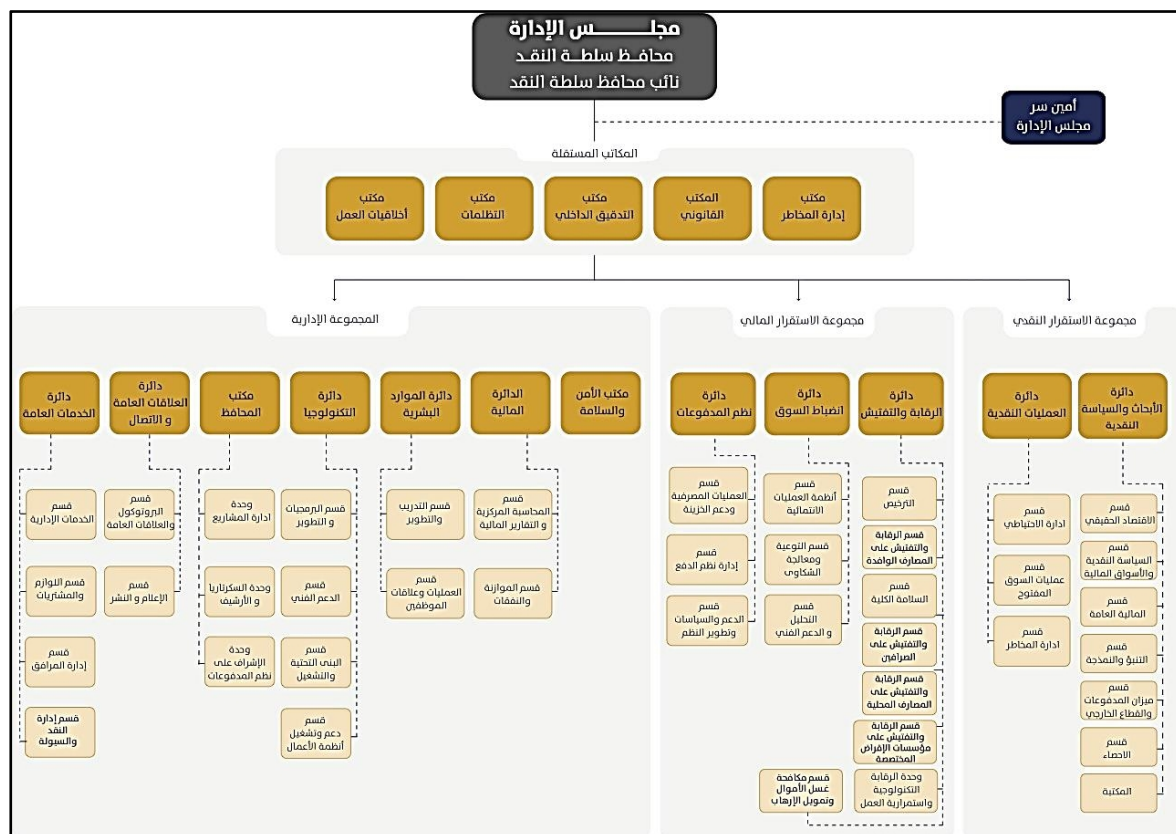
كما حصلت سلطة النقد الفلسطينية في العام نفسه (2018)، على جائزة دولية عن أفضل فعالية للتوعية المالية في مناطق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والذي تبعه تكريم معالي محافظ سلطة النقد بجائزة وسام الاتحاد الذهبي للإنجاز من اتحاد المصارف العربية، واختتمت سلطة النقد الفلسطينية إنجازاتها لهذا العام بإطلاق الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي في فلسطين.

تاسعاً: في العام (2019):

انضمت سلطة النقد الفلسطينية في تموز من العام 2019م لعضوية مجموعة العمل الدولية للمخاطر التشغيلية للبنوك المركزية، كما بدأت أيضاً بترخيص شركات خدمات المدفوعات الإلكترونية (تقرير حقائق وأرقام سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

ويرى الباحث أنَّ سلطة النقد الفلسطينية قد استطاعت الصمود وتسجيل العديد من الإنجازات والنجاحات المتكررة، على الرغم من كل المعوقات والتحديات التي تواجه عملها، حيث استطاعت

سلطة النقد الفلسطينية الارتقاء بعمل المصارف في فلسطين من خلال تطوير البنية التحتية للنظام المصرفي، وتعزيز شبكة الأمان المصرفي الفلسطيني وفق أفضل المعايير الدولية، بالإضافة إلى اتباع استراتيجية رقابية متطورة؛ ما أدى إلى تعزيز ثقة الجمهور الفلسطيني والعملاء بالمؤسسة، وتحقيق قفزة نوعية مميزة في مجال التميز المؤسسي في فترة قصيرة جداً، حيث حازت سلطة النقد الفلسطينية على إعجاب وتقدير الكثير من الخبراء الماليين والمؤسسات المالية الدولية؛ ويوضح الشكل الآتي هيكلية ومكونات الجهاز المصرفي الفلسطيني:



شكل 1.2: هيكلية ومكونات سلطة النقد الفلسطينية.

المصدر: موقع سلطة النقد الفلسطينية الإلكتروني، 2020.

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

يستعرض الباحث من خلال هذا المبحث مجموعةً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها المستقلة، التي تتمثل في أبعاد الرقابة الاستراتيجية ومتغيراتها، بالإضافة إلى أبعاد الحوكمة ومتغيراتها، وذلك بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الزيارة الميدانية التي نفذها الباحث للمكتبات، والبحث في المواقع الإلكترونية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات عددها (21) دراسة، مقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، كما تم الأخذ بعين الاعتبار محاور الدراسة، بإضافة إلى التعقيب على الدراسات السابقة، وإظهار الفجوة البحثية، وأيضاً ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

1.4.2. المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية.

1.1.4.2. دراسات محلية:

1- دراسة (مبارك، 2016) بعنوان: الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر "دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في تحديد عينة الدراسة؛ بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (112) فرداً، وزع عليهم (112) استبانة، وكانت نسبة الاسترداد (100%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود علاقة طردية ضعيفة بين (المعايير الاستراتيجية وقياس الأداء الفعلي) وبين رفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر، بينما وجدت علاقة طردية متوسطة بين (التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) وبين رفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الرقابة الاستراتيجية، وارتفاع الأداء المؤسسي لدى مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة العمل على تطوير أساليب الرقابة الاستراتيجية، وأنظمة المعلومات الإدارية والبنية التحتية لمؤسسات التمويل الأصغر من

أجل تحقيق نظام رقابي متطور وشامل، بالإضافة إلى الحفاظ على أمن وسرية البيانات والمعلومات، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متطورة من قبل تلك المؤسسات؛ من أجل تحسين الأداء الفعلي، وتحسين استغلال الموارد المالية.

2- دراسة (حسن علي، 2016)، بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة من وجهات نظر المديرين أنفسهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة، والبالغ عددهم (454) مديراً ومديرة، وتم استخدام عينة عشوائية بلغ عددها (229).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن مستوى مجالات الرقابة الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، كما بلغت الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية مستوى مرتفعاً، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين بالنسبة للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، وكان من أهمها: ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير عملية الرقابة من قبل مديري المدارس الحكومية الأساسية وفق القوانين الرقابية والإدارية المطلوبة من قبل وزارة التربية والتعليم، وذلك لتفادي حدوث أي خلل إداري من شأنه التأثير على الأداء الوظيفي بشكل سلبي.

3- دراسة (درويش والبطروخ، 2012)، بعنوان: "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى فاعلية الرقابة الاستراتيجية من خلال مدى توفر المعلومات ونظام الاتصال والهيكل التنظيمي وكفاءة الموظفين وأثرها على أداء منظمات حقوق الإنسان، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة من العاملين في مؤسسات حقوق الإنسان في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن نظام الاتصال في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين عمل الرقابة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أن إصدار تعليمات واضحة لكيفية تطبيق الخطط الموضوعية من شأنه تحسين الأداء في المؤسسات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة العمل على تطوير الرقابة الاستراتيجية داخل المؤسسات، ووضع ضوابط وقوانين للعمل داخل المؤسسات، وتفعيل الاتصال في جميع اتجاهات العمل؛ من أجل توفر المعلومات بدقة ووضوح وفاعلية؛ ما يحسن فاعلية الرقابة الاستراتيجية.

2.1.4.2. الدراسات العربية:

1- دراسة (السعيد وأحمد، 2018) بعنوان: الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة وحجم وأهمية الرقابة الاستراتيجية التي تتم ممارستها على أداء الموارد البشرية، وكيف تساهم الرقابة الاستراتيجية في الكشف عن الأخطاء، وتصحيح الانحرافات _إن وجدت_؛ من أجل تطوير استدامة واستقرار المؤسسات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية السابقة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن الرقابة الاستراتيجية تعدُّ ركناً مهماً يمكن الاعتماد عليه في تقييم أداء الموارد البشرية في مختلف أنواع المؤسسات، وأن الرقابة الاستراتيجية تعد بمنزلة حلقة الوصل بين مختلف مهام ووظائف المستويات الإدارية، حيث يمكن الاستفادة منها في تقييم وتصحيح الانحرافات _إن وجدت_ والعمل على تقادي حصولها في المستقبل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة العمل على تبني وتطوير الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات بشكل منظم وهادف ومحيد؛ من أجل مساعدة الإدارة في تصحيح الانحرافات _إن وجدت_، وبالتالي تطور أداء الموارد البشرية في المؤسسات.

2- دراسة (نور الهدى، 2017)، بعنوان: فاعلية الرقابة الإستراتيجية في إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية، دراسة ميدانية بعينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الرقابة الاستراتيجية على مخاطر الائتمان البنكية، ومدى مساهمة الرقابة في تفعيل أداء البنوك التجارية، ومواجهة المخاطر الائتمانية، وقد اعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها، وقد تم تطبيق دراسة الحالة على مجموعة من البنوك العاملة في ولاية المسيلة بالجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن الرقابة الاستراتيجية تساهم في ترشيد قرارات الاستثمار في البنك بالشكل الذي يساعد في تقليل مخاطر الائتمان، وأن توفر الرقابة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود شبكة معلومات واضحة من شأنها أن تساهم في إدارة مخاطر الائتمان البنكية بولاية المسيلة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة توفر الرقابة الاستراتيجية في البنوك من أجل زيادة شفافية بيانات البنك ومصادقيتها، وزيادة ثقة العملاء، بالإضافة إلى ضرورة التزام البنك بالإجراءات الرقابية والتعليمات الصادرة من الهيئات الرقابية؛ ما يساعد في إدارة المخاطر الائتمانية بكفاءة وفاعلية.

3- دراسة (الخماسة، 2014)، بعنوان: الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، حيث تناولت الدراسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية بحسب وقت ممارستها في الشركات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وذلك لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعية الغذائية الأردنية المُرجلة في سوق عمان المالي، وعددها (18) شركة؛ وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار المديرين من الشركات المبحوثة، كما تم تصميم الاستبانة واستخدامها كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من البيانات، كان من أهمها: أن الشركات الخاضعة للبحث تتمتع بدرجة عالية من الرقابة الاستراتيجية، كما تتمتع هذه الشركات بمستوى أداء كلي عالٍ خصوصاً بالنسبة للأداء المالي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الصناعات الغذائية الأردنية في مستوى رقابتها لأبعاد الرقابة الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة تنمية القدرات الإدارية لموظفي الإدارة العليا من أجل تطوير العاملين فيها، وتحسين مشاركتهم في تنفيذ آليات الرقابة الاستراتيجية من أجل استدامة الشركات.

3.1.4.2. دراسات أجنبية:

1- دراسة (Oyerogba, et al., 2017)، بعنوان: أثر المهام الرقابية لمجلس الإدارة على أداء الشركات المدرجة في نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير وظائف الرقابة على مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المدرجة في نيجيريا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل للوصول إلى النتائج، وشملت عينة الدراسة عدد (186) شركة مدرجة بالكامل في بورصة نيجيريا لمدة خمس سنوات بين عامي (2010 - 2014)، حيث تم النظر في ثلاثة جوانب من وظيفة الرقابة على مجلس الإدارة، والتي تشمل وظيفة لجنة المراجعة، ووظيفة لجنة إدارة المخاطر، ووظيفة لجنة المكافآت الخاصة برأس المال البشري؛ وذلك ضمن قوانين حوكمة الشركات من خلال استخدام العائد على رأس المال المستخدم، والعائد على السهم كمقياس للأداء المالي الثابت.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أنَّ وظيفة الإشراف الرقابي على مجلس الإدارة لها تأثير كبير على الأداء المالي للشركات المدرجة في نيجيريا؛ ما يعزز التأكيد على العلاقة المهمة بين وظائف الإشراف الرقابي على مجلس الإدارة والأداء المالي للمؤسسات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة العمل على تعزيز وتطوير وظيفة الإشراف الرقابي على مجلس الإدارة في المؤسسات المالية، بالإضافة إلى ضرورة تحديد المهام والصلاحيات بشكل واضح، يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

2- دراسة (Obinozie, 2016)، بعنوان: آثار أنظمة واستراتيجية الرقابة الإدارية على أداء الشركات المملوكة للأقليات

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقات المتصورة بين أنظمة التحكم في الإدارة (الرقابة الادراية الاستراتيجية)، واستراتيجية الأعمال ، والأداء التنظيمي في شركات التصنيع المملوكة للأقلية في الولايات المتحدة وقد اعتمدت الدراسة على نظرية الطوارئ لهوفر لتشكيل إطاراً للدراسة ، والتي تضمنت تصميم ارتباط كمي قائم على المسح، وذلك من أجل الكشف عن العلاقة بين أنظمة التحكم الرقابية في الإدارة المالية وغير المالية بالإضافة إلى استراتيجيات القيادة والتميز منخفضة التكلفة ، وكيف أثرت هذه الممارسات على الأداء التنظيمي، وللوصول إلى النتائج تم اختيار عينة عشوائية من 1000 شركة من بين عدد (2583) شركة تصنيع مملوكة للأقلية في الولايات المتحدة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن نتائج تحليل المكون الرئيسي ومعامل الارتباط الصفري لبيرسون وتحليل الانحدار المتعدد أشارت إلى أن أنظمة التحكم في الإدارة المالية وغير المالية واستراتيجيات التمايز كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، كما توصلت نتائج الدراسة أيضاً الى أن استراتيجية القيادة أثرت بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي ولكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية. وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة العمل على تعزيز التغيير الاجتماعي الإيجابي من خلال تزويد مديري التمويل التنظيمي بالمعلومات المتعلقة بالمزيج المناسب من استراتيجيات نظام مراقبة الإدارة المالية وغير المالية اللازمة لتحقيق الأداء التنظيمي المطلوب.

3-دراسة (Junqueira, et al., 2016)، بعنوان: تأثير الخيارات الإستراتيجية وأنظمة الرقابة الإدارية على الأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة الى البحث في تأثير الخيارات الاستراتيجية العامة وأنظمة الرقابة الإدارية (MCS) على الأداء التنظيمي للشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم الموجودة في إسبيرييتو سانتو ، باستخدام نظرية الطوارئ كإطار نظري، واعتمدت الدراسة على المسح كأسلوب لجمع البيانات، حيث تم التحقق من صحة 73 استبياناً ، بعد تدقيقها من قبل المسؤولين عن الرقابة بهذه المؤسسات خلال الفترة بين فبراير وأبريل 2014. كما تم إجراء تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الرئيسية والتي تمثلت في أن: القوى التنافسية تشكل الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات التي شملها الاستطلاع ، ومع ذلك ، على عكس ما تتوقعه الأدبيات ، تختار تلك الشركات التي تعمل في بيئات أكثر تنافسية استراتيجية لقيادة التكلفة بدلاً من التمايز؛ كما توصلت الدراسة أيضاً الى أن تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية MCS يتأثر بالاستراتيجية المختارة، واستخدام ممارسات الإدارة المعاصرة الذي يرتبط باستراتيجية التمايز كما أظهرت النتائج أيضاً أن الخيارات الاستراتيجية وأنظمة الرقابة الإدارية MCS لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن تلك الشركات التي تجمع بين استراتيجية التمايز وممارسات الإدارة المعاصرة تحقق أداءً أفضل من الشركات الأخرى التي تم تحليله.

2.4.2. المحور الثاني: الحوكمة:

1.2.4.2. دراسات محلية:

1- دراسة (الكبيجي، 2019)، بعنوان: دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات حوكمة القطاع العام العالمية، التي قام بتطويرها البنك الدولي في العام 1996م. والتي تتمثل في: (المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، فاعلية الحكومة، جودة التشريعات، سيادة القانون، السيطرة على الفساد)، وذلك بهدف توضيح أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وطُبقت الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار 16 وزارة ومؤسسة من أصل 38 وزارة ومؤسسة بحيث تم توزيع (160) استبانة تم استرداد عدد (140) منها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالإضافة الى فاعلية جميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة أن تكون الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني منبثقة من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي في فلسطين، بالإضافة الى ضرورة توعية العاملين في مؤسسات القطاع العام بمدى أهمية الحوكمة كوسيلة للحد من الفساد.

2- دراسة (صايح، 2018)، بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المستويات الإدارية المتمثلة في المدراء ورؤساء الأقسام والاداريين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه المستويات في محافظات الضفة وغزة والقدس، حيث بلغ مجتمع الدراسة (162) مفردةً، وبلغت عينة الدراسة (112) مفردةً، وقد

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة، وبمتوسط حسابي بلغ (70.5%)، بينما بلغ مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (83.4%) وهي درجة عالية نسبيًا، بالإضافة إلى علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؛ ما يدل على أن زيادة فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس على تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة توفير دائرة خاصة لمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة، وتعزيز مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى، بالإضافة إلى ضرورة توفير قواعد وأسس تساهم في تحسين أثر جودة القوانين والتشريعات ودور مجلس الإدارة على الأداء المؤسسي.

3- دراسة (قويدر، 2016)، بعنوان: دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الفئة العليا في الحكومة الفلسطينية، والمتمثلة في (الوكلاء، الوكلاء المساعدون، المدراء العامون)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كبار الموظفين في الدولة (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والبالغ عددهم 155 موظفًا، وتم استرداد (117) استبانة بنسبة استرداد (75.54%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (71.7%) وهي درجة كبيرة، بالإضافة إلى أن مستوى تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (66.1%) وهي درجة متوسطة، كما أنه توجد علاقة طردية موجبة بين مستوى أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية ودرجة استقلاليته من ناحية، وبين تحقيق معايير الحوكمة في الوزارات الفلسطينية من ناحية أخرى.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة العمل على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الفلسطينية بما يحقق النزاهة، والشفافية، ودعم استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية بما يحقق أهدافه، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الإجراءات التي يتبعها الديوان، وتساهم في تطبيق معايير الحوكمة بفاعلية.

4- دراسة (قويدر، 2015)، بعنوان: مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (400) استبانة، واسترداد (374) بنسبة استرداد بلغت (93.5%)، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المستويات الإدارية في الشركات المساهمة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن الشركات المساهمة تلتزم بالإفصاح عن الجهات المصدرة للقرارات الإدارية، وتحرص على تقديم الدعم الكامل لقرارات الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي ملائم يساهم في عملية التحسين والتطوير للنظم الإدارية المتبعة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة العمل على استحداث دوائر مختصة داخل الشركات للاهتمام بالحوكمة ومتطلباتها، وكيفية تطبيقها، وذلك من خلال تفعيل الرقابة من قبل هيئة الأوراق المالية.

5- دراسة (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2012)، بعنوان: الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل الخصائص الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستناد إلى تحليل المحتوى المعلوماتي للتقارير السنوية المنشورة على المواقع الإلكترونية، باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسية في تعزيز الإفصاح والشفافية، والتواصل مع أصحاب المصالح والأطراف ذات العلاقة، كما تم رصد ومتابعة وجود وظيفة التدقيق الداخلي في الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: ارتفاع الحد الأدنى من عدد الأسهم الواجب على المساهم امتلاكه لغرض الترشح لعضوية مجلس الإدارة، بمعنى أن عضوية مجلس الإدارة تتركز فقط في كبار المساهمين، بالإضافة إلى ضعف وغياب وظيفة التدقيق الداخلي في بعض الشركات المدرجة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات للشركات المدرجة، ولهيئة سوق رأس المال، وسلطة النقد، تمثلت أهمها في: ضرورة متابعة تنسيق الجهود المبذولة في تضمين مشروع قانون حوكمة الشركات الجديد، مع ضرورة تحديد الأولويات في معالجة أماكن الضعف، والتركيز على مواطن القوة وتعزيزها وإبرازها؛ لتكون حافزاً لتعزيز الإفصاح والشفافية.

2.2.4.2. دراسات عربية:

1- دراسة (الحايك، 2016)، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة المؤسسات ومبادئها وأهميتها وأهدافها ودورها في رفع أداء المؤسسات العامة، بالإضافة إلى التركيز على معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسساتي للمؤسسات الحكومية؛ لكي تصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبيان والاعتماد عليه كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود ضعف في تطبيق حوكمة المؤسسات العامة؛ ما يدل على وجود خلل إداري وسوء أداء، وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في الجمارك الحكومية السورية، كما أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن تطبيق مبدأ المشاركة والفاعلية والتقييم والشفافية والعدالة والمساواة يساهم في تحسين أداء العمل الجمركي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بشكل عام، وفي الجمارك السورية بشكل خاص؛ باعتبارها وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية، مع ضرورة العمل على سنّ المزيد من القوانين؛ لتعزيز الإفصاح والشفافية لدى مؤسسات القطاع العام.

2- دراسة (الحروب، 2015)، بعنوان: أثر الحوكمة على جودة تقرير المحاسبة القانوني المستقبلي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل ودراسة أثر الحوكمة على جودة تقرير المحاسب القانوني المستقل، وذلك من خلال دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف، فإن الباحث تعامل مع نوعين من البيانات، وهما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، واتبع الباحث فيها الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة، والتي شملت (230) مستجيباً من المديرين الماليين، والمدققين الخارجيين، والمدققين الداخليين، والمساهمين في هذه البنوك، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهي على النحو الآتي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بالحاكمة المؤسسية على جودة تقرير المحاسب القانوني المستقل في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف مجلس الإدارة على جودة تقرير

المحاسب القانوني المستقل في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للجان المجلس على جودة تقرير المحاسب القانوني المستقل في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة الضبط والرقابة الداخلية على جودة تقرير المحاسب القانوني المستقل في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة مع المساهمين على جودة تقرير المحاسب القانوني المستقل في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح على جودة تقرير المحاسب القانوني المستقل في البنوك التجارية الأردنية.

وأوصت الدراسة بالاستمرار بتفعيل مختلف العناصر المكوّنة للحوكمة، والمتمثلة بالمبادئ والمرتكزات الأساسية لدليل الحاكمية الصادر عن البنك المركزي الأردني، ومنح المدقّقين الاستقلالية التي تساعدهم على القيام بالمهام المنوطة بهم، وذلك لتفادي الآثار التي قد تتعرض لها البنوك من جرّاء ضعف الجوانب التطبيقية لمبادئ الحوكمة بداخلها.

3- دراسة (السويداوي، 2015)، الحاكمية المؤسسية وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة ميدانية على الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان).

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحاكمية المؤسسية على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، وتم اختيار بورصة عمان لإجراء دراسة الحالة، كما تم اختيار الشركات الخدمية المساهمة العامة المدرجة في البورصة، وذلك للتعرف على الجوانب الفكرية، والأبعاد التنظيمية للحاكمة المؤسسية ومبادئها، كما هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم الإفصاح في المعلومات المحاسبية في الشركات الخدمية الأردنية، وقياس أثر الحاكمية المؤسسية ومبادئها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية في الشركات الخدمية الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبيان والاعتماد عليه كأداة لجمع البيانات، كما تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في درجة مدير شركة، ومدير تدقيق داخلي في الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان، وقد تمّ توزيع (114) استبانة، استرجع منها (92)، كما تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود أثر لمبادئ الحاكمية المؤسسية على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية في الشركات الخدمية الأردنية، كما تقوم الشركات الخدمية بالإفصاح عن الأخطاء المحاسبية وطرق معالجتها، بالإضافة إلى وجود أساس فعال يهتم بتطبيق التشريعات بما يضمن تحقيق مصالح المساهمين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة وجود إطار عام متكامل للحاكمية المؤسسية، وطرق الإفصاح عنها كلما دعت الحاجة، بالإضافة إلى ضرورة نشر معايير السلوك الأخلاقي للشركات الخدمية، وإقامة دورات تدريبية في مجال الحاكمية المؤسسية، واختيار أعضاء مجلس الإدارة على مبدأ الكفاءة والخبرة.

3.2.4.2. دراسات أجنبية:

1- دراسة (Samarasinghe, 2018) بعنوان: أثر الحوكمة على نمو الاقتصاد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوكمة على النمو الاقتصادي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل للوصول إلى النتائج، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتكوين رأس المال الإجمالي والاستهلاك الحكومي، والانفتاح التجاري؛ من أجل تحليل أثر نموذج الحوكمة في السيطرة على الفساد، ودعم النمو الاقتصادي، كما تم تضمين متغيرات وهمية لالتقاط الآثار الإقليمية، وآثار مستوى الدخل في البلدان من خلال تطبيق تقنيات التأثيرات الثابتة والتأثيرات العشوائية في لوحة متوازنة، وقد تكونت مصادر البيانات الرئيسية من مؤشرات الحوكمة العالمية، وقواعد بيانات مؤشرات التنمية العالمية، وتم الاعتماد على متغيرات الحوكمة كمتغير مستقل، والتي تمثلت في (الحد من الفساد، الاستقرار السياسي، غياب العنف، المحاسبة والمساءلة) وقد تكونت عينة البحث من بيانات (145) دولة في الفترة ما بين (2002-2014).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن السيطرة على الفساد هي عامل حاسم للنمو الاقتصادي، وأن زيادة وحدة واحدة في السيطرة على الفساد تسبب 6.9% من الزيادة في النمو الاقتصادي، كما توصلت الدراسة إلى أن معدل النمو الاقتصادي في البلدان مرتفعة الدخل أعلى بنسبة 20% من الدول ذات الدخل المتوسط، وفي نفس السياق أظهرت النتائج أن البلدان ذات الدخل المنخفض لديها نمو اقتصادي أقل بنسبة 23.5% من البلدان ذات الدخل المتوسط.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: ضرورة اهتمام الدول بإدارة كل من مكافحة الفساد والاستقرار السياسي، وغياب مؤشرات العنف/ الإرهاب بشكل فعال من أجل تحقيق نمو اقتصادي أعلى.

2-دراسة (Chimezie, 2016)، بعنوان: دور الحوكمة الرشيدة وإدارة التنمية في تحقيق التنمية الوطنية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وإدارة التنمية، بالإضافة إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة والتنمية، وإدارة التنمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، من خلال الاعتماد على مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة في المكتبات في جمع البيانات، كما تم تطبيق دراسة الحالة على نيجيريا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أنَّ الاتجاهات الناشئة للحوكمة الرشيدة تعدُّ حجر الأساس نحو تسريع التنمية في القطاعات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدول.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة اعتماد الدول - نيجيريا- التي ترغب في تحقيق أو تعزيز أو الحفاظ على خطوات اقتصادية وسياسية واجتماعية جيدة، أن تسعى إلى تبني الحوكمة الرشيدة، كما يجب على القادة والمسؤولين وصناع القرار تبني فلسفة الحوكمة الرشيدة، إذا أرادت إدارة التنمية تلبية الأساس المنطقي الأساسي الذي تمثله.

كما أوصت الدراسة الحكومة النيجيرية بشكل خاص، والمجتمع المدني أيضًا بضرورة تبني الحوكمة الرشيدة، إذا أرادت الإدارة الإنمائية إحداث التأثير التنموي السليم الذي تريده في البلاد، وذلك من خلال العمل على تصميم وصياغة وتنفيذ سياسات وبرامج موجهة نحو التنمية، وملزمة بتحسين نوعية حياة المواطنين.

3-دراسة (Matei & Drumasu, 2015)، بعنوان: حوكمة الشركات وهيئات القطاع العام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة الشركات في الكيانات العامة من حيث تسليط الضوء على طريقة القيادة والسيطرة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ الواضحة (النزاهة والصدق، الإخلاص والشفافية، والمسؤولية)، وآليات إدارة المخاطر والرقابة، والعناصر اللازمة لتحقيق الهدف من مؤسسات الكيانات العامة؛ من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية الاحتياجات العامة. وللوصول إلى النتائج؛ اعتمدت الدراسة في منهجية البحث على مراجعة الأدبيات السابقة من خلال استخدام الطريقة التاريخية لتوضيح المعالم في تطور مفهوم حوكمة الشركات، والطريقة المقارنة لتحليل مزايا وعيوب حوكمة الشركات في القطاع الخاص، وكيف يمكن أن يكون هذا النموذج قد تمَّ تنفيذه في مؤسسات القطاع العام.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن اعتماد نظام حوكمة الشركات داخل مؤسسات القطاع العام يساهم في الاستخدام الفعال للأموال العامة، وخفض النفقات أو عجز الميزانية، والقضاء على الفساد، بالإضافة إلى تحسين الأداء الفعلي في مؤسسات القطاع العام.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة اهتمام صناع القرار والمسؤولين في القطاع العام بزيادة تفعيل المسؤولية والشفافية، بالإضافة إلى تطوير وتحسين آليات الإدارة والمراقبة من أجل استعادة ثقة المواطنين.

3.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وفق المحاور التي تناولت المتغير المستقل، والذي تمثل في الرقابة الاستراتيجية بأبعاده: (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) والمتغير التابع، والذي تمثل في الحوكمة بأبعاده: (الإفصاح والشفافية، المحاسبة والمساءلة، العدالة والإنصاف، إدارة المخاطر، أخلاقيات العمل)، فقد ظهرت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة كما يأتي:

ساعدت الدراسات السابقة على صياغة مشكلة الدراسة ومعرفة أبعاد المتغيرات؛ ما ساهم في تطوير الدراسة، وبناءها على أساس علمي منهجي صحيح، بالإضافة إلى تحديد المنهجية الملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ ما يسهل قياس العلاقة بين المتغيرين، ويخدم مصلحة البحث العلمي.

كما ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وتصميم هيكليتها، وتحديد الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أدوات جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وكيفية تحليل هذه البيانات، وتوقع النتائج، والخروج بتوصيات علمية وعملية للدراسة الحالية تخدم البحث العلمي بشكل عام، والمؤسسات الفلسطينية بشكل خاص.

4.4.2. مدى الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على البحث في متغيرات الرقابة الاستراتيجية والحوكمة والربط بينهما؛ من أجل معرفة مدى العلاقة بينهما، وأثرها على استقرار المؤسسات وتطويرها واستدامتها وتميزها.

كما اتضح من الدراسات السابقة في مجملها (المحلية، والعربية، والأجنبية) تشابهها مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى النتائج، بما يلائم طبيعة الدراسة الحالية.

5.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في موضوع الرقابة الاستراتيجية، وتسعى للربط بين دورها في تحسين فاعلية تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة الفلسطينية بشكل عام، وفي سلطة النقد الفلسطينية بشكل خاص، والذي يعدّ من المواضيع التي لديها نقص في مجال البحث على المستوى الفلسطيني _على حدّ علم الباحث_.

وبذلك، فإن الدراسة الحالية تميزت عن جميع الدراسات السابقة في أنها استخدمت جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية، والتي تمثلت في (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) وقياس أثرها على تبني وتطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، بمعنى أنها الدراسة الأولى التي تربط بين هذين المتغيرين من خلال تطبيقهما على الحالة الفلسطينية الخاصة، وتسلط الضوء على سلطة النقد الفلسطينية بشكل محدد، وذلك لحثّ الباحثين الفلسطينيين على بذل المزيد من الجهد والاهتمام بدراسة حالات واحتياجات المجتمع الفلسطيني من جوانب أخرى.

جدول 2.2: الفجوة البحثية.

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	من حيث المنطقة الجغرافية، استهدف الدراسات السابقة الدول الأجنبية والعربية بالإضافة إلى فلسطين.	استهدفت الدراسة الحالية مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.
الفجوة النظرية	سردت الدراسات السابقة بمختلف أنواعها المحلية والعربية والأجنبية متغيري الدراسة الرقابة الاستراتيجية والحوكمة.	اعتمد الجانب النظري في الدراسة الحالية على سرد مفاهيم وخصائص وآلية كل من متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة، وهي: (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقويم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) بالإضافة إلى الحوكمة، والتي تمثلت بأبعادها في الدراسة، وهي: (الإفصاح والشفافية، المحاسبة والمساءلة، العدالة والإنصاف، إدارة المخاطر، أخلاقيات العمل) وذلك لتوضيح الجانب النظري للدراسة بحسب ملاءمته للحالة الفلسطينية.
الفجوة المنهجية	اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان في جمع البيانات، كما قامت الدراسات السابقة بجمع المعلومات النوعية من خلال دراسة الحالة بالإضافة إلى بيانات الاستبيان.	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات، بالإضافة إلى تصميم استمارة المقابلة، والتركيز على جمع المعلومات المختلطة (النوعية والكمية).
الفجوة التحليلية	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على برنامج SPSS لتحليل البيانات بالإضافة إلى أسلوب الانحدار الخطي.	استخدمت الدراسة الحالية برنامج SPSS لتحليل العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.
الفجوة المعرفية	لم تتناول الدراسات السابقة التي اتبعت منهجية الدراسة البحث في أثر الرقابة الاستراتيجية بالتحديد على تحسين تبني وتطبيق معايير الحوكمة.	تناولت الدراسة الحالية مميزات وأهمية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات العامة من أجل تحقيق تبني وتطبيق معايير الحوكمة بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحسين أداء هذه المؤسسات.
الفجوة التطبيقية	تنوع تطبيق الدراسات السابقة ما بين القطاع العام والخاص.	طبقت الدراسة الحالية على سلطة النقد الفلسطينية.
الفجوة المفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة التأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع العلمية والقواميس.	أضافت الدراسة الحالية بعض المفاهيم الإجرائية في الإطار النظري، بعد استقراء المفاهيم المتصلة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

إنَّ منهجية الدراسة وإجراءاتها هو أحد المحاور الرَّئيسة، والتي يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع أثر الرقابة الاستراتيجية على تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة، وبالتالي تُحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويقدِّم الباحث في هذا الفصل وصفاً للمنهجية المتَّبعة، ومجتمع البحث، وأداة البحث المُستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، والتحقُّق من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات. ويعدُّ هذا الفصل مقدِّمةً لفصل تحليل البيانات، واختبار فرضيات البحث، واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحديد أثر الرقابة الاستراتيجية على تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة، نظراً لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، حيث إنَّ المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً،

ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً؛ لأنّ التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، في حين أنّ التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره؛ الأمر الذي يجعل هذا المنهج مناسباً لتلك الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية على تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى تسليط الضوء على أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية على مستوى الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، والبالغ عددهم (122) موظفاً وموظفة، يعملون في الإدارة العليا والوسطى والدنيا حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل للموظفين المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية.

وقد تمّ توزيع 122 استبانةً على موظفي سلطة النقد الفلسطينية من المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، واسترداد 118 استبانةً، بنسبة استرداد بلغت (96.72%)، حيث تمّ توزيع الاستبيان على المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية في المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية.

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة؛ أعدّ الباحث استبانةً تمّ بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالمختصين في هذا المجال، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وكذلك تمّ الاستفادة من آراء بعض المختصين في مجال الحوكمة، وممن يحملون درجة الدكتوراه في هذا التخصص؛ حيث تكونت أداة الدراسة من المحاور الآتية:

المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية "Strategic Supervision":

يتكون هذا المحور من (39) فقرةً موزعةً على خمسة أبعاد، وهي كالاتي:

- 1- البعد الأول: المعايير الاستراتيجية، ويتكون هذا البعد من (8) فقرات.
- 2- البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي، ويتكون هذا البعد من (8) فقرات.
- 3- البعد الثالث: التقييم الاستراتيجي، ويتكون هذا البعد من (7) فقرات.

- 4- البُعد الرابع: أساليب الرقابة الاستراتيجية، ويتكون هذا البعد من (8) فقرات.
- 5- البُعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية، ويتكون هذا البعد من (8) فقرات.

المحور الثاني: الحوكمة "Governance":

يتكون هذا المحور من (30) فقرة موزعة على ستة أبعاد، وهي كالآتي:

- 1- البُعد الأول: الإفصاح والشفافية، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- 2- البُعد الثاني: المحاسبة والمساءلة، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- 3- البُعد الثالث: العدالة والإنصاف، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- 4- البُعد الرابع: أخلاقيات العمل، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- 5- البُعد الخامس: إدارة المخاطر، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.
- 6- البعد السادس: مجلس الإدارة، ويتكون هذا البعد من (5) فقرات.

العينة الاستطلاعية:

تعتبر العينة الاستطلاعية أحد أهم الأسباب التي يستخدمها الباحث من أجل مواءمة الأداة ميدانياً وحساب صلاحية الاستبيان من خلال معايير الصدق والثبات، واستناداً إلى نتائج تلك الصلاحية يمكن إجراء تغيير في أداة الدراسة، كما أن العينة الاستطلاعية تزود الباحث بمعلومات هامة لمعرفة مدى وضوح الاستبيان وعما إذا ما كانت هناك أي ملاحظات عليها من قبل المبحوثين، وبناءً على ذلك قام الباحث بدراسة عينة استطلاعية مكونة من (30) موظف/ة للتحقق من صلاحية الاستبيان والتي تعد الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، وبعد التأكد من معايير الصدق والثبات تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة.

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تشتط الادبيات العلمية القيام بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي والتحقق من توافره كشرط يجب توافره قبل الشروع باختبار الفرضيات البحثية ، وذلك بهدف تمكين الباحث من تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية التي يمكنه الاعتماد عليها عند تنفيذ دراسته البحثية سواء ما يرتبط منها بالاختبارات المعلمية او تلك المرتبطة بتمكينه من استخدام الاختبارات اللامعلمية، ولكن اعتمد الباحث على الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام اختبار التوزيع الطبيعي بناءً على شرطين هما: (1) اذا كان حجم العينة يزيد عن 30 استبانة تبعاً لنظرية النهاية المركزية يجب استخدام الاختبارات المعلمية. (2) اذا تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة يتم الاعتماد

على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة، وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة (Geoff Norman, 2010).

5.3 مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert-Scale) في إعداد أداة الدراسة، وتستند الفكرة الرئيسة لهذا المقياس على تحديد ردود تدلُّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، وذلك من خلال إبداء الرأي المحدد بخمسة خيارات؛ لذلك أُطلق عليه اسم مقياس ليكارت الخماسي، وتنحصر ردود الأفعال في مجموعة من الدرجات، تبدأ بالرقم (1) الذي يشير إلى المستويات الخاصة بعدم الموافقة المرتفعة جدًا حول الفقرة المطروحة، بينما تشير الدرجة (2) إلى عدم الموافقة، وتُعبّر الدرجة (3) عن القيمة المحايدة، بينما تشير الدرجة (4) إلى الموافقة، وأخيرًا تشير الدرجة (5) إلى الموافقة بشدة من قبل المبحوثين على الفقرة المطروحة. ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات الخاصة بالأبعاد في الاستبانة، تمَّ الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي، وقيمة الوزن النسبي، حيثُ يوضح الجدول (1.3) أدناه مستويات الموافقة استنادًا لخمسة مستويات (مرتفع جدًا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدًا).

جدول 1.3: سلم مقياس الدراسة.

الدرجة	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
أقل من 1.79	أقل من 35.9 %	منخفض جدًا
1.80 – 2.59	36 % – 51.9 %	منخفض
2.60 – 3.39	52.0 % – 67.9 %	متوسط
3.40 – 4.19	68.0 % – 83.9 %	مرتفع
4.20 فأكثر	84.0 % فأكثر	مرتفع جدًا

6.3 صدق أداة الدراسة

1.6.3. الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق أداة البحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (13) محكمًا من ذوي الخبرة والاختصاص، ممَّن يحملون درجة الدكتوراه في المجالات ذات العلاقة؛ لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مضمون وسلامة اللغة، ووضوح وملاءمة الفقرات لأغراض البحث، من حيث شموليتها وتغطيتها لمجالات البحث، وتمَّ الأخذ بملاحظاتهم، فحُذِفَت بعض الفقرات، وأعيد صياغة فقرات أخرى، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (69) فقرة.

2.6.3. صدق الاتساق الداخلي:

يُقصَد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وملاءمة كلِّ فقرة من فقرات الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تمَّ حساب الاتساق الداخلي للبحث، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة، والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1.2.6.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الرقابة الاستراتيجية):

جدول 2.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الرقابة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

م	فقرات المحور الأول (الرقابة الاستراتيجية)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
البعد الأول: المعايير الاستراتيجية			
1	يتم وضع المعايير الاستراتيجية بشكل واضح يتيح الفرصة لفهمها وإمكانية تطبيقها بفاعلية.	0.728**	0.000
2	تستفيد المؤسسة من آراء المعنيين في وضع وصياغة المعايير الاستراتيجية.	0.702**	0.000
3	يتم تطبيق المعايير الاستراتيجية بشكل يتوافق مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.	0.800**	0.000
4	توجد مرونة في المعايير الاستراتيجية المطبقة بشكل يتلاءم مع المتغيرات المحيطة المحتملة.	0.852**	0.000
5	المعايير الاستراتيجية المطبقة قابلة للقياس.	0.781**	0.000
6	تتم مراجعة المعايير الاستراتيجية بشكل دوري منتظم لضمان فاعليتها وتوافقها مع أي مستجدات.	0.732**	0.000
7	تقوم المعايير الاستراتيجية بدور فعال في ضبط الأداء داخل المؤسسة.	0.715**	0.000
8	تتم صياغة مؤشرات الأداء الفعلي في المؤسسة بشكل يتسق مع المعايير الاستراتيجية.	0.810**	0.000
البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي			
9	تطبق المؤسسة أساليب محددة وواضحة لقياس الأداء.	0.650**	0.000
10	تتم عملية قياس الأداء وفقاً للمعايير الاستراتيجية الموضوعة.	0.698**	0.000

م	فقرات المحور الأول (الرقابة الاستراتيجية)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
11	تقوم المؤسسة بعملية قياس الأداء بشكل سليم يتوافق مع تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.	0.854**	0.000
12	تستخدم عملية قياس الأداء في تحسين الأداء الفعلي وتطويره للوصول الى أفضل مستوى.	0.781**	0.000
13	تتم مراجعة عملية قياس الأداء بشكل دوري ومنتظم في المؤسسة.	0.731**	0.000
14	تقوم المؤسسة بشرح آلية قياس الأداء الفعلي لجميع المستويات الوظيفية لديها.	0.727**	0.000
15	تساهم عملية قياس الأداء بإصلاح الانحرافات في سير العمل الى المسار الصحيح وفق الخطة الموضوعة.	0.724**	0.000
16	تتم عملية قياس الأداء بشكل يتسق مع ظروف وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.	0.735**	0.000
البعد الثالث: التقييم الاستراتيجي			
17	يوجد نظام فعال لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع داخل المؤسسة.	0.758**	0.000
18	تتم عملية تصحيح الانحرافات (Deviations) في حال وجودها بشكل فوري في المؤسسة.	0.761**	0.000
19	يتم اتباع أسلوب المشاركة في عملية التقييم داخل المؤسسة.	0.725*	0.000
20	تتم عملية التقييم داخل المؤسسة بشكل مرن مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة ببيئة العمل.	0.836**	0.000
21	يتبع عملية التقييم الاستراتيجي إجراءات سليمة بهدف التصحيح وتطوير العمل.	0.718**	0.000
22	تهدف عملية التقييم الاستراتيجي إلى دعم اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.	0.839**	0.000
23	تستند عملية التقييم الاستراتيجي إلى أدلة ومنهجية واضحة.	0.765**	0.000
البعد الرابع: أساليب الرقابة الاستراتيجية			
24	تتبع المؤسسة أساليب رقابة حديثة تواكب التطورات العالمية في بيئة الأعمال الإدارية.	0.679**	0.000
25	تتلاءم أساليب الرقابة الاستراتيجية مع كافة مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.725**	0.000
26	يتم إخضاع القائمين على الرقابة إلى تدريب مهني على كيفية استخدام أساليب الرقابة.	0.735**	0.000
27	تتميز الأساليب الرقابية التي يتم اتباعها داخل المؤسسة بالمرونة.	0.807**	0.000
28	تتميز الأساليب الرقابية بالكفاءة والفاعلية.	0.803**	0.000

م	فقرات المحور الأول (الرقابة الاستراتيجية)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
29	تطبق المؤسسة أساليب رقابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.	0.823**	0.000
30	تقوم الأساليب الرقابية بدور فعال في متابعة مستوى التزام العاملين بقوانين ولوائح العمل.	0.809**	0.000
31	تكشف الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة عن أي انحرافات في أداء العمل.	0.750**	0.000
البُعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية			
32	تتسم نظم المعلومات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة بشموليتها لاحتياجات العمل.	0.759**	0.000
33	تتميز نظم المعلومات الإدارية بملاءمتها لطبيعة العمل داخل المؤسسة.	0.819**	0.000
34	يتوفر لدى المؤسسة بنية تحتية (Infrastructure) ملائمة لطبيعة نظم المعلومات الإدارية لديها.	0.751**	0.000
35	يخضع موظفي نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة للتدريب وتطوير القدرات بشكل منتظم.	0.707**	0.000
36	يتوفر لدى المؤسسة نظام محوسب آمن لضمان سلامة البيانات والمعلومات.	0.725**	0.000
37	تستند عملية تعيين موظفي نظم المعلومات الإدارية على مجموعة من الاعتبارات يقف في مقدمتها الكفاءة المهنية.	0.735**	0.000
38	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات إداري متكامل يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الرقابة الاستراتيجية.	0.749**	0.000
39	تتسم القرارات المتخذة في إطار المعلومات الإدارية بالجودة من حيث التوقيت والنوعية والأثر.	0.751**	0.000

*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 0.01 $\alpha=$.

يُتضح من خلال الجدول (2.3) أن جميع فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$ $\alpha=0.05$)، وبالتالي يعدُّ المحور الأول بأبعاده الخمسة صادقاً لما وضع لقياسه.

2.2.6.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الحوكمة):

جدول 3.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطبيق الحوكمة" والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.

م	فقرات المحور الثاني (الحوكمة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
البُعد الأول: الإفصاح والشفافية			
40	تمارس المؤسسة نشر نتائج أعمالها الإدارية والمالية بوضوح دون تعقيد.	0.725**	0.000
41	يتم تقديم جميع المعلومات اللازمة للجهات الرقابية بشكل سليم.	0.735**	0.000
42	تتبنى المؤسسة نمط الانفتاح في التعامل مع الجهات الرقابية.	0.749**	0.000
43	تقوم المؤسسة بإصدار إيضاحات (Clarifications) فيما يتعلق بطبيعة أعمالها المنجزة للمهتمين.	0.725**	0.000
45	يدرك العاملون بوضوح الإجراءات الواجب الالتزام بها تجاه العمل.	0.735**	0.000
البُعد الثاني: المحاسبة والمساءلة			
46	تكشف المؤسسة عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبتهن الوظيفية أو مكانتهن.	0.758**	0.000
47	تعمل المؤسسة على مساءلة ومحاسبة الجميع دون استثناء في حال حدوث انحرافات في مجال العمل.	0.761**	0.000
48	يتوفر لدى المؤسسة معايير محددة يلتزم بها كافة العاملين لضمان استمرارية العمل بالشكل الأمثل.	0.725*	0.000
49	لدى المؤسسة أنظمة عمليات متابعة (Follow-up Process Systems) مستمرة لمعرفة مدى التزام الإدارة التنفيذية بتطبيق القرارات ويتم محاسبتها في حال الإخلال بعملية التنفيذ.	0.836**	0.000
50	يلتزم المسؤولون في المؤسسة بتوضيح كيفية تنفيذ مختلف الدوائر لمهامها ومبررات القرارات التي يتم اتخاذها.	0.718**	0.000
البُعد الثالث: العدالة والإنصاف			
51	تتلبى القوانين المتبعة داخل المؤسسة كافة الاحتياجات اللازمة لتعزيز العدالة والإنصاف.	0.781**	0.000
52	تمارس المؤسسة نظاماً إدارياً عادلاً فيما يتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات.	0.732**	0.000
53	تتم مراعاة الاعتبارات الجندرية من قبل المؤسسة في كافة القضايا المتعلقة بالتوظيف والترقيات.	0.715**	0.000
54	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها وفقاً لمعايير العدالة والإنصاف.	0.810**	0.000
55	يوفر التزام المؤسسة بمبدأ العدالة والإنصاف بيئة عمل نفسية إيجابية للموظفين تحفزهم بشكل ملحوظ نحو تحسين الأداء.	0.718**	0.000

م	فقرات المحور الثاني (الحوكمة)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
البُعد الرابع: أخلاقيات العمل			
56	تتخذ المؤسسة كافة الإجراءات الممكنة لضمان الالتزام بتطبيق دليل أخلاقيات العمل.	0.725**	0.000
57	يوجد دليل مكتوب وواضح للأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.	0.735**	0.000
58	تقوم المؤسسة بتعميم دليل أخلاقيات العمل على العاملين فيها مع توضيح عواقب خرق بنوده.	0.807**	0.000
59	تساهم أخلاقيات العمل في المؤسسة في توجيه سلوك العاملين نحو الكفاءة في إنجاز العمل.	0.803**	0.000
60	يساهم دليل أخلاقيات العمل في تعزيز القيم الأخلاقية التي تنظم سلوك العاملين داخل بيئة العمل.	0.823**	0.000
البُعد الخامس: إدارة المخاطر			
61	تهتم المؤسسة برصد مؤشرات حدوث المخاطر وتحليلها في وقت مبكر.	0.679**	0.000
62	لدى المؤسسة إجراءات محكمة لتطويق المخاطر في حالة حدوثها والحد من تفاقمها.	0.725**	0.000
63	لدى المؤسسة فريق عمل كفؤ يستطيع تنظيم وإدارة العمل في حال حدوث أي ظروف طارئة (Emergency Conditions).	0.735**	0.000
64	تتبع المؤسسة أسلوب مشاركة العاملين من أجل التوصل إلى حلول فعالة للمخاطر والأزمات (Risks and Crises) التي قد تواجه العمل.	0.725**	0.000
65	تستطيع المؤسسة العمل تحت أي ضغط للتعاطي مع المخاطر التي قد تحدث.	0.735**	0.000
البُعد السادس: مجلس الإدارة			
66	يضع ويعتمد مجلس الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ضمن تهيئة بيئة عمل تتسم بالمسؤولية والالتزام والرقابة ومراعاة مبادئ الحوكمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	0.819**	0.000
67	يتابع مجلس الإدارة عمل لجنة التدقيق بالإضافة إلى تنسيق جهود كل من المدققين الخارجيين والداخليين.	0.751**	0.000
68	يساهم مجلس الإدارة في اعتماد خطط تشغيلية تضمن الاستفادة القصوى من كافة الموارد البشرية المتاحة.	0.707**	0.000
69	يراعي تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعزيز التفاعل والتنسيق بين الوحدات الإدارية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.	0.725**	0.000
70	يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لتحديد العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية.	0.735**	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة، $\alpha=0.010.05$.

يتضح في الجدول (3.3)، أن جميع فقرات المحور الثاني ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.01 \alpha=0.05)$ ، وبالتالي يعدّ المحور الثاني بأبعاده الستة صادقاً لما وضع لقياسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى فإنّ ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وقد تمّ التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا- كرونباخ، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول 4.3: مصفوفة معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة حسب معادلة كرو نباخ- ألفا.

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية	39	0.975
البعد الأول: المعايير الاستراتيجية.	8	0.891
البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي.	8	0.846
البعد الثالث: التقييم الاستراتيجي.	7	0.870
البعد الرابع: أساليب الرقابة الاستراتيجية.	8	0.803
البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية.	8	0.878
المحور الثاني: الحوكمة	30	0.946
البعد الأول: الإفصاح والشفافية.	5	0.856
البعد الثاني: المحاسبة والمساءلة.	5	0.860
البعد الثالث: العدالة والإنصاف.	5	0.813
البعد الرابع: أخلاقيات العمل.	5	0.881
البعد الخامس: إدارة المخاطر.	5	0.848
البعد السادس: مجلس الإدارة.	5	0.873
الدرجة الكلية للاستبانة	69	0.856

تم التأكد من ثبات أداة البحث (الاستبيان) بإيجاد معامل الثبات كرونباخ- ألفا (Cronbach-Alpha)، حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.856) لجميع فقرات الاستبانة، والبالغ عددها (69) فقرة، وتشير هذه القيمة لثبات مرتفع في بيانات البحث، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميمها على مجتمع الدراسة، حسب ما هو موضح في الجدول (4.3).

يرى الباحث:

تم في هذا الفصل استعراض المنهجية المتبعة، حيثُ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول للأهداف المرجوة، وأداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة التي تم إعدادها، وبنائها وتطويرها بالاستعانة بالمختصين بهذا المجال، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تطرق الفصل إلى المعالجات الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات، وسوف يتم في الفصل الآتي عرض تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث، واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة؛ لذا تم إجراءات المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

تشير البيانات الواردة في جدول (1.4) إلى خصائص الموظفين المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية وفقاً للبيانات الديمغرافية، وهي كالآتي:

النوع الاجتماعي: تشير النتائج إلى أنَّ نسبة (79.6%)، بواقع 94 موظفاً من الذكور، وأن (20.4%)، بواقع 24 موظفاً من الإناث؛ ويعزو الباحث الارتفاع الملحوظ في نسبة الذكور المشاركين في تعبئة الاستبانة من المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية مقارنة بنسبة الإناث المشاركات _حيث بلغت نسبة الإناث المشاركات نحو (20.4%)_ إلى أنَّ طبيعة المجتمع الفلسطيني بشكل خاصٍ تنتشر به ظاهرة انخفاض نسبة المرأة العاملة مقارنة بالرجل في العديد من

مجالات العمل، وبالتالي فإن هذه النسبة انعكاس لذلك كون سلطة النقد الفلسطينية أحد مكونات المجتمع الفلسطيني.

أما بالنسبة للارتفاع الملحوظ بنسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة من المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية، فإن ذلك يعود إلى الجهود الكبيرة التي يتطلبها تنفيذ المهام، والأعباء الوظيفية في سلطة النقد بشكل خاص.

العمر: تشير النتائج إلى أن نسبة (5%)، بواقع 6 موظفين) أعمارهم من 30-39 عاماً، وأن (62.7%)، بواقع 74 موظفاً) أعمارهم من 40-49 عاماً، وأن (32.3%)، بواقع 38 موظفاً) أعمارهم 50 عاماً فأكثر.

ويعزو الباحث الارتفاع الملحوظ لعمل الفئات الأكبر سناً في سلطة النقد، والتي تتراوح أعمارهم ما بين 40-49 عاماً، إلى طبيعة ظروف العمل في سلطة النقد، والفترة الزمنية التي بدأت فيها سلطة النقد عملها في فلسطين منذ نشأة السلطة الفلسطينية عام 1994م. حيث بدأ هؤلاء الموظفين العمل بها في سلطة النقد، بالإضافة إلى التوجهات الخاصة بسلطة النقد، والتي تسعى للحفاظ على الموظفين العاملين لديها، وتمتع الموظفين في سلطة النقد بالرضى والاستقرار الوظيفي، وهو ما يساهم بشكل طبيعي في احتفاظ المؤسسة بموظفيها لفترة عمل طويلة.

المؤهل العلمي: تشير النتائج إلى أن نسبة (77.9%)، بواقع 92 موظفاً) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن (22.1%)، بواقع 26 موظفاً) مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

ويتضح من خلال العرض السابق استحواد فئة حملة درجة البكالوريوس على النسبة الأكبر من المشاركين في تعبئة الاستبانة من المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت نسبتهم نحو (77.9%)، بواقع 92 موظفاً) ويعزو الباحث إلى أن معظم الوظائف الرئيسية في السلم الوظيفي تتطلب حصول شاغليها على درجة البكالوريوس فقط، أما بالنسبة لحملة درجة الدراسات العليا بلغت نسبة من مؤهلهم العلمي دراسات عليا نحو (22.1%)، بواقع 26 موظفاً) ويعزو الباحث ذلك إلى حرص سلطة النقد الفلسطينية على توافر نسبة معقولة من حملة درجة الدراسات العليا؛ من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التميز في جودة مخرجاتها، وذلك من خلال الرقي والنهوض بالمستوى التعليمي للموظفين؛ ما يحسن قدرة سلطة النقد على مواكبة أحدث التطورات العلمية والتكنولوجية الخاصة بالقطاع المصرفي، وبالتالي إضافة ميزة تنافسية لها على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، باعتبارها سلطة الرقابة والإشراف المصرفي المسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية في فلسطين.

سنوات الخبرة: تُشير النتائج إلى أن نسبة (1.9 %) بلغت سنوات الخبرة لديهم من 1 إلى أقل من 5 سنوات، وأن (11.8%) سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن (5%) سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، وأن (81.3%) سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة.

ويتضح من خلال الاستعراض السابق ارتفاع نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة من المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية لصالح من تتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، حيث بلغت نسبتهم نحو (81.3%)، وبذلك فإن هذه النسبة تعبر عن غالبية موظفي سلطة النقد الفلسطينية، ويعزو الباحث هذا الارتفاع الكبير إلى توجه الإدارة العليا في سلطة النقد الفلسطينية للحفاظ على الموظفين العاملين لديها، بالإضافة إلى حرص سلطة النقد على توظيف ذوي الخبرة المرتفعة، وذلك لتتناسب قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم الوظيفية مع متطلبات مسؤولياتهم الوظيفية؛ ما يعزز جودة الأداء الفعلي في سلطة النقد الفلسطينية، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لسلطة النقد، كما يُلاحظ من خلال الاستعراض السابق انخفاض باقي النسب بشكل كبير، مقارنة مع من يتمتعون بأكثر من 15 سنة خبرة؛ ما يؤكد على توجهات سلطة النقد سابقة الذكر بخصوص عدد سنوات الخبرة للموظفين لديها، حيث تعدّها سلطة النقد ميزةً أساسيةً تسعةً للحفاظ على توافرها.

المستوى الوظيفي: تشير النتائج إلى أن نسبة (13.3%) يعملون في الإدارة العليا، وأن (46.1%) يعملون في الإدارة الوسطى، وأن (40.6%) يعملون في الإدارة الدنيا.

يُلاحظ من خلال الاستعراض السابق ارتفاع نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة من المبحوثين في الإدارة العليا في سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت نسبتهم نحو (13.3%) وهم الغالبية مقارنة مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، والتي كانت متقاربة إلى حد كبير، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة تدرُّج رأس الهرم التنظيمي، حيث تحتوى المناصب الإدارية العليا على عدد محدود من الموظفين الرئيسيين، يليها المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، بمعنى أن السبب في ذلك يعود إلى طبيعة تخطيط المستويات الإدارية في سلطة النقد الفلسطينية، حيث يترأس هذه المستويات قيادة المؤسسة والتي تتمثل في عدد قليل نسبياً مقارنةً بالمستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

جدول 1.4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	94	79.6%
	أنثى	24	20.4%
	المجموع	118	100%
العمر	أقل من 30 عامًا	0	0.0%
	من 30 إلى 39 عامًا	6	5.0%
	من 40 إلى 49 عامًا	74	62.7%
	أكثر من 50 عامًا	38	32.3%
	المجموع	118	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	0	0.0%
	بكالوريوس	92	77.9%
	دراسات عليا (ماجستير – دكتوراة)	26	22.1%
	غير ذلك	0	0.0%
	المجموع	118	100%
سنوات الخبرة	1 إلى أقل من 5 سنوات	2	1.9%
	من 5 – أقل من 10 سنوات	14	11.8%
	من 10 – أقل من 15 سنة	6	5.0%
	أكثر من 15 سنة	96	81.3%
	المجموع	118	100%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	24	13.3%
	إدارة وسطى	46	46.1%
	إدارة دنيا	48	40.6%
	المجموع	118	100%

من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

تبين من جدول (1.4) أن الذكور شكلت النسبة الأعلى في عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الذكور 79.6%، كما أن أغلب أفراد عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 40 إلى 49 عامًا، بنسبة 62.7%، وأن أغلب عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس؛ لذلك فإن أغلب أفراد عينة الدراسة قد بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 15 عامًا، في حين شكلت الإدارة العليا 20.3% من عينة الدراسة، وهي مقسمة على النحو الآتي: 5 مدير تنفيذي، و15 مدير دائرة، و4 نائب مدير دائرة؛ وشكلت الإدارة الوسطى 46.1% من عينة الدراسة، وهي مقسمة إلى 44 رئيس قسم، و2 نائب رئيس قسم، في حين شكلت الإدارة الدنيا 40.7% من عينة الدراسة.

3.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

يوضح جدول (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة، حيث تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول محاور وأبعاد الدراسة، ويوضح الجدول الآتي هذه القيم للمحاور.

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة.

الترتيب	الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	مرتفع	74.6%	0.71	3.73	البعد الأول: المعايير الاستراتيجية.
1	مرتفع	82.4%	0.73	4.12	البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي.
2	مرتفع	75.4%	0.61	3.77	البعد الثالث: التقييم الاستراتيجي.
5	مرتفع	71.2%	0.81	3.56	البعد الرابع: أساليب الرقابة الاستراتيجية.
4	مرتفع	74.0%	0.61	3.70	البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية.
مرتفع		75.52%	0.67	3.77	المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية.
6	مرتفع	72.0%	0.73	3.60	البعد الأول: الإفصاح والشفافية.
1	مرتفع	83.4%	0.81	4.17	البعد الثاني: المحاسبة والمساءلة.
3	مرتفع	77.0%	0.61	3.85	البعد الثالث: العدالة والإنصاف.
5	مرتفع	72.2%	0.67	3.61	البعد الرابع: أخلاقيات العمل.
4	مرتفع	74.8%	0.73	3.74	البعد الخامس: إدارة المخاطر.
2	مرتفع	77.8%	0.61	3.89	البعد السادس: مجلس الإدارة.
مرتفع		79.0%	0.71	3.95	المحور الثاني: الحوكمة

يتّضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول أعلاه أن:

المتوسط الحسابي لمحور الرقابة الاستراتيجية قد بلغ 3.65 بوزن نسبي 77.8% بدرجة مرتفع، في حين أن المتوسط الحسابي لأبعاد محور الرقابة الاستراتيجية قد تراوح بين (3.56) و (4.12)، حيث حصل بُعد قياس الأداء الفعلي على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (4.12)، وهو بدرجة مرتفع، يليه بُعد التقييم الاستراتيجي بمتوسط حسابي مقداره (3.77)، وهو بدرجة مرتفع، يليه بُعد المعايير الاستراتيجية بمتوسط حسابي مقداره (3.73)، يليه بعد ذلك نظم المعلومات الإدارية بمتوسط حسابي مقداره (3.70)، وهو بدرجة مرتفع، يليه بُعد أساليب الرقابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وهو بدرجة مرتفع كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور تطبيق الحوكمة، بوزن نسبي 79.0% بدرجة مرتفع.

أما قيم المتوسط الحسابي لأبعاد محور الحوكمة فقد تراوحت بين (3.60) و (4.17)، حيثُ حصل بُد المحاسبة والمساءلة على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (4.17)، وهو بدرجة مرتفع يليه بُد مجلس الإدارة بمتوسط حسابي مقداره (3.89)، وهو بدرجة مرتفع، يليه بُد العدالة والإنصاف بمتوسط حسابي مقداره (3.85)، يليه بُد إدارة المخاطر بمتوسط حسابي مقداره (3.74)، وهو بدرجة مرتفع، يليه بُد أخلاقيات العمل بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وهو بدرجة مرتفع، يليه بُد الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي مقداره (3.60) وهو بدرجة مرتفع.

ويرى الباحث من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، والتي تتمثل في كلٍ من المتغير المستقل "الرقابة الاستراتيجية"، والمتغير التابع "الحوكمة"، وذلك بالتطبيق على سلطة النقد الفلسطينية وجود اتجاه عام ايجابي قوي يرتبط بمستويات التطبيق والاهتمام بتعزيز مستوى الرقابة الاستراتيجية، كأحد العوامل المهمة؛ من أجل تعزيز تطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، ويعزو الباحث هذا الاتجاه المرتفع من حيث الموافقة إلى توافر تطبيق الجوانب المتعلقة بمستويات الالتزام بتطبيق الرقابة الاستراتيجية والحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب المتنوعة، وتتمثل أهم هذه الأسباب في اهتمام سلطة النقد الفلسطينية بشكل خاص في تعزيز جودة تطبيق معايير الحوكمة؛ من أجل دعم وتمكين سلطة النقد من البقاء والصمود في بيئة العمل المتغيرة، والملئمة بالمستجدات في الأراضي الفلسطينية، بالإضافة إلى أنَّ الحوكمة تعدُّ من أهم المعايير الدولية التي يجب على المؤسسات بمختلف أنواعها الالتزام بها، كأحد العوامل الدالة على مصداقية وموثوقية المؤسسات؛ ما يدعم استدامتها، ويضيف لها ميزة كبيرة في قطاع الأعمال، بالإضافة إلى المجال الذي تعمل به سلطة النقد الفلسطينية، باعتبارها سلطة الرقابة والإشراف المصرفي المسؤولة عن تنظيم ورقابة جميع مكونات الجهاز المصرفي الفلسطيني؛ ما يستوجب عليها الالتزام بتطبيق الحوكمة، بالإضافة إلى تعزيز التزامها بتطبيق مستويات عالية الدقة والكفاءة من الجوانب الخاصة بمعايير الرقابة الاستراتيجية؛ من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة؛ نظراً لحساسية مهام ووظيفية ومسؤوليات سلطة النقد الفلسطينية تجاه الدولة الفلسطينية ككل، والمجتمع الفلسطيني بشكل خاص، وهذا بالتحديد ما يفسر التوجُّه العام القوي للمبحوثين حول متغيري الرقابة الاستراتيجية والحوكمة.

وفي نفس السياق، يرى الباحث أنَّ ارتفاع تقييم المبحوثين من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية نحو متغير الحوكمة، يرتبط بمجموعة من الأسباب، والتي يتمثل أهمها في التزام سلطة النقد الفلسطينية بشكل كبير في تعزيز وتطوير جودة تطبيق معايير الحوكمة فيها بشكل مستمر؛ نظراً لرغبتها بالاستمرار والاستدامة في تنظيم وتحسين جودة القطاع المصرفي الفلسطيني، وزيادة سلامة أداء وحدات الجهاز المصرفي من خلال العديد من

الإجراءات العملية المرسومة ضمن خططها الاستراتيجية من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة على الصعيد الفلسطيني، وبالتالي دعم الوصول إلى الدولة الفلسطينية المستقلة.

4.4 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد ومحاور أداة الدراسة

1.4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "الرقابة الاستراتيجية":

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور تطبيق الرقابة الاستراتيجية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور الرقابة الاستراتيجية.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
البعد الأول: المعايير الاستراتيجية						
1	يتم وضع المعايير الاستراتيجية بشكل واضح يتيح الفرصة لفهمها وإمكانية تطبيقها بفاعلية.	3.62	0.92	72.4%	مرتفع	5
2	تستفيد المؤسسة من آراء المعنيين في وضع وصياغة المعايير الاستراتيجية.	3.63	0.89	72.6%	مرتفع	4
3	يتم تطبيق المعايير الاستراتيجية بشكل يتوافق مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.	3.73	0.79	74.6%	مرتفع	1
4	توجد مرونة في المعايير الاستراتيجية المطبقة بشكل يتلاءم مع المتغيرات المحيطة المحتملة.	3.65	1.06	73.0%	مرتفع	3
5	المعايير الاستراتيجية المطبقة قابلة للقياس.	3.60	0.87	72.0%	مرتفع	6
6	تتم مراجعة المعايير الاستراتيجية بشكل دوري منتظم لضمان فاعليتها وتوافقها مع أي مستجدات.	3.51	0.99	70.2%	مرتفع	8
7	تقوم المعايير الاستراتيجية بدور فعال في ضبط الأداء داخل المؤسسة.	3.67	1.06	73.0%	مرتفع	2
8	تتم صياغة مؤشرات الأداء الفعلي في المؤسسة بشكل يتسق مع المعايير الاستراتيجية.	3.53	0.79	70.6%	مرتفع	7
البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي						
1	تطبق المؤسسة أساليب محددة وواضحة لقياس الأداء.	3.84	0.84	76.8%	مرتفع	1

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
2	تتم عملية قياس الأداء وفقاً للمعايير الاستراتيجية الموضوعية.	3.62	0.39	72.4%	مرتفع	5
3	تقوم المؤسسة بعملية قياس الأداء بشكل سليم يتوافق مع تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.	3.52	0.86	70.4%	مرتفع	8
4	تستخدم عملية قياس الأداء في تحسين الأداء الفعلي وتطويره للوصول إلى أفضل مستوى.	3.59	1.01	71.8%	مرتفع	6
5	تتم مراجعة عملية قياس الأداء بشكل دوري ومنتظم في المؤسسة.	3.72	0.85	74.4%	مرتفع	2
6	تقوم المؤسسة بشرح آلية قياس الأداء الفعلي لجميع المستويات الوظيفية لديها.	3.65	1.01	73.0%	مرتفع	4
7	تساهم عملية قياس الأداء بإصلاح الانحرافات في سير العمل الى المسار الصحيح وفق الخطة الموضوعية.	3.55	0.85	71.0%	مرتفع	7
8	تتم عملية قياس الأداء بشكل يتسق مع ظروف وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.	3.67	0.39	73.4%	مرتفع	3
البعد الثالث: التقييم الاستراتيجي						
1	يوجد نظام فعال لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع داخل المؤسسة.	3.40	1.06	68.0%	مرتفع	7
2	تتم عملية تصحيح الانحرافات (Deviations) في حال وجودها بشكل فوري في المؤسسة.	3.47	0.99	69.4%	مرتفع	5
3	يتم اتباع أسلوب المشاركة في عملية التقييم داخل المؤسسة.	3.59	1.02	71.8%	مرتفع	4
4	تتم عملية التقييم داخل المؤسسة بشكل مرن مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة ببيئة العمل.	3.75	0.93	75.0%	مرتفع	1
5	يتبع عملية التقييم الاستراتيجي إجراءات سليمة بهدف التصحيح وتطوير العمل.	3.70	0.96	74.0%	مرتفع	2
6	تهدف عملية التقييم الاستراتيجي إلى دعم اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.	3.63	0.93	72.6%	مرتفع	3
7	تستند عملية التقييم الاستراتيجي إلى أدلة ومنهجية واضحة.	3.44	1.02	68.8	مرتفع	6

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
البعد الرابع: أساليب الرقابة الاستراتيجية						
1	تتبع المؤسسة أساليب رقابة حديثة تواكب التطورات العالمية في بيئة الأعمال الإدارية.	4.02	0.79	80.4%	مرتفع	3
2	تتلاءم أساليب الرقابة الاستراتيجية مع كافة مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.91	0.73	78.2%	مرتفع	5
3	يتم إخضاع القائمين على الرقابة إلى تدريب مهني على كيفية استخدام أساليب الرقابة.	4.21	0.73	84.2%	مرتفع جداً	2
4	تتميز الأساليب الرقابية التي يتم اتباعها داخل المؤسسة بالمرونة.	3.97	0.90	79.4%	مرتفع	4
5	تتميز الأساليب الرقابية بالكفاءة والفاعلية.	3.54	0.94	70.8%	مرتفع	8
6	تطبق المؤسسة أساليب رقابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.	4.30	1.13	86.0%	مرتفع جداً	1
7	تقوم الأساليب الرقابية بدور فعال في متابعة مستوى التزام العاملين بقوانين ولوائح العمل.	3.80	1.00	76.0%	مرتفع	6
8	تكشف الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة عن أي انحرافات في أداء العمل.	3.77	0.94	75.4%	مرتفع	7
البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية						
1	تتسم نظم المعلومات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة بشموليتها لاحتياجات العمل.	4.25	0.72	85.0%	مرتفع جداً	1
2	تتميز نظم المعلومات الإدارية بملاءمتها لطبيعة العمل داخل المؤسسة.	3.61	0.96	72.2%	مرتفع	8
3	يتوفر لدى المؤسسة بنية تحتية (Infrastructure) ملائمة لطبيعة نظم المعلومات الإدارية لديها.	3.87	0.88	76.6%	مرتفع	4
4	يخضع موظفي نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة للتدريب وتطوير القدرات بشكل منتظم.	3.80	0.88	76.0%	مرتفع	5
5	يتوفر لدى المؤسسة نظام محوسب آمن لضمان سلامة البيانات والمعلومات.	3.95	0.78	79.0%	مرتفع	2
6	تستند عملية تعيين موظفي نظم المعلومات الإدارية على مجموعة من الاعتبارات يقف في مقدمتها الكفاءة المهنية.	3.65	0.80	73.4%	مرتفع	6
7	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات إداري متكامل يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الرقابة الاستراتيجية.	3.77	0.87	77.4%	مرتفع	3
8	تتسم القرارات المتخذة في إطار المعلومات الإدارية بالجودة من حيث التوقيت والنوعية والأثر.	3.66	0.90	73.2%	مرتفع	7

2.4.4. المعايير الاستراتيجية:

انحصرت المتوسطات الحسابية لُبُعد المعايير الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في سلطة النقد بين (3.51) و (3.73)، بأوزان نسبية (70.2%) و (74.6%)، بدرجة مرتفع، وقد حصلت الفقرة الثالثة "يتم تطبيق المعايير الاستراتيجية بشكل يتوافق مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها والتي بلغ وزنها النسبي 74.6% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "المعايير الاستراتيجية" كأحد أبعاد محور "الرقابة الاستراتيجية" وجود تقييم ايجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة بُبُعد "المعايير الاستراتيجية"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "المعايير الاستراتيجية"، ويرى الباحث أن ارتفاع النسبة المرتفعة نحو توافر الجوانب المرتبطة بهذا البُعد يعود إلى الجهود التي تبذلها سلطة النقد الفلسطينية في سبيل تعزيز قدرتها على ترجمة رسالتها ورؤيتها وغاياتها، بالإضافة إلى تمتعها بالمرونة الكافية لاستغلال جميع إمكانياتها ومواردها المتاحة في التكيف مع أيّ مستجدات قد تطرأ في بيئة العمل.

كما يرى الباحث أن نسبة الارتفاع في اتجاهات المبحوثين حول بُعد "المعايير الاستراتيجية" يعود أيضاً إلى إدراكهم الفعلي لمدى أهمية فاعلية المعايير الاستراتيجية في ضبط الأداء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى اتساقها مع مؤشرات الأداء الفعلي في المؤسسة؛ ما يُسهل الالتزام بها، ويُسهل أيضاً فهمها من قبل الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "المعايير الاستراتيجية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نور الهدى، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "المعايير الاستراتيجية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الوكالات البنكية بولاية المسيلة في الجزائر، كما اتفقت أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة (الخميسة، 2014) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول بُعد "المعايير الاستراتيجية" كأحد محدّدات الرقابة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

3.4.4. قياس الأداء الفعلي:

انحصرت المتوسطات الحسابية لبُعد قياس الأداء الفعلي من وجهة نظر المبحوثين في سلطة النقد بين (3.52) و(3.84)، بأوزان نسبية (70.4%)، و(76.8%) بدرجة مرتفع، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفع حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة الأولى "تطبيق المؤسسة أساليب محددة وواضحة لقياس الأداء" التي بلغ وزنها النسبي 76.8% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بالجوانب الخاصة بـ"قياس الأداء الفعلي" كأحد أبعاد محور "الرقابة الاستراتيجية" وجود تقييم إيجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة بـ"قياس الأداء الفعلي"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "قياس الأداء الفعلي"، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المرتبطة بهذا البُعد يعود إلى إدراك المبحوثين لوضوح الأساليب الخاصة بقياس الأداء الفعلي؛ ما يُسهل على الموظفين إتمام مهامهم الوظيفية ضمن الخطة الموضوعية من خلال مساهمته في تحسين الأداء الفعلي، وتطويره من أجل الوصول إلى أعلى جودة في مستوى الأداء.

كما يرى الباحث أيضًا أن اتساق عملية قياس الأداء الفعلي مع الإمكانيات والموارد والظروف البشرية والمادية الخاصة بسلطة النقد الفلسطينية ساهمت بشكل كبير في كفاءة عملية قياس الأداء الفعلي؛ الأمر الذي انعكس على اتجاهات المبحوثين حول هذا البُعد، ويتضح ذلك من خلال النسبة المرتفعة جدا تجاهه، ويُعزز بالتالي مصداقية وموثوقية جهود سلطة النقد الفلسطينية حول تحسين عملية الرقابة الاستراتيجية وتطويرها بشكل متواصل، وبما يتلاءم مع قدراتها وإمكانياتها في ظل عملها في بيئة متغيرة وملينة بالتحديات في مناطق الأراضي الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "قياس الأداء الفعلي" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نور الهدى، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "قياس الأداء الفعلي" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الوكالات البنكية بولاية المسيلة في الجزائر، كما اتفقت أيضًا الدراسة مع دراسة (الخميسة، 2014) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول بُعد "قياس الأداء الفعلي" كأحد محددات الرقابة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

4.4.4. التقييم الاستراتيجي:

انحصرت المتوسطات الحسابية لبُعد التقييم الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في سلطة النقد بين (3.40) و (3.75)، بأوزان نسبية (68.0%) و (75.0%)، بدرجة مرتفع، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة موافق حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة الرابعة "تتم عملية التقييم داخل المؤسسة بشكل مرن مع الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة ببيئة العمل"، التي بلغ وزنها النسبي 75.0% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بالجوانب الخاصة ببُعد "التقييم الاستراتيجي" كأحد أبعاد محور "الرقابة الاستراتيجية" وجود تقييم ايجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "التقييم الاستراتيجي"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "التقييم الاستراتيجي"، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المتعلقة بهذا البُعد يعود إلى الجهود التي تبذلها سلطة النقد الفلسطينية في سبيل تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية بخصوص العمل من خلال شفافية ومصادقية عملية التقييم الاستراتيجي، وأنها تتم بالفعل ضمن إجراءات سليمة بهدف تطوير الأداء الفعلي في سلطة النقد الفلسطينية.

كما يعزو الباحث أيضاً ارتفاع نسبة الموافقة في اتجاهات المبحوثين حول بُعد "التقييم الاستراتيجي" إلى إدراكهم الفعلي حول فاعلية التقييم الاستراتيجي في ضبط مسار الأداء داخل المؤسسة وتصحيح الانحرافات إن وجدت إلى إدراكهم لمدى مرونة عملية التقييم، حيث يتم اتخاذ جميع المتغيرات والمستجدات الطارئة بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية التقييم في المؤسسة؛ ما يدعم مصداقية وشفافية هذه العملية لدى الموظفين، وبالتالي فإن ذلك يُفسر ارتفاع نسبة موافقة المبحوثين من موظفي سلطة النقد حول بُعد "التقييم الاستراتيجي".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "التقييم الاستراتيجي" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نور الهدى، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "التقييم الاستراتيجي" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الوكالات البنكية بولاية المسيلة في الجزائر.

5.4.4. أساليب الرقابة الاستراتيجية:

انحصرت المتوسطات الحسابية لبُعد أساليب الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين سلطة النقد بين (3.54) و (4.30)، بأوزان نسبية (70.8%) و (86.0%)، بدرجة مرتفع ومرتفع جداً، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة موافق حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة السادسة "تطبق المؤسسة أساليب رقابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية" التي بلغ وزنها النسبي 86.0% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" كأحد أبعاد محور "الرقابة الاستراتيجية" وجود تقييم إيجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المرتبطة بهذا البُعد، يعود إلى إدراك المبحوثين الفعلي لحدثة الأساليب الرقابية التي يتم اتباعها في سلطة النقد الفلسطينية؛ ما يُبرز جهود سلطة النقد الفلسطينية في سبيل سعيها لمواكبة آخر التطورات العالمية في بيئة الأعمال الإدارية.

كما يرى الباحث أن ارتفاع مستوى موافقة المبحوثين حول هذا البُعد يعود لإدراكهم أيضاً لمدى أهمية وفاعلية إخضاع الموظفين القائمين على الرقابة في سلطة النقد الفلسطينية لتدريب على كيفية استخدام أساليب الرقابة وهو الأمر الذي من شأنه المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نور الهدى، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة ببُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الوكالات البنكية بولاية المسيلة في الجزائر.

6.4.4. نظم المعلومات الإدارية:

المتوسطات الحسابية لبُعد نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين في تعبئة الاستبانة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية انحصرت بين (3.61) و (4.25)، بأوزان نسبية

(72.2%) و(85.0%)، بدرجة مرتفع ومرتفع جداً، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفع حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة الأولى "تتسم نظم المعلومات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة بشموليتها لاحتياجات العمل" التي بلغ وزنها النسبي 85.0% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "نظم المعلومات الإدارية" كأحد أبعاد محور "الرقابة الاستراتيجية" وجود تقييم إيجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "نظم المعلومات الإدارية"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "نظم المعلومات الإدارية"، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المتعلقة بهذا البُعد يعود إلى توافر العديد من الإمكانيات والمقدّرات في سلطة النقد الفلسطينية، مثل: اللوجستيات، والمستندات، والاتصالات، والمعدات التي يعتمد عليها الموظفون في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط، ووضع الموازنات والنظام المحاسبي وجميع العمليات الأخرى في المؤسسة؛ ما يساهم في توفر البيانات والمعلومات بالشكل المطلوب، وبالتالي يُحسن من كفاءة اتخاذ القرارات بشكل سليم.

كما يرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة في اتجاهات المبحوثين حول بُعد "نظم المعلومات الإدارية" يعود أيضاً إلى إدارتهم الفعلي حول فاعليتها في اتخاذ القرارات، وضبط الأداء من أجل توفير الوقت والجهد واستغلال موارد المؤسسة بالشكل الأمثل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة ببُعد "نظم المعلومات الإدارية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (درويش والبطروخ، 2012) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لتوافر بُعد "نظم المعلومات الإدارية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الإنسان في فلسطين.

7.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "الحوكمة":

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور تطبيق الحوكمة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور "الحوكمة".

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
البعد الأول: الإفصاح والشفافية						
1	تمارس المؤسسة نشر نتائج أعمالها الإدارية والمالية بوضوح دون تعقيد.	3.62	0.92	%72.4	مرتفع	4
2	يتم تقديم جميع المعلومات اللازمة للجهات الرقابية بشكل سليم.	3.63	0.89	%72.6	مرتفع	3
3	تتبنى المؤسسة نمط الانفتاح في التعامل مع الجهات الرقابية.	3.73	0.79	%74.6	مرتفع	1
4	تقوم المؤسسة بإصدار إيضاحات (Clarifications) فيما يتعلق بطبيعة أعمالها المنجزة للمهتمين.	3.65	1.06	% 73.0	مرتفع	2
5	يدرك العاملون بوضوح الإجراءات الواجب الالتزام بها تجاه العمل.	3.60	0.87	%72.0	مرتفع	5
البعد الثاني: المحاسبة والمساءلة						
1	تكشف المؤسسة عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبتهن الوظيفية أو مكانتهن.	3.84	0.84	%76.8	مرتفع	1
2	تعمل المؤسسة على مساءلة ومحاسبة الجميع دون استثناء في حال حدوث انحرافات في مجال العمل.	3.62	0.39	%72.4	مرتفع	3
3	يتوفر لدى المؤسسة معايير محددة يلتزم بها كافة العاملين لضمان استمرارية العمل بالشكل الأمثل.	3.53	0.86	%70.4	مرتفع	5
4	لدى المؤسسة أنظمة عمليات متابعة (Follow-up Process Systems) مستمرة لمعرفة مدى التزام الإدارة التنفيذية بتطبيق القرارات، ويتم محاسبتها في حال الإخلال بعملية التنفيذ.	3.59	1.01	%71.8	مرتفع	4
4	يلتزم المسؤولون في المؤسسة بتوضيح كيفية تنفيذ مختلف الدوائر لمهامها ومبررات القرارات التي يتم اتخاذها.	3.72	0.85	%74.4	مرتفع	2
البعد الثالث: العدالة والإنصاف						
1	تتلي القوانين المتبعة داخل المؤسسة كافة الاحتياجات اللازمة لتعزيز العدالة والإنصاف.	3.40	1.06	%68.0	مرتفع	5
2	تمارس المؤسسة نظاماً إدارياً عادلاً فيما يتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات.	3.47	0.99	%69.4	مرتفع	4

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
3	تتم مراعاة الاعتبارات الجندرية من قبل المؤسسة في كافة القضايا المتعلقة بالتوظيف والترقيات.	3.59	1.02	71.8%	مرتفع	3
4	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها وفقاً لمعايير العدالة والإنصاف.	4.20	0.93	84.0%	مرتفع جداً	1
5	يوفر التزام المؤسسة بمبدأ العدالة والإنصاف بيئة عمل نفسية إيجابية للموظفين تحفزهم بشكل ملحوظ نحو تحسين الأداء.	3.70	0.96	74.0%	مرتفع	2
البعد الرابع: أخلاقيات العمل						
1	تتخذ المؤسسة كافة الإجراءات الممكنة لضمان الالتزام بتطبيق دليل أخلاقيات العمل.	4.02	0.79	80.4%	مرتفع	2
2	يوجد دليل مكتوب وواضح لأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.	3.91	0.73	78.2%	مرتفع	4
3	تقوم المؤسسة بتعميم دليل أخلاقيات العمل على العاملين فيها مع توضيح عواقب خرق بنوده.	4.21	0.73	84.2%	مرتفع جداً	1
4	تساهم أخلاقيات العمل في المؤسسة في توجيه سلوك العاملين نحو الكفاءة في إنجاز العمل.	3.97	0.90	79.4%	مرتفع	3
5	يساهم دليل أخلاقيات العمل في تعزيز القيم الأخلاقية التي تنظم سلوك العاملين داخل بيئة العمل	3.54	0.94	70.8%	مرتفع	5
البعد الخامس: إدارة المخاطر						
1	تهتم المؤسسة برصد مؤشرات حدوث المخاطر وتحليلها في وقت مبكر.	3.53	0.86	70.4%	مرتفع	5
2	لدى المؤسسة إجراءات محكمة لتطويق المخاطر حالة حدوثها، والحد من تفاقمها.	3.59	1.01	71.8%	مرتفع	4
3	لدى المؤسسة فريق عمل كفؤ يستطيع تنظيم وإدارة العمل في حال حدوث أي ظروف طارئة (Emergency Conditions).	4.30	1.13	86.0%	مرتفع جداً	1
4	تتبع المؤسسة أسلوب مشاركة العاملين من أجل التوصل إلى حلول فعالة للمخاطر والأزمات (Risks and Crises) التي قد تواجه العمل.	3.80	1.00	76.0%	مرتفع	2
5	تستطيع المؤسسة العمل تحت أي ضغط للتعاطي مع المخاطر التي قد تحدث.	3.77	0.94	75.4%	مرتفع	3

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
البعد السادس: مجلس الإدارة						
1	يضع ويعتمد مجلس الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ضمن تهيئة بيئة عمل تتسم بالمسؤولية والالتزام والرقابة ومراعاة مبادئ الحوكمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	4.25	0.72	85.0%	مرتفع جداً	1
2	يتابع مجلس الإدارة عمل لجنة التدقيق بالإضافة إلى تنسيق جهود كل من المدققين الخارجيين والداخليين.	3.61	0.96	72.2%	مرتفع	5
3	يساهم مجلس الإدارة في اعتماد خطط تشغيلية تضمن الاستفادة القصوى من كافة الموارد البشرية المتاحة.	3.87	0.88	76.6%	مرتفع	3
4	يراعي تصميم الهيكل التنظيمي المؤسسة تعزيز التفاعل والتنسيق بين الوحدات الإدارية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.	3.80	0.88	76.0%	مرتفع	4
5	يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لتحديد العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية.	3.95	0.78	79.0%	مرتفع	2

8.4.4. الإفصاح والشفافية:

انحصرت المتوسطات الحسابية لبعد الإفصاح والشفافية من وجهة نظر المبحوثين في سلطة النقد بين (3.60) و (3.73)، بأوزان نسبية (72.0%) و (74.6%)، بدرجة مرتفع، وقد حصلت الفقرة الثالثة "تتبنى المؤسسة نمط الانفتاح في التعامل مع الجهات الرقابية" التي بلغ وزنها النسبي 74.6 % على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "الإفصاح والشفافية" كأحد أبعاد محور "الحوكمة" وجود تقييم إيجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "الإفصاح والشفافية"؛ ما يُشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "الإفصاح والشفافية"؛ ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المتعلقة بهذا البُعد يعود إلى حرص سلطة النقد الفلسطينية على تقديم المعلومات الحقيقة بشكل واضح وصريح، وإطلاع ذوي العلاقة عليها، بالإضافة إلى نشرها على الموقع

الخاص بالمؤسسة؛ ما يساهم بشكل فعلي في تحقيق النزاهة، وتعزيز الثقة بين سلطة النقد الفلسطينية والجمهور الفلسطيني من جهة وبين سلطة النقد الفلسطينية وذوي المصلحة من جهة أخرى، كما يرى الباحث أيضاً أن مراعاة سلطة النقد الفلسطينية لجوانب المتعلقة ببُعد الإفصاح والشفافية ساهمت بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة والحكيمة، حيث إن الإفصاح والشفافية يساهم في إيصال المعلومات بطريقة صحيحة وواضحة؛ ما يعزز جودة التقارير، وجودة اتخاذ القرارات بناءً عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صايح، 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة ببُعد "الإفصاح والشفافية" كأحد أبعاد الحوكمة من وجهة نظر العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Matei & Drumasu, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لتوافر بُعد "الإفصاح والشفافية" كأحد أبعاد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.

9.4.4. المحاسبة والمساءلة:

انحصرت المتوسطات الحسابية لبعد **المحاسبة والمساءلة** من وجهة نظر المبحوثين في سلطة النقد بين (3.52) و (3.84)، بأوزان نسبية (70.4%) و (76.8%)، بدرجة مرتفع، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة موافق حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة الأولى "تكشف المؤسسة عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبتهن الوظيفية أو مكانتهن"، التي بلغ وزنها النسبي 76.8% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "المحاسبة والمساءلة" كأحد أبعاد محور "الحوكمة" وجود تقييم إيجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "المحاسبة والمساءلة"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "المحاسبة والمساءلة"، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المتعلقة بهذا البُعد يعود إلى فاعلية النظام الرقابي في سلطة النقد الفلسطينية في متابعة وتقييم الأداء الفعلي، والذي يستلزم من المؤسسة توافر وتعزيز فعالية الجوانب الخاصة بإمكانية مساءلة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ومحاسبة المقصرين في المهام والواجبات الموكلة إليهم إن وجدت كما يرى الباحث أيضاً أن جودة وفعالية التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد المساءلة والشفافية يعود إلى كفاءة تحديد الهيكلية الإدارية للمؤسسة، وصلاحيات ومسؤوليات

ومهام العاملين في جميع المستويات الإدارية والوظيفية؛ ما يسهل ويوضّح المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وبالتالي يعزز الجوانب الخاصة ببُعد المحاسبة والمساءلة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صايح، 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة ببُعد "المحاسبة والمساءلة" كأحد أبعاد الحوكمة من وجهة نظر العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Samarasinghe, 2018) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لتوافر بُعد "المحاسبة والمساءلة" كأحد أبعاد نماذج الحوكمة في السيطرة على الفساد في البلدان.

10.4.4. العدالة والإنصاف:

انحصرت المتوسطات الحسابية لبُعد العدالة والإنصاف من وجهة نظر المبحوثين في سلطة النقد بين (3.40) و (4.20)، بأوزان نسبية (68.0%) و (84.0%)، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفع ومرتفع جداً حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة الرابعة "تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها وفقاً لمعايير العدالة والإنصاف" التي بلغ وزنها النسبي 84% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "العدالة والإنصاف" كأحد أبعاد محور "الحوكمة" وجود تقييم إيجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "العدالة والإنصاف"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "المحاسبة والمساءلة"، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المتعلقة بهذا البُعد يعود إلى حرص سلطة النقد الفلسطينية على تعزيز التزام المؤسسة بتطبيق الجوانب الخاصة بالمساواة والعدالة بشكل منصف مع جميع الأطراف ذوي العلاقة والمصلحة في المؤسسة دون محاباة أو تمييز، حيث تلتزم المؤسسة بتطبيق المعاملة العادلة دون تمييز وفق النظم والقوانين الضابطة التي تحكم عمل مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد المهام والمسؤوليات، وتحدّد من استغلال الصلاحيات لأيّ موظف، كما يرى الباحث أيضاً أنّ تعزيز المؤسسة لجوانب العدالة والإنصاف في التوظيف والترقيات والتحفيز ومسؤولية المؤسسة الاجتماعية تجاه العاملين الداخليين بها قد ساهم وبشكل كبير في ارتفاع درجة الموافقة من قبل المبحوثين حول الجوانب الخاصة ببُعد العدالة والإنصاف في سلطة النقد الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صايح، 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة بـ"العدالة والإنصاف" كأحد أبعاد الحوكمة من وجهة نظر العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Matei & Drumasu, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة نحو الجوانب الخاصة بـ"العدالة والإنصاف" كأحد أبعاد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.

11.4.4. أخلاقيات العمل:

انحصرت المتوسطات الحسابية لـ"أخلاقيات العمل" من وجهة نظر المبحوثين في سلطة النقد بين (3.54) و(4.21)، بأوزان نسبية (70.8%) و(84.2%)، بدرجة مرتفع ومرتفع جداً، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة موافق وموافق بشدة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة الثالثة "تقوم المؤسسة بتعميم دليل أخلاقيات العمل على العاملين فيها مع توضيح عواقب خرق بنوده" التي بلغ وزنها النسبي 84.2% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "أخلاقيات العمل" كأحد أبعاد محور "الحوكمة" وجود تقييم إيجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة بـ"أخلاقيات العمل"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "أخلاقيات العمل" ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المتعلقة بهذا البعد يعود إلى توافر مدونة قواعد السلوك في سلطة النقد الفلسطينية، والتي توضح القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بتعزيز الالتزام بأخلاقيات العمل في المؤسسة بشكل أخلاقي ومهني سليم، كما يرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة حول الجوانب الخاصة بـ"أخلاقيات العمل" يعود إلى إدراك المبحوثين الفعلي بجودة التشريعات والقوانين الضابطة التي تتبناها سلطة النقد الفلسطينية في سبيل ضبط نظام سير العمل بما يحفظ الحقوق، ويحدد الواجبات والمهام والمسؤوليات باعتبارها صمام الأمان؛ لضمان تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني وتطبيق معايير الحوكمة بفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صايح، 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة بـ"أخلاقيات العمل" كأحد أبعاد الحوكمة من وجهة نظر العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

12.4.4. إدارة المخاطر:

انحصرت المتوسطات الحسابية لبعد إدارة المخاطر من وجهة المبحوثين في سلطة النقد الفلسطينية بين (3.53) و(4.30)، بأوزان نسبية (70.4%) و(86.0%)، بدرجة مرتفع ومرتفع جداً وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة موافق وموافق بشدة حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة الثالثة "لدى المؤسسة فريق عمل كفؤ يستطيع تنظيم وإدارة العمل في حال حدوث أي ظروف طارئة (Emergency Conditions)" التي بلغ وزنها النسبي 86.0%، وهو أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "إدارة المخاطر" كأحد أبعاد محور "الحوكمة" وجود تقييم إيجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "إدارة المخاطر"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "إدارة المخاطر"، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المتعلقة بهذا البُعد يعود إلى الإجراءات التي تتخذها سلطة النقد الفلسطينية في سبيل الكشف عن المخاطر والتحديات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتضعف من إمكانياتها وطاقتها، سواء كانت على الصعيد الداخلي أو الخارجي، والتصدي لها قبل حدوثها؛ من أجل الحد من تأثيرها على استمرارية عمل المؤسسة، خصوصاً في ظلّ التحديات الكبيرة، والمعوقات التي تواجه القطاع المصرفي الفلسطيني، والتزام سلطة النقد الفلسطينية بتحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني من خلال الإشراف والرقابة على وحدات الجهاز المصرفي الفلسطيني، كما يرى الباحث أيضاً أن ارتفاع نسبة موافقة المبحوثين حول الجوانب الخاصة ببُعد إدارة المخاطر يعود إلى إدراكهم الفعلي للإجراءات والعمليات التي تتبناها سلطة النقد الفلسطينية في بيئة العمل الخاصة بها؛ من أجل اقتناص الفرص، ومواجهة التهديدات، والتعامل معها بما يضمن كفاءة أداء المؤسسة واستمراريتها واستدامتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صايح، 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة ببُعد "إدارة المخاطر" كأحد أبعاد الحوكمة من وجهة نظر العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Matei & Drumasu, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لتوافر الجوانب الخاصة بآليات بُعد "إدارة المخاطر" كأحد أبعاد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.

13.4.4. مجلس الإدارة:

انحصرت المتوسطات الحسابية لُبعد مجلس الإدارة من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا بين (3.61) و (4.25)، بأوزان نسبية (72.2%) و (85.0%)، بدرجة موافق وموافق بشدة، وتقع الفقرة ضمن درجة استجابة مرتفع ومرتفع جداً حسب سلم مقياس البحث، وقد حصلت الفقرة الأولى "يضع ويعتمد مجلس الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ضمن تهيئة بيئة عمل تتسم بالمسؤولية والالتزام والرقابة ومراعاة مبادئ الحوكمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" التي بلغ وزنها النسبي 85.0% على أعلى وزن نسبي.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "مجلس الإدارة" كأحد أبعاد محور "الحوكمة" وجود تقييم ايجابي قوي مرتفع من قبل المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "مجلس الإدارة"؛ ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز تطبيق بُعد "مجلس الإدارة"، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المتعلقة بهذا البُعد يعود لتشكيل مجلس الإدارة في المؤسسة، بما يضمن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمهام والواجبات والحقوق، بالإضافة إلى إدراك المبحوثين الفعلي لكفاءة مجلس الإدارة في القيام بالمسؤوليات المنوطة به، بالإضافة إلى كفاءته في تصميم وصياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ومتابعة الموازنة والإنفاق، ومتابعة سير الأداء الفعلي في المؤسسة؛ من أجل تحسين وتطوير الأداء بما يحقق جودة المخرجات ويضمن سلامة التقارير المحاسبية والمالية من خلال متابعة عمل لجنة التدقيق بشكل مستمر؛ من أجل تعزيز كفاءة الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قويدر، 2015)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول التزام الشركات المساهمة في فلسطين بالجوانب الخاصة ببُعد "مجلس الإدارة" كأحد أبعاد الحوكمة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحروب، 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لتوافر بُعد "مجلس الإدارة" كأحد أبعاد الحوكمة في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.5.4. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الاستراتيجية وتطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية:

لاختبار هذه الفرضية، تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه الرقابة الاستراتيجية وبين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه تطبيق معايير الحوكمة، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 5.4: معامل الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية وتطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد.

معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
0.810	**0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة. $\alpha = 0.05$

بلغ معامل الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية وتطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية 0.810، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$.

وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرقابة الاستراتيجية وتطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الأولى.

ويرى الباحث أنَّ علاقة الارتباط القوية بين الرقابة الاستراتيجية والحوكمة من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية تعود إلى مجموعة من الأسباب المرتبطة بالأطر النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بالمتغيرين، حيث تشير الأدبيات والدراسات المتنوعة السابقة إلى وجود علاقة قوية للالتزام المؤسسات بمختلف أنواعها بالجوانب المرتبطة بالرقابة الاستراتيجية في سبيل تحسين الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة في تلك المؤسسات، وهذا ما أكدته علاقة الارتباط القوية في الدراسة التطبيقية الحالية التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الرقابة الاستراتيجية والحوكمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.810) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يعني معنوية الرقابة الاستراتيجية والحوكمة، كما وترتبط هذه النتيجة بالإطار التطبيقي الذي أشارت إليه الدراسات السابقة المختلفة، والتي عكست توافر الجوانب المرتبطة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية على تحسين تطبيق معايير الحوكمة بغض النظر عن اختلاف المجالات التي تعمل بها المؤسسات بأنواعها، وهو ما يدل على أنَّ الالتزام بالتطبيق الفعال لأبعاد الرقابة الاستراتيجية من شأنه أن يساهم بشكل قوي

في تحسين حوكمة المؤسسات، ومن جانب آخر فإنَّ وجود مثل هذه العلاقة الارتباطية بين الرقابة الاستراتيجية والحوكمة من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية يتماشى مع النتائج والأطر النظرية التي تشير إلى أهمية التزام المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية بشكلٍ فعالٍ، وكفاءةٍ عاليةٍ؛ كوسيلةٍ داعمةٍ لتعزيز جودة حوكمة المؤسسات، وهو ما أسهم في إيجاد وترسيخ علاقة قوية من الارتباط بينهما.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الفعلي في مؤسسات التمويل الصغير في قطاع غزة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (السعيد وأحمد، 2018)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية للرقابة الاستراتيجية مع تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات.

2.5.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية على الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية:

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تطبيق الحوكمة)، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 6.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية.

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار t	معامل الانحدار	المتغير
0.01	2.60	0.625	الثابت
0.000	13.02	1.03	تطبيق الحوكمة
تحليل التباين Anova			
معامل التحديد = 0.650		اختبار F = 225.09	
معامل الارتباط = 0.810		القيمة الاحتمالية = 0.000	

إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

تبين من خلال جدول (6.4) أن معامل التحديد بلغ (0.650) أي: أن ما نسبته 65 % من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير تطبيق الحوكمة، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن

نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي.

كما يتضح من خلال جدول (6.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = 0.625 + 1.03X_1$$

حيث

Y = تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية

X_1 = الرقابة الاستراتيجية

بلغ ميل خط الانحدار (1.03)، وأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود أثر إيجابي للرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، وبالتالي نقبل بالفرض البديل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق وجود أثر إيجابي قوي عام للرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، حيث يتمثل هذا الأثر للرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة، والتي تمثلت في: (المعايير الاستراتيجية، أساليب الرقابة الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، نظم المعلومات الإدارية) على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، وهو ما عززته معنوية نموذج الانحدار بين هذين المحورين، كما يرى الباحث أيضاً أن وجود هذا الأثر القوي للرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة يعود إلى جوهر سياسات وتوجهات سلطة النقد الفلسطينية، والتي تستلزم كفاءة عالية في آليات تطبيق الرقابة كدعامة استراتيجية أساسية في سبيل تحسين كفاءة المؤسسة نحو الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة، والتي من شأنها تعزيز موثوقية ومصداقية سلطة النقد الفلسطينية؛ باعتبارها سلطة الرقابة والإشراف على وحدات القطاع المصرفي الفلسطيني، والمناطق بها ترخيص وتنظيم ورقابة جميع الأعمال والتداولات في القطاع المصرفي الفلسطيني؛ كوسيلة لدعم بقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة العمل المتغيرة والمليئة بالتحديات في الأراضي الفلسطينية، بالإضافة إلى تعزيز قدرة سلطة النقد الفلسطينية أيضاً على خوض الغمار المؤسسي التنافسي مع مثيلاتها في الدول الإقليمية المجاورة؛ ما يمنح فلسطين ميزة إضافية يُحتذى بها في النمو والتطور الخاص بالأجهزة المصرفية، حيث تعدّ كل من الحوكمة والرقابة الاستراتيجية مدخلاً جوهرياً داعماً لتحسين جودة أداء المؤسسات العامة والمساهمة في تحقيق أهدافها المرجوة على

المدى القصير والبعيد، وبالتالي منحها ميزة إضافية تنعكس إيجاباً على جودة مخرجات أداء هذه المؤسسات بشكل عام؛ ما يدعم استدامتها في بيئة عمل المجتمع الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (درويش والبطروخ، 2012)، والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الإنسان، كما اتفقت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (السعيد وأحمد، 2018)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في ضبط وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات بالجزائر بشكل عام.

3.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعايير الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (المعايير الاستراتيجية) على المتغير التابع (تطبيق الحوكمة)، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 7.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

القيمة الاحتمالية .Sig	قيمة اختبار t	معامل الانحدار	المتغير
0.624	0.192	0.60	الثابت
0.000	11.728	0.890	المعايير الاستراتيجية
تحليل التباين Anova			
معامل التحديد = 0.520		اختبار F = 190.2	
معامل الارتباط = 0.760		القيمة الاحتمالية = 0.000	

إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

تبين من خلال جدول (7.4) أن معامل التحديد بلغ (0.520) أي: أن ما نسبته 52% من التغيرات في المتغير التابع يعود لبعد المعايير الاستراتيجية، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي.

كما يتضح من خلال جدول (7.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = 0.60 + 0.89X_1$$

حيث

Y = تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية

X_1 = المعايير الاستراتيجية

بلغ ميل خط الانحدار (0.890)، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر قوي لبُعد المعايير الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، وبالتالي نقبل بالفرض البديل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المعايير الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير لبُعد "المعايير الاستراتيجية" في إطار التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية إلى أن هذا البُعد بشكل خاص يمثل عصب التزام المؤسسات العامة بمختلف أنواعها ومجالاتها، بتطبيق وتنفيذ الرقابة الاستراتيجية؛ ما يساهم في تعزيز نجاعة تطبيق معايير الحوكمة في هذه المؤسسات بشكل عام، وفي سلطة النقد الفلسطينية بشكل خاص، وذلك من خلال توافر الجوانب الخاصة بهذا البُعد، والتي تعزز قدرة سلطة النقد الفلسطينية على تطبيق المعايير الرقابية الاستراتيجية بشكل يتوافق مع رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وأهدافها، وغاياتها، بالإضافة إلى تعزيز دورها الفعال في ضبط الأداء داخل المؤسسة، والذي ينتج عن وضوحها وسهولة فهمها من قبل العاملين، وبالتالي تعزيز إمكانية الالتزام بها.

كما يرى الباحث أن التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "المعايير الاستراتيجية" من شأنه أن يعزز قدرة المؤسسة من خلال مراقبتها المستمرة لمستوى الأداء الفعلي، وأثره على تعزيز جودة مخرجاتها، واستغلال جميع إمكانياتها الداخلية؛ من أجل تعزيز جودة الرقابة فيها؛ ما يؤثر بشكل قوي وواضح على جودة وفاعلية حوكمة سلطة النقد الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعد "المعايير الاستراتيجية" في تحسين أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (السعيد وأحمد، 2018) والتي أشارت نتائجها

إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة بـ "المعايير الاستراتيجية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

4.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لقياس الأداء الفعلي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية:

لاختبار هذه الفرضية؛ استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis)؛ لمعرفة تأثير البعد المستقل (قياس الأداء الفعلي) على المتغير التابع (تطبيق الحوكمة)، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 8.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار t	معامل الانحدار	المتغير
0.09	1.70-	0.95-	الثابت
0.000	13.96	1.04	قياس الأداء الفعلي
تحليل التباين Anova			
معامل التحديد = 0.618		اختبار F = 195.1	
معامل الارتباط = 0.788		القيمة الاحتمالية = 0.000	

إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

تبين من خلال جدول (8.4) أن معامل التحديد بلغ (0.618) أي: أن ما نسبته 61.8% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير قياس الأداء الفعلي، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي.

كما يتضح من خلال جدول (8.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = -0.95 + 1.04X_1$$

حيث

Y = تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية

X_1 = قياس الأداء الفعلي

بلغ ميل خط الانحدار (1.04)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر قوي لبُعد قياس الأداء الفعلي على تحقيق تطبيق الحوكمة، وبالتالي نقبل الفرض البديل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد قياس الأداء الفعلي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير لبُعد "قياس الأداء الفعلي" في إطار التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الباحثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية إلى أنَّ هذا البُعد يُعبر بشكل واقعي عن مستوى الأداء الفعلي في المؤسسة، ومستوى التزام العاملين بتطبيق ما هو منوط بهم من مهام، بالإضافة إلى مستوى فاعلية وكفاءة هذا الأداء، وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الخطة الاستراتيجية الموضوعة في سلطة النقد الفلسطينية، بالإضافة إلى أنَّ "قياس الأداء الفعلي" بشكل خاص من شأنه توضيح مدى التزام المؤسسة والعاملين فيها بتطبيق وتنفيذ الرقابة الاستراتيجية؛ ما يؤثر بشكل قوي في تعزيز جودة تطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، وذلك من خلال توافر الجوانب الخاصة بهذا البُعد، والتي تعزز قدرة سلطة النقد الفلسطينية على تحديد مدى مساهمة الأداء الفعلي في ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها على أرض الواقع ومدى مساهمته أيضاً في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال ضبط الأداء داخل المؤسسة، والكشف عن الانحرافات، وتصحيحها إلى المسار الصحيح في حال وجودها، وبالتالي فإن الجوانب الخاصة بهذا البُعد تدعم وتوثر بشكل كبير على تطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعد "قياس الأداء الفعلي" في تحسين أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (السعيد وأحمد، 2018)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة ببُعد "قياس الأداء الفعلي" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

5.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم الاستراتيجي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية:

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (التقييم الاستراتيجي) على المتغير التابع (تطبيق الحوكمة)، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 9.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

القيمة الاحتمالية .Sig	قيمة اختبار t	معامل الانحدار	المتغير
0.512	0.649	0.210	الثابت
0.000	10.12	0.969	تقييم الاستراتيجية
تحليل التباين Anova			
معامل التحديد = 0.436		اختبار F = 79.30	
معامل الارتباط = 0.790		القيمة الاحتمالية = 0.000	

إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

تبين من خلال جدول (9.4) أنَّ معامل التحديد بلغ (0.436)، أي: أن ما نسبته 43.6% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير تقييم الاستراتيجية، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وهذا يدلُّ على معنوية نموذج الانحدار الخطي.

كما يتضح من خلال جدول (9.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = 0.21 + 0.97X_1$$

حيث

Y = تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية

X_1 = تقييم الاستراتيجية

بلغ ميل خط الانحدار (0.97)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر قوي لبُعد تقييم الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، وبالتالي نقبل الفرض البديل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التقييم الاستراتيجي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير لبُعد "التقييم الاستراتيجي" في إطار التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية إلى أنَّ هذا البُعد يُعدُّ في

صُلب عملية الرقابة الاستراتيجية، حيث تركز سلامة وصحة القرارات التي يتم أخذها من قبل مجلس الإدارة على كفاءة ومصادقية وموثوقية الجوانب الخاصة بـ "التقييم الاستراتيجي"؛ ما يؤثر بشكل واضح قوي في التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق معايير الحوكمة بشكل فعال، يدعم كفاءة أداء ومخرجات المؤسسة كما، يرى الباحث أيضاً أن وجود هذا التأثير القوي للجوانب الخاصة بـ "التقييم الاستراتيجي" يعود إلى مرونة عملية التقييم الاستراتيجي في سلطة النقد، حيث تأخذ المؤسسة جميع المتغيرات في بيئة العمل بعين الاعتبار عند القيام بتنفيذ عملية التقييم الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن سلطة النقد الفلسطينية تُعزز إشراك العاملين فيها في عملية التقييم؛ ما ينعكس بقوة على كفاءة أداء عمل الموظفين، وشعورهم بالمسؤولية تجاه العمل، وبالتالي تعزيز التزامهم بتطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد، وهذا بالتحديد ما عكسه التحليل بوجود أثر قوي ملموس لعملية "التقييم الاستراتيجي" على تطبيق معايير "الحوكمة" في سلطة النقد الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد "التقييم الاستراتيجي" في تحسين أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (السعيد وأحمد، 2018) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة بـ "التقييم الاستراتيجي" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

6.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية:

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (أساليب الرقابة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تطبيق الحوكمة)، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 10.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية .Sig
الثابت	0.510	1.98	0.076
أساليب الرقابة الاستراتيجية	0.97	12.20	0.000
تحليل التباين Anova			
اختبار F = 296.30	معامل التحديد = 0.697		
القيمة الاحتمالية = 0.000	معامل الارتباط = 0.817		

إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

تبين من خلال جدول (10.4) أن معامل التحديد بلغ (0.697) أي أن ما نسبته 69.7% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير أساليب الرقابة الاستراتيجية، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي.

كما يتضح من خلال جدول (10.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = 0.51 + 0.97X_1$$

حيث

$Y =$ تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية

$X_1 =$ أساليب الرقابة الاستراتيجية

بلغ ميل خط الانحدار (0.97)، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر قوي لبُعد أساليب الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، وبالتالي نقبل الفرض البديل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد أساليب الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير لبُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" في إطار التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية إلى أن هذا البُعد يُشير بشكل كبير إلى عصب الجوانب الخاصة بمتغير "الرقابة الاستراتيجية"، حيث تعدُّ الأساليب التي يتم اتباعها خلال عملية الرقابة الاستراتيجية من أهم الدعامات اللازمة لتنفيذ عملية الرقابة بشكل سليم، وبالتالي فهي ذات أثر كبير على التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق معايير الحوكمة بشكل فعال، ويتمثل أثر بُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" في ملاءمتها لجميع مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال دورها الفعال والمؤثر في التزام العاملين بتطبيق لوائح وإجراءات العمل ضمن ما تمليه معايير الحوكمة.

كما يرى الباحث أنَّ كفاءة التدريب الذي يخضع له الموظفون القائمين على عملية الرقابة، والذي يُعزز كفاءة استخدام وتنفيذ الأساليب الرقابية، حيث يُعدُّ هذا الجانب من أهم الجوانب الداعمة لتنفيذ أساليب الرقابة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وإنَّ ذلك كله من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي وملوس على تطبيق سلطة النقد الفلسطينية لمعايير الحوكمة بكفاءة وفاعلية تدعم تميُّزها المؤسسي على الصعيد الفلسطيني والإقليمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" في تحسين أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (نور الهدى، 2017)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة ببُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحسين إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الجزائرية بولاية المسيلة.

7.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لنظم المعلومات الإدارية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية:

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) لمعرفة تأثير البعد المستقل (نظم المعلومات الإدارية) على المتغير التابع (تطبيق الحوكمة في سلطة النقد)، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 11.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية .Sig
الثابت	0.87	0.387	0.726
نظم المعلومات الإدارية	0.926	12.27	0.000
تحليل التباين Anova			
اختبار F = 169.23	معامل التحديد = 0.624		
القيمة الاحتمالية = 0.000	معامل الارتباط = 0.726		

إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

تبين من خلال جدول (11.4) أن معامل التحديد بلغ (0.624)، أي: أن ما نسبته 62.4% من التغيرات في المتغير التابع يعود لمتغير نظم المعلومات الإدارية، والنسبة المتبقية تعود للتغير في

عوامل أخرى، وأن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي.

كما يتضح من خلال جدول (11.4) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$Y = 0.87 + 0.92X_1$$

حيث

Y = تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية

X_1 = نظم المعلومات الإدارية

وقد بلغ ميل خط الانحدار (0.92)، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود إيجابي لبُعد نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد، وبالتالي نقبل أثر الفرض البديل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد.

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير لبُعد "نظم المعلومات الإدارية" في إطار التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المبحوثين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية إلى أن الأهمية المؤثرة لهذا البُعد تكمن في أن جوانبه تشتمل على تقديم مجموعة متكاملة من البيانات والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية والمالية والمادية في سلطة النقد الفلسطينية، والتي يتم من خلالها تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط ووضع الموازنات، وتعزيز كفاءة النظام المحاسبي، وبالتالي تعزيز جميع الجوانب الخاصة بالعمليات الإدارية في سلطة النقد الفلسطينية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات فيها؛ ما يدعم التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق معايير الحوكمة، وبالتالي يتّضح الدور الفعال لنظم المعلومات الإدارية في تعزيز تطبيق الحوكمة في السلطة، وهذا ما يترجمه الأثر القوي لنظم المعلومات الإدارية على تطبيق الحوكمة.

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن نجاح عملية الرقابة الاستراتيجية تعتمد على مدى توفر البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، وبالحجم والكم المناسب الذي يسمح بجمع البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها وتقديمها للمختصين؛ ما يؤثر في اتخاذ جميع القرارات الخاصة بإجراءات الرقابة، ويتيح بالتالي لإدارة المؤسسة إمكانية تعديلها وتصحيحها في الوقت المناسب؛ ما

يؤثر بشكل إيجابي في تحسين تطبيق عمليات الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، ومعالجة أية انحرافات في حال حدوثها بشكل سريع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مبارك، 2016)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعد "نظم المعلومات الإدارية" في تحسين أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (درويش والبطروخ، 2012)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة ببُعد "نظم المعلومات الإدارية" كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حقوق الإنسان في فلسطين.

8.5.4. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول محور الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة):

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول 12.4: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي للفرضية الرئيسة الثانية.

البيانات الديمغرافية	نوع الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
الجنس	Independent t- test	1.260	0.096
المؤهل العلمي	One-way Anova	0.26	0.524
المسمى الوظيفي	One-way Anova	1.12	0.98
عدد سنوات الخدمة	One-way Anova	0.07	0.789

إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال جدول (12.4)، تبين أنه باستخدام اختبار "Independent Samples T-Test" (T") فإن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول محور الرقابة الاستراتيجية يعزى لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج من خلال استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدلُّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول محور الرقابة الاستراتيجية يعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

يتضح من خلال العرض السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، حول محور "الرقابة الاستراتيجية" من وجهة نظر المبحوثين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية/ ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى إدراك المبحوثين بغض النظر عن اختلافاتهم الجنسية أو العمرية أو مؤهلاتهم العلمية أو مساهمهم الوظيفي أو عدد سنوات الخدمة لديهم لمدى أهمية وفاعلية "الرقابة الاستراتيجية" بأبعادها وبالجوانب الخاصة بها في تعزيز جودة أداء سلطة النقد الفلسطينية، كما يرى الباحث أيضاً أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر حول محور "الرقابة الاستراتيجية" يعود إلى مجموعة من الاعتبارات المتنوعة، أهمها تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في سلطة النقد الفلسطينية حول أهمية وفاعلية الرقابة الاستراتيجية، وأثرها الفعال في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يضمن سير التنفيذ بالمسار الصحيح والداعم؛ لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، حيث إنَّ حساسية العمل المنوط بسلطة النقد الفلسطينية يتطلب منها باعتبارها مؤسسة عامة عاملة في مجال مراقبة وتنظيم القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث ترتبط كفاءة العمل المنوط بهذه المؤسسة بكفاءة الرقابة الاستراتيجية فيها، وذلك بالتحديد ما ساهم في جعل استجابات المبحوثين متوافقة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، حيث لم يكن هناك فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية فيما يتعلق بمحور "الرقابة الاستراتيجية".

9.5.4. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول محور تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة):

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول 13.4: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي للفرضية الرئيسية الثالثة.

البيانات الديمغرافية	نوع الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
الجنس	Independent t- test	0.25	0.692
المؤهل العلمي	One-way Anova	1.05	0.169
المسمى الوظيفي	One-way Anova	0.998	0.292
عدد سنوات الخدمة	One-way Anova	1.12	0.926

إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

تبين من خلال جدول (13.4) أنه باستخدام اختبار "Independent Samples T-Test" (T)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول محور تطبيق حوكمة المؤسسات العامة يُعزى لمتغير الجنس.

كما بينت النتائج باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول محور تطبيق الحوكمة يُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

يتضح من خلال العرض السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، حول محور "الحوكمة" من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى إدراك المبحوثين بغض النظر عن اختلافاتهم الجنسية أو العمرية أو مؤهلاتهم العملية أو مساهمهم الوظيفي أو عدد سنوات الخدمة لديهم لمدى أهمية وفاعلية التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق معايير الحوكمة في تعزيز جودة أداء ومخرجات سلطة النقد الفلسطينية، كما يرى الباحث أيضاً أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر حول محور "الحوكمة" يعود إلى مجموعة من الاعتبارات، التي يتمثل أهمها في تعزيز ثقافة العاملين في المؤسسة حول فاعلية معايير الحوكمة ومدى أهمية تطبيقها في تنظيم وتعزيز جودة العمل الوظيفي، حيث تتضمن فاعلية الحوكمة تعزيزاً وتحسيناً وتنظيماً لجودة العمل الوظيفي داخل سلطة النقد، بالإضافة إلى إدراكهم لفعالية تطبيق الحوكمة على تعزيز جودة مخرجات المؤسسة، وعلى تنظيم العلاقات الداخلية

والخارجية فيها؛ ما يُسهم في تنظيم القطاع المصرفي الفلسطيني ككل بشكل متميز، وهذا الإدراك الفعلي للمبحوثين هو بالتحديد ما ساهم في جعل استجاباتهم متوافقة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، حيث لم يكن هناك فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية فيما يتعلق بمحور "الحوكمة".

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

تناول الباحث في الدراسة الحالية البحث في مفهوم متغيري الرقابة الاستراتيجية والحوكمة، وذلك بالتطبيق على سلطة النقد الفلسطينية؛ بهدف الكشف عن العلاقة بينهما، ومعرفة أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة، والتي تمثلت في: (المعايير الرقابية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، ونظم المعلومات الإدارية) على تطبيق الحوكمة، حيث سلَّط الباحث الضوء على المفاهيم والجوانب الخاصة بأبعاد هذين المتغيرين، وإسقاط هذه المفاهيم على سلطة النقد الفلسطينية كمؤسسة فلسطينية عامة وبارزة في المجتمع الفلسطيني، وذلك من خلال الاستناد إلى الإطار النظري الذي تم استعراضه في هذه الدراسة، والذي تناول مختلف ما توصل إليه الباحثون الآخرون في هذا المجال، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة المتمثلين في: "الرقابة الاستراتيجية"، و"الحوكمة" بأبعادهما، والتعقيب عليها، ومن ثم تم تعزيز الدراسة بالجانب التطبيقي لها، واستعراض ما توصل إليه هذا الجانب من نتائج، وذلك من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية التي تمَّ جمعها من خلال تطبيق أداة الاستبانة على المبحوثين، والتي استهدفت العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سلطة النقد الفلسطينية، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي تم استخدامه لإجراء التحليل الوصفي، واختبار فرضيات الدراسة؛ بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج، والتي تم في ضوئها اقتراح مجموعة من التوصيات.

2.5 النتائج

من خلال الأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الحالية، والتي هدفت الدراسة الحالية إلى الوصول إليها من خلال إجراءات الدراسة التطبيقية التي شملت الإجابة على تساؤلات الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات التي تم تصميمها وصياغتها من أجل الكشف عن أثر "الرقابة الاستراتيجية" على تطبيق "الحوكمة" في سلطة النقد الفلسطينية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن استعراضها كما يلي:

1.1.2.5. النتائج الخاصة بمستويات الالتزام بتطبيق الرقابة الاستراتيجية والحوكمة:

- 1- أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المؤسسة، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية من قبل المبحوثين نحو (75.52%) وفقاً لوجهة نظرهم مما يدل على التزام سلطة النقد الفلسطينية بتعزيز مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية فيها باعتبارها سلطة الرقابة والاشراف المصرفي المسؤولة عن جميع مكونات الجهاز المصرفي الفلسطيني.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى التزام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق الحوكمة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المؤسسة، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق الحوكمة من وجهة نظر المبحوثين نحو (79.0%) وتدل هذه النتيجة على الاهتمام الكبير الذي توليه سلطة النقد الفلسطينية لتحسين تطبيق معايير الحوكمة فيها من أجل دعم صمودها وتمكينها من العمل في بيئة العمل المليئة بالتغيرات والمستجدات في المجتمع الفلسطيني.
- 3- احتلت فاعلية بُعد "قياس الأداء الفعلي" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.4%)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد "التقييم الاستراتيجي" بوزن نسبي (75.4%)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد "المعايير الاستراتيجية" بوزن نسبي (74.6%)، بينما جاء في المرتبة الرابعة بُعد "نظم المعلومات الإدارية" بوزن نسبي بلغ نحو (74.0%)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الفاعلية بُعد "أساليب الرقابة الاستراتيجية" بوزن نسبي بلغ (71.2%) وتدل هذه النتيجة على مدى فاعلية قياس الأداء الفعلي في تحسين مستوى جودة الأداء في سلطة النقد الفلسطينية بالإضافة إلى وجود ترابط متكامل في أبعاد الرقابة الاستراتيجية مما يؤدي إلى تعزيز فاعلية الالتزام بها الإيجابية في سلطة النقد الفلسطينية.

4- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرقابة الاستراتيجية وتطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.810) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يعني معنوية الرقابة الاستراتيجية والحوكمة مما يشير الى أن الالتزام الفعال بتطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية يُعتبر وسيلة داعمة لتعزيز جودة تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

2.1.2.5. النتائج الخاصة بأثر الرقابة الاستراتيجية على الحوكمة:

1- أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المعايير الاستراتيجية على الحوكمة، حيث بلغ ميل خط الانحدار (0.890)، وأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبُعد المعايير الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية وتدل هذه النتيجة على المعايير الاستراتيجية المتبعة في سلطة النقد الفلسطينية تساهم بشكل فعال في نجاعة تطبيق معايير الحوكمة فيها.

2- أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد قياس الأداء الفعلي على الحوكمة، حيث بلغ ميل خط الانحدار (1.04)، وأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبُعد قياس الأداء الفعلي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية مما يشير الى فاعلية قياس الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الخطة الاستراتيجية الموضوعة في سلطة النقد الفلسطينية وبالتالي تحسين مستوى التزامها بتطبيق معايير الحوكمة.

3- أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التقييم الاستراتيجي، حيث بلغ ميل خط الانحدار (0.97)، وأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبُعد تقييم الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية مما يشير الى موثوقية الجوانب الخاصة ببُعد التقييم الاستراتيجي وبالتالي تعزيز أثرها الإيجابي على تطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية..

4- أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد أساليب الرقابة الاستراتيجية حيث بلغ ميل خط الانحدار (0.97) وأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبُعد الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في السلطة الوطنية الفلسطينية مما يشير الى مدى ملائمة

الأساليب الرقابية المتبعة ضمن سلطة النقد الفلسطينية لجميع مراحل العمل بما يُسهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها وبالتالي يُؤثر بشكل إيجابي على تطبيق معايير الحوكمة.

5- أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد نظم المعلومات الادارية حيث بلغ ميل خط الانحدار (0.92)، وأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبُعد نظم المعلومات الإدارية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية مما يشير الى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في تقديم المعلومات والبيانات التي تُعزز كفاءة تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.

6- أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تجاه متغيري الرقابة الاستراتيجية والحوكمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة) مما يشير الى مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في سلطة النقد الفلسطينية.

3.5 التوصيات

استحوذ البحث في المفاهيم المرتبطة بمتغير الرقابة الاستراتيجية على اهتمام الكثير من الباحثين وصانعي القرار والسياسات العامة في المؤسسات بمختلف أنواعها؛ إذ يُعدُّ أحد أهم المفاهيم المؤثرة في تحسين جودة أداء المؤسسات بشكل عام، وبالتالي منحها قيمة إضافية تعزز موقعها، واستدامة خدماتها بجودة عالية في المجتمع الذي تعمل به.

وفي سياق الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها خلال هذا البحث، والنتائج التي تم التوصل إليها؛ خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات والتي يمكن استعراضها كالآتي:

1.1.3.5. توصيات عامة:

- 1- توصي الدراسة المؤسسات العامة بمختلف مجالات عملها بضرورة تبني وتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية؛ من أجل تعزيز التزام المؤسسات بتطبيق معايير الحوكمة؛ لما لها من أثر كبير في تحسين جودة الأداء الفعلي في هذه المؤسسات وضمان استدامتها.
- 2- توصي الدراسة القائمين على الجانب الرقابي في المؤسسات العامة بضرورة وضع خطط واضحة لتعزيز التزام المؤسسات بالإجراءات الرقابية والتعليمات الصادرة عن الهيئات الرقابية؛ بهدف تعزيز قدرة المؤسسات على زيادة شفافيتها، ومصداقيتها، وزيادة ثقة ذوي المصلحة بالتعامل معها.

2.1.3.5. التوصيات الخاصة بالرقابة الاستراتيجية:

- 1- توصي الدراسة سلطة النقد الفلسطينية بضرورة السعي الدائم نحو تطوير الجوانب الخاصة بالرقابة الاستراتيجية من خلال تبني طرق مبتكرة وجديدة خاصة بإجراءات الرقابة؛ بهدف الحفاظ على ديمومة تحسين الأداء الفعلي في سلطة النقد الفلسطينية على المدى البعيد.
- 2- توصي الدراسة سلطة النقد الفلسطينية بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لتعزيز الالتزام بتطبيق الرقابة الاستراتيجية بين جميع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، من خلال تبني رؤية واضحة تعزز الالتزام بها كنمط فكري ومنهجي للتعامل مع المستقبل والتخطيط له.
- 3- توصي الدراسة سلطة النقد الفلسطينية بضرورة تطوير وحدات تنظيمية متخصصة خاصة بتنفيذ الإجراءات والأنشطة المتعلقة بجوانب الرقابة الاستراتيجية، بالإضافة إلى توفير جميع الموارد اللازمة لتطوير تنفيذ عمل هذه الوحدات، وتقديم كل الدعم الممكن لها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

3.1.3.5. التوصيات الخاصة بالحوكمة:

- 1- توصي الدراسة بضرورة تركيز سلطة النقد الفلسطينية على تعزيز وتطوير التزام المؤسسة بتطبيق جميع الجوانب الخاصة بمعايير الحوكمة وفق أحدث الممارسات الدولية الفضلى، كوسيلة أساسية داعمة لاستدامة عمل سلطة النقد الفلسطينية في بيئة المجتمع الفلسطيني المليئة بالتحديات والمعوقات، بالإضافة إلى أنها وسيلة ذات أهمية كبيرة في منح سلطة النقد الفلسطينية ميزة تنافسية إضافية بين مثيلاتها على الصعيد الإقليمي والدولي.
- 2- توصي الدراسة سلطة النقد الفلسطينية بضرورة توفير جميع السبل والوسائل والإمكانات المادية والمعنوية في سبيل تعزيز حوكمة القطاع المصرفي الفلسطيني؛ لما لها من أثر كبير في استدامة عمل هذا القطاع، وبالتالي دعم النمو الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية.
- 3- توصي الدراسة المؤسسات العامة العاملة في الأراضي الفلسطينية بضرورة تعزيز الشراكات بينها الخاصة بتبادل الخبرات والتجارب الخاصة بتطبيق معايير الحوكمة فيها؛ من أجل تحقيق أداء مؤسسي أفضل؛ لتعزيز جودة مخرجاتها للمجتمع الفلسطيني بما يخلق أثراً مستداماً لها على أرض الواقع.

جدول 14.4: الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

أسئلة الدراسة	الهدف	مدى تحقق الهدف	طريقة تحقيق الهدف
ما هو مستوى تطبيق سلطة النقد الفلسطينية للرقابة الاستراتيجية؟	التعرف على واقع الرقابة الاستراتيجية في سلطة النقد الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (2.4) نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة
ما هو مستوى تطبيق سلطة النقد الفلسطينية لمعايير حوكمة المؤسسات العامة؟	تحليل مستوى جودة تطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (2.4) نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية)، والحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.	الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية)، والحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (5.4) نتائج الرقابة الاستراتيجية والحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) على الحوكمة لدى سلطة النقد الفلسطينية؟	الكشف عن أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء الفعلي، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة الاستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية) على الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (6.4) نتائج أثر الرقابة الاستراتيجية على الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية.
هل يوجد فروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في سلطة النقد الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟	الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في سلطة النقد الفلسطينية، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (12.4) نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول الرقابة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أسئلة الدراسة	الهدف	مدى تحقق الهدف	طريقة تحقيق الهدف
هل يوجد فروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول حوكمة سلطة النقد الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟	الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية، والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (13.4) نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو حجر، ط. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية". رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، مصر.
- 2- أبو دغيم، أ. (2018). أثر تطبيق آليات الحوكمة على قرارات الاستثمار في رأس المال الفكري "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 3- إسماعيل، ح. (2017). استراتيجيات تطوير أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع، غزة في ضوء المعايير الدولية للمراقبة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 4- البرادعي، ب. (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- 5- البسيوني، ع. (2010). نظم المعلومات الإدارية. الطبعة الأولى، دار الكتب العليا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6- التقرير السنوي الثاني عشر لسلطة النقد الفلسطينية، (2006). خطة التحول الاستراتيجي، سلطة النقد الفلسطينية.
- 7- الحايك، ن. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية). رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 8- الحروب، م. (2015). أثر الحوكمة على جودة تقرير المحاسبة القانوني المستقبل: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن، نشرت في قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة".
- 9- حسن علي، م. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 10- الحسيني، ف. (2006). الإدارة الاستراتيجية، (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة). دار وائل للنشر، عمان.
- 11- الحمد لله، ر. (2014). انجازات سلطة النقد كرسى لفلسطين مكانة رائدة في مجال الاشتغال المالي. المؤتمر المصرفي الفلسطيني الدولي لعام 2014م، سلطة النقد.

- 12- الخمايسة، ز. (2014). الرقابة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية الغذائية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- 13- درويش، ل، والبطروخ، س. (2012). الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء مؤسسات المجتمع المدني - دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان. معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 14- رحاحلة، وخضور. (2012). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 15- رسلان، م. (2012). الأزمة المالية العالمية وآثارها على الجهاز المصرفي الفلسطيني. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 16- الزيود، خ. (2014). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق أولويات التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 17- السعيد، ب، وأحمد، ز. (2018). الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 18- السكارنة، ب. (2010). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 19- السميري، ن. (2014). دور القطاع المصرفي في تعزيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 20- السويداوي، م. (2015). الحاكمية المؤسسية وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية - دراسة ميدانية على الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان. جامعة الزرقاء، الأردن.
- 21- الشواء، ع. (2019). سلطة النقد الفلسطينية تنشر التقرير السنوي 2018. سلطة النقد الفلسطينية.
- 22- شوقي، أ. (2011). المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، موقع دراسات في المحاسبة والإدارة.
- 23- صايح، ج. (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 24- عباس، ع. (2004). أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.
- 25- عباس، ع. (2012). أساسيات علم الإدارة الاستراتيجية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 26- عبد الكريم وآخرون، (2013). الدور الاقتصادي لمؤسسات الإقراض المتخصصة، وأثرها على الاستقرار المالي في فلسطين، ورقة بحثية مقدمة الى سلطة النقد الفلسطينية.
- 27- العشي، ن. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 28- عطا الله، م. (2018). محاضرة تقدم لسلطة النقد الفلسطينية تحديات للاقتصاد المحلي. جامعة بيرزيت، فلسطين.
- 29- عودة، ر. (2017). أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياري: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 30- عودة، س. (2007). نموذج قياس مقترح لتقدير دوال الإنتاج والتكاليف في القطاع المصرفي الفلسطيني. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- 31- الفراء، ع. (2015). الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 32- قويدر، أ. (2015). مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 33- قويدر، أ. (2016): دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- 34- الكبيجي، ر.، (2019)، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 35- مبارك، أ. (2016). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر "دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 36- المحمدي، س. (2019). كتاب الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة.
- 37- المدهون، والبطنجي. (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات- غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 38- المزيد، ع. (2019). مقال قانوني حول صعوبات تطبيق الحوكمة في نظام الشركات السعودية. موقع محاماة الإلكتروني.
- 39- مساعدة، م. (2013). الإدارة الاستراتيجية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40- منظومة القضاء والتشريع في فلسطين، (1998). نشر في معهد الحقوق، جامعة بيرزيت.
- 41- موقع شبكة العربية، (2016). حوكمة البنوك المركزية.. هل هي ممكنة عالمياً؟ موقع العربية نت.

42- نسمان، إ. (2009). دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

43- نور الهدى، ق. (2017). فاعلية الرقابة الإستراتيجية في إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية دراسة ميدانية بعينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

44- هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، (2012). الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. الإدارة العامة للدراسات والتطوير.

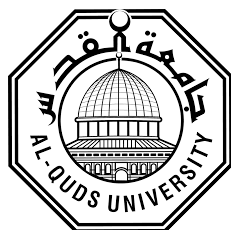
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alade & Oyerogba, (2017). The impact of board oversight functions on the performance of listed companies in Nigeria, Research Gate
- 2- Asorwoe, Elvis. (2014) , Can E-Government Mitigate Administrative Corruption?, Published By Global Institute For Research And Education
- 3- Beuren &Teixeira, (2014). Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control, Journal of Information Systems and Technology Management
- 4- Caruana, (2015). Regulatory stability and the role of supervision and governance, BIS Organization
- 5- Chimezie, (2016). The role of good governance and development administration in national development, Department Of General Studies,Federal Polytechnic,Ukana Akwa-Ibom State,Nigeria
- 6- Gannarelli, (2020). Governance in the Public Sector: Responsibilities & Examples, Study. Com, <https://study.com/academy/lesson/governance-in-the-public-sector-responsibilities-examples.html>.
- 7- Ghita, M., (2008). Corporate Governance, Bucuresti, Economic Publishing
- 8- Hayes, (2020). Financial Institution, Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/f/financialinstitution.asp>
- 9- Hogan, T., (2012). Interview: AO Director Discusses Challenges Facing Judiciary, United States Courts
- 10- International Federation for Accountants (IFAC), (2013), "Good Governance in the public sector – Consultation draft for an international framework", International Federation for Accountants
- 11- International Monetary Fund, (2011). Macroeconomic and Fiscal Framework For The West Bank and Gaza: Seventh Review of Progress, IMF, Brussels.
- 12- Ionescu, A., (2010). Corporate governance in developed economies, on-line at http://mastermrufearr. ucoz.com/s4/Alin_Ionescu.Pdf

- 13- Jordan, I., (2014). Corporate Governance in the Public Sector, Open Edition Journal, <https://journals.openedition.org/osb/1706>
- 14- Junqueira, Dutra, Filho & Gonzaga, (2016). The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational Performance, *Revista Contabilidade & Finanças*.
- 15- Khattri & Bilagher, (2017). Monitoring and evaluation strategy, Global Partnership for Education
- 16- Kising'u, (2019). Effects of Strategic Management Practices on Firm Performance of Medium and Large Telecommunication Companies in Mogadishu, Somalia, *INTERNATIONAL JOURNALS OF ACADEMICS & RESEARCH*
- 17- Matei & Drumasu, (2015). Corporate Governance and public sector entities, Faculty of Public Administration, National School of Political Studies and Public Administration, Bucharest, Romania.
- 18- Matei & Drumasu, (2015). Corporate Governance and public sector entities, *ELSEVIER*.
- 19- Melouney, C., (2017). Why good governance is important in the public sector, Australian Institute of Company Directors.
- 20- Mulyadi, (2016). The importance of corporate governance in public sector, Research Gate.
- 21- Obinozie, R., (2016). Effects of Management Control Systems and Strateg on Performance of Minority-Owned Businesses, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- 22- Palestinian National Plan 2011-2013, Cross-Cutting Strategy on Public Finance Management & Monetary, Banking and Financing Policies.
- 23- Public Sector Commission (PSC) , (2020). Good governance guide for public sector agencies, Government of Western Australia.
- 24- Public Sector Commission (PSC) , (2020). Public sector governance, Government of Western Australia.
- 25- Rocha & Others, (2015). The Influence of Strategic Control Systems on Organizational Performance by the Resource Based View Perspective: A Metallurgist Case Study, Research Gate
- 26- Samarasinghe, (2012). IMPACT OF GOVERNANCE ON ECONOMIC GROWTH, Research Gate.
- 27- Shawa & Kassis, (2015). Executive Summary & Analysis for the financial sector, MAS

الملاحق

ملحق 1: الاستبانة.



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات والتنمية البشرية

السيد/ة: حفظكم الله ورعاكم ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ،

الموضوع: استبانة

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة

دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية

في إطار البحث في مفهوم الرقابة الاستراتيجية وارتباطها بتعزيز تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة، فانه يسرني مساعدتكم في تعبئة الاستبانة الخاصة بأثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس - أبو ديس.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: محارب سعد

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (x).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع		
☐ ذكر	☐ أنثى	
2. العمر		
☐ من 20 سنة إلى 29 سنة	☐ من 30 سنة إلى 39 سنة	
☐ من 40 سنة إلى 49 سنة	☐ من 50 سنة فأكثر.	
3. المؤهل العلمي		
☐ دبلوم	☐ بكالوريوس	
☐ دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	☐ أخرى _____	
4. سنوات الخبرة		
☐ 1 إلى أقل من 5 سنوات	☐ 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
☐ 10 سنوات - أقل من 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر	
5. المستوى الوظيفي		
☐ الإدارة العليا	☐ الإدارة الوسطى	☐ الإدارة الدنيا
☐ مدير تنفيذي	☐ رئيس قسم	
☐ مدير دائرة	☐ نائب رئيس قسم	
☐ نائب المدير		

المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية "Strategic Supervision"					
البعد الأول: المعايير الاستراتيجية "Strategic Standards"					
م.	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض جداً
1.	يتم وضع المعايير الاستراتيجية بشكل واضح يتيح الفرصة لفهمها وامكانية تطبيقها بفاعلية.				
2.	تستفيد المؤسسة من آراء المعنيين في وضع وصياغة المعايير الاستراتيجية (Strategic Standards)				
3.	يتم تطبيق المعايير الاستراتيجية بشكل يتوافق مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.				
4.	توجد مرونة في المعايير الاستراتيجية المطبقة بشكل يتلائم مع المتغيرات المحيطة المحتملة.				
5.	المعايير الاستراتيجية المطبقة قابلة للقياس.				
6.	تتم مراجعة المعايير الاستراتيجية بشكل دوري منتظم لضمان فاعليتها وتوافقها مع أي مستجدات				
7.	تقوم المعايير الاستراتيجية بدور فعال في ضبط الأداء داخل المؤسسة.				
8.	تتم صياغة مؤشرات الأداء الفعلي في المؤسسة بشكل يتسق مع المعايير الاستراتيجية بفاعلية.				
البعد الثاني: قياس الأداء الفعلي " Actual Performance Measurement "					
1.	تطبق المؤسسة أساليب محددة وواضحة لقياس الأداء (Performance Measurement).				
2.	تتم عملية قياس الأداء وفقاً للمعايير الاستراتيجية الموضوعية.				
3.	تقوم المؤسسة بعملية قياس الأداء (Performance Measurement) بشكل سليم يتوافق مع تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.				
4.	تستخدم عملية قياس الأداء في تحسين الأداء الفعلي وتطويره للوصول الى أفضل مستوى.				
5.	تتم مراجعة عملية قياس الأداء بشكل دوري ومنتظم في المؤسسة.				

م.م	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
6.	تقوم المؤسسة بشرح آلية قياس الأداء الفعلي (Measuring Actual Performance) لجميع المستويات الوظيفية لديها.					
7.	تساهم عملية قياس الأداء باصلاح الانحرافات في سير العمل الى المسار الصحيح وفق الخطة الموضوعة.					
8.	تتم عملية قياس الأداء بشكل يتسق مع ظروف وامكانيات المؤسسة المادية والبشرية.					
البعد الثالث: التقييم الاستراتيجي "Strategic Evaluation"						
1.	يوجد نظام فعال لمقارنة الأداء الفعلي بالاداء المتوقع داخل المؤسسة.					
2.	تتم عملية تصحيح الانحرافات (Deviations) في حال وجودها بشكل فوري في المؤسسة.					
3.	يتم اتباع أسلوب المشاركة في عملية التقييم (Evaluation) داخل المؤسسة.					
4.	تتم عملية التقييم داخل المؤسسة بشكل مرن مع الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة ببيئة العمل.					
5.	يتبع عملية التقييم الاستراتيجي (Strategic Evaluation) إجراءات سليمة بهدف التصحيح وتطوير العمل.					
6.	تهدف عملية التقييم الاستراتيجي الى دعم اتخاذ قرارات اكثر كفاءة وفاعلية.					
7.	تستند عملية التقييم الاستراتيجي الى ادلة ومنهجية واضحة.					
البعد الرابع: أساليب الرقابة الاستراتيجية "Strategic Control Methods"						
1	تتبع المؤسسة أساليب رقابة حديثة تواكب التطورات العالمية في بيئة الاعمال الادارية.					
2	تتلائم أساليب الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control Methods) مع كافة مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
3	يتم اخضاع القائمين على الرقابة الى تدريب مهني على كيفية استخدام أساليب الرقابة.					
4	تتميز الأساليب الرقابية التي يتم اتباعها داخل المؤسسة بالمرونة.					
5	تتميز الأساليب الرقابية بالكفاءة والفاعلية.					
6	تطبق المؤسسة أساليب رقابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.					

م.	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
7	تقوم الأساليب الرقابية بدور فعال في متابعة مستوى التزام العاملين بقوانين ولوائح العمل.					
8	تكشف الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة عن أي انحرافات في أداء العمل.					
البعد الخامس: نظم المعلومات الإدارية "Management Information Systems"						
1.	تتسم نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems) المتبعة داخل المؤسسة بشموليتها لاحتياجات العمل.					
2.	تتميز نظم المعلومات الإدارية بملائمتها لطبيعة العمل داخل المؤسسة.					
3.	يتوفر لدى المؤسسة بنية تحتية (Infrastructure) ملائمة لطبيعة نظم المعلومات الإدارية لديها.					
4.	يخضع موظفي نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة للتدريب وتطوير القدرات بشكل منتظم.					
5.	يتوفر لدى المؤسسة نظام محوسب آمن (Secure Computerized System) لضمان سلامة البيانات والمعلومات.					
6.	تستند عملية تعيين موظفي نظم المعلومات الإدارية على مجموعة من الاعتبارات يقف في مقدمتها الكفاءة المهنية.					
7.	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات اداري (Administrative Information System) متكامل يساهم بشكل فعال في تحقيق اهداف الرقابة الاستراتيجية.					
8.	تتسم القرارات المتخذة في اطار المعلومات الإدارية بالجودة من حيث التوقيت والنوعية والاثر.					

المحور الثاني: الحوكمة "Governance"					
م.	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض جداً
البعد الأول: الإفصاح والشفافية "Disclosure and Transparency"					
1.	تمارس المؤسسة نشر أعمالها الإدارية والمالية بوضوح دون تعقيد.				
2.	يتم تقديم جميع المعلومات اللازمة للجهات الرقابية بشكل سليم.				
3.	تتبنى المؤسسة نمط الانفتاح في التعامل مع الجهات الرقابية.				
4.	تقوم المؤسسة بإصدار إيضاحات (Clarifications) فيما يتعلق بطبيعة أعمالها المنجزة للمهتمين.				
5.	يدرك العاملون بوضوح الإجراءات الواجب الالتزام بها تجاه العمل				
البعد الثاني: المحاسبة والمساءلة "Accounting and Accountability"					
1.	تكشف المؤسسة عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبتهن الوظيفية أو مكانتهن.				
2.	تعمل المؤسسة على مساءلة ومحاسبة الجميع دون استثناء في حال حدوث انحرافات في مجال العمل.				
3.	يتوفر لدى المؤسسة معايير محددة يلتزم بها كافة العاملين لضمان استمرارية العمل بالشكل الأمثل.				
4.	لدى المؤسسة أنظمة عمليات متابعة (Follow-up Process Systems) مستمرة لمعرفة مدى التزام الإدارة التنفيذية بتطبيق القرارات ويتم محاسبتها في حال الاختلال بعملية التنفيذ				
5.	يلتزم المسؤولون في المؤسسة بتوضيح كيفية تنفيذ مختلف الدوائر لمهامها ومبررات القرارات التي يتم اتخاذها				

البعد الثالث: العدالة والانصاف " Justice and Fairness "					
الرقم	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض جداً
1.	تتبع القوانين المتبعة داخل المؤسسة كافة الاحتياجات اللازمة لتعزيز العدالة والانصاف (Justice and fairness) .				
2.	تمارس المؤسسة نظاماً إدارياً عادلاً فيما يتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات.				
3.	تتم مراعاة الاعتبارات الجندرية (Gender) من قبل المؤسسة في كافة القضايا المتعلقة بالتوظيف والترقيات.				
4.	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها وفقاً لمعايير العدالة والانصاف (Justice and fairness).				
5.	يوفر التزام المؤسسة بمبدأ العدالة والانصاف بيئة عمل نفسية إيجابية للموظفين تحفزهم بشكل ملحوظ نحو تحسين الأداء.				
البعد الرابع: أخلاقيات العمل "Code of Conduct"					
1.	تتخذ المؤسسة كافة الإجراءات الممكنة لضمان الالتزام بتطبيق دليل أخلاقيات (Cone of Conduct) العمل.				
2.	يوجد دليل مكتوب وواضح لأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.				
3.	تقوم المؤسسة بتعميم دليل أخلاقيات العمل على العاملين فيها مع توضيح عواقب خرق بنوده.				
4.	تساهم أخلاقيات العمل في المؤسسة في توجيه سلوك العاملين نحو الكفاءة في إنجاز العمل.				
5.	يساهم دليل أخلاقيات العمل في تعزيز القيم الأخلاقية التي تنظم سلوك العاملين داخل بيئة العمل				
البعد الخامس: إدارة المخاطر " Risk Managemen "					
1.	تهتم المؤسسة برصد مؤشرات حدوث المخاطر وتحليلها في وقت مبكر				
2.	لدى المؤسسة إجراءات محكمة لتطويق المخاطر في حالة حدوثها والحد من تفاقمها				
3.	لدى المؤسسة فريق عمل كفؤ يستطيع تنظيم وإدارة العمل في حال حدوث أي ظروف طارئة (Emergency conditions).				
4.	تتبع المؤسسة أسلوب مشاركة العاملين من أجل التوصل إلى حلول فعالة للمخاطر والأزمات (Risks and crises) التي قد تواجه العمل.				
5.	تستطيع المؤسسة العمل تحت أي ضغط للتعاطي مع المخاطر التي قد تحدث.				

البعد السادس: مجلس الإدارة " Board of Directors "						
الرقم	الفقرات	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1.	يضع ويعتمد مجلس الإدارة الهيكل (Board of Directors) التنظيمي للمؤسسة ضمن تهيئة بيئة عمل تتسم بالمسؤولية والالتزام والرقابة ومراعاة مبادئ الحوكمة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
2.	يتابع مجلس الإدارة عمل لجان التدقيق بالإضافة الى تنسيق جهود كل من المدققين الخارجيين والداخليين.					
3.	يساهم مجلس الإدارة في اعتماد خطط تشغيلية تضمن الاستفادة القصوى من كافة الموارد البشرية المتاحة.					
4.	يراعي تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة تعزيز التفاعل والتنسيق بين الوحدات الإدارية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.					
5.	يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لتحديد العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية.					

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.

الرقم	الاسم	الصفة	مكان العمل
1-	حسن خميس السعدوني	استاذ مساعد	جامعه القدس ابو ديس
2-	علي حسن محمد أبو زيد	أستاذ الإحصاء المشارك	قسم الرياضيات جامعة الأزهر - غزة
3-	تهاني حسين جفال	استاذ مساعد	منسقة برامج ماجستير جامعة القدس
4-	سيف الدين يوسف ابراهيم عودة	استاذ مساعد غير متفرغ	رئيس قسم السياسة النقدية والاسواق المالية
5-	فراس محمد فارس شحادة	استاذ المحاسبة المساعد	ورئيس قسم المحاسبة جامعة غزة
6-	بدر شحادة سعيد حمدان	استاذ الاقتصاد المساعد	العديد من الجامعات الفلسطينية
7-	زاهر حسني قاسم المشهوراوي	استاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة - محاضر غير متفرغ
8-	محمد رجب محمود بدر	استاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
9-	جلال اسماعيل عوض شبات	استاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
10-	محمد عبد حسين اشتيوي	استاذ ادارة الاعمال المشارك	جامعة القدس المفتوحة
11-	د.منتصر حجازي	استاذ المحاسبة والمراجعة المساعد	في كلية فلسطين التقنية دير البلح
12-	على شاهين	أستاذ دكتور	عميد الدراسات العليا في جامعة الإسراء
13-	راجح فؤاد السيد مصبح	دكتوراه في القانون التجاري جامعة عين شمس	ضابط ترخيص رئيسي/دائرة الرقابة والتفتيش سلطة النقد الفلسطينية

فهرس الملاحق

ملحق 1: الاستبانة..... 125

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين..... 133

فهرس الجداول

جدول 1.2: مستويات الرقابة الاستراتيجية ونطاق ممارستها.....	19
جدول 2.2: الفجوة البحثية.....	63
جدول 1.3: سلم مقياس الدراسة.....	67
جدول 2.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الرقابة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.....	68
جدول 3.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطبيق الحوكمة" والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.....	71
جدول 4.3: مصفوفة معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة حسب معادلة كرو نباخ- ألفا. ..	73
جدول 1.4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.....	78
جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة.....	79
جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور الرقابة الاستراتيجية.....	81
جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور "الحوكمة".....	89
جدول 5.4: معامل الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية وتطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد. .	97
جدول 6.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة الثانية.....	98
جدول 7.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.....	100
جدول 8.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.....	102
جدول 9.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.....	104
جدول 10.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.....	105
جدول 11.4: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.....	107
جدول 12.4: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي للفرضية الرئيسة الثانية. ...	109
جدول 13.4: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي للفرضية الرئيسة الثالثة. ...	111
جدول 14.4: الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.....	118

فهرس الأشكال

شكل 1.1: نموذج الدراسة..... 9

شكل 1.2: هيكلية ومكونات سلطة النقد الفلسطينية..... 47

فهرس المحتويات

إقرار	أ
شكر وعرفان	ب
مصطلحات الدراسة:	ت
المختصرات (Abbreviation):	ث
الملخص:	ج
Abstract	خ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1

1.1 مقدمة الدراسة	1
2.1 مشكلة الدراسة	3
3.1 أهمية الدراسة	4
1.3.1. الأهمية العلمية:	4
2.3.1. الأهمية العملية:	4
4.1 أهداف الدراسة	5
5.1 أسئلة الدراسة	5
6.1 فرضيات الدراسة	6
7.1 حدود الدراسة	7
8.1 متغيرات الدراسة:	7
1.8.1. الإطار النموذج في تصميم متغيرات الدراسة:	7
2.8.1. نموذج الدراسة:	7
9.1 هيكلية الدراسة:	10

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 11

1.2 المبحث الأول: الرقابة الاستراتيجية	11
1.1.2. مقدمة:	11
2.1.2. مفهوم الرقابة الإداريَّة:	12
3.1.2. مفهوم الرقابة الاستراتيجية:	13

16	4.1.2. أهمية الرقابة الاستراتيجية:
16	5.1.2. أهداف الرقابة الاستراتيجية:
17	6.1.2. خطوات الرقابة الاستراتيجية:
17	7.1.2. شروط نجاح الرقابة الاستراتيجية:
18	8.1.2. مستويات الرقابة الاستراتيجية:
19	9.1.2. أبعاد الرقابة الاستراتيجية:
22	2.2 المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات العامة:
22	1.2.2. مقدمة:
23	2.2.2. ماهية الحوكمة:
25	3.2.2. نشأة الحوكمة:
26	4.2.2. أهمية الحوكمة:
26	5.2.2. أهداف الحوكمة:
27	6.2.2. استراتيجيات تبني وتحقيق الحوكمة الفعالة في المؤسسات العامة:
27	7.2.2. متطلبات نظام حوكمة المؤسسات العامة:
28	8.2.2. المبادئ الأساسية لتبني وتطبيق معايير الحوكمة:
28	9.2.2. المعوقات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام:
29	10.2.2. متطلبات تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة:
29	11.2.2. أبعاد الحوكمة:
30	12.2.2. الإفصاح والشفافية:
30	13.2.2. المحاسبة والمساءلة:
30	14.2.2. العدالة والإنصاف:
30	15.2.2. إدارة المخاطر:
31	16.2.2. أخلاقيات العمل:
31	17.2.2. مجلس الإدارة:
31	18.2.2. مقومات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة:
33	3.2 المبحث الثالث: سلطة النقد الفلسطينية:
33	1.3.2. مقدمة:
33	2.3.2. ماهية القطاع المصرفي الفلسطيني:
34	3.3.2. الأهداف العامة للقطاع المصرفي الفلسطيني:
35	4.3.2. نشأة سلطة النقد الفلسطينية:

35	5.3.2. رسالة سلطة النقد الفلسطينية:
36	6.3.2. رؤية سلطة النقد الفلسطينية:
36	7.3.2. مهام سلطة النقد الفلسطينية:
39	8.3.2. التحديات والمعوقات التي تواجه عمل سلطة النقد الفلسطينية:
41	9.3.2. خطة التحول الاستراتيجي في سلطة النقد الفلسطينية:
42	10.3.2. الملامح الرئيسية في خطة التحول الاستراتيجي في سلطة النقد الفلسطينية:..
	11.3.2. مميزات الاطار التنظيمي والتشريعي الخاص بخطة التحول الاستراتيجي في سلطة النقد الفلسطينية:
42	12.3.2. أبرز إنجازات سلطة النقد الفلسطينية بشكل عام:
48	4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
48	1.4.2. المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية.
48	1.1.4.2. دراسات محلية:
50	2.1.4.2. الدراسات العربية:
52	3.1.4.2. دراسات أجنبية:
54	2.4.2. المحور الثاني: الحوكمة:
54	1.2.4.2. دراسات محلية:
57	2.2.4.2. دراسات عربية:
59	3.2.4.2. دراسات أجنبية:
61	3.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:
61	4.4.2. مدى الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
62	5.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

64 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

64	1.3 مقدمة
64	2.3 منهج الدراسة.
65	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.
65	4.3 أداة الدراسة
67	5.3 مقياس الدراسة
67	6.3 صدق أداة الدراسة.

67	1.6.3. الصدق الظاهري:
68	2.6.3. صدق الاتساق الداخلي:
68	1.2.6.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الرقابة الاستراتيجية): ...
71	2.2.6.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الحوكمة):
73	7.3 ثبات أداة الدراسة:
75	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
75	1.4 مقدمة
75	2.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
79	3.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام
81	4.4 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد ومحاور أداة الدراسة
81	1.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "الرقابة الاستراتيجية":
84	2.4.4. المعايير الاستراتيجية:
85	3.4.4. قياس الأداء الفعلي:
86	4.4.4. التقييم الاستراتيجي:
87	5.4.4. أساليب الرقابة الاستراتيجية:
87	6.4.4. نظم المعلومات الادارية:
88	7.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "الحوكمة":
91	8.4.4. الإفصاح والشفافية:
92	9.4.4. المحاسبة والمساءلة:
93	10.4.4. العدالة والإنصاف:
94	11.4.4. أخلاقيات العمل:
95	12.4.4. إدارة المخاطر:
96	13.4.4. مجلس الإدارة:
97	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
	1.5.4. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة
	($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الاستراتيجية وتطبيق معايير الحوكمة في سلطة النقد
97	الفلسطينية:

2.5.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للرقابة الاستراتيجية على الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية: ... 98	3.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمعايير الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية: 100
4.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لقياس الأداء الفعلي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية: ... 102	5.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتقييم الاستراتيجي على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية: ... 103
6.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأساليب الرقابة الاستراتيجية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية: 105	7.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لنظم المعلومات الإدارية على تطبيق الحوكمة في سلطة النقد الفلسطينية: 107
8.5.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول محور الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة): 109	9.5.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول محور تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة): 110
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات 113	
1.5 مقدمة 113	2.5 النتائج 114
1.1.2.5 النتائج الخاصة بمستويات الالتزام بتطبيق الرقابة الاستراتيجية والحوكمة: ... 114	2.1.2.5 النتائج الخاصة بأثر الرقابة الاستراتيجية على الحوكمة: 115

116.....	3.5 التوصيات
116.....	1.1.3.5. توصيات عامة:
117.....	2.1.3.5. التوصيات الخاصة بالرقابة الاستراتيجية:
117.....	3.1.3.5. التوصيات الخاصة بالحوكمة:
120.....	المصادر والمراجع:
125.....	الملاحق
134.....	فهرس الملاحق
135.....	فهرس الجداول
136.....	فهرس الأشكال
137.....	فهرس المحتويات