عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية

إياد خليل رمضان صبرة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1443هـ/2021م

واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية

إعداد:

إياد خليل رمضان صبرة

بكالوريوس محاسبة، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف: الدكتور حسن خميس مصطفى السعدوني

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

1443هـ/2021م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المُستدامة

إجازة الرسالة

واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية

اسم الطالب: إياد خليل رمضان صبرة
الرقم الجامعي: 21911942

إشراف: الدكتور حسن خميس مصطفى السعدوني

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/12/21 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور حسن السعدوني التوقيع: .....

2- ممتحناً داخلياً: الدكتور سعدي الكرنز التوقيع: .....

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور.خالد عيسى التوقيع: .....

القدس – فلسطين
1443هـ/2021م

إهداء

- إلى والدي الحبيب ذلك النبع الصافي، وشجرتي التي أستظل بها وآوي إليها في كل وقت وحين، والذي ساندني ووقف بجانبي، وعلمني أن الأعمال الكبيرة، لا تتم إلا بالصبر والتحدي، والعزيمة والإصرار أبي أطال الله عمره، وألبسه ثياب الصحة والعافية.

- إلى من كان رضاها ودعاؤها، سرّ نجاحى، وحنانها بلسم جراحي، وأعظم النعم وحبيبة القلب وروح الحياة، إلى سيدة الحبايب أمي الحبيبة.

- إلى زوجتي الحبيبة ورفيقة دربي "خلود" الصديقة، والزوجة الصالحة التى هيأت لى الظروف المناسبة وكانت عونا وسندا فى كل الظروف.

- إلى مهجة القلب ونور الحياة وجمالها أبنائي: (خليل، عبدالحكيم، محمد).

- إلى من أحبوني، وهم شموع ونبراس الحياة أخوتي وأخواتي وعائلتي.

- إلي من كانا دوما مشجعين والد زوجتي العم الغالي أبوعودة، وخالتي الغالية أم عودة.

- إلى من عرفت كيف أجدهم، والذين ساندوني وعلموني، ألا أضيعهم أصدقائي وزملائي الأعزاء .

- إلى من يذوبون كالشموع، لينيروا طريقنا بالعلم والمعرفة، أساتذتي الأفاضل.

- إلى وطني فلسطين وعاصمته القدس الشريف وإلي الاكرم منا جميعا شهدائنا الأبرار، وأسرانا البواسل أتقدم إليكم بهذا العمل المتواضع وثمرة جهدي، سائلاً العلي القدير أن ينفع به، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

البَاحِث/ إياد خليل رمضان صبرة

إقرار:

أقرُّ أنا مُعِدُّ الرسالة بأنها قُدِّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدِرَاسة، أو أي جزء منها، لم يُقَدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

إياد خليل رمضان صبرة

التاريخ: 2021/12/21

شكر وعرفان

الحمدالله رب العالمين علي إحسانه، وله الشكر على توفيقه وامتنانه والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. انطلاقا من قوله تعالى ﴿**ولئن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ**﴾ [إبراهيم:7].

لا يسعني بالبداية إلا أن أشكر الله على إتمام هذه الرسالة، فالحمدالله الذي وفقني بإنجاز هذا الجهد المتواضع بفضله، وانطلاقا من قول النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "، يسعدني أن اتقدم بجزيل الشكر، إلى أستاذي القدير**الدكتور حسن السعدوني،** الذي تولي الإشراف على رسالتي، والذي لم يبخل بتقديم كل توجيه وإرشاد والذي كان مساندا بتوجيهاته العلمية والمنهجية، أدعو الله أن يوفقه في علمه و عمله على ما تم تقديمه لى من علم وتوجيه وإرشاد علمي، والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة **الدكتور/ سعدي الكرنز** والشكر موصول الى**الدكتور/ خالدعيسى.**

وأبرق أيضا بالشكر والامتنان إلى **الدكتور/ أحمد حرزالله،** مدير برنامج التنمية المستدامة في جامعة القدس، وخالص الشكر والتقدير إلي **الدكتورة/ تهاني جفال** منسقة برنامج التنمية المستدامة بالمحافظات الجنوبية، التى كانت دوما تعمل على تسهيل الإجراءات، وإزالة المعيقات، وجزيل الشكر إلي أعضاء الهيئة التدريسية.

والشكر والامتنان الكبير إلى **معالي الدكتور/ ماجد عطا الحلو** رئيس هيئة التقاعد الفلسطينية، والسادة مساعدى رئيس الهيئة، والمدراء العامين والمدراء، وكل الزملاء بالهيئة، تلك المؤسسة العريقة التي افتخر بها، والذي شرفني أن تكون هي دراسة الحالة، وعلى ما لمسته من دعم وتشجيع ومسانده من أجل إخراج الرسالة بصورتها النهائية.

كما وأبرق بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين، الذين شرفوني بتحكيم الاستبانه، ولم يبخلوا على بالتوجيهات والإرشادات لكم فائق الاحترام، والشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد المتواضع ومن كان لهم بصمة جميلة على، ولو بدعوة خير بالغيب، أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، والله ولى التوفيق.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

البَاحِث/ إياد خليل رمضان صبرة

مصطلحات الدِرَاسة:

1. الحوكمة (Governance):

هي نظام يتم خلاله إخضاع أنشطة المؤسسات إلى العديد من القوانين والقرارات، بهدف تحسين الجودة والتميز في الأداء، من خلال تحديد الإجراءات، التى تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، والتي تضمن تنظيم العلاقات مع كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (الكبجي، 2019م).

2. التعريف الإجرائي للحوكمة:

هي مجموعة الأنظمة والقوانين والإجراءات التي يتم، عن طريقها تسيير وإدارة هيئة التقاعد الفلسطينية، ضمن منهجية كاملة متكاملة، بحيث يتم ضمان الحقوق لكل الأطراف التي لها علاقة بالهيئة، والتي تقوم على تدعيم إمكانية الشراكة والتنسيق بين مكوناتها، للوصول للأهداف المنشودة، وبطريقة يعطيها القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، في ظل وجود بيئة معقدة خالية من الاستقرار.

3. الاستدامة المالية (Financial Sustainability):

هي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية الحالية والمستقبلية، وتسديد ديونها في موعدها، بدلا من جدولتها أو تراكم المتأخرات، بمعني أن تكون قادرة علي تحمل الالتزامات المترتبة عليها، دون الحاجة إلى إجراء المزيد من التغييرات الهيكلية أو الجذرية في السياسات المالية (بني لام، 2018م).

4. التعريف الإجرائي للاستدامة المالية:

هي استقرار الوضع المالي للهيئة، الذي يؤدي إلى تمكينها واستمراريتها، من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها على المدي البعيد، بمعنى هي تعزيز امكاناتها، والحفاظ على القدرات المالية للهيئة بمرور الوقت، للوفاء في الالتزامات المالية الحالية والمستقبلية للأجيال كافة.

5. هيئة التقاعد الفلسطينية (Palestinian Pension Agency):

تم إنشاء هيئة التقاعد الفلسطينية، بموجب قانون التقاعد العام (2005/07م)، وهي المؤسسة التى تتولي الإدارة والتنظيم والإشراف على تطبيق الأنظمة الخاصة، بالتقاعد في دولة فلسطين، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، والأهلية القانونية للقيام في جميع الأعمال والتصرفات، التى تكفل لها تحقيق أغراضها، وتمتلك الأموال المنقولة وغير المنقولة لضمان سير أعمالها، وممارسة نشاطها، وتحقيق أهدافها، وفقا لأحكام القانون (www.ppag.ps).

6. الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي:

تم إنشاء الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي في العام (1927م) تحت رعاية منظمة العمل الدولية ومقرها جنيف، وتضم تحت مظلتها وعضويتها أكثر من (327) هيئة ومؤسسة ضمان، وتأمينات إجتماعية في أكثر من (150) دولة حول العالم من دول أفريقيا وأمريكية الجنوبية والشمالية وأسيا وأوروبا، وهي المنظمة الدولية الرائدة في العالم، لمؤسسات وإدارات الضمان الاجتماعي، والتي تعزز التميز في ادارة الضمان الاجتماعي، من خلال المبادئ التوجيهية والمعرفية، والتي تسعى إلى تعزيز تبادل المعارف والخبرات والدراسات الخاصة بالضمان الاجتماعي بين أعضائها.

وتقوم الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي في دوراً رئيسياً في تنفيذ أنشطتها لتعزيز الضمان الاجتماعي ودعم المؤسسات الأعضاء عبر الهياكل الإقليمية بتعزيز الحوار والتعاون بين الأعضاء وتتابع مع ضابط اتصال إقليمي مخصص لكل هيكل إقليمى في المساهمة بمهمة دعم وتسهيل الاتصال بين الأعضاء وتنظيم الخدمات بعقد حلقات دراسية فنية حول الموضوعات الإقليمية وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة في ورش عمل أكاديمية (https://ww1.issa.int/ar).

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة، وتأثيرها على الاستدامة المالية، في هيئة التقاعد الفلسطينية، وفق معايير الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي وهي (المساءلة، الشفافية، قابلية الاستشراف، المشاركة والدينامية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال الاعتماد على الاستبانة، كأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، والبالغ عددهم (142) موظفا، واعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، لقلة عدد مجتمع الدراسة المتاح، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (142)، وتم استرداد (116) استبانه، بنسبة بلغت نحو (81.7%)، والتي تم استخدمها لأغراض التحليل، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وتمثل أهمها في وجود تقييم إيجابي بدرجة متوسطة لمستوي تطبيق الحوكمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي للحوكمة ككل (62%)، كما احتل معيار الشفافية المرتبة الأولي، وقابلية الاستشراف المرتبة الثانية، وبلغ الوزن النسبي لمعيار(الشفافية) (64.6%)، ومعيار (قابلية الاستشراف) (64.4%)، وكان معيار (الدينامية) بالمرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (60.9%)، واحتل معيار (المسائلة) المرتبة الرابعة وقد بلغ الوزن النسبي (60.8%)، كما احتل معيار(المشاركة) المرتبة الخامسة، وبلغ الوزن النسبي (59.2%)، من حيث مستوي تقييم المستجبين، لمستويات تطبيقها في إطار عمل هيئة التقاعد الفلسطينية وكذلك وجود تقييم إيجابي بدرجة متوسطة لمستوي تطبيق الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية حيث بلغ الوزن النسبي للاستدامة المالية (63.2%)، وقد أشارت النتائج أيضا إلى وجود أثر معنوي إيجابي زي دلالة إحصائية لكل من معايير "الحوكمة" (المسائلة، قابلية الاستشراف، الدينامية، والمشاركة)على الاستدامة المالية، بينما لم يكن لمعيار "الشفافية" أي أثر معنوي على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية، بين تطبيق "الحوكمة والاستدامة المالية"، وبلغ معامل التحديد (80.8%) مما يعني أن تطبيق" الحوكمة " بمعاييرها (المساءلة، الشفافية، قابلية الاستشراف، المشاركة والدينامية) تفسر ما نسبته (80.8%) في التغير الحاصل في الاستدامة المالية.

وتوصي الدراسة إلى قيام هيئة لتقاعد الفلسطينية، بمتابعة تطبيق معايير الحوكمة، ومقارنتها مع الجمعية الدولية لضمان الاجتماعي، بتطوير هيكل قواعد الحوكمة، للوصول الهيئة إلى الحوكمة الكاملة، والإفصاح عن سياساتها المالية، وخططها الإستراتيجية والاستثمارية، وتعزيز النهج التشاركي داخلها ومع أصحاب المصلحة، وتطوير أساليب تطبيق "قواعد الاستدامة المالية"، وتنويع مجالات الاستثمار في كافة القطاعات الاقتصادية، بالعمل وفق خطط طويلة الأجل لتحقيق"الاستدامة المالية".

The reality of applying governance and its impact on financial sustainability in the Palestinian Retirement Authority

Prepared by: Eyad Khalil Ramadan Sabra

Supervisor: Dr. Hassan Khamis Mustafa Al Saadouni

Abstract

The study aimed to identify the reality of the application of governance, and its impact on financial sustainability, in the Palestinian retirement authority, according to the standards of the International Social Security Association (accountability, transparency, predictability, participation and dynamism), and the study used the descriptive approach, by relying on the questionnaire, as a tool To collect data from its primary sources, the study population is represented by all employees of the Palestinian Retirement Authority, which numbered (142) employees.

The researcher adopted a comprehensive inventory method, due to the small number of the study population available, and the questionnaire was distributed to the study population, which numbered (142), (116) questionnaires were retrieved, with a rate of about (81.7%), which were used for analysis purposes,

The study concluded with a set of results, the most important of which is the presence of a moderately positive evaluation of the level of governance application in the Palestinian Retirement Authority, where the relative weight of governance as a whole was (62%).

The transparency criterion ranked first, and prospectiveness ranked second. The relative weight of the criterion (transparency) was (64.6%), the criterion of (foreseeability) (64.4%), and the criterion of (dynamism) ranked third, with the relative weight reaching (60.9%), The (accountability) criterion ranked fourth, and the relative weight reached (60.8%), and the (participation) criterion ranked fifth, and the relative weight reached (59.2%), in terms of the level of evaluation of respondents, of the levels of their application within the framework of the work of the Palestinian Retirement Authority, as well as the presence of an evaluation Moderately positive for the level of financial sustainability application in the Palestinian Retirement Authority, where the relative weight of financial sustainability was (63.2%).

The results also indicated that there was a positive, significant, and statistically significant impact of each of the “governance” criteria (accountability, predictability, dynamism, and participation) on financial sustainability, while the “transparency” criterion had no significant impact on financial sustainability in the Palestinian retirement authority. The results also indicate a strong positive correlation between the application of "governance and financial sustainability", and the coefficient of determination reached (80.8%), which means that the application of "governance" with its standards (accountability, transparency, predictability, participation and dynamism) explains (80.8%) in the change in financial sustainability.

The study recommends that the Palestinian Retirement Authority follow up the application of governance standards, and compare it with the International Social Security Association, to develop the structure of governance rules, to reach the authority to full governance, and to disclose its financial policies, strategic and investment plans, and to enhance the participatory approach within it and with stakeholders, and to develop methods Applying “the rules of financial sustainability” and diversifying the fields of investment in all economic sectors, by working according to long-term plans to achieve “financial sustainability.”

الفصل الأول

الإطار العام للدِرَاسة

1.1 مقدمة الدراسة

تعتبر حوكمة المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء كانت المؤسسات الحكومية، أوغير الحكومية والخاصة تلعب أهمية كبيرة، تمكنها من تطوير وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، من خلال تطبيق الأنظمة والقوانين والمعايير والهياكل التي تنظم العلاقات، والتي تمكنها من العمل بكفاءة وفعالية، بضمان استدامة الخطة الاستراتيجية، بجانب أعمال الإدارة التنفيذية، لضمان حماية حقوق المساهمين والموظفين وأصحاب المصالح، بتعزيز المشاركة والشفافية والإنصاف والمساءلة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة، لذلك برز الاهتمام المتزايد بالحوكمة من المؤسسات الدولية والمحلية على حد سواء، الأمر الذي يتطلب التعامل معها، وفقا لمختلف أنواعها وطبيعة نشاطاتها المحلية والدولية الخاصة منها والعامة (صايج، 2018م). وكما تعمل الحوكمة، على إرجاع الثقة في الأنظمة المحاسبية والمالية، التي اكتسبت مكانة عظيمة للدور الذي يمنح فيه المعلومات المحاسبية والمالية للعمل على مساعدة الجميع، في اتخاذ القرارات الاقتصادية الصحيحة بتوضيح الوضع المالي والنتائج، لمختلف المؤسسات وإيصالها للمساهمين، وترتبط صورة وموثوقية القرارات بجودة المعلومات المقدمة، من خلال تقديم التحليل المالي من مقاييسه المختلفة، التي تساهم بشكل فعال في توفير المعلومات المحاسبية والمالية ذات الصلة لاتخاذ القرارات (وليد، 2016م)، ومن جانب آخر يُنظر إلى السياسة المالية، على أنها من أهم السياسات الاقتصادية لجميع المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة فلسفتها، ونظرياتها الاقتصادية التي تقوم عليها، ودورها الفعال على مستوى الاقتصاد الكلي، لذلك كان الكثير من

الاهتمام في تحليل نتائج السياسة المالية وتقييمها في الفترة الأخيرة، لتأثيرها على الوضع المالي. كما احتلت العديد من القضايا في هذا المجال، مكانة مهمة في بحث الاستقرار الاقتصادي والمالي المعاصر وأهمها، "الاستدامة المالية" للمؤسسات بسبب قوة الترابط بين عناصر المجتمع المالية ونتائج الاقتصاد الكلي، ومع ظهور العديد من الأزمات المالية والصدمات الاقتصادية علي المستوي العالمي، أدت إلى اهتمام وتوجه الغالبية العظمى من البلدان النامية والمتقدمة، ومؤسسات التنمية المالية الدولية، وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، والعديد من تلك المؤسسات الدولية، بالتركيز على قياس قدرة المؤسسات المالية، على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد محددة، الأمر الذي انعكس بالحاجة لاختبار الاستقرار المالي (مختار، رابح 2018م)، وتلعب "الاستدامة المالية" درجة عالية من الاهتمام، لكونها تعبر عن القدرة في تنفيذ أنشطة وبرامج المؤسسات، على اختلاف أنواعها والتي تمكنها من التغلب على المعيقات التي تواجه قدرتها المستقبلية على الإنفاق والوفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية، في ظل إيراداتها المالية الحالية، " فالاستدامة المالية" تعمل على الحد من المشاكل التي تواجه إعداد الموازنة العامة، لذا لابد من تحقيق التناغم بين سياساتها المالية والنقدية، وخفض الفجوة المالية، من خلال توقع النفقات والإيرادات المستقبلية طويلة الأجل، وتعديل السياسات الحالية للوصول إلى تحقيق نمو مستدام، لا يرتكز على التوسع في الإنفاق والمساهمة في توفير متطلبات "الاستدامة المالية"(الهام، 2020م)، إن هيئة التقاعد الفلسطينية مؤسسة مالية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري والأهلية القانونية، لمباشرة جميع أعمالها، وتتميز بتقديم خدماتها لشرائح هامة من المجتمع، ولتمكين الهيئة من تحقيق أهدافها ورؤيتها وغايتها وتوصيل رسالتها على المدي البعيد، وضمان استمرارها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية عبر تحقيق "الاستدامة المالية" لها والنهوض في أدائها مما يمكنها المساهمة بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة، الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة، وتأثيرها على الاستدامة المالية.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر هيئة التقاعد الفلسطينية من أهم المؤسسات المالية غير المصرفية، والتي تتولي الإدارة والإشراف على أنظمة التقاعد في فلسطين، وتسعى دوما للوصول إلى الأفضل، عبر تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنشودة، بتمكينها من توسيع وظائفها، لأن دورها لا يقتصر على موظفي القطاع العام، بل تم توسيع نشاطها وفتح المجال أمام جهات القطاع غير الحكومي والقطاع الخاص بالانضمام للهيئة، التي تسعي للوصول إلى مظلة شاملة للضمان الاجتماعي في فلسطين، وبنهاية العام (2020) بلغ عدد جهات القطاع غير الحكومي (109) جهة مشغليات كما بلغ إجمالي الاشتراكات من تلك الجهات (20,649,196.83) شيكلاً لعدد (3523) مشتركاً، و(10,654,797.037) ديناراً أردنياً لعدد

(5012) مشتركاً، و(1,081,078.66) دولاراً أمريكياً لعدد (539) مشتركاً، كما بلغ إجمالي اشتراكات القطاع الحكومي (753,227,667.60) شيكلاً لعدد (75123) مشتركاً من موظفي الدولة المدنيين حسب تقرير هيئة التقاعد الفلسطينية للعام (2020م)، وبالمقابل تقوم الهيئة بتحصيل مبالغ الاشتراكات بصوره شهرية من جهات التشغيل الخاصة بالمشتركين، والذي يلزم الهيئة خلال السنوات الحالية، والمستقبلية التزامات مالية بصرف الحقوق التقاعدية لهم، وفقا لأنظمة وقوانين التقاعد المطبقة بالهيئة، وكذلك حالات تقاعد المبكر غير الطبيعية من قبل الحكومة الفلسطينية، والرغبة المتزايدة من المشتركين للحصول على تقاعد شيخوخة، وفقا لقانون التقاعد العام رقم (07/ 2005م)، جراء الانقسام الفلسطيني وانعكاستها السياسية، التي أثرت سلبا على نواحي الحياة كافة وخصوصا على الموظفين بالمحافظات الجنوبية، وكل ذلك أدي إلي تزايد الأعباء والالتزامات المالية الحالية والمستقبلية الهائلة على الهيئة، لذلك يجب العمل على إدخال، وتعزيز مفهوم "الاستدامة المالية" بطريقة تكاملية داخل أنشطتها وعملياتها، لأن الهيئة ستواجه اختلالات، وتحديات بالمستقبل تسهم بضعف "الاستدامة المالية" في ظل زيادة النفقات وأعتمادها على إيراداتها من الاشتراكات بشكل اساسى، بوقت تراجع تحصيل اشتراكاتها الشهرية، والتي شهدت في السنوات الأخيرة تراجعا ملحوظاً في تحصيلها، خصوصا من القطاع الحكومي، جراء عدم التزام وزارة المالية بتحويل مبالغ الاشتراكات الشهرية، والاكتفاء بتحويل دفعات شهرية، بصورة غير منتظمة، والتي تمثل جزء من مبالغ الاشتراكات الشهرية، بسبب الأزمات المالية والسياسية المتتالية على مدار السنوات الماضية التي تمر بها السلطة الفلسطينية، والتي أدت إلى انخفاض وتراجع الدعم الدولي للحكومات الفلسطينية المتعاقبة والتي أثرت بشكل واضح على الموازنة العامة للهيئة وتتسم موارد إيراداتها الأخرى بانخفاض أهميتها النسبية في هيكل الايرادات فيها، بالأضافة لزيادة النفقات والأعباء المالية المترتبة عليها، ولضمان استمرار الهيئة بالوفاء بالالتزامات المالية المستقبلية تجاه المشتركين والمنتفعين فإن على الهيئة تطبيق قواعد "الاستدامة المالية" (دعاس، رقوب 2019م)، و لا شك أن الحوكمة الجيدة مفيدة في تعزيز واستدامة المؤسسات المالية (Chenuos، 2014م)، وهذه الدراسة تحدد إذا كانت حوكمة الهيئة وفق معايير الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي لها تأثير على نشاطها وديمومتها، لضمان الوفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية عبر تحقيق استدامتها المالية، وفي ظل تطبيق الحوكمة على معظم القطاعات والمؤسسات المختلفة، وعضويتها في الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي فإن هيئة التقاعد الفلسطينية ملزمة بتطبيق الحوكمة داخل أطرها التنظيمية، لأنها بتعمل على تعزيز "الاستدامة المالية"، لأن حوكمة المؤسسات وخصوصا المؤسسات المالية تؤدي للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى من الاستدامة المالية (Uchenna، 2020م)، وتبرز مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي

ما واقع تطبيق معايير الحوكمة، وتأثيرها على "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

يتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق "الحوكمة " في هيئة التقاعد الفلسطينية؟
2. ما واقع "الاستدامة المالية " في هيئة التقاعد الفلسطينية؟
3. ما العلاقة بين الحوكمة ومعاييرها (المساءلة، الشفافية، قابلية الاستشراف، المشاركة والدينامية) والاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية؟
4. ماتأثير الحوكمة ومعاييرها (المساءلة، الشفافية، قابلية الاستشراف، المشاركة والدينامية) على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية؟
5. هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين، حول "الحوكمة، " تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ومكان العمل).؟
6. هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ومكان العمل).؟

3.1 أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية العلمية:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعات التي تناولتها، والمشار إليها من خلال تسليط الضوء، على معايير "الحوكمة" التي تم إعدادها من الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، وواقع تطبيقها وتأثيرها على "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية.
2. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تبحث بعمق موضوع "الحوكمة" و"الاستدامة المالية" على حد علم الباحث.
3. تساهم الدراسة في فتح المجال أمام المهتمين بالبحث العلمي، وإثراء المكتبات الفلسطينية والعربية بموضوعات جديدة، وحديثة بموضوع الدراسة.

2.3.1. الأهمية العملية:

1. تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية ومهمة، للتعرف على واقع تطبيق "الحوكمة"، وتقييم مستوى الالتزام بمعاييرها في هيئة التقاعد الفلسطينية.

2. تستمد الدراسة أهميتها من التأكيد على أهمية ركائز وتطبيق قواعد "الاستدامة المالية" والاستفادة من تطبيق تلك القواعد في هيئة التقاعد الفلسطينية.
3. تعزيز قدرات الهيئة على تطوير سياساتها المالية، للوفاء بالتزاماتها المستقبلية من خلال تحقيق "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية.
4. تمكين الهيئة وتعزيزها للاستمرار في أداء نشاطها، عبر قراءات ومؤشرات قياس واقع تطبيق "الحوكمة"، وتأثيرها على "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية.
5. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، التي تساعد في تطوير تطبيق معايير "الحوكمة " بإدارات الهيئة كافة وصولا إلى تفعيل وتطوير السياسات والقواعد كافة التي تضمن تحقيق "الاستدامة المالية" بالهيئة.
6. يمكن أن تساهم الدراسة في إثراء الجانب العملي للباحث من خلال عمله في هيئة التقاعد الفلسطينية، وتطوير المسار الوظيفي له.

4.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بشكل رئيسى كونها تسعي إلى التعرف على واقع تطبيق "الحوكمة" وتأثيرها على "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالهيئة بالإضافة إلى الاهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدي تطبيق معايير "الحوكمة" في هيئة التقاعد الفلسطينية.
2. التعرف على ركائز وقواعد "الاستدامة المالية" المتبعة والمطبقة بهيئة التقاعد الفلسطينية.
3. دراسة العلاقة بين معايير "الحوكمة" و"الاستدامة المالية" لهيئة التقاعد الفلسطينية
4. دراسة الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية.
5. اكتشاف الفروق في استجابات المبحوثين، حول تطبيق معايير "الحوكمة " في هيئة التقاعد الفلسطينية، تبعا للمتغيرات الديموغرافية.
6. اكتشاف الفروق في استجابات المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية، تبعا للمتغيرات الديموغرافية.
7. تقديم توصيات إلى أصحاب القرار في ضوء النتائج، للمساهمة في تطبيق معايير "الحوكمة" وتحقيق "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية.

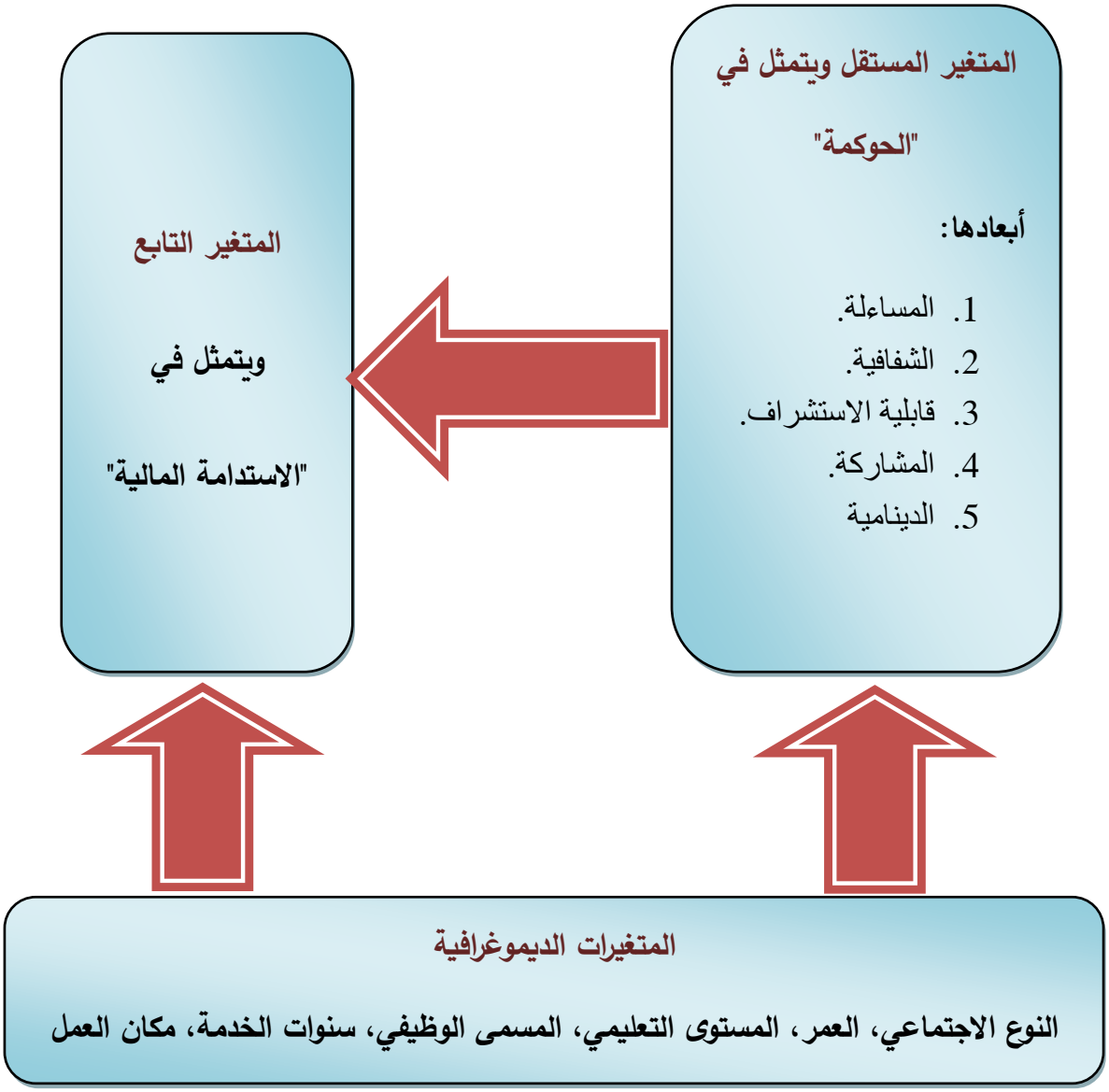
5.1 حدود الدراسة

1. **الحد الموضوعي:** التعرف على واقع تطبيق معايير "الحوكمة" وتأثيرها على الاستدامة المالية بهيئة التقاعد الفلسطينية.
2. **الحد المكاني:** يتمثل الحد المكاني للدراسة الحالية هيئة التقاعد الفلسطينية في فلسطين بكافة مقرات الهيئة بالمحافظات.
3. **الحد الزماني:** يتم تطبيق الدراسة خلال العام (2021/ 2022م).
4. **الحدود البشرية:** كافة العاملون في هيئة التقاعد الفلسطينية.

6.1 متغيرات الدراسة

بالانسجام مع ما ورد في الدراسات السابقة، والمراجع التي اطلع عليها الباحث، وبالتوافق مع تساؤلات الدراسة وأهدافها، تم صياغة متغيرات الدراسة حسب التالي:

1. **المتغير المستقل (الحوكمة):** اعتمد الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل، وفقا لمعايير "الحوكمة" التي تم إعدادها، من الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي(ISSA,2021)، لقياس معايير "الحوكمة" في مؤسسات الضمان الاجتماعي، والتي تم ترجمتها إلى اللغة العربية، والتي تحتوي على خمسة معايير وتمثل معايير الحوكمة على الأبعاد التالية (المساءلة، الشفافية، قابلية الاستشراف، المشاركة ، الدينامية).
2. **المتغير التابع (الاستدامة المالية)، ويتمثل** في السياسات المالية، وركائز وقواعد "الاستدامة المالية " في المؤسسات المالية.
3. **المتغيرات الديموغرافية:** (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).



شكل 1.1: نموذج ومتغيرات الدراسة.

المصدر: استناد لمعايير الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA,2021).

7.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة الحالية من خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول، يركز الفصل الأول على خلفية الدراسة وهيكلتها، من خلال مشكلة الدراسة وأهميتها، وأهداف الدراسة، والمتغيرات، وتحديد أبعاد الحوكمة، وفقا لمعايير الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي وهو نموذج دولي الذي يتناسب مع الدراسة، وصياغة التساؤلات بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

الفصل الثاني، يناقش الفصل الثاني الإطار النظري، والدراسات السابقة، وماهية "الحوكمة" و"الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية، ويركز المبحث الأول على ماهية "الحوكمة" ومفاهيمها ونظرياتها وأهميتها ومعاييرها ومعوقاتها وآلياتها، كما يتطرق المبحث الثاني، إلى ماهية "الاستدامة المالية" ومفاهميها، وأهميتها، والعوامل المؤثرة عليها، وخصائصها ومؤشراتها وركائزها وقواعدها،. ويتحدث المبحث الثالث، عن هيئة التقاعد الفلسطينية، من خلال التعرف على هيئة التقاعد الفلسطينية وفلسفتها، ورؤيتها، ورسالتها والمهام الموكلة اليها، والأنظمة والقوانين المعمول به، والتحديات التي تواجه الهيئة وهيكلها التنظيمي،، كما ركز المبحث الرابع، على تلخيص الدراسات السابقة، التي تناولت "الحوكمة" و"الاستدامة المالية" بالدراسة والتعقيب عليها بالمقارنة وتوضيح أوجه التشابة والاختلاف والفجوة البحثية للدراسة ومايميز تلك الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث، يتطرق إلي منهجية الدراسة، وإجراءاتها وكافة الأساليب والإجراءات المنهجية، التي اعتمد عليها الباحث، وطبيعة المنهج المستخدم، والأدوات التي اعتمد عليها في جمع البيانات، والاختبارات المتعلقة بقابلية هذه الأدوات للاستخدام ومدى دقتها، بالإضافة إلى أهم الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم تطبيقها، بهدف الإجابة على تساؤلات البحث، للوصول إلى الغايات النهائية، المتمثلة بالنتائج والاستنتاجات البحثية.

الفصل الرابع، سلط الضوء على كافة النتائج البحثية، والمناقشة العلمية لها من الباحث سواء ما يتعلق منها بوصف مستويات المتغيرات المبحوثة، داخل مجتمع الدراسة المستهدف، أو تلك المرتبطة بحجم وطبيعة العلاقات والآثار المتبادلة بين تلك المتغيرات، المتمثلة بكل من المتغير المستقل بأبعاده المتنوعة على المتغير التابع، وأخيراً فإن هذه الفصل يعرض بشكل تفصيلي آليات الوصول إلى اختبار التساؤلات، ونتائج هذه الاختبارات، مع إيضاح رؤية الباحث بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها علمياً وتطبيقاً من خلال ربط هذه النتائج، بأسس النظريات العلمية والدراسات السابقة، وذلك لتحقيق الغاية البحثية النهائية، بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة المفترضة.

الفصل الخامس: تضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات.

الملاحق والمراجع.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: ماهية الحوكمة

1.1.2. تمهيد:

تعتبر الحوكمة من الموضوعات التي نالت اهتمام جميع فئات المجتمع من المفكرين، والسياسيين، والاقتصاديين، وعلماء الاجتماع بشكل كبير لأهميتها في كل المجالات ، وعندما نذكر أدبيات الأعمال، والمؤتمرات التنموية والاقتصادية أو المالية، وخصوصاً بعد الانكسارات والانهيارات العالمية والأزمات الاقتصادية، التي مرت بها الشركات العالمية سواء الأسيوية أو الأمريكية أو الأوروبية (حمدان، 2019م)، والحوكمة من الناحية المعرفية عالماً كاملاً متكاملاً قائماً بذاته يتضمن العديد من مقاييس الأداء للإدارة الجيدة، ويتضمن مؤشرات توضيحية، حول وجود طرق مراقبة، تعمل على منع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، من القيام بالتأثير بطريقة سلبية على الأنشطة القائمة في المؤسسة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها وهذا يُعطي الضمان بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بطريقة تخدم مصالح كل الأطراف، وبأسلوب عادل يحقق الدور الإيجابي للمؤسسة لصالح ممتلكيها ولكل المجتمع (فؤاد، وآخرون، 2020م)، وكما نعلم أن الحوكمة المؤسسات المالية لا تنفصل عن غيرها من مؤسسات الدولة بمفهومها الشمولي، على حد سواء، أكانت إنتاجية أو تسييرية بحيث يتم العمل علي تنفيذ أهداف المؤسسات والإشراف على تنفيذها، لعدم انحصارها فقط في بعد توقعي، بل تذهب إلى بناء وجه نقدي أمام العمل على بناء قاعدة تستوجب التدخل، وذلك يكون بهدف العمل على إلغاء أي من المقومات التي كانت تظهر، أنها مركزية أمام سوق عالمي متسارع. لتصبح من الأساسات التقليدية للمجتمعات (رضية، وآخرون، 2020).

2.1.2. نشأة الحوكمة:

بدأ تطور مفهوم "الحوكمة" منذ سبعينات القرن الماضي، نتيجة الرغبة بإصلاح أداء العديد من الشركات لذا ظهر الاهتمام بهذا المفهوم، إضافة إلى حاجة أصحاب رؤوس الأموال والملاك في حماية حقوقهم، من خلال إدارة وضبط الأعمال التي تقوم بها شركاتهم، خصوصا بعد التأكد من وجود بعض أشكال الفساد والكساد والخسائر في الأرباح، نتيجة تغول الإدارة التنفيذية في عمل الشركات (مامين، وآخرون، 2015م)، ولكنها لم تنتشر انتشاراً كبيراً إلا في التسعينات من القرن الماضي، بفعل الأزمات المالية العالمية التي أصابت الكثير من الشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية. وتعتبر الحوكمة من أكثر المفاهيم تنوعاً في أدبيات التنمية، وذلك لأنها متعددة الأوجه والمسارات (جمانة، 2019م)، وتستمد الحوكمة جذورها من قيم وأخلاق الحضارات الإنسانية التي ورثت من بعضها قيم تجريم الفاسدين، وتحريم الظلم، والمناداة بتحقيق المساواة والعدالة (الكبيجي, 2019م).

ويعتبر أول ظهور للحوكمة على أرض الواقع، عندما حدث العديد من الانهيارات المالية بالعديد من الدول، والتي أدت إلي تأسيس لجنة حماية التنظيمات الادارية والمعروفة في لجنة (تريداوي) عام (1985م)، و بالعام (1990م) تم إنشاء لجنة أخري والتي تختص بالمراقبة والحفاظ على المعلومات المالية، وتعرف في لجنة التدقيق، ويتم تمويلها ورعايتها باشتراك خمسة معاهد وجمعيات مهنية رئسية هي: (جمعية المحاسبين القانونيين الدوليين المعتمدين(AICPA)، وجمعية المحاسبة الأمريكي(AAA)، والتنفيذيين الماليين الدوليين (fei)، ومعهد المراجعين الداخليين(IIA)، ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA)، وكذلك ظهور قانون (أوكسلي) لمكافحة الفساد في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد أن تحملت الشركات الأمريكية خسائر كبيرة، أدت لظهور حوكمة الشركات، وهو قانون أصدره الكونغرس الأمريكي في العام 2002م للمحافظة على المستثمرين وحمايتهم من احتمالية الاحتيال من قبل المنظمات بالأعمال المحاسبية من الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وبدأت تلوح في الأفق العديد من الدراسات والأدبيات التي تقوم علي الأهتمام في الحوكمة، والذي أدي إلي تعزيز وجودها والحاجة اليها نتيجة الأزمات المالية والعقارية، عام (2008) م (قادم، 2021م).

3.1.2. مفهوم "الحوكمة":

برز الاهتمام بنظرية حوكمة الشركات في العديد من بلدان العالم المتقدمة والنامية، كونها أداة فاعلة، تعطي القدرة لكل السلطات في الشركة سواء كان مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية ، على إدارة الشركة بطريقة علمية وعملية صحيحة، ويمكن تعريفها بأنها "عدد من القوانين، والقواعد والمعايير، والأنظمة التي تعمل على تحديد العلاقة بين كل من مديري المؤسسة، والملاك أو أصحاب المصالح، والتي

تعمل على المساعدة في تكثيف الإشراف والمراقبة، علي تقسيم الحقوق بين المساهمين من قبل إدارة المؤسسة (طه، 2019م).

كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD"، أن الحوكمة عبارة عن مجموعة من الروابط بين إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها، والمشاركين وأصحاب المصالح، الآخرين، التي تزودها في الجوانب والآليات اللازمة، لتحديد مآرب المؤسسة، وسبل تطبيقها وآليات الإشراف، والرقابة على الأداء (الوزير، 2007م).

وعرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، بأنها نظام يتم عن طريقه إدارة المؤسسات، والتحكم بأعمالها (حبار، 2009).

كما عرفها (نصيرة، 2021م)، على أنها "مجموعة من الطرق والمعايير، والإجراءات والقوانين والأنظمة، التي تعمل على ضمان مجموعة من الخصائص، كالانضباط والشفافية والعدالة وإدارة المخاطر، بهدف الوصول لأداء جودة عالية، مما يعمل على زيادة قيمة المنشأة، بما يوصلها لأفضل المنافع المتاحة لكل الأطراف من المساهمين، وإدارة المؤسسة، وأصحاب المصالح والمجتمع كله".

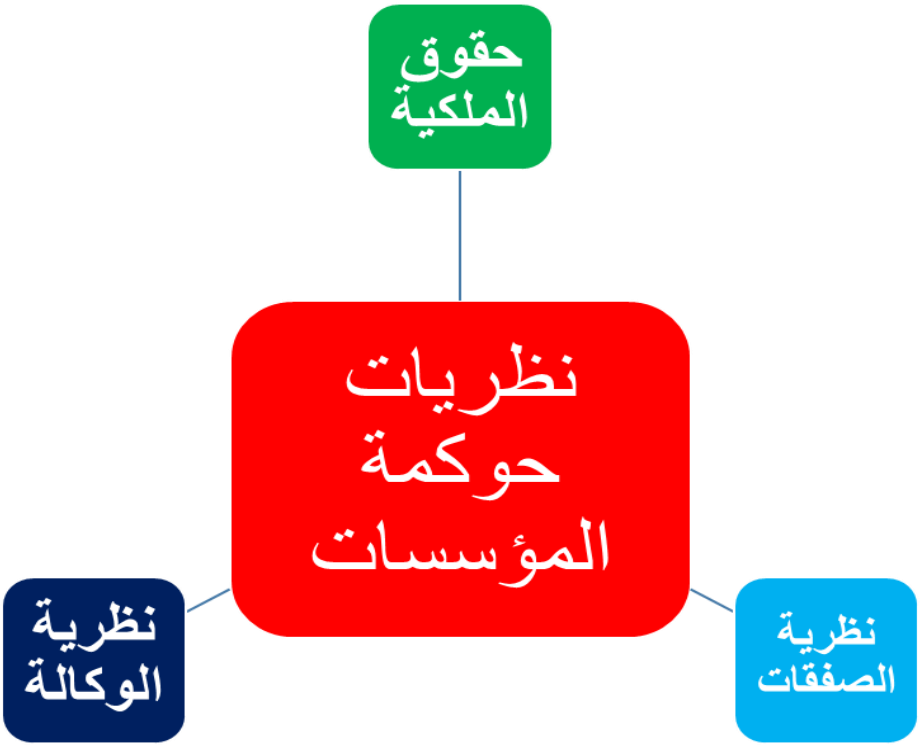
وعرفها البنك الدولي على أنها "الأسلوب الجيد، الذي يؤدي لسير الاقتصاد، للاتجاه الأمثل والأكثر فعالية، والذي يعمل على محاولة الإجابة على مختلف الانتقادات الخاصة، والمقدمة للدول والشركات التي تقوم بالتشكيك بالإصلاحات الهيكلية، والمسيرة بطريقة معينة ويكون من الأعلى للأسفل، ومما تتضمنه الإجراءات التي من خلالها، يتم اختيار المسؤولين في السلطة، ومحاسبتهم والمراقبة عليهم والعمل على استبعادهم" (مطر، 2020م).

وعرفت الحوكمة وفقا الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA,2021)، بأنها: الطريقة التي تطبق بها السلطات الرسمية "الحوكمة" لتحقيق الأهداف، لاسيما تصميم وتنفيذ وتعديل السياسات والقواعد والأنظمة والأساليب، بالطريقة التي يشارك بها أصحاب المصلحة، لهذا فإن فرضية الحكم الجيد هي ممارسة السلطة بطريقة مسؤولة، وشفافة، وتشاركية، وديناميكية، ويمكن التنبؤ بها للمستقبل (ISSA,2021).

لهذا يعرفها الباحث بأنها: مجموعة القوانين والتشريعات والأنظمة والإجراءات التي عن طريقها يتم تسيير إدارة هيئة التقاعد الفلسطينية، ضمن منهجية كاملة متكاملة، بحيث يتم ضمان الحقوق لكل الأطراف التي لها علاقة بالهيئة، والتي تقوم على تدعيم إمكانية الشراكة والتنسيق بين مكوناتها للوصول للأهداف المنشودة، وبطريقة يعطيها القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، في ظل وجود بيئة معقدة خالية من الاستقرار.

4.1.2. نظريات حوكمة المؤسسات:

يوجد العديد من النظريات التي تبحث في مجال حوكمة المؤسسات، وقد تأكد مفهوم نظرية حوكمة المؤسسات، بسبب تطور العديد من النظريات المفسرة لأهمية كينونتها في المؤسسات، لتجنب النقص في السلوكيات التي تتحكم بعمل المدراء في إدارة المؤسسات، وكيفية العلاقة بين مدير المؤسسة والمؤسسة نفسها، ويمكن حصرها في ثلاث نظريات، تقوم بإيضاح مفهوم حوكمة المؤسسات، وهذه النظريات هي: – (بوزرارة، وآخرون، 2015م):



شكل 1.2: نظريات حوكمة الشركات

المصدر: إعداد الباحث مستعينا في دراسة بوزرارة، وآخرون، (2021م).

5.1.2. نظرية حقوق الملكية:

تقوم نظرية حقوق الملكية على فصل الملكية عن الإدارة بعد توسع حجم المؤسسة، وهنا يتبين مكانة وكفاءة نظام "الحوكمة" وفعالية القائمين على إدارة المؤسسة ، بما يحقق مصلحة الملاك العليا لتغطية الأرباح وحماية أصولهم، وتم تطوير ذلك من خلال هذه النظرية، وتعرف نظرية حق الملكية بأنها:

الحق في منح ملاك الأصل الحق في الاستخدام، والحق في الفائدة بالأصل، ويسمح حق الملكية بإجراءات معينة (حقوق الأصول) ويمنع الآخرين من اتخاذ إجراءات معينة (حقوق الاستبعاد)، بما في ذلك الحق في الربح من استخدام الأصول، ومنع الآخرين من اقتناء الأصول، ويسمى (حق الربح)، وفقًا لـ (Pejovich وFurubotn)، تحدد حقوق الملكية طبيعة التصرف البشري، من خلال قواعد السلوك، في حين أن حقوق الملكية من الناحية القانونية، وفقًا لـ (,Alchainم1965م) هي: حقوق الأفراد في استخدام الموارد، ولكنها تستند إلى الأعراف الاجتماعية والقوانين الرسمية (نوى, 2017م).

6.1.2. نظرية تكلفة الصفقات:

بدأت الأسس النظرية والتاريخية لنظرية تكلفة الصفقات بظهور في أمريكا عام (1937م) على يد Ronald coase، عندما نشر العديد من المقالات عن طبيعة المنشأة، وحسب مقالاته فإن تكاليف المعاملات هي: عبارة عن تكلفة الإنتاج و تنظيم العلاقة التي تكون على عاتق المؤسسة عن طريق آلية السوق، بحيث يتم العمل على التنسيق بين الأفراد أنفسهم من خلال السوق بآلية السعر، لكن تقوم المؤسسة بواجبها بالتنسيق بين الأفراد، وعندما يتم الرجوع للسوق تتحمل المؤسسة عبء التكاليف، ويطلق عليها مصطلح تكاليف المعاملات، والتي تكون على شكل تكاليف التفاوض، وتكاليف البحث عن المعلومة، وتتقدم المؤسسة وتزدهر، طالما كانت تكاليف المعاملات فيها، أكبر من تكاليف البحث عن المعلومات، كما تتطور أكثر طالما كانت تكاليف المعاملات، أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي (بوزرارة، وآخرون، 2015م)، وقد نتج عن تعرض (Williamson) بعدها عام (1989م) للعديد من الانتقادات، نتيجة الفجوات وتوسع في التحليل، فيما له علاقة بتكاليف الصفقات التي أنتجها (Ronald coase)، وكان تعريف (Williamson) تكاليف الصفقات أنها: مقارنة التخطيط والتكاليف، ومراقبة إتمام المهمة في طور بنى إدارية أخرى. وهذا المصطلح يقوم على تشكيل أساس للتحليل، يتضمن خلاله ملخص التكاليف الناتجة عن العقود ذات العلاقة، بتغير الملكية بين الأفراد والمؤسسات (سرير، وآخرون، 2018م).

7.1.2. نظرية الوكالة:

يعتبر مفهوم نظرية الوكالة ليس مفهوماً عاماً، لعلاقة الوكيل بالأصيل بمعنى أنها ليست مجرد عقد، لكنه هو مفهوم تم إيجاده لعلاج عدد من المشكلات التي تكون بين الوكيل والأصيل، من ضمن هذه المشكلات تقاسم المخاطر والتنظيم، وتقديم المعلومات، ويتم شرح نظرية الوكالة في بعض المؤسسات بأنها: عدد من الروابط التعاقدية بين الوكيل والأصيل، وكينونة المؤسسة يكون نتيجة وجود هذه الرابطة التعاقدية، ووضح (mekling et Jensen)، بأن نظرية الوكالة: رابطة تقوم بموجب عقد بين

الوكيل والأصيل، يقوم بتعيين وكيل ينجز المهمات الموكلة له، أو بعض الأعمال أو الخدمات وقد تصل لاتخاذ بعض القرارات الموكلة له بموجب هذا العقد (سالم، وآخرون، 2021م).

ويري الباحث أن النظريات الثلاثة المفسرة للحوكمة، لها أهمية على مستوي إدارة جميع المؤسسات، فقد تطرقنا إلى نظرية حقوق الملكية، ونظرية تكلفة الصفقات، ونظرية الوكالة، فقد وضحت نظرية حق الملكية وجوب منح مالكين الأصول الحق في الاستخدام، وأحقيته في الفائدة التي تم الحصول عليها، ونظرية تكلفة الصفقات تعمل من خلال تكلفة المعاملات إلي فهم طبيعة النظام الموجود داخل المؤسسة، ولها دور في العمل على تنظيم وتنسيق، العوامل الاقتصادية في جميع المجالات، كما أن نظرية الوكالة تعمل على الترابط، من خلال ربط الوكيل بالأصيل، ولا وجود للمؤسسة إلا بوجود هذه الروابط، بحيث تعمل على إيجاد عقد يقوم بتوظيف وكيل، يقوم بإنجاز المهام الموكلة له، وتعطيه الحق باتخاذ بعض القرارات، بشرط أن تكون مدونة ضمن العقد، وتعتبر نظريات "الحوكمة "من الضروريات للتعامل معها داخل المؤسسات، لضمان تحقيق الإدارة الرشيدة داخلها لأن نظريات الحوكمة تقوم وفق الاعتبارات الأساسية المختلفة للمؤسسات، لأن كل نظرية تغطي جزءاً من تلك الاعتبارات، التى تمكنهم من النجاح في تطبيق "الحوكمة"، لهذ يري الباحث أن النظريات الثلاثة تتوافق مع طبيعة أنشطة هيئة التقاعد الفلسطينية، لاعتبارات أن نظرية الملكية تفتح المجال أمام الهيئة في كيفية التعامل والقدرة علي أمتلاك الأصول المختلفة لأن القانون منحها الحق في أمتلاك الأموال المنقولة وغير المنقولة ، كما أن الهيئة من المساهمين في بعض البنوك والشركات في فلسطين ، كما أن هيئة التقاعد تسعي وتحرص دوما على، تقليل تكلفة المعاملات المختلفة سواء كانت الاستثمارية والإدارية والمالية من خلال نظرية تكلفة الصفقات ، هذا بالاضافة إلي ملائمة نظرية الوكالة التى تحدد طبيعة العلاقة مع الشركاء والأطراف ذات العلاقة بالهيئة، من خلال تعزيز الترابط بين إدارة الهيئة مع الأطراف ذات العلاقة من الشركاء سواء كانوا المشركين أو المنتفعين، وجهات التشغيل، لأجل الوصول إلى درجة عالية من الرضا، عن الخدمات والأنشطة التي تقدمه إدارة هيئة التقاعد الفلسطينية.

8.1.2. خصائص الحوكمة:

إن للحوكمة العديد من الخصائص أهمها الانضباط، والشفافية، الاستقلال، والمحاسبة عن المسؤولية، والمساءلة والعدالة، والوعي الاجتماعي.ولتثبيت وجود خصائص الحوكمة يجب تحقيق العديد من الشروط، مثل الانضباط "يحتاج لشروط هي: وجود بيانات واضحة للجمهور، ووجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم، ولتحقيق "الشفافية" نجد من ضمن شروطها، نشر التقرير

السنوي في موعده، والإفصاح العادل عن النتائج الختامية، كما يتحقق الاستقلال عن طريق المعاملة العادلة للمساهمين من مجلس الإدارة والإدارة العليا، إضافة لوجود لجنة مراجعة، يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، و"المحاسبة عن المسؤولية" من شروطها، عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي، و"المساءلة" يتم من خلالها التحقيق الفوري، حال إساءة الإدارة العليا، وتتمثل "العدالة" بإيداع الأسهم بشكل عادل لجميع المساهمين، وأخيرا "الوعي الاجتماعي"، لابد أن توجد سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي (حشاوشة، 2021م).

9.1.2. أهمية الحوكمة:

ازدادت أهمية الحوكمة بشكل كبير في الفترة الأخيرة بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية للمجتمعات واقتصادات الدول (عودة، 2017م)، وبسبب اتجاه أغلب الدول لاستخدام النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يتم فيها الارتكاز بشكل كبير، على المؤسسات والشركات الخاصة للوصول لإنتاج معدلات ربحية كبيرة ومستمرة من النمو الاقتصادي؛ لذا ازداد الاهتمام بالحوكمة (حبار، 2009م)، من خلال الالتزام بأساليب الحوكمة الجيدة، والتي يساعدها على زيادة رفع درجات الثقة من جهة المستثمرين المحليين، مما ينتج تخفيض تكلفة رأس المال، والوصول للمزيد من الاستقرار في مصادر التمويل، وينتج مما سبق إعطاء المؤسسة التي استطاعت، تحقيق نظم متقدمة للحوكمة، سمات مميزة تنافسية، على المؤسسات التي لم تلتزم بالالتزام بأساليب بالحوكمة (الوزير، 2007م)، وتكمن أهمية الحوكمة بدورها في القضاء على الفساد، سواءً كان من الناحية الإدارية أو المالية داخل المؤسسات، وللحوكمة دور للوصول إلي مستويات عالية ومرحلة متقدمة من النزاهة، والاستقلالية وعدم الانحياز لأي طرف من العاملين في المؤسسة سواءً أكان عضواً في مجلس الإدارة أو مديرا تنفيذيا أو أى عامل في المؤسسة بالأضافة إلي "الافصاح" قدر المستطاع عن التقارير المالية والعمل على شفافيتها، وتحقيق أكبر قدر من الفاعلية لمدققي الحسابات (بلحاج، 2021م)، وتؤدي الحوكمة إلي زيادة ثروة المالكين، وزيادة منافسة الشركات في الأسواق المالية العالمية، خصوصا مع ظهور أدوات مالية حديثة وتؤدي تطبيق قواعد الحوكمة الجيدة، لتحسين أداء المؤسسات، والتي تعمل على زيادة إمكانايتها علي المنافسة، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة ذات شفافية في معاملاتها، وأعمالها المحاسبية والمالية بشكل عام، ولا ننسى مراجعة المؤسسة للعمليات التي تقوم بها، مما يعطي المستثمرين الثقة اللازمة لاستمرار المؤسسة (زغبة، وآخرون، 2020م)، ونجد أن الحوكمة تضمن تحقيق العديد من الفوائد، نذكر منها على سبيل المثال التركيز على الاستقلالية والنزاهة للموظفين، مما يحفزهم على تحسين أدائهم، والابتعاد عن استخدام الإدارة للسلطة الممنوحة لها للوصول لأهداف شخصية تضر بالمصلحة العامة، كما يجب إتاحة المعلومات والبيانات للأطراف التي لها علاقة وتستفيد منها، ويجب فحص الآليات الداخلية وتقييم جودتها (حميد، وآخرون، 2021م).

يري الباحث أن لحوكمة هيئة التقاعد الفلسطينية أهمية، تكمن في كونها من العمليات الضرورية واللازمة، لضمان ضبط سير عمل الهيئة وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها والتي تساعدها علي تحقيق أهدافها وغاياتها وإيصال رسالتها، وضمان استقرارها على المدي الطويل، بالمحافظة على حماية حقوق كافة الأجيال القادمة، وتمتعها بالمصداقية، وتعزيز العلاقة مع كافة الأطراف من الشركاء وأصحاب المصالح، بما يتوافق مع مبدأ الكفاءة والفعالية والديمومة والاستمرارية، ويمكن إيجاز أهمية الحوكمة لهيئة التقاعد الفلسطينية بمايلي:

1. تعمل على تنظيم الإطار التنظيمي والقانوني للهيئة الذي يتم من خلاله، تحديد الأهداف وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، لكي يعملوا على تحقيق الأهداف المنشودة للهيئة.
2. الوصول إلى الإفصاح الكامل عن أداء الهيئة والوضع المالي لها، والقرارات الإدارية الصادرة من الادارة العليا بالهيئة.
3. تلعب دوراً هاماً لتعزيز وتطبيق الشفافية والمسائلة، على جميع أطراف الهيكل التنظيمي بالهيئة.
4. رفع الكفاءة المالية والاقتصادية للهيئة.
5. الانفتاح على الأسواق المالية العالمية، وبناء قاعدة راسخه للاستثمار.
6. تعمل على المحافظة وضمان الحقوق، لكافة المشتركين والمتفعين، والأجيال القادمة المستفيدة من خدمات الهيئة المكفولة بالقانون.
7. تساعد على تفعيل الديمقراطية التشاريكة، وممارستها مع كل الأطراف داخل الهيئة وخارجها.

10.1.2. قواعد حوكمة الشركات في فلسطين (اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009).

شهدت السنوات الاخير أهتماماً كبيراً من غالبية الدول حول العالم والمؤسسات الدولية المختلفة بشأن تطبيق ووضع معايير للحوكمة، ولم تكن دولة فلسطين ومؤسساتها المالية بعيدا عن تلك الدول والمؤسسات الدولية، سرعان ما تم تشكيل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في فلسطين والعمل علي تشكيل فريق فني للعمل على صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات، فقد قامت هيئة سوق رأس المال بتنسيق مع سوق فلسطين للأوراق المالية، وسلطة النقد الفلسطينية ومؤسسة التمويل الدولية من أجل وضع قواعد لحوكمة لشركات في فلسطين.

وتبلور تعريف الحوكمة بالمفهوم الذي تتبناه المدونة : هي مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة الشركة والرقابة عليها، عبر تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرين، وتتدرج قواعد حوكمة الشركات علي الشركات التى تكون

بعضوية هيئة سوق رأس المال فلسطين والشركات المساهمة العامة المدرجة وغير المدرجة وسوق فلسطين للأوراق المالية، وشركات الرهن العقاري وشركات الأوراق المالية وتلتزم تلك الشركات بتطبيقها، وبالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية والتطرق إلي مدونات أخري لحوكمة الشركات التي تم وضعها على الصعيدين الدولي والإقليمي تحتوي المدونة على مجموعة من القواعد التى تضمن حوكمة الشركات حسب مدونة حوكة الشركات في فلسطين 2009 وهي:

1- أجتماع الهيئة العامة.
2- حقوق المساهمين المتكافئة.
3- إدارة الشركة.
4- التدقيق.
5- الإفصاح والشفافية.
6- أصحاب المصالح الأخرين في الشركة.

11.1.2. معايير الحوكمة:

عملت معايير حوكمة الشركات والمؤسسات، على مساعدة المنظمات والمؤسسات الدولية، منها مجموعة دول العشرين؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية صانعي السياسات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي لحوكمة الشركات، منذ إصدارها أول مرة في عام (1999م)، أصبحت هذه المعايير مرجعية دولية، لصناع القرار والمستثمرين والشركات والمؤسسات وأصحاب المصلحة الآخرين في جميع أنحاء العالم (الدريلمي، وآخرون، 2018م)، وتحاول جميع الشركات والمؤسسات لجعل أدائها أفضل، وكما تحاول أيضا زيادة ربحها قدر المستطاع، وما الحوكمة إلا تحقيق الإصلاحات المالية والإدارية للمؤسسات ، والسعي لتعزيز التنمية المستدامة، وقد أظهر عدد كبير من الدراسات أن التطبيق الصحيح لمعايير الحوكمة، له التأثير الإيجابي على الأداء المالي للمؤسسات (أحمد، وآخرون، 2021م)، وتشير معايير حوكمة الشركات والمؤسسات إلى الأسس والأحكام والتدابير العديدة التي تؤدي إلي أحسن وقاية واعتدال، بين مديري المؤسسة والمشاركين وأصحاب المصلحة الآخرين المرتبطين بعلاقة بهم (ام الخير، وآخرون، 2021م).

وسيتم التطرق إلى العديد من المعايير المختلفة، والمطبقة من المؤسسات والمنظمات الدولية المختلفة نذكر منها:

12.1.2. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD,2004).

تم تأسيس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1961 خلفاً لمنظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي التي تأسست 1947 وتتمثل رساله المنظمة في تعزيز السياسات التي تؤدي إلي تحسين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب في سائر أنحاء العالم وتضم في عضويتها 34 دولة من دول أوروبا وأمريكا الجنوبية والشمالية ، كما وتعتبر الدول أصحاب الاقتصادات الناشئة دول شريكة للمنظمة التعاون الاقتصادي (OECD,2004).

1. **حقوق المساهمين:** يركز هذا المعيار على ضمان وحماية حقوق المساهمين والمحافظة عليها، وضمان المشاركة في الأرباح، ولا ننسى تحويل ملكية الأسهم، وضمان حصولهم على المعلومات الكافية، التي تخص التغييرات الجوهرية بالشركة (يوب، وآخرون، 2021م).
2. **دور أصحاب المصلحة:** يتضمن مفهوم "الحوكمة "الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة من ضمن معايير تحددها وتنظمها قوانين، وتعمل على تحفيز التواصل المستمر بين أصحاب المصالح والمؤسسات، لتحقيق وخلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستمرارية للمشروعات القائمة على الأسس المالية السليمة (السعيدي، وآخرون، 2021م).
3. **الإفصاح والشفافية:** يجب الإفصاح وبشكل دقيق وفي الوقت الملائم، عن البيانات المالية وغير المالية في المؤسسة، ويعتبر معيار "الإفصاح والشفافية "من الطرق ذات الفعالية العالية، لتحقيق كل مصالح الأطراف ذات العلاقة (يوب، وآخرون، 2021م).
4. **أسس قانونية وتنظيمية ومؤسسية حقيقية:** يجب أن تكون هناك أسس قانونية وتنظيمية ومؤسسية حقيقية، من أجل ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسات، ويمكن لجميع المشاركين بالاعتماد على هذه الأسس، لتأسيس علاقات تعاقدية خاصة بهم (الججاوي، وآخرون، 2018م).

13.1.2. معايير لجنة بازل: (غناية، 2021م)

1. المسائلة: وهي عبارة عن الإجراءات التي تتخذها الإدارة لضبط العمل، ومحاسبة المرؤوسين على التقصير بالواجبات الموكلة لهم وظيفيا، والتزاماتهم بالصلاحيات المخولة للإدارة والتى يجب أن تكون بشكل واضح (سارة، 2021م).
2. وجود أهداف استراتيجية وقيم للمؤسسة: والتي يجب أن تكون معلومة في جميع أنحاء المؤسسة (غناية، 2021م).
3. استقلالية أعضاء مجلس الادارة وكفاءتهم لمراكزهم وفهمهم لدور الحوكمة: وهي من متطلبات ومعايير الحوكمة تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة، بحيث يعمل على ضمان حوكمة المؤسسات، بوضع الخطط الاستراتيجية، للمؤسسة والرقابة الفعالة لأداء الإدارة (نمديلي، 2021م)

4. وجود رقابة مناسبة من جهة عليا: بتفعيل إجراءات الرقابة المناسبة للمجلس ، وأن تكون الرقابة العليا للأنشطة المختلفة التي يقوم بها، بحيث تتلاءم مع استراتيجية الأعمال التي يقوم بها (غناية، 2021م).
5. يجب الاستفادة من العمل الذي يقوم به المراجعون (الداخليون والخارجيون).
6. يجب التأكد من وجود سياسات للمكافأت: بحيث تتلاءم مع قيم المؤسسة الأخلاقية (غناية، 2021م).
7. الشفافية.

14.1.2. معايير صندوق النقد الدولي:

1. قانون السياسة المالية: من الضروري توضيح مسؤوليات المؤسسة والكيفية التي يتم بها إعداد الميزانية وآلية تنفيذها، كما يترتب على المؤسسة إعطاء البيانات الكاملة، حول النشاطات المختلفة، وتسهيل وصول المواطنين لهذه البيانات.
2. العناية بإعداد الميزانيات وحسابها بدقة، ومن الواجب الحرص على التنفيذ وفق الأرصدة المالية المخصصة بشكل دقيق والعمل على تقديم تقارير تكون بشكل واضح، بخصوص الميزانيات.
3. النزاهة بانسجام المعلومات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها من خلال المعلومات المالية المتلائمة مع معايير جودة البيانات (عز الدين، 2016م).
4. الكفاءة.
5. معيار الشفافية.
6. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: تعمل الحوكمه على تحقيق المساواه في المعاملة بين كل المساهمين وتشمل الأقيلية والأغلبية والمساهمين الأجانب للحصول على حقوقهم ، ويتم التعامل مع المساهمين بطريقة متكافئة، بمعني أنه يجب أن يكون للمساهمين من جميع الفئات نفس الحقوق المتفق عليها، ويجب ان تعمل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين، وفقا لمبدأ المعاملة المتكافئة والمتساوية لجميع المساهمين، ويجب منع تداول الأسهم بصوره غير واضحه ولابد أن يكون "الإفصاح والشفافية" رمزا للمعاملة المتساوية (نمديل، أخرون 2019م).
7. ومعيار "الافصاح" عن المعلومات المختلفة وتوصيلها للجمهور.
8. التأكيد على الدور الفعال لمجلس الإدارة: من الطبيعي أن يكون لمجلس الإدارة العديد من الأدوار الفعالة في إدارة المؤسسات، بحيث يتحمل المسؤولية عن المؤسسه، ويعمل على وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واستراتيجية المخاطر، والتأكيد على معايير"الحوكمة" والقيم الخاصة بالمؤسسة (صندوق النقد العربي، 2017م).

ويري الباحث أن معايير الحوكمة تتفاوت وتختلف اختلافات بسيطة، بين مؤسسة وأخرى، ولكنها في نفس الوقت تشترك بالكثير من المعايير، ويرجع ذلك حسب طبيعة بيئة، وظروف عملها والأنشطة التى تقوم به سواء على مستوى الشركات أو المؤسسات وقد ذكر صندوق النقد الدولي من معاييره التأكيد على الدور الفعال لمجلس الإدارة والكفاءة والنزاهة عن طريق انسجام المعلومات المالية وإعداد الميزانيات بعناية، وحسابها بدقة والإفصاح والشفافية وقانون السياسات المالية. كما ذكرت لجنة " بازل" كل من المساءلة، ووجود أهداف استراتيجية لها، واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة، ووجود رقابة مناسبة من جهة عليا، كما وأكدت على وجوب منح المكافئات وكان من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (دور أصحاب المصلحة وحقوق المساهمين، والإفصاح، والشفافية، إضافة لضمان إطار فعال "للحوكمة"). ويرغب الباحث من خلال تلك الدراسة، التعرف على تطبيق "الحوكمة" داخل هيئة التقاعد الفلسطينية التى يعمل بها، التي تتطلع إلى تكوين مظلة شاملة للضمان الاجتماعي في فلسطين، وانسجاما مع طبيعة أعمال ونشاط الهيئة، سيتم التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة الصادرة عن الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي. (ISSA2021) التى تهدف إلى توفير مرجعية شاملة ومتكاملة عن الحوكمة، وهيئة التقاعد الفلسطينية عضو فى الجمعية الدولية وتعمل وفقآ لمعاييرها السارية على الدول.

15.1.2. الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي International Social Security Association (ISSA)

تم إنشاء الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي في العام (1927م) تحت رعاية منظمة العمل الدولية ومقرها جنيف، وتضم تحت مظلتها وعضويتها أكثر من (327) هيئة ومؤسسة ضمان، وتأمينات إجتماعية في أكثر من (150) دولة حول العالم من دول أفريقيا وأمريكية الجنوبية والشمالية وأسيا وأوروبا، وهي المنظمة الدولية الرائدة في العالم، لمؤسسات وإدارات الضمان الاجتماعي، والتي تعزز التميز في ادارة الضمان الاجتماعي، من خلال المبادئ التوجيهية والمعرفية، وتسعى إلى تعزيز تبادل المعارف والخبرات والدراسات الخاصة بالضمان الاجتماعي بين أعضائها، وتعتبر الخبيرة في تقديم الخدمات والدعم، لتمكين أعضائها من تطوير أنظمة وسياسات الأمن الاجتماعي الديناميكي في أنحاء العالم (ISSA2021) .

من المعايير التي ذكرتها الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي:

شكل 2.2: معايير الحوكمة حسب (ISSA).

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة، بموقع مؤسسة الضمان الاجتماعي الإلكتروني، (2013م).

1. المشاركة:

تعتبر المشاركة من العناصر والمعايير ذات الأهمية الكبيرة لدور أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات كما سيتم ذكره:

أ. لابد أن يستند نطاق حوكمة المؤسسات، إلى الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح.
ب. التأكيد على حقوق أصحاب المصلحة، المنصوص عليه في القانون.
ج. اكتساب أصحاب المصلحة. التعويض عند انتهاك الحقوق.
د. يجب على أصحاب المصلحة، التأكد من حصولهم على المعلومات ذات الصلة، خلال تطبيق الحوكمة (غربي، 2021م).

ويري الباحث أن هيئة التقاعد الفلسطينية وفق القانون تسعي دوما للوصول إلى مستوي عال في تعزيز وتفعيل المشاركة والترابط، مع كل الأطراف ذات العلاقة بالهيئة، وخصوصا مع أصحاب المصلحة من المشغلين والمشتركين والمنتفعين والجهات الحكومية، من خلال تمثيلهم في عضوية مجلس أدارة الهيئة وكذلك مشاركة القطاع الخاص الفلسطيني في ادارة استثمارات الهيئة عبر القيام بتعيين مدير استثمار خارجي، وتعيين حافظ لأموال الهيئة من خلال البنوك الفلسطينية .

2. المساءلة:

تستلزم المساءلة تنفيذ درجات متباينة من المسؤولية، لأنها تتضمن العلاقة بين الإدارة والموظفين، وكذلك العلاقة بين الإدارة، والأطراف الأخرى في المؤسسة، لذلك يتجلى دور الإدارة أمام الموظفين، ومن مسؤوليات الإدارة أيضا أن تكون مسؤولة أمام الإدارات العليا المشرفة عليها، والإدارة المسؤولة عن الإشراف، وفي حال تم تطبيق هذه المسؤوليات سيؤدي لجعل الإدارة أكثر كفاءة (الفتاح، وآخرون، 2021م).

ويري الباحث أن هيئة التقاعد الفلسطينية بكل مكوناتها، وعلى اختلاف المستويات تولي اهتماماً كبيراً للمساءلة والمحاسبة، حيث يوجد ضمن الهيكل التنظيمي للهيئة، دائرة الرقابة الداخلية وكذلك المتابعة من قبل مجلس إدارة الهيئة لأعمال الإدارة التنفيذية، كما تقوم شركات محاسبية خارجية، في عمليات التدقيق السنوية للبيانات المالية الخاصة بالهيئة، ورفع تقاريرها إلي مجلس إدارة الهيئة، بالأضافة إلي الدور الذي يقوم به ديوان الرقابة المالية والادارية.

3. الشفافية:

يعتبر مبدأ أساسي من معايير الحوكمة ويجب الإفصاح إفصاحا دقيقا، وفي الوقت الملائم والصحيح، للبيانات المالية وغير المالية للمؤسسة، ويعد هذا المبدأ من الكيفيات المؤثرة للوصول لمصالح الأطراف ذات الصلة (أمال، وآخرون، 2021م).

ويري الباحث أن إدارة هيئة التقاعد الفلسطينية تسعي دوما إلى الوصول إلى تحقيق أعلى مستوي ممكن من الإفصاح والشفافية، من خلال بيان القوائم المالية الخاصة، بمركزها المالي، وإيضاح كافة التفاصيل الخاصة في إيراداتها ونفقاتها واستثمارتها بالقوائم المالية لكافة الأطراف ذات العلاقة بالهيئة.

4. قابلية الاستشراف:

يشير الاستشراف إلى التطبيق الثابت للقوانين والسياسات والقواعد واللوائح، التي تعمل على دعم هذا القانون، ووفقا لما ورد عن الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA)، يجب أن يتم تحديد حقوق وواجبات كل من الأعضاء والمستفيدين بشكل جيد، وحمايتها وتطبيقها باستمرار. والتي قد تؤدي إلى المفاجآت في التغييرات بمعدلات الاستقطاعات والمساهمات، أو الحقوق المخولة لهم أو الميزات الأخرى، والتي تؤدي إلي التقليل من مصداقية البرنامج بشكل خطير (ISSA Guidelines: Good) Governance, 2013).

ويري الباحث ان هيئة التقاعد الفلسطينية، تقوم على مجموعة من الأنظمة والقوانين التى تنظم وتنسق العمل داخلها، كما تولي اهتماماً ودوراً كبيراً بالاستشراف والدراسات والتنبؤ بما ماهو متوقع بالمستقبل، من خلال ما يعرف بالدراسات الاكتوارية، بالتعرف على الفئات المتوقع انتهاء خدماتهم، وحصر أعدادهم على اختلاف أسباب انتهاء الخدمة، خلال السنوات المقبلة وذلك حتى تتمكن الهيئة من المقدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية تجاة حقوق المنتفعين والأجيال القادمة ، وبالاضافة إلى تحديد وحصر أعداد المشتركين الجدد المتوقع انضمامهم للهيئة.
وبناء علي عمل الباحث بالهيئة ومن وجهة نظراً الباحث، لم يتم تحقيق كل ماهو متوقع من الدراسات الاكتوارية، بفعل الظروف المحيطة بالبيئة الفلسطينية الغير مستقرة، والتى تنعكس على الهيئة في ظل ممارسة أعمالها ونشاطها بظروف غير مستقرة جراء الأوضاع السياسية والاقتصادية والقرارات الحكومية، والتى تشكل مخاطر ومعوقات أمام طبيعة نشاط الهيئة.

5. الدينامية:

تعتبر الدينامية العنصر المسؤول عن الابتكار والتطوير والتغيير نحو الأفضل في الحوكمة، فهي تقوم بتحسين الكفاءة المتعلقة بالمؤسسة بشكل تدريجي، من خلال تطوير الاجراءات والآليات المعمول به (ISSA,2016).

ويرى الباحث أن الدينامية هي مصدر قوة الحوكمة وبقائها في مؤسسات الضمان الاجتماعي، لأنها تمنحها الميزة التنافسية وتشكل الجزء الأكبر في الحوكمة، وهي المسؤولة عن التغييرات الإيجابية نحو الأفضل في الأجراءات، وفي ذات الوقت نجد أن المعايير الأربعة السابقة تقوم بالمحافظة على الوضع الحالي دون تطوير، وبسبب وجود التبابين في العديد من المصادر لمعايير الحوكمة، يجب المقارنة بينهم ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، لان هيئة التقاعد الفلسطينية عضو في الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي:

16.1.2. أوجه التشابه:

اشتركت الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وكذلك مع لجنة بازل وصندوق النقد الدولي، بوجود دور فعال" للشفافية والافصاح" واتفقت معهم أيضا بوجود معيار "المساءلة" حتى لو لم يشيروا له بشكل مباشر، وتطبيق المساءلة من أهم معايير الحوكمة عندهم جميعا إضافة إلى معيار "المشاركة" ويتم مشاركة أصحاب المصلحة، كأحد أهم المعايير التي تؤكد الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي على وجودها.

17.1.2. أوجه الاختلاف:

واختلفت الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومع لجنة بازل، ومع صندوق النقد الدولي، بوجود معيارين اعتبرتهم الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، كمعايير خاصة بها وهما" قابلية الاستشراف، والدينامية" لما لهم من أهمية كبيرة في تحسين وتطوير مؤسسات الضمان الاجتماعي.

18.1.2. معيقات الحوكمة:

تم توثيق العديد من معيقات الحوكمة التي تعمل، كحائل دون سريان حوكمة المؤسسات، وتنتشر بكثرة خصوصا في الدول النامية، ومن الممكن عمل توضيح هذه المعيقات تحت أحد العوامل التالية (نمديل، آخرون، 2019م).

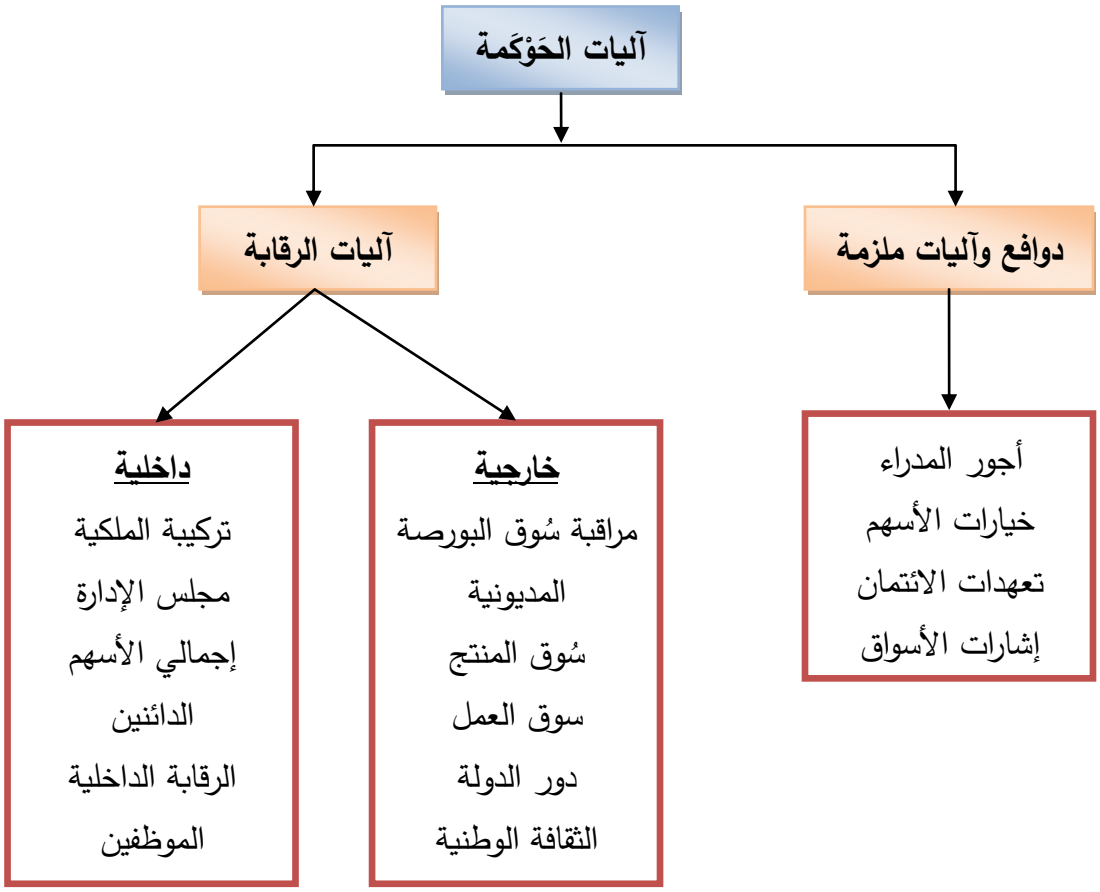
1. **الفساد:** أصبح المسؤول يستغل وجوده في موقعه، لعقد الصفقات الخاصة، وتنفيذ أعماله الشخصية بالعديد من الأعمال، أو التحايل على دفع الرسوم، والابتعاد عن دفع الضرائب (البرادعي، 2013م).
2. **الجهل:** في فترة من الفترات كان من المهم الحصول على المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة بأفضل جودة وبأقل الأسعار، بدون معرفة حتى الحد الأدنى من المعلومات التي تلزم توفيرها للمستهلكين، وفي تلك الفترة لم يكن للمواطنين أي وزن أو حق في الحصول على أقل المعلومات عن الخدمة المقدمة له وكذلك المنتج (نمديل، 2019م).
3. **الضعف الموجود:** ضعف وهشاشة الإطار القانوني والتنظيمي، حتى الغياب الكامل في الإطار القانوني اللازم، لتطبيق أساسيات ومعايير الحوكمة.

4. **معيقات اقتصادية وسياسية واجتماعية:** ويمكن القول إن لمعيقات الحوكمة تصنيفا، وفق دليل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بناء على (دراسة صحراوي تاج الدين، 2014م).
5. **معيقات أخري:** ومن هذا المعيقات مثل: مشكلة الفصل بين الملكية والتسيير، وضعف قواعد التسيير، وضعف رأس مال المؤسسات، وعدم تقبل المسيرين غير المساهمين، ومشكلة تمييع أو تركيز المسؤوليات، وكذلك عدم وجود ثقة بين المؤسسة والإدارة الجبائية (تاج الدين، 2014م)، وبالأضافة إلي محدودية دور الجمعيات والاتحادات والنقابات، وعدم شفافية وعدالة إجراءات خصوصية المؤسسات، والنقص في استقلالية وكفاءة النظام القضائي (تاج الدين، 2014م)، كما تتشابك معيقات إجراء الحوكمة الإدارية، والمالية، والسياسية، والاجتماعية مع بعضها البعض، لكنهم يجمعون على أن هذه المعيقات، هي عوائق أمام تنمية إجراءات الحوكمة، وتغيرات في التوقعات، ويتحتم اتخاذ تدابير فعالة للتغلب عليها. ومن المعروف أن الاقتصاد الفلسطيني، مندرج تحت قيود ومعيقات كثيرة منها ما نجم عن سياسات الاحتلال الإسرائيلي القمعية، وتأخر الدول المانحة في سداد الالتزامات المالية للسلطة الفلسطينية، واستكمال بناء المؤسسات العامة، وضعف أداء المؤسسات القائمة، بما في ذلك، عدم وجود شكل واضح ومستقل للاقتصاد الفلسطيني، بسبب ضعف الرؤية السياسية التي أدت إلي عدم صياغة وتنفيذ سياسة واضحة (نمديل، 2014م).

ويري الباحث أن هناك العديد من المعيقات التي تعيق الحوكمة، وهذا يؤثر سلبا على الهيئة والتحكم في أعمالها ومن أهم المعيقات الضعف الواضح في قواعد التسجيل، والترابط بين الجهات ذات العلاقة بالهيئة، والمشاكل الظاهرة جراء الانقسام الفلسطيني، والمسؤوليات بأيدي أشخاص معينين دون غيرهم، ونلاحظ وجود معيقات أخرى، تحول دون الوصول لأهداف الحوكمة، ومن أهم هذه المعيقات: الضعف القانوني، وعدم فاعليه القوانين في ظل غياب السلطة التشريعية، وغياب الديمقراطية التشاريكية في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة الهيئة بصورة دائمة في اقرار أو إجراء بعض تعديلات علي الأنظمة والقوانين، واتخاذ القرارات ذات العلاقة بالهيئة.

19.1.2. اليات الحوكمة:

يتضمن قواعد حوكمة الشركات علي عموم الأليات، التي تهدف إلى عدم السيطرة على المسؤولين، وتخفيض تضارب المصالح المكلفة، وحسب دليل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يوجد آليتان، و بناء على دراسة مبادئ الحوكمة المصرفية في الجزائر، وكذلك على (دراسة إقبال2021): آلية داخلية وآلية خارجية (إقبال، وآخرون، 2021م).



شكل 3.2: آليات الحوكمة.

المصدر: (الخفاجي، ناطق، وآخرون)، استعمال آليات حوكمة الشركات، للحد من إدارة الأرباح في ظل نظرية الوكالة، (مجلة كلية مدينة العلم، يوليو 2021م).

20.1.2. الآلية الداخلية للحوكمة:

وهي وسيلة داخلية لتشجيع المديرين، على تعزيز قيمة المؤسسة وتشمل: مجلس الإدارة الذي يعرف بأنه أحد الآليات الرقابية التي تمت مناقشتها، في استطلاعات حوكمة المؤسسات، وكانت المسألة موضع نقاش وجدال في فعاليتها على مدى العقد الماضي، فهم يشكلون من خلال تمثيل كافة المشاركين إضافة للأطراف الأخرى كونهم من أصحاب المصلحة، واختيار أن يكون مسؤولين التنفيذ مفوضين للإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة للإشراف والرقابة على أدائه، كما يقوم مجلس الإدارة إضافة لما سبق، بوضع السياسة العامة للمؤسسة، وكيفية الحفاظ على الحقوق الخاصة بالمشاركين والمساهمين، والعمل على السيطرة عليها والتحكم بها وبشؤون المؤسسة، بهدف التيقن وضمان صلابتها المالية وامتثالها للقوانين واللوائح المنصوص بها (نصيرة، وآخرون، 2021م).

1. **آليات مجلس الإدارة:** من المعروف أن مجلس الإدارة هو العمود الفقري والأساسى ومن خلاله يتم بناء تأثير حوكمة الشركات أو المؤسسات، وبتوجيهاته يتم العمل والحفاظ على حقوق المشاركين، ومن وظائفه العمل على مراقبة الإدارة ، ويعتبر الجهة الضامنة لحقوق المشاركين، بمعنى أنه يعمل على ضمان أن الإدارة التنفيذية، تعمل من أجل زيادة مكانة المؤسسة، وقيمتها، مما ينعكس علي أرصدة المساهمين، ولذلك من الطبيعي أن يكون هو المحافظ على رؤوس الأموال، ومن اختصاص مجلس الإدارة أقرار الموازنة العامة للمؤسسة واعتماد الحسابات الخاتمية والقوائم المالية وبالأضافة الى متابعة أعمال الإدارة التنفيذية والقيام في محاسبتها عن خطأ يصدر عنها (عودة، 2017م).

ويري الباحث أن الغالبية العظمي من أعضاء مجلس إدارة الهيئة، يتمتعون بقدر عال من المهنية، وتتوفر لديهم الخبرة والمعرفة عن الأنشطة التى تقوم بها الهيئة، بحكم المواقع ومراكز المسؤولية التى يتولون إدارتها وهم يمثلون جهات أخري من أصحاب المصلحة مع الهيئة، وحيث يقوم مجلس الإدارة في أقرار الموازنة العامة للهيئة، ومراقبة أنشطة الأدارة التنفيذية ، ومتابعة تقارير المدقق الخارجي والموافقة على المشاريع الاستمارية والمصادقة على الحسابات الخاتمية واعتماد القوائم المالية.

2. **لجنة المراجعة:** ظهر مفهوم لجنة المراجعة، بعد الانهيارات المالية للعديد من الشركات الضخمة، وبعد اصدار قانون (سارتكم أكسلي، في سنة 2002م) عن الكونغرس الامريكي، الذي فرض على كل الشركات، إنشاء لجنة مراجعة لأهميتها الكبيرة، بالعمل على الحماية من الانهيارات المالية في وقت لاحق، ويرجع إليها تأسيس البيانات المالية وإضافة استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين. ويجب الإشارة إلى أن العديد من الدول قد أقرت بوجود هذه اللجنة في إدارتها من قبل (بلال، وآخرون، 2021).

ويري الباحث من الممكن اعتبار لجنة المراجعة، كأداة للحوكمة الجيدة، لأنها تعمل علي ضمان فعالية إجراءات الرقابة الداخلية، والتزامها بالقواعد والمعايير المعمول بها، فضلاً عن السياسات والإجراءات المحاسبية التي تستخدمها، والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية الفعلية والتقديرية، لأنها تشكل من خلال أعضاء مجلس الإدارة وهي لجنة من لجان التي تتبع مجلس الإدارة بالهيئة، وتقوم بالأطلاع على البيانات المالية ومتابعة التقارير بشكل دوري وسنوي عن سير العمل، بعيداً عن تدخلات الإدارة التنفيذية، التي بدورها يمكن إخفاء بعض المعلومات التى تضر بمصالح الهيئة، كما تقوم مؤسسات وشركات محاسبية خارجية بعملية التدقيق والمراجعة الكاملة على البيانات المالية للهيئة، وترفع كافة تقاريرها وملاحظاتها إلى مجلس إدارة الهيئة.

21.1.2. الآليات الخارجية:

تتجلى في الرقابة التي يطبقها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغوط التي تطبقها المؤسسات الدولية ذات الصلة، من أجل تنفيذ أسس "الحوكمة"، ومنها: مزاحمة سوق المنتجات أو الخدمات، وسوق العمل الإداري، وعمليات الانخراط والاستملاك، والتدقيق الخارجي وتشريع والقوانين. وتدعم ممارسات "الحوكمة" الجيدة على النظام المصرفي، عن طريق معايير لجنة (بازل للإشراف والرقابة المصرفية)، والتي تعتمد بشكل أساسى على إعلان الأهداف الإستراتيجية للمصرف. وتخصيص مسؤوليات الإدارة، والتأكد من قدرة أعضاء مجلس الإدارة. على الفهم التام لنظرية "الحوكمة"، والحاجة إلى الحفاظ على "الشفافية" و"الإفصاح" في جميع مشاريع وأنشطة المصرف، لذلك من الضروري تحديد مجموعة من التطبيقات الفعالة، للحوكمة الإستراتيجية التي تمت صياغتها داخل إطار خارجي، والآلية التي ستنعكس في تطبيقها على المستفيدين سواء داخليين أو خارجيين (اقبال، وآخرون، 2021م).

1. **التدقيق الخارجي:** المراجعة الخارجية هي إحدى وسائل الرقابة، التى تساعد على توفير البيانات المالية الدقيقة لأصحاب المصلحة، وكما يلعب التدقيق الخارجي دوراً مهما، وفعالاً في مساندة المؤسسات على زيادة جودة التقارير المالية، لأنها تناقش التقارير المالية، مع لجنة التدقيق التي أنشأتها المؤسسة (عليوي، وآخرون، 2021م).
2. **التشريع والقانون:**عادة ما يحدد التشريع والقانون طبيعة التفاعلات بين المشاركين، بطريقة مباشرة في عملية "الحوكمة"، كما تؤثر بعض التشريعات على المشاركين الرئيسين في عملية "الحوكمة"، وليس على أدوارهم ووظائفهم في العملية، ولكن على طريقة تفاعلهم (علون، 2019م).

3. **آليات السوق لرقابة الشركات:** وتعتبر هذه الآلية من الآليات الأساسية ذات الفعالية الكبيرة بالعمل على ضبط أداء المديرين التنفيذيين والإدارات، وفي حال عدم نجاحها في ضبط أداء المؤسسة، تحل الاليات الداخلية محلها، ونجد أن المؤسسة تشتري مراكز الملكية في المؤسسات التي خسرت، وتعمل على تنميتها وتطوير وزيادة كفاءة أدائها وتعمل على زيادة ميزاتها وصفاتها التنافسية (عليوي، وآخرون، 2021م).

يرى الباحث أن أهمية وجود الآليات الخارجية لضمان تنفيذ الأنظمة والقوانين والقواعد، التي تهتم بضمان تسيير الهيئة، وتقلل من التعارض والنزاعات بين أصحاب المصالح من جهة، وبين العائد الاجتماعي والعائد الخاص للهيئة من جهة أخرى، بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية، لهيئة التقاعد الفلسطينية والتي تكفل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2.2 المبحث الثاني: ماهية الاستدامة المالية

1.2.2. تمهيد:

تسعى مؤسسات الضمان الاجتماعي إلى تحقيق الاستدامة المالية في أنشطتها، لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها، ونرى أن العلماء والباحثين في مجال السياسة والاقتصاد، يولون اهتمامًا كبيرًا لمفهوم "الاستدامة المالية" منذ منتصف الثمانينات، واقتصرت معظم الأبحاث على مؤشرات الاستدامة، المؤشرات الحتمية، مثل الفجوة بين الأيرادات والنفقات، وتأثير الفائض أو العجز عن الالتزامات، ومؤشرات قيود الميزانية، أو النماذج العشوائية والاحتمالية، لتحليل الاستدامة المالية للمؤسسات، وكذلك نماذج التوازن العام، وما إلى ذلك، على الرغم من حقيقة أن جميع المؤسسات المالية. تتطلب "الاستدامة المالية" لضمان استمرارية أنشطتها، والأهم من ذلك تحقيق "الاستدامة المالية" لمؤسسات الضمان الاجتماعي، لأنها مؤسسات تستخدم الدخل لتلبية الحقوق الاجتماعية التي تتطلب الاستمرار والأنفاق المستمر والديمومة لضمان حقوق الأجيال القادمة (منا الله، 2020م).

2.2.2. مفهوم التنمية المستدامة:

مفهوم التنمية المستدامة هو تحويل المجتمع من الظروف الحالية، إلى ظروف أكثر تقدماً، ومن أجل تحقيق الهدف المحدد المتمثل بالسعي لتحسين مستويات المعيشة للمجتمع بأكمله بجوانبه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحقيق الأهداف في البيئات المختلفة من خلال تنمية الموارد والقدرات المتاحة، لحل المشاكل، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية (سويد، 2017م).

ويعرفها الباحث، أنها عملية مستمرة لتلبية الحاجات الاجتماعية، على أساس مبادئ العدالة ومشاركة المواطنين، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية، وحماية حقوق الأجيال القادمة، والتحول الهيكلي في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

3.2.2. التطور التاريخي للتنمية المستدامة:

كانت النظرة إلى استمرارية التنمية بشكل دائم تساهم في تطور النظام الاقتصادي حتى السبعينات من القرن العشرين، وغني عن البيان ومع ظهور النزعة الاستهلاكية والتطور الاقتصادي، التي عملت على إيجاد ضغوطات على البيئة، بسبب التلوث، وعدم كفاية المساحة المعيشية، إضافة إلى انتشار الفقر والأمراض بشكل كبير، وفي الوقت نفسه الاستغلال الكبيير للموارد الطبيعية، وخاصة النفط

والمواد الخام؛ وأدى ذلك إلى تقليل كميته الموجودة في الطبيعة، مما سيؤثر سلبا على الأجيال اللاحقة، لذا يتوجب على العالم، ترشيد استهلاك المواد الخام وايجاد طرق بديلة للوقود الاحفوري، الذي أوشك على الانتهاء من الطبيعة (مبارك، 2021م).

4.2.2. أبعاد التنمية المستدامة:

مقدمة:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث التطور الفكري في مجال "التنمية المستدامة"، وقد خلصت إلى تحديد ثلاثة أبعاد رئيسة للتنمية المستدامة وتم اعتماد هذه الأبعاد، لما لها من أهمية في موضوع بحثنا الحالي، وبسبب اشتراك العديد من الدراسات، التي ركزت بشكل كبير على هذه الأبعاد، مثل: دراسة "مدى تطبيق تقارير الاستدامة المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة فلسطين"، (دراسة استكشافية للباحث محمد منذر الغماري، 2019) وغيرها.

1.4.2.2. البعد الاجتماعي:

يشكل البعد الاجتماعي متطلبا ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة، لأنه أساس تحسين حياة جميع فئات المجتمع، من خلال اتباع السياسات، المعقولة والضرورية لاتخاذ القرارات اللازمة، وذلك عن طريق خفض معدل الفقر وزيادة وتحسين دخل أفراد المجتمع ، بإعطاء أهمية كبيرة للتعليم المهني في تنفيذ خطط وبرامج التنمية، وإدارة الكوادر البشرية بشكل كامل وكافٍ والتدريب المناسب، ودعم المؤسسات العاملة في مجال التنمية الاجتماعية، وتعزيز دور المؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص، وتطوير القدرات البحثية في الدول النامية، والمساهمة في نقل التقنيات التكنولوجية إليها(الغماري، 2019م).

كما يمكن أن تساهم العوامل الاجتماعية بالحد من قضايا الفقر، والاهتمام بنقص الوصول إلى الموارد، ولحل هذه المشكلة، لابد من اتباع سياسات معقولة، والاهتمام بالتثقيف الاجتماعي والبيئي، باستخدام المعلومات المعقولة لاتخاذ أفضل القرارات، التي تؤدي إلى تقديم كافة أشكال الدعم للمؤسسات خصوصاً الموارد المالية، حتى تتمكن السلطات المحلية، من القيام بمهامها الحالية والمستقبلية (عبد الله، 2018م).

2.4.2.2. البعد الاقتصادي:

يعتبر البعد الاقتصادي من أهم أبعاد التنمية المستدامة، لأن الهدف منه إظهار كيفية تدفق رأس المال بين أصحاب المصلحة، وتوضيح الأثر الاقتصادي الرئيس للمنشآت على جميع المستويات المحلية والوطنية والعالمية، ويتمثل الهدف من هذا البعد بتحسين مستويات المعيشة البشرية، وتحقيق الرخاء من خلال زيادة مشاركة أفراد المجتمع في الأقبال علي شراء السلع والخدمات، والتي تضمن تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والنادرة، والعمل على التعويض عن الآثار الاقتصادية السلبية (الغماري، 2019م)، ويهدف هذا البعد إلى تعظيم الرفاه الاجتماعي، والقضاء على مشكلة الفقر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة ومن عناصر هذا البعد: (أبو عليان، 2017م)

1. وقف هدر الموارد الطبيعية.
2. تقليل اعتماد الدول النامية، على الدول المتقدمة.
3. خفض الإنفاق العسكري، واستخدام الأنفاق لتحقيق التنمية.
4. مسؤولية الدول المتقدمة عن التلوث، وكيفية التعامل معه.
5. الحد من عدم المساواة، في توزيع الدخل والموارد.

3.4.2.2. البعد البيئي:

يلعب البعد البيئي أهمية في مجال التنمية تكمن بتحول مفهومه من مجرد زيادة تنمية الموارد النادرة لتلبية الاحتياجات المتجددة المتعددة للبشرية، إلى مفهوم "التنمية المستدامة"، الذي يعمل على التأكد من أن الأجيال القادمة لن تتحمل عبء استعادة البيئة الملوثة، مع التحديد الدقيق للكمية التي ينبغي استخدامها من كل مورد من تلك الموارد، والحفاظ على الموارد الطبيعية، والمحيط المائي، وحماية المناخ من الاحتباس الحراري، وأصبحت نظريات التنمية الاقتصادية تفرق بين التنمية التي تراعي الجوانب البيئية، وتعرف بالتنمية الخضراء أو المتواصلة أو "المستدامة" وبين التنمية الاقتصادية البحتة التي لا تراعي البعد البيئي (اضهير، 2017م) .

لذا فان التنمية المستدامة هي التنمية بأبعادها الثلاثة مترابطة ومتكاملة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 1.2: أبعاد التنمية المستدامة.

البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
النمو الاقتصادي المستدام	**المساواة في التوزيع**	**النظم الايكولوجي**
استخدام التكنولوجيا	**المشاركة الشعبية**	**الطاقة**
كفاءة رأس المال	**الحراك الاجتماعي**	**التنوع البيولوجي**
إشباع الحاجات الأساسية	**التنويع الثقافي**	**الإنتاج البيولوجي**
العدالة الاقتصادية	**استدامة المؤسسات**	**القدرة على التكيف**

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على دراسة (شبات، 2021).

أضافت بعض الدراسات بعداً رابعاً للأبعاد الثلاثة السابقة، لما له من تأثير كبير على أبعاد التنمية المستدامة وهو "البعد السياسي".

4.4.2.2. البعد السياسي:

يشكل الدور الرئيسي لإن الافتقار إلي الجوانب السياسية "للتنمية المستدامة" المتجسدة في مفهوم الحكم الرشيد، له انعكاسات تؤثر على جميع الأبعاد الأخرى (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، بصورة تعيق "التنمية المستدامة"، فالبعد السياسي هو الركيزة الأساسية، لتحقيق "التنمية المستدامة"، من خلال تجسيد مبادئ الحكم الرشيد وإدارة الحياة السياسية بشكل، يراعي ويضمن، مرتكزات الديمقراطية والشفافية في اتخاذ القرارات، وتنامي الثقة والمصداقية، وتولي السيادة والاستغلالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة (طايبي، 2020م).

5.2.2. أسس التنمية المستدامة:

تستند التنمية المستدامة إلى مجموعة من الأسس الرامية إلى تحقيق أهدافها، وتتمثل بالتالي: (البربري، 2021م).

1. تسعى التنمية المستدامة إلى حماية خصائص ومستويات، أداء الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية، كرصيد للأجيال القادمة على أساس الموارد المتاحة.
2. يجب أن ترتكز عملية التنمية المستدامة على نوعية، وكيفية توزيع العائدات، وما يترتب على ذلك من

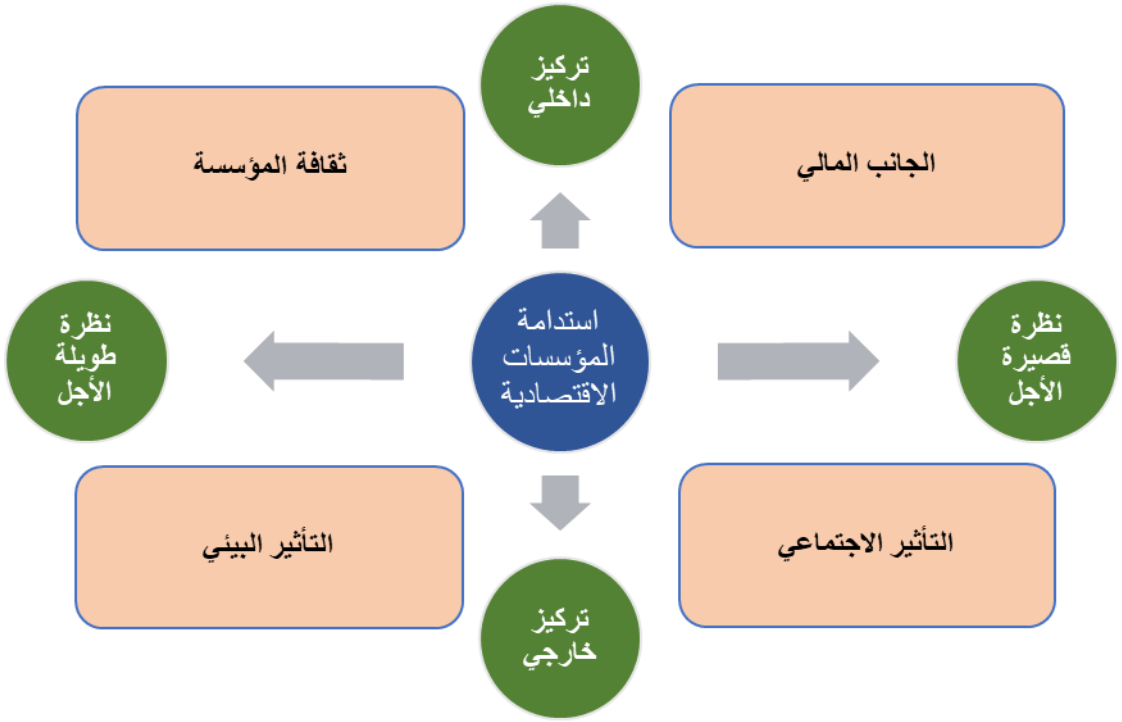
تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، حال الربط بين سياسات التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة.

3. تشجيع استخدام وسائل تكنولوجية أكثر صداقة للبيئة، من أجل تقليل الضرر وتعطيل أداء التوازن البيئي، وحماية استمرارية الموارد الطبيعية.
4. تغيير نمط الاستهلاك الحالي، لتجنب الإسراف وإهدار الموارد والتلوث البيئي.
5. إن استدامة نظم الإنتاج واستمراريتها هي الأساس، لمنع الانهيار المحتمل لمكونات التنمية، خاصة في البلدان النامية، التي تعتمد على النظم التقليدية المتعلقة، بمكونات البيئة الطبيعية.

يرى الباحث أن التنمية المستدامة تقوم على هذه المبادئ، والتي تشكل الركائز التي تستند عليها في تحقيق استراتيجياتها الهادفة، إلى تحقيق تنمية ورفاه الأجيال الحالية، دون المساس بمقدرات وحقوق الأجيال القادمة في تلبية حاجياتهم.

6.2.2. استدامة المؤسسات الاقتصادية:

تقوم الاستدامة علي مستوي المؤسسات الاقتصادية علي أربعة جوانب للتنمية المستدامة، تظهر في الشكل التالي (ميمون، والغلاب، 2017م).



شكل 4.2: جوانب الاستدامة المالية.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على دراسة. (ميمون، والغلاب، 2017م).

1. **الجانب المالي:** إنه الحصول علي العائد المناسب لمستوى حجم المخاطر.
2. **التأثير الاجتماعي:** هو تأثير عمليات وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، على المجتمع على ضوء العقد الاجتماعي، وتأثير أصحاب المصالح.
3. **ثقافة المؤسسة:** هي التي تحدد وترسم معالم العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية، وأصحاب المصالح الداخليين وخاصة العاملين والموظفين.
4. **التأثير البيئي:** هو تأثير عمليات وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، على البيئة الجغرافية.

إن الأداء الاجتماعي والبيئي الجيد، هما العاملان الرئسيان لنجاح هذه المؤسسات، ومعظم المؤسسات اليوم، ملتزمة بمتابعة التنمية المستدامة في عملياتها، لأن خططها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، تركز على كيفية تحقيق أهدافها وتعظيم قيمتها.

7.2.2. ماهية الاستدامة المالية:

إن هدف الاستدامة المالية للمؤسسات، هو الحفاظ على تقديم الخدمات واستمراريتها أو توسيعها داخليا، مع تطوير المرونة في مواجهة الصدمات الاقتصادية العرضية على المدى القصير، كالخسارة قصيرة الأجل في أموال البرنامج أو المشروع ، والتغير الشهري للدخل، وفقاً لبومان (Bowman, 2011) قد تكون المؤسسة مستدامة على المدى الطويل، ولكنها غير مستدامة على المدى القصير، وسوف تعاني من نقص مزمن في السيولة. وعلى العكس من ذلك، إن كانت مستدامة ماليا على المدى القصير، وغير مستدامة ماليا على المدى الطويل، بمعني قد يكون لديها سيولة مالية، ولكن التضخم سيؤدي إلى تآكل قيمة أصولها بمرور الوقت، وهذا بدوره سوف يتسبب بانخفاض كمي ونوعي في الخدمات المقدمة للأطراف أصحاب المصلحة، ما لم تكن مصادر الدخل التي تجلب بصورة دورية إلي المؤسسة، وتتم بشكل دوري ومضمون، إن وسيلة المؤسسة لزيادة فائضها الأساسي، ليس فقط في الأجل القصير وإنما على المدى الطويل المناسب جدًا لسداد ديونها الحالية، ويُعرف ذلك باسم الممر الزمني، لنسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي، مما يجعل هذه العلاقة لها اتجاه مستقر في المستقبل، كما يُعرف بأنه انعكاس لخطة التمويل طويلة الأجل لأي مؤسسة، والقدرة على الحصول على دخل صافي و كافي لتغطية الديون المتراكمة والتزاماتها المالية المستقبلية (محمد، وحسين، 2016م)، ويمكن تعريفها على إنها الوضع المالي لمنظمة غير ربحية يمكنها من الاستمرار في تحقيق مهمتها وتقديم خدماتها الخيرية لفترة طويلة، وتشير الاستدامة المالية إلى المقدرة والمحافظة على القدرات المالية للمنظمة بمرور الوقت، وبصفة عامة، فإن مفهوم الاستدامة هو البحث عن طرق الاستخدام الرشيد للموارد، وتجنب حدوث عجز مالي بين مبلغ

الإيرادات السنوية المحققة، ومقدار الإنفاق العام، لضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية حسب الخطة الموازنة السنوية (الراوي، 2019م).

كما عرف الاستدامة المالية صندوق النقد الدولي، بأنها الحال الذي يُمَكَّن فيه المقرض من الاستمرار في تقديم خدمات ديونه، من دون الاحتياج لإحداث، أي تغيير جوهري أو أساسي في النفقات والإيرادات العامة في المستقبل (عبد العزيز، 2020م).

ويري الباحث أن الاستدامة المالية هدف تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وهيئة التقاعد الفلسطينية من المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لتحقيق الاستدامة المالية، بتمكنها من تغطية كافة التكاليف الإدارية، والالتزامات المالية الحالية والمستقبلية، التي تقع على عاتقها وترتب أولوياتها، من أجل إنجاز مهام الهيئة، دون الحاجة إلي المانحين الذين قد لا يتفقون مع رؤية الهيئة أو سياستها.

8.2.2. أهمية الاستدامة المالية:

أصبحت أهمية الاستدامة المالية قضية سياسية كبرى في جميع أنحاء العالم بسبب الاختلال في الوضع المالي لبعض الدول و للعديد من المؤسسات المختلفة، خصوصاً بعد الأزمات المالية والاقتصادية العالمية وأزمة الجوائح، وبسبب زيادة التكاليف المالية اللازمة للاستمرار ولندرة الموارد الاقتصادية المتزايدة، أصبح الاهتمام بنتائج السياسات المالية، وتقييم تأثير هذه السياسات على الوضع المالي (محمد وحسين، 2016م).

بالإضافة إلى ذلك، فإن دور الاستدامة المالية في اقتصادات البلدان المتقدمة والنامية مهم للغاية، فهو يؤدي إلي وجود سياسات مالية مستدامة، تعمل علي سير الاقتصاد في الاتجاه الصحيح ويتم من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال، كما وتتمثل الموارد الاقتصادية في معدلات نمو إنتاج عالية، وتلك الموارد هي التي تعطي المؤسسة القدرة على اغتنام الفرص، والرد على التهديدات غير المتوقعة، مع الحفاظ على الاستمرار في العمليات العامة للمؤسسة.

9.2.2. أهداف الاستدامة المالية:

تعتبر الاستدامة المالية مصطلحاً واسع النطاق، ومنتشر بشكل كبير، ويمكن تطبيقه على جميع جوانب الحياة، ابتداءً من المستوى المحلي وصولا للمستوى العالمي، وتهدف الاستدامة المالية لبقاء

واستمرار مصادر التمويل، وكما تهدف للحفاظ على عدم حدوث تغيير جوهري في النفقات والايرادات العامة مستقبلا، لإعطاء المؤسسة القدرة على الالتزام بمستلزماتها المالية، دون الحاجة لإعادة جدولة الديون أو تراكم المتأخرات (عبد العزيز، 2020م).

10.2.2. ركائز الاستدامة المالية:

وتقوم ركائز الاستدامة المالية على أربعة أعمدة وهي:

1.10.2.2. التخطيط المالي والاستراتيجي:

يعتبر التخطيط المالي أحد القضايا الرئيسة لنجاح أي مؤسسة، فهو يحدد كيف ستحقق أهدافها الاستراتيجية؟ ويوفر له خطط عمل دقيقة، تضمن التأكيد على أنه يمكن تحقيق أهداف محددة من منظور مالي. والمعروف على أنه: "التخطيط المحدد لاستخدام وإدارة الموارد. وفي بعض الأحيان تفرض عملية التخطيط المالي علي المؤسسات مواجهة قرارات صعبة في حال قيام جميع المؤسسات في أي بلد بدعم بعض القرارات الخطأ، لأن أي قرار سياسي يساعد مؤسسة واحدة دون المؤسسات الأخرى، ويجب على جميع المؤسسات أن تلتزم بإيجاد بدائل، من خلال أن تعتمد تلك المؤسسات التي تسعى للحصول على دعم مالي خارجي، بشكل أساسي على مصادر التمويل الداخلية. كما يجب أن تسعى جاهدة لتحسين كفاءة الموارد، وتعظيم استخدام الموارد المتاحة. وسيتعين عليها إعادة التحقق من جميع الخطط، والتأكد من ذلك بتطبيق التكنولوجيا التي تستطيع المؤسسات تحمل تكلفتها، وإعداد خطط أقل تكلفة عندما يتطلب الموقف ذلك بإيجاد توازن بين البدائل (نعمة، 2020م).

ويري الباحث أن التخطيط المالي والاستراتيجي نوع من أنواع التخطيط والذي يعتبر من الضروري التعامل به بكافة المؤسسات ، وخصوصا بالمؤسسات المالية، وهيئة التقاعد الفلسطينية تمارس التخطيط المالي بالتركيز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المشروعة التى كفلها القانون، وكيفية استغلالها و استثمارها لتغطية نفقاتها، والحصول على أكبر منفعة منها، كما تمارس التخطيط الاستراتيجي داخلها، تقوم في إعداد الخطة الاستراتجية، للوصول إلى الأهداف المنشودة للهيئة، وعلى الرغم من ذلك لن تتمكن الهيئة من تحقيق المستوي المطلوب من التخطيط المالي والاستراتيجي، بسبب ظروف البيئة، والمتغيرات المختلفة المحيطة بالهيئة.

2.10.2.2. الإدارة السليمة والتمويل:

تضمن الإدارة المالية السليمة استخدام جميع الموارد والأموال، في الأنشطة التي تجلب القيمة المضافة ذات الصلة؛ باستخدام الموارد بشكل منطقي و معقول، بتحديد الأهداف وترتيب الأولويات، وتبسيط استخدام الموارد في كل مرة. ويعتبر موضوع الإدارة الجيدة للمال والتحليل المالي أحد الموضوعات الهامة في الإدارة المالية العامة، وخاصة الاستثمار بشكل أساسي، وهو عبارة عن تحليل ودراسة تفصيلية للبيانات المالية والعلاقة بين هذه البيانات، للحصول على تفسير لنتائج القوائم المالية، ومحاولة التنبؤ بالنتائج المستقبلية للمؤسسة، وتحديد نقاط الضعف والمزايا الخاصة بها، وكما يساهم التحليل المالي أيضًا في عملية التخطيط المالي، لذلك من المهم جدًا تحديد مقدار الأموال المطلوبة لتنفيذ خطط التشغيل المختلفة للمشروع، وتحديد مقدار الأموال التي يمكن الحصول عليها، من داخل المشروع وخارجه، وتحديد أفضل مصدر للتمويل ويمكن الاعتماد عليه عند الحاجة، وتجنب اللجوء المفاجئ إلى مصادر التمويل، وما ينتج عن ذلك من تكاليف باهظة، تؤدي إلى إضعاف الوضع المالي للمؤسسة، ورسم السياسات لتحديد قرارات الاستثمار والتمويل، والتسهيلات التي يجب إجراؤها عادة، وتحديد المشكلات والعقبات التي قد يواجها المشروع، وإنشاء نظام رقابي متين ليتمكن من متابعة التشغيل الفعلي وفقًا للخطة، ذلك عبر تقرير الأداء، يمكنك العثور على الانحرافات غير الطارئة، والعثور على الأسباب ومحاولة تصحيحها، إذا ظهرت أخطاء في التنفيذ (عبد الكريم، 2016م).

ويري الباحث أن الإدارة السليمة تتمحور في تقاسم الدور الوظيفي بين الإدارة المحاسبية والإدارة المالية ويتم الربط بين الإدارتين المالية والمحاسبية، من خلال العلاقة الوثيقة التي تجمع بينهما، حيث أن الادارة المحاسبية تقوم برفع التقارير التي تستخدمها الإدارة المالية، لتمكنها من تنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة، ونتيجة لهذا التقارب، فان الإدارة المحاسبية والمالية في هيئة التقاعد الفلسطينية يساهمون في عملية اتخاذ القرارات المالية من خلال رفع تقاريرهم وتوصياتهم إلي الادارة العليا، بجانب ممارستهم لدورهم الوظيفي التقليدي في الهيئة.

3.10.2.2. تنوع مصادر التمويل:

ويعرف تنويع مصادر التمويل على أنه أحد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات غير الربحية، بحيث تكون أنشطتها وموازنتها ممولة من أكثر من جهة، وبالتالي تقلل من درجة اعتمادها على ممول واحد، ولها أهمية كبيرة لتنويع أنماط المنح في تقليل التبعية للمانح، والحصول على نوع من التوازن لما قد يترتب على ذلك، من أعباء مالية وتكاليف إضافية على المؤسسة، من الجدير ذكره طالما أن

المؤسسات أو المنظمات غير الربحية، تقوم بتقديم خدماتها للمجتمع بدون عائد مالي أو تحديدها هوامش ربحية، فإن ذلك سيزيد من اعتمادها على مصادر دخل خارجية، لذا فإن التنويع في اختيار مصادر تمويل البرامج والمشاريع، يمثل عنصراً مهماً، في سبيل توفير موارد مالية للمؤسسات غير الربحية عبر سنين لتنفيذ الخطط التشغيلية وذكر جملة "تنويع مصادر التمويل" تحتاج إلى إضافة أخرى وهي الارتباط بالأمد الطويل، فقدرة المؤسسات غير الربحية للحصول على مصادر تمويل متنوعة لبرامج طويلة الأمد، هذا ما يعزز استدامتها المالية (عيسى، 2019م).

ويري الباحث أن القانون بمنح هيئة التقاعد الفلسطينية، الحق بامتلاك الأموال المنقولة وغيرالمنقولة مما يسمح للهيئة بفتح المجال أمامها في تنويع مصادر تمويلها سواء كانت من الاستقطاعات عن الاشتراكات الشهرية من المشتركين والمشغلين معا والذي يعتبر المصدر الرئيسي للهيئة أو العوائد المالية من حصيلة استثمار أموال الهيئة أو الموارد المالية الأخري عن أنشطة الهيئة المختلفة، كما تقوم الهيئة بالاستثمار في العديد من الشركات والبنوك المختلفة، مما يعزز مصادر التمويل داخلها.

4.10.2.2. توليد الدخل الخاص:

وهي إحدى الطرق التي يمكن للمؤسسة من خلالها تنويع مصادر دخلها، بالسعي في جميع الطرق التي يمكن للمؤسسة، من خلالها تحقيق الدخل دون قيود، بمعنى آخر، يشار إلي الدخل الذي تحدده المؤسسة بدلاً من المانح ، ويكون دخل المؤسسة من الأموال العادية، أو الأموال الناتجة عن الأنشطة الاستغلالية تحت تصرفهم بشكل دائم أو طويل الأجل، وعليه فالتمويل الذاتي هو نمط من أنماط التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأتية من الأرباح، التي حققها المشروع للوفاء بالتزاماته المالية، وتختلف قدرة المشروعات بالاعتماد على هذا المصدر، لتمويل احتياجاتها ويرجع إلى أن توسيع التمويل الذاتي، يرتبط أساسا بقدرة المشروع على ضغط تكاليف الإنتاج من جهة، ورفع أسعار منتجاته الأمر الذي يسمح بزيادة الأرباح من جهة أخرى (محفوض، 2018م).

11.2.2. العوامل المؤثرة على الاستدامة المالية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الاستدامة المالية، منها العوامل الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة، الإيجابية منها والسلبية، وتعتبر معدلات النمو الاقتصادي وأسعار الفائدة من أبرز العوامل المباشرة.

1.11.2.2. معدل النمو الاقتصادي:

يعتبر النمو الاقتصادي أحد الأهداف الرئيسة التي تسعى إليها كافة المؤسسات المالية حول العالم، سواء بالدول المتقدمة أو النامية. لأنه من الشروط اللازمة، لرفع مستوى النشاط الاقتصادي وتحقيق الاستقرار الاقتصادي بالمؤسسات المالية، هوتحقيق معدل نمو اقتصادي معقول، والتي تتعلق بتوافر سلسلة من العوامل الطبيعة المتأصلة في المجتمع وتعتبر المناخ المناسب لاستمرار النمو الاقتصادي مرتبط بشكل مباشر "بالاستدامة المالية"، وهذه العلاقة هي زيادة مستويات الدخل، من خلال قدرة النمو الاقتصادي على زيادة الأيرادات من ناحية، وتضييق الفجوة من ناحية أخري وزيادة معدلات الاستهلاك ليكون لصالح الادخار والاستثمار، فهذا يعني أن المؤسسات المالية لا تحتاج إلى نفقات تعويضية، والتي يتم تمويلها عادة من خلال الدين العام، يليها اتجاه "الاستدامة المالية"، والعكس صحيح عندما تنخفض أسعار الفائدة يتأثر النمو الاقتصادي بسلسلة من المتغيرات، بما في ذلك التأثير المباشر لأستثماراتها (قروف، 2020م).

2.11.2.2. سعر الفائدة:

ترتبط أسعار الفائدة ارتباطًا سلبيًا مباشرة مع "الاستدامة المالية"، وفي الحقيقة عند ارتفاع أسعار الفائدة يعني، وجود تراجع بإصدار الديون لهذ الدولة، نظراً لارتفاع تكاليف الديون سواء أكانت داخلية او خارجية، مما يتسبب في حدوث زيادة في الأعباء على الدولة من الديون المراد سدادها، وتعتبر هذه الديون أعباء مالية إضافية، والتي لها تأثير سلبي على "الاستدامة المالية"، أي أن أسعار الفائدة تتأثر بعاملين رئيسين، خاصة إذا استبعدنا تأثير السياسة النقدية، تتأثر سعر الفائدة إيجابيا بالطلب على الاستثمار الخاص، والذي يخضع بدوره لمقدار الادخار الخاص من جهة، ومقدار الاستثمار الأجنبي المرتبط بقرارات الأجانب بالاستثمار في أي دولة من جهة أخرى، وكذلك يتأثر سعر الفائدة سلبا بالادخار الخاص، والذي يرتبط بقرارات الأفراد بالادخار أو الاستهلاك، وكذلك المؤسسات المالية تتأثر في التغييرات التى تحدث على سعر الفائدة بفعل طبيعة انشتطها المالية والاستثمارية المختلفة (الحسيني، 2020م).

12.2.2. الفرق بين الاستدامة المالية والاستدامة الاقتصادية:

الاستدامة المالية مبنية على تحقيق مبدئي الملاءمة (القدرة على الوفاء بالالتزامات) والسيولة المالية (توفر الموارد المالية لتسديد الديون في آجالها وتحقيق أغراضها)، أما الاستدامة الاقتصادية فتنظر إلى الدين العام، من منظور العلاقة بالمتغيرات الأخرى داخل الاقتصاد، من خلال الحفاظ على الحالة

المستقرة والكفاءة للاقتصاد، أي معدل النمو السكاني ينمو، بنفس وتيرة النمو الاقتصادي، لتعظيم منافع الجيل الحالي دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة، ويتضمن كل مجتمع من حيث طبيعته أربعة أبعاد: الاقتصادي، والمجتمعي، والبيئي، والمؤسسي (حسين، 2018م).

يمكن تعريف الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية للاقتصاد حيث إن كل منها كيان معقد وديناميكي وذاتي التنظيم ومتطور، مما يجعل النظام المزدوج نظامًا معقدًا للغاية، من أجل جعل هذا النظام مستدامًا، يجب أن يحافظ كل نظام من الأنظمة الفرعية الأربعة، على قدرته على البقاء والتطور، ويتم تقدير الاستدامة الاقتصادية من خلال نموذج يعتمد على طريقة الاستقرار الديناميكي، ويتم تحديده من خلال المبلغ الآمن للديون، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية الأخرى، مثل حالة الاقتصاد المستقرة والفعالة. لذلك يرتبط مفهوم الاستدامة، بالاستقرار الاقتصادي والكفاءة، وعندما يصل مستوى الدين العام إلى هذه الحالة تتحقق الاستدامة، ولا تتجاوز علاقته بالناتج المحلي حدًا معينًا، يسمى حد الأمان العام، وإذا ما تم تخطيه فإن كفاءة النظام الاقتصادي واستقراره، تختل بشكل عام (بن عيسى، 2020م).

13.2.2. خصائص الاستدامة المالية:

وقد عرفها (عبد الرحمن، والنفيعي، 2020م) هي " تمكن مسؤولي المؤسسات من فهم القدرة المالية على الوفاء بالتزاماتهم المالية الحالية والمستقبلية، والتي تتعلق بأنماط الإيرادات" والنفقات الحالية والمستقبلية، كما أنه يساعد في تحديد دراسة (القيد الزمني) للميزانية، وفهم ما إذا كانت الاستدامة موجودة، كما أن الاستدامة المالية تعكس نجاح المؤسسة في سياساتها المالية، وهو ما يعتبر مؤشراً على زيادة ثقة الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة بالاستثمار في تلك المؤسسة التي تتمتع بالاستدامة المالية، ومن أجل الحد من التأثير السلبي لقدرة المؤسسة على الاستدامة المالية، لذلك تمت صياغة القواعد المالية، لضمان الانضباط المالي و"الاستدامة المالية"، ويتم تعريف هذه القواعد على أنها قيود على ممارسة السياسة المالية، أي القيود المفروضة على الديون أو العجز أو القيود على النفقات.

14.2.2. مؤشرات الاستدامة المالية:

تختلف مؤشرات قياس الاستدامة المالية، حيث اتجه بعض الاقتصاديين لقياس الدين العام ونسبته إلى الناتج المحلي، واتجه البعض الآخر لقياسه، من خلال توازن بنود الموازنة، وحالة العجز الأولي (الرصيد الجاري)، ومؤشر الفجوة الضريبية.

1.14.2.2. مؤشر القيد الزمني للموازنة:

يعتبر من أكثر وأهم المؤشرات أهمية واستخداما بشكل عام، وبالدراسات التطبيقية "للاستدامة المالية" بشكل خاص، ويمكن تعريفه على أنه الناتج النهائي، لمجموع استخدام الأموال داخل دولة معينة أو المؤسسة من أجل شراء سلع أو خدمات تكون مدفوعة الأجر أو المدفوعات التحويلية، ومن الواجب أن يكون المجموع يتساوى مع مجموع مصادر الأموال، من طباعة النقود والضرائب، بمعنى رياضي نقول: مجموع استخدام الأموال = مجموع مصادر الأموال (عبد العزيز، 2020م).

2.14.2.2. نسبة الدين العام الى الناتج المحلي الإجمالي الاسمي:

يؤكد أنه لا مشكلة في ارتفاع الدين العام، طالما يرافقه ارتفاع بنسبة مساوية للناتج المحلي، وتعتمد طريقة تثبيت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي عند مستوى معين ولمدة خمسة سنوات، أو تحديد نسبة معينة يتم استهدافها، ويعد من الطرق الأساسية التي يبنى عليه توقع المستقبل في ظل سياسات محددة، بمدة زمنية معينة (ماس، 2019م).

يعتبر مؤشرا إرشاديا لتقييم الوضع المالي لأي دولة أو مؤسسة، ويسترشد بمعايير اتفاق (ياخت) لدول الاتحاد الأوروبي، والتي تنص على أن نسبة الدين العام للناتج المحلي الإجمالي، ستكون في حدود 60 %، للانضمام إلى الاتحاد النقدي الأوروبي (اليورو)، ويتسم الوضع المالي وفقًا لهذا المؤشر بعدم الاستدامة في ظل الظروف التالية (بني لام، 2018م):

1. إذا ارتفعت نسبة الدين للناتج المحلي في الدولة، عن نظيراتها في الدول الأخرى.
2. إذا أسفرت نسبة الدين للناتج المحلي، عن معدلات أعلى من معدلاتها التاريخية.
3. إذا كان الحفاظ على استقرار نسبة دين الناتج المحلي، يحتاج إلى تغيير كبير في السياسات المالية.

3.14.2.2. مؤشر العجز الاولي:

يعتمد هذا المؤشر على السياسات المالية، لتحقيق الاستدامة المالية، ويجب الحفاظ على العلاقة بين عجز الميزانية المحلي، والناتج المحلي الإجمالي، عند المستوى الحالي، لضمان استقرار الاحتياجات التمويلية، ويعتمد المؤشر على قيمة العجز الأولية المحسوبة له، كما هو موضح قي المعادلة التالية: نسبة العجز الأولي، الناتج المحلي الإجمالي – (سعر الفائدة الحقيقي – معدل النمو الاقتصادي الحقيقي) × نسبة الثروة أو الإيرادات الحكومية إلى الناتج المحلي الإجمالي (الحسيني، 2020م).

4.14.2.2. مؤشر الفجوة الضريبية:

يحدد هذا المؤشر، الضرائب التي تحقق الاستدامة المالية والضرائب الفعالة، من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين الدين العام، والناتج المحلي الإجمالي، ويمكن حساب الفجوة الضريبية على النحو التالي: نسبة الضريبة المستهدفة إلى الناتج المحلي الإجمالي= نسبة الإنفاق العام إلى الناتج بدون مدفوعات الفوائد + سعر الفائدة الحقيقي – معدل نمو الناتج المحلي الحقيقي + نسبة الدين العام الى الناتج المحلي الإجمالي، والمعروف في مؤشر الفجوة المالية بالمؤسسات بالفرق بين الايرادات والنفقات (الحاوري، 2015م).

5.14.2.2. مؤشرا نسبة الإيرادات العامة والنفقات العامة إلى الناتج المحلي الاجمالي:

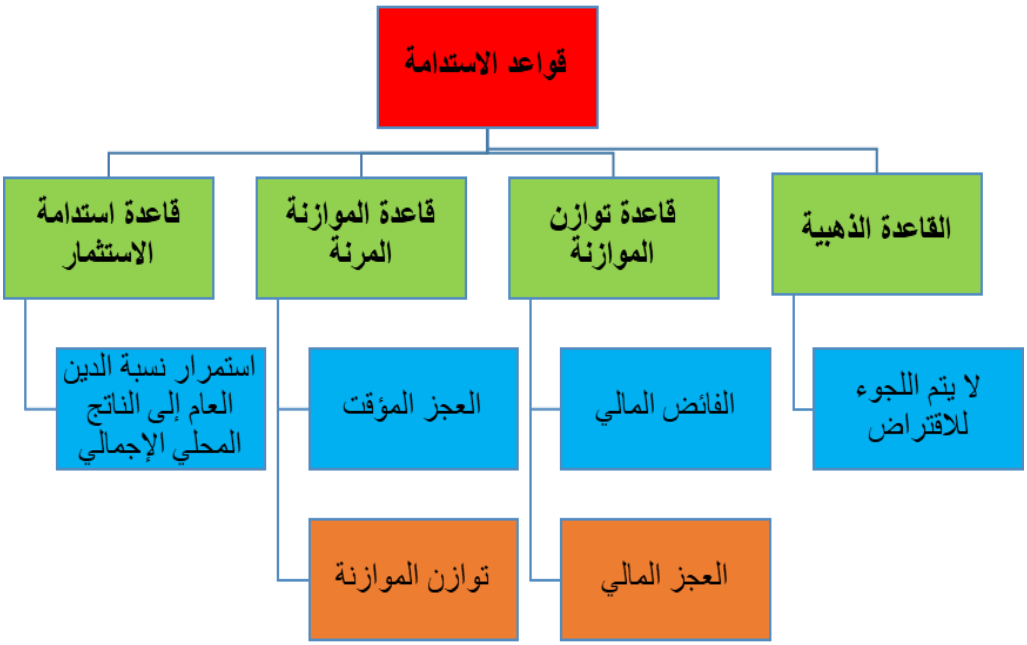
يعمل تتبع التطورات الزمنية الحاصلة في هاتين النسبتين، بالحصول على المعرفة لدرجة التوازن بين التغير في جميع النفقات العامة والايرادات العامة، وذلك لنستطيع استخلاص حالة "الاستدامة المالية" للدولة منها (عبد العزيز، 2020م).

15.2.2. قواعد الاستدامة المالية: (قروف، 2020م)

إن القواعد المالية العامة الهادفة إلى تحقيق الاستدامة المالية على النحو التالي:

1. **القاعدة الذهبية:** وفقًا لهذه القاعدة، لا يتم استخدام الدين إلا إذا تم تمويل تكاليف الاستثمار، بينما يتم تمويل التكاليف الجارية من الضرائب والدخل.
2. **قاعدة توازن الموازنة:** تشترط القاعدة أن يكون عجز الميزانية، نتيجة لظروف خاصة، ويختفي بمجرد زوالها، لذلك طالما أن الميزانية في حالة متوازنة أثناء الركود، لا يمكن اعتبار تحقيق إجمالي التكافؤ في الميزانية فترة مشروطة للركود، ثم الفائض المالي الذي تحقق خلال فترة الازدهار الاقتصادي، يستخدم لتعويض العجز الذي ظل راكدا لسنوات عديدة.
3. **قواعد الموازنة المرنة:** بموجب هذه القاعدة، يمكن للحكومة أو المؤسسة، أن تحقق عجزًا مؤقتًا في الميزانية ضمن حد معين، وفي نفس الوقت توضح أسباب العجز المؤقت، والإطار الزمني لتحقيقه، من خلال، استعادة مركز متوازن في الميزانية الإجمالية.
4. **قاعدة استدامة الاستثمار:** تتطلب القاعدة استمرار نسبة الدين العام، الى الناتج المحلي الإجمالي، لتلبية مستوى الحيطة والحذر في دورة الأعمال، ويتم تحديد النسبة بناءً على عدد المحددات والمتغيرات، التي تختلف من دولة أو المؤسسة إلى الأخرى.

ويمكن تلخيص وتوضيح أكثر لقواعد الاستدامة المالية سابقة الذكر ضمن الشكل المبسط



شكل 5.2: قواعد الاستدامة المالية.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على دراسة (سماقه بي، وباداوه بي، 2015م).

ويري الباحث أن الاستدامة المالية تقوم على التوقعات من الإيرادات والنفقات الحالية والمستقبلية على المدي البعيد، والتي تعتمد عليها قواعد الاستدامة المالية في التعامل معها، وفقا للوضع المالي، يتم تحديد السياسات المالية، وهيئة التقاعد الفلسطينية في أنظمتها الداخلية وسياساتها المالية، لن يتم اللجوء إلى الاقتراض بتاتا في كل الأحوال، وتسعي دوما إلى للوصول إلى الفائض المالي لاستغلاله في الاستثمار، وتحقيق الاستثمار المستدام، وعند حدوث عجز مالي مؤقت بالسيولة، تلجأ إلى أموال الاستثمار لتغطية العجز المالي.

16.2.2. تأثير "الحوكمة" على "الاستدامة المالية":

لا شك أن لممارسات حوكمة الشركات والمؤسسات، وظيفة ذات أهمية عالية في مشروع مؤسسات التمويل لتحسين "الاستدامة المالية". كما أن مجلس الإدارة المتنوع والمشكل من كافة الأطراف يكون أكثر ملاءمة، لضمان استقلالية مجلس الإدارة، والذي يؤدي إلي تقديم وجهات نظر متنوعة وينعكس علي تحسين الوضع المالي. بما يضمن الوصول إلي الاستدامة المالية. ومن الواضح أيضًا أن مجالس إدارة مؤسسات التمويل، يمكنها تحسين "الاستدامة المالية"، من خلال وجود أعضاء يتمتعون

بكفاءة عالية و بمهارات وخبرات مختلفة، وقد يساعد مجلس الإدارة المعتدل، والأكثر تنوعًا يبني علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة الآخرين (Chenuos، وآخرون، 2014م)، ومن سمات مؤسسات التمويل النيجيرية عدم استقلالية مجلس الإدارة، وبالمقارنة مع العدد الإجمالي لأعضاء مجلس الإدارة، فإن عدد الأعضاء من الأناث قليل نسبيًا. ومتغيرات حوكمة الشركات، لم تعزز بشكل فعال "الاستدامة المالية" لمؤسسات التمويل النيجيرية. بناءً على نتائج المسح، خلصت الدراسة إلى، أن ممارسات حوكمة الشركات لمؤسسات التمويل الأصغر النيجيرية، لا تزال سطحية تمامًا، ولا تدعم استدامة المؤسسات. (Okoye، وآخرون، 2017)، ومن الواضح أن الفوائد الإدارية ترتبط ارتباطًا مباشرًا باستدامة المؤسسة ونجاحها، وبالتالي هناك مخاوف واضحة بشأن استدامة حوكمة المؤسسات (Aras، وآخرون، 2008م).

لذلك يري الباحث أنه يجب مراعاة "الاستدامة المالية" في هيكل "حوكمة" هيئة التقاعد الفلسطينية بعناية فائقة، لما لها من دور كبير في الوصول إلى الإدارة الجيدة، التي تؤدي إلي تحسين مستوي الاستدامة بشكل عام.

3.2 المبحث الثالث، هيئة التقاعد الفلسطينية

1.3.2. تمهيد:

لابد من التطرق إلى هيئة التقاعد الفلسطينية ومعرفة ماهيتها، والقواعد الأساسية والأنظمة التي تقوم عليها الهيئة، وما تقدمه من خدمات للمشتركين والمنتفعين، وأن أنظمة وقوانين التقاعد تعتبر بمثابة الحماية الرئيسة للمشتركين والمنتفعين وعائلاتهم، لذلك تم وضع معايير للضمان الاجتماعي تضمن، تحقيق الحياة الكريمة للعاملين والمتقاعدين وذويهم وورثتهم، مما يحقق لهم الأمان والكرامة الانسانية، وضمان الاستقرار والطمأنينة الاجتماعية، والأمان الاقتصادي لهم على المدى البعيد وقد مرت هيئة التقاعد بمراحل عديد، لذا فهي تعمل في ظل أكثر من قانون ونظام تقاعد، مما دفع المشرعين والمختصين إلى الالتزام بإصدار قانون وطني موحد للتقاعد في فلسطين، يعبر عن حاجات وأمل ورغبات، وتطلعات المجتمع الفلسطيني، في توفير مظلة شاملة للضمان الاجتماعي في فلسطين (القرشلي، وآخرون، 2014م).

2.3.2. ماهية هيئة التقاعد الفلسطينية:

هي مؤسسة تقوم في الإدارة والتنظيم والإشراف على أنظمة التقاعد في فلسطين، وتم تأسيس وإنشاء هيئة التقاعد الفلسطينية (وفق المادة 3) في قانون التقاعد رقم 7 لسنة (2005م)، وتتمتع هيئة التقاعد بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري الخاص بها، والأهلية القانونية على أن يكون المقر الرئيس للهيئة في مدينة القدس، وتمتلك الحق بفتح فروع أخرى في محافظات الوطن، ولها كل المميزات والتسهيلات التي يتم منحها لأي هيئة أخرى، أو وزارة، أو دائرة وذلك وفق القانون، كما تمتلك الأموال المنقولة وغير المنقولة ولها الحق أن تقوم بكافة الأعمال التي تضمن تحقيق أهدافها، كذلك تم تحديد الموارد المالية للهيئة وفق (المادة 4) في قانون التقاعد العام وتتكون أموال صناديق هيئة التقاعد الفلسطينية من الاشتراكات الشهرية التي تقتطع شهريا من رواتب المشتركين، والمساهمات التي تؤديها الجهات المشغلة والملتزمة برواتب المشتركين، والمبالغ العائدة من حصيلة استثمار أموال الهيئة، وكل الموارد المالية الأخرى الناتجة عن نشاط الهيئة، وتقوم هيئة التقاعد الفلسطينية باعتماد أعلي المعايير الأخلاقية، والمهنية والدقة في العمل بما يتوافق مع أحكام قانون التقاعد العام، بالقيام بإدارة نظام موثوق وفعال، وملائم بتزويد المنتفعين المؤهلين سواء العاملين (المشتركين) أو المتقاعدين (المنتفعين) ، والتي تعمل بكامل طاقاته في جميع إداراتها، من أجل توصيل الخدمة لمستحقيها، وفق القانون بالوقت المناسب بمنظومة واضحة ومريحة (الوقائع الفلسطينية 2005 م).

3.3.2. رؤية هيئة التقاعد الفلسطينية:

تتمثل رؤية الهيئة الوصول إلى مظلة اجتماعية شاملة للضمان الاجتماعي في فلسطين، تشمل كافة فئات المجتمع والعمل الدائم على تنمية وتطوير الكادر البشري واللوائح والعمليات، والإجراءات الخاصة بتقديم خدمات التقاعد في فلسطين، من أجل حماية وتعزيز الأمن الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، لجميع مكونات المجتمع الفلسطيني، لتكون رافعة للدولة الفلسطينية المستقلة (قانون التقاعد العام 2005/07 م).

4.3.2. رسالة هيئة التقاعد الفلسطينية:

تقديم جميع المنافع التقاعدية لمستحقيها حسب القانون، بدقة ومساواة وفي وقت قياسي، مع ضمان القدرة علي الاستمرارية بالوفاء في الالتزامات المستقبلية، باعتماد أعلي مستويات الشفافية والنزاهة والمهنية (قانون التقاعد العام 2005/07م).

5.3.2. المهمات الموكلة لهيئة التقاعد الفلسطينية:

يوجد العديد من المهام الموكلة لهيئة التقاعد الفلسطينية، والتي تمارس مهامها الموكلة لها بموجب قانون التقاعد العام (رقم 7 لسنة 2005 م) وما طرأ عليه من تعديلات، **ومن أهم المهام الموكلة لهيئة التقاعد:** (قانون التقاعد العام 2005/07م)

1. القيام بالإدارة والتنظيم والإشراف على أنظمة التقاعد وتطبيقها وفقا لأحكام المحدده بالقانون
2. تسجيل المشتركين وحفظ بياناتهم، تحصيل وتبويب اشتراكاتهم الشهرية حسب القانون، وبما يضمن التواصل مع المشتركين والمنتفعين.
3. 3.القيام بجميع المهام الموكلة إليها في إطار المسؤولية المهنية العليا، وفق الأنظمة لضمان تحقيق "التنمية المستدامة"، والارتقاء بمستوى الأداء بالهيئة.
4. المتابعة الدائمة والتطوير المستمر، للخدمات التي تقدمها الهيئة، وصرف مستحقات المنتفعين وذويهم في حالات انتهاء الخدمة المختلفة، ومنح القروض للمشتركين بقوانين التقاعد، وفقا لأحكام القوانين وقرارات مجلس الإدارة.
5. توفير نظام تسجيل فعال لمتابعة كامل مساهمات الأفراد والمشغلين، في نظام المساهمات المحددة
6. متابعة التطوير المستمر للأنظمة المالية، والإدارية والقانونية والفنية والمعلوماتية وتنمية وتطوير قدرات العاملين، لضمان تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية لهم.

7. تطبيق قوانين التقاعد على الوجه الأمثل، لضمان حقوق كافة الفئات المستفيدة، والتطور المستمر للأنظمة والقوانين.
8. تطبيق المعايير المحاسبية والمالية في أعمالها، والمحافظة على السجلات والدفاتر المحاسبية وفق الأنظمة والإجراءات المعمول به.
9. المتابعة الدورية للموجودات وتستثمر بصورة تحافظ على رأس المال، وتعظيم الأرباح، مع مراعاة العوامل التي قد تؤثر علي تمويل الهيئة، بما يضمن تعزيز إمكاناتها وقدرتها علي توفير الاحتياجات والمتطلبات المالية الحالية والمستقبلية.
10. المحافظة على استثمار أموال صناديق التقاعد، وذلك حسب القانون، وتسجيل الحسابات لكل صندوق بطريقة منفصلة.

6.3.2. لمحه تاريخه عن أنظمة التقاعد في فلسطين:

فيما يلي بعض المعالم التاريخية المهمة في مراحل منظومة التقاعد في فلسطين، ويوجد سته قوانين تقوم على تنظيم عمل أنظمة التقاعد في فلسطين، وهي موضحه ضمن الجدول التالي الذي تم إعداده من خلال الباحث:

جدول 2.2: قوانين أنظمة التقاعد في فلسطين.

م.	القانون
.1	نظام التقاعد المدني للعاملين في القطاع العام قانون رقم (34) لسنة (1959م)، والذي تم تطبيقه بالضفة الغربية حتى شهر ابرايل من لعام (1998م).
.2	نظام التأمين والمعاشات للعاملين بالقطاع العام قانون رقم (8) لسنة (1964م) والذي تم تطبيقه في قطاع غزة، ثم في الضفة الغربية ابتداءً بالأول من مايو بالعام (1998 م).
.3	نظام التأمين والمعاشات لمنتسبي قوات الأمن الفلسطيني قانون رقم (16) لسنة (2004م).
.4	نظام المكافأت والتقاعد لأعضاء المجلس التشريعي، والوزراء والمحافظين قانون رقم 11/ لسنة (2004م).
.5	نظام التقاعد العام، وتعديلاته المنبثق عن قانون التقاعد العام رقم (7) لسنة (2005م) والذي تم تطبيقه على كافة موظفي القطاع العام المدنين، وقوي الأمن الفلسطيني الذين لا يزالون مستمرين بالعمل، وعلى رأس عملهم، ويبلغون من العمر أقل من (45) سنة بتاريخ (2006/09/01م)، بمعني الذين يبدأ تاريخ ميلادهم اعتبار من(1961/09/01م) إضافة إلى العاملين بالقطاع الغير الحكومي، والهيئات المحلية، والمؤسسات الأهلية التي تتضمن المشتركين من موظفي، وعمال القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني ، بجانب القطاع العام من المدنيين وقوي الأمن الفلسطيني.
.6	نظام مخصصات وتعويض رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية قانون رقم 18 لسنه (2005م)

يتم تطبيق تلك الأنظمة والقوانين المختلفة على فئات متعددة من المستفيدين بالقطاع العام، سواءً المدنيين أو أفراد قوى الأمن الفلسطينية وهم المستفيدون الذين بلغ أعمارهم أكثر من 45 سنه في ذلك الوقت، الذي تم فيه تطبيق، القانون الشمولي الموحد التقاعد العام (2005/07م) والذي يشمل الذين بلغت أعمارهم أقل من 45 سنة في وقت تطبيقة في الأول من ستمبر بالعام (2006م).

قامت الهيئة بإعداد مسودة قانون معدل، لقانون التقاعد العام(2005/07 م)، للانتقال من خطة الإصلاح النظرية إلي التطبيق، وقد تم مصادقة مجلس الوزراء على تلك التعديلات، كما أن ستعمل الهيئة اعتباراً من الأول من ستمبر العام (2021م) في ظل قانون واحد موحد، وهو قانون التقاعد العام (2005/07م) المطبق على كافة المشتركين، ويتكون ذلك النظام من نظام المنافع المحددة، ونظام المساهمات المحددة.

7.3.2. التحديات التي تواجه هيئة التقاعد الفلسطينية:

إن التحدي الأكبر أمام الهيئة هو استمرار الحكومة الفلسطينية، وهي أكبر جهات التشغيل والتي تشكل العدد الاكبر للمشتركين والمنتفعين، وبعدم التزامها في توريد وسداد مبالغ الاشتراكات الشهرية، مما يؤدي إلى تراكم المتأخرات والاستمرار بزيادة المتأخرات المستحقة واجبة التحصيل، والتى تمثل عقبة حقيقية أمام الهيئة، للقيام بدورها تجاه الأجيال القادمة، وخصوصا تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية، كما أن الالتزامات المالية المترتبة على الهيئة تزداد خلال السنوات القادمة، في ظل توسيع مظلة الضمان الاجتماعي بالهيئة، وانضمام العديد من جهات القطاع غير الحكومي وكذلك المتعلقة بأنظمة المنافع والمساهمات المحددة، وهذه تعتبر مشكلة عالمية لا تقتصر على الحالة الفلسطينية، لأن أنظمة التقاعد القائم على المنافع والمساهمات المحددة، تعتبر غير مستقرة ماليا، حسب طبيعة هذه الأنظمة وبدورها تتطلب توفر عملية تقييم مستمرة، ودراسات اكتوارية متواصلة، وتوسع الهيئة بمجالات الاستثمارات المختلفة، وإدارة فعالة لاستثمار أموال الهيئة، لتصبح الهيئة قادرة علي مواجهة التزاماتها المالية المستقبلية بالأضافة إلي أن الوضع السياسي الفلسطيني غير المستقر هو حالة خاصة، تؤثر بشكل مباشر على منظومة التقاعد الفلسطيني وعلى المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية، وتأثيرها علي عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات الأكثر ملائمة للهيئة ومن المتوقع أن تزداد التحديات أمام هيئة التقاعد بالمستقبل (الخطة الاستراتيجة للهيئة 2014 م).

8.3.2. إدارة الهيئة:

يتولي إدارة هيئة التقاعد الفلسطينية مجلس إدارة يضم أعضاء من المختصين والخبراء وممثلين لجهات أصحاب مصلحة بالهيئة، والإدارة التنفيذية.

مجلس أدارة الهيئة:

1. أعضاء مجلس الإدارة:

تم تحديد آلية لتعيين أعضاء مجلس إدارة الهيئة، وكيفية تنظيم العمل، واتخاذ القرارات، والمهام الموكلة لهم، وشروط العضوية من خلال المواد (39– 54) من قانون التقاعد العام رقم(2005/7م)، ويتكون مجلس إدارة هيئة التقاعد الفلسطينية من تسعة أعضاء ، يتم تعينهم من خلال مرسوم رئاسي يصدر عن رئيس السلطة الفلسطينية، وبناء على تنسيب مجلس الوزراء الفلسطيني، ويكون مجلس إدارة الهيئة مسئولا أمام مجلس الوزراء والمجلس التشريعي، عن كافة الأعمال التي يقوم به، وتعتبر اجتماعات المجلس قانونية بحضور ثلثي الأعضاء وتؤخذ قرارات مجلس الإدارة حسب الأغلبية من الحضور وفى حال تساوي الأصوات يرجح صوت رئيس المجلس، وتكون مدة العضوية أربع سنوات، ويجوز تمديدها، كما يشترط على كافة الأعضاء أن يكونوا من الأشخاص المعروفين بالنزاهة، ولم يصدر بحق أي منهم حكم في جناية، أو جنحة مخلة بالشرف والأمانة (قانون التقاعد العام 2005/07م)

2. مهام مجلس الإدارة:

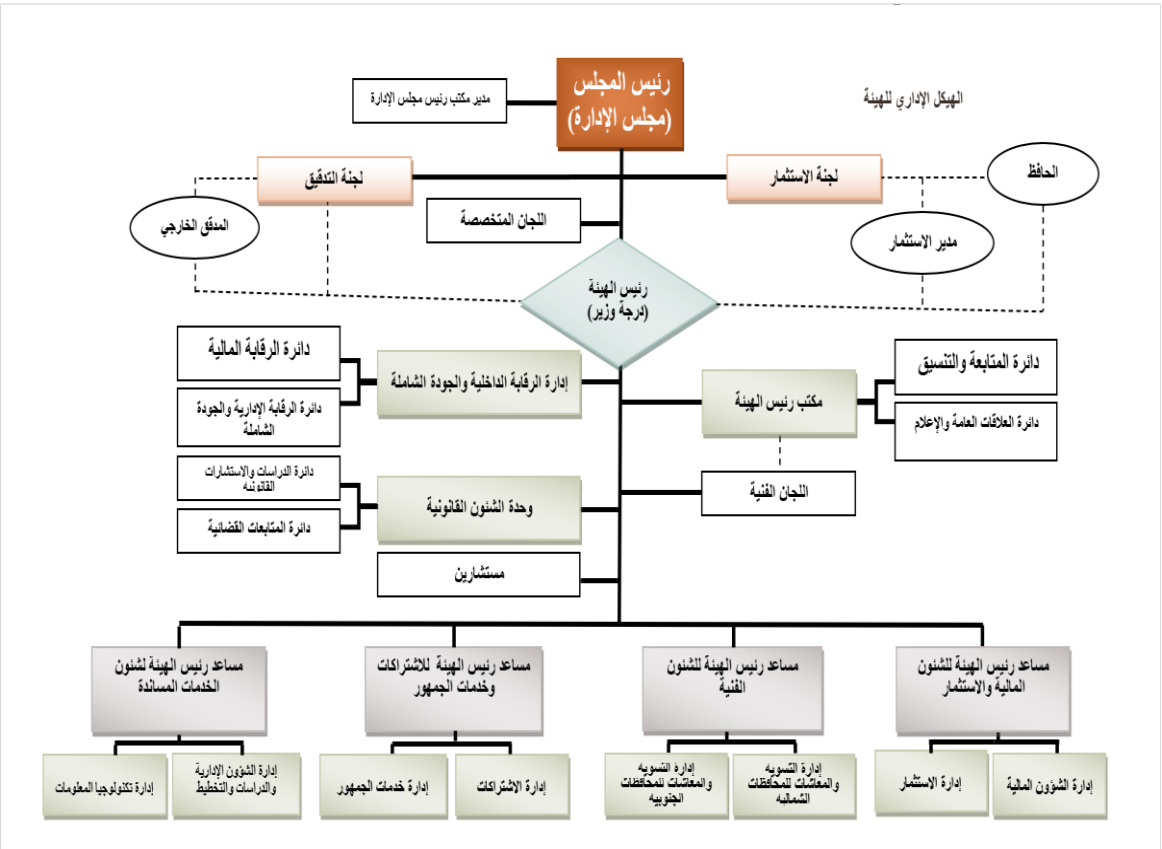
وفقا لقانون التقاعد العام، يتولي مجلس الإدارة الإشراف على كافة أعمال وأنشطة الهيئة وفقا لقانون التقاعد العام ومن مسؤولياته:

أ. رسم السياسات وتحديد الآليات والمعايير الاستثمارية المستدامة إلى أموال الهيئة وتحديد أهدافها.
ب. إقرار مشروع الموازنة السنوية المقدمة من رئيس الهيئة.
ج. مراقبة ومتابعة أعمال الهيئة، لتأكد من القيام بأعمالهم وواجباتهم.
د. مراقبة تضارب المصالح، ومواجهة المخاطر التى تواجه الهيئة.
هـ. المتابعة الدورية والسنوية، للتدقيق والبيانات المالية، والمصادقة على التقارير السنوية المتعلقة بالأمور المالية وأنشطة الهيئة.
و. الإفصاح عن البيانات المالية، والمعلومات الضرورية، للمشتركين والمنتفعين والمشغلين.

3. الادارة التنفيذية:

وتتم إدارة الهيئة من أعلى سلطة بالهيئة، وهو رئيس الهيئة والذي يعتبر بمثابة المسئول التنفيذي الأعلى للهيئة، ويتم تعيينه من خلال رئيس الدولة، وبتنسيب مجلس الوزراء الفلسطيني ومصادقة

المجلس التشريعي، ويكون هو المسئول تجاه مجلس إدارة الهيئة، ويتولى رئيس الهيئة أو من يخوله بالاشراف والمتابعة الدورية لأعمال الهيئة وموظفيها، لضمان تحقيق وإنجاز كافة المهام الموكله للهيئة، وفق القانون لتحقيق الأهداف المنشودة للهيئة، ويتكون الهيكل التنظيمي للهيئة كما موضح في الشكل التالي.



شكل 6.2: الهيكل التنظيمي لهيئة التقاعد الفلسطينية.

المصدر: الهيكل التنظيمي الموقع الالكتروني للهيئة.

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في إعداد الدراسة، من خلال التعرف على كافة الموضوعات وعلى الجوانب التى تناولتها، وما توصلت له الدراسات السابقة وما تقوم به الدراسة الحالية، كما تناول الباحث الدراسات السابقة، المرتبطة في موضوع الدراسة الحالية وتمكن الباحث من تقسيم وتصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات، تحتوي كل منها على الأهداف والمنهجية والنتائج التى توصلت لها الدراسات السابقة، وتم ذكر الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني، ومن ثم تحليلها، والتعقيب عليها، ليتمكن الباحث من تحديد الفجوة البحثية، وتحليل الجوانب الإضافية التى يمكن للباحث الوصول إليها، وبالإشارة إلى ماورد أعلاه قام الباحث بما يأتي:

1.4.2. الدراسات المحلية:

1. دراسة (صيام، 2020م) بعنوان: "أثر، إيرادات المقاصة على الاستدامة المالية للسلطة الفلسطينية". (1996-2019م).

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إيرادات المقاصة، على تحقيق "الاستدامة المالية" للسلطة الفلسطينية، ودورها كمصدر هام لتمويل للموازنة العامة، وأهم التحديات أمام استمرار تدفقها، ودوافع الاحتلال لاحتجازها، وكيفية العمل على زيادتها، من خلال تقليل التسرب المالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال بناء نماذج متعددة تدرس، العلاقة بين متغير "الاستدامة المالية" كمتغير تابع وإيرادات المقاصة وإجراءات التجميد، كمتغير مستقل مستند إلى بيانات سلسلة زمنية للمالية العامة للسلطة الفلسطينية للفترة (1996-2019م)، وكانت عينة الدراسة عبارة عن بيانات ربعية لتلك الفترة، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية موجبة، لأثر إيرادات المقاصة على الاستدامة المالية، وتواصل استمرار العجز المالي للسلطة الفلسطينية.

2. دراسة (الغماري، 2019م) بعنوان: "مدي تطبيق تقارير الاستدامة المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين".

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدي قيام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بتطبيق عناصر تقارير الاستدامة المالية البيئة والاجتماعية والاقتصادية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة، وتوزيع عدد (144) استبانة بأسلوب المسح الشامل على متخذي القرار، ومن لهم علاقة بالشؤون المالية من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع (48) شركة، وتم استرداد

(120) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تقوم بتطبيق عناصر تقارير "الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية"، بالإضافة إلى أنها تواجه مشكلات ومعيقات عند تطبيق تلك التقارير، من أهمها عدم توافر الخبرات العملية والمهنية والمهارة الفنية اللازمة، لتطبيق تقارير "الاستدامة المالية" بالدرجة المطلوبة، توصلت الدراسة إلى النتائج: عدم توافر القوانين والأنظمة بالدرجة المطلوبة التى تلزم الشركات بالإفصاح عن أدائها، ويعتبر وجود هذه القوانين السبيل الوحيد لضمان تطبيق تقارير الاستدامة.

3. دراسة (حمد، 2019م) بعنوان: "أثر محددات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للبنوك وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين".

هدفت الدراسة للكشف عن أثر محددات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للبنوك، وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة، جميع الشركات في قطاعي المصارف، والتأمين المدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة (2014-2017م)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود تأثير" لمحددات الحوكمة" (أعضاء مجلس الإدارة، عدد أجتماعات مجلس الإدارة، استقلالية لجنة التدقيق، عدد أعضاء لجنة التدقيق، الخبرة المالية والمحاسبية لأعضاء لجنة التدقيق، عدد اجتماعات لجنة التدقيق) على مستوى الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية السنوية للبنوك، وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، باستثناء متغير "ازدواجية رئيس مجلس الادارة".

4. دراسة (الكبيجي، 2019م) بعنوان: "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني".

هدفت الدراسة لمعرفة دور وتأثير الحوكمة في الحد، من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، من خلال تطبيق مؤشرات حوكمة القطاع العام العالمية، التي قام بتطويرها البنك الدولي وهي (المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي، وغياب العنف، فاعلية الحكومة، جودة التشريعات، سيادة القانون، السيطرة على الفساد)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاستبانة كاداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتم استخدام (16)، وزارة ومؤسسة من أصل (38) وزارة ومؤسسة، واختيار عدد (10) موظفين من كل وزارة ومؤسسة، مع ضمان التمثيل حسب (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة الشخصية) وتم استرداد (140) استبانة من أصل (160) تم توزيعها، توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج أبرزها الإجماع على وجود علاقة تأثيريه، لجميع

مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، كما أظهرت الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد.

5. دراسة (صايج، 2018م) بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ "الحوكمة " في الاداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي لإنجاز أهداف الدراسة من خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على(112)، من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (162)، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة، والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

2.4.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (العمرو، عبد الله، 2020م) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز عناصر الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية، في تعزيز عناصر "الحوكمة" (المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة، الشفافية) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة غايتها جمع البيانات، من خلال استخدام عينة طبقية عشوائية، لفروع مؤسسة الضمان الاجتماعي في المحافظات، وكان عدد الاستبيانات (282)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إن تصورات المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية، ومدى توافر عناصر "الحوكمة" في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وظهرت بدرجة مرتفعة، وتبين وجود أثر لتطبيق نظام "الحوافز المادية والمعنوية" في تعزيز عناصر "الحوكمة" (المشاركة، العدالة والمساواة، المسائلة، الشفافية).

2. دراسة (الجعيد، 2020م) بعنوان: "أثر الحوكمة على الاداء المالي دراسة تطبيقية على البنوك السعودية".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة على الأداء المالي في البنوك السعودية من خلال وجهات نظر العاملين، وأعضاء مجالس الإدارة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع بيانات

البنوك المدرجة في سوق المال، عبر التقارير المنشورة عن تلك البنوك وتم تقييم الأداء المالي عن طريق استخدام مؤشرات الربحية، ومعدل العائد على حقوق الملكية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يوجد أثر بين حجم مجلس الإدارة وعدد الأعضاء التنفيذيين، وعدد أعضاء لجنة المراجعة، على معدل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

3. دراسة (بوعيشاوي، عماد، 2020م) بعنوان: "تحليل وتقييم مسار الاستدامة المالية في الجزائر للفترة (2000-2020)".

تهدف الدراسة إلى تحليل وتقييم مدي قدرة الاقتصاد الجزائري، على تحقيق "الاستدامة المالية"، وذلك بمختلف مؤشرات الاستدامة المالية للفترة (2000-2020م) والمعطيات المالية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الاقتصاد الجزائري يعاني من "هشاشة الاستدامة المالية" بسبب ارتباط الإيرادات العمومية بالجباية البترولية، وتأثرها بالصدمات النفطية، مثل الصدمة المزدوجة لانخفاض الطلب، وانتشار وباء كورونا، وكانت الخسائر كبيرة جدا خاصة منذ بداية (شهر مارس/2020م)، وتتمثل عملية تقييم وتحليل "الاستدامة المالية" بالجزائر أمر هام بإعطاء فعالية للسياسة المالية خصوصا مع ما تشهده الميزانية العامة من انخفاض لإيراداتها، وتقلبات مستمرة تنتاب الأسواق الدولية لأسعار النفط، ويرجح أن تستمر المستويات المنخفضة لأسعار النفط لفترات طويلة، مما يحتم على الجزائر أن تجري تعديلات على سياسات الإنفاق والإيرادات لضمان استدامة أوضاع المالية العامة وتحقيق العدالة بين الأجيال.

4. دراسة (ابراهيم، 2020م) بعنوان: "دور المحفظة الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية للبنك المركزي العراقي للمدة (2008-2018م)".

تهدف الدراسة إلى دراسة أهمية المحفظة الاستثمارية للبنك المركزي، من خلال توظيف الاحتياجات الاجنبية لزيادة العوائد وتقليل المخاطر، رغم أن الأهداف من وراء استثمار الاحتياطات، تختلف عن أهداف استثمار الأموال المتعارف عليها، والتي تأتي في مقدمتها تعظيم الأرباح، أما في حالة الاحتياطات الأجنبية فإن هدف السيولة يأتي بالمقدمة ثم هدف تحقيق الأمان وتعظيم الأرباح بالمرتبة التالية، من خلال مجموعة من التدابير يقوم بها البنك المركزي، بما يضمن تنسيق بين هذه الاهداف، إلا ان الجدير بذكر أن هناك تقارباً بين توظيف الاحتياطات مع مبادئ المحفظة الاستثمارية من حيث الاتجاه السلبي المحافظ، والمقصود به زيادة العوائد وتقليل المخاطر وتنويع الاستثمار، وبسبب التحديات الاقتصادية اقتضت الضرورة إلى الاهتمام بالوضع المالي والتحديات الذي ترافق توظيف هذه الاحتياطات، والبحث عن طرق لتحسين العائد، وتخفيض التكاليف والاحتفاظ بالاحتياطات، وبالتالي زيادة قدرتها الوفاء بالتزاماتها المالية وتحقيق الاستدامة.

5. دراسة (الهام، 2020م) بعنوان: "الاستدامة المالية والتنويع الاقتصادي في الجزائر" دراسة قياسية للفترة (2000-2018م).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التنويع في الإيرادات العامة، والتنويع الاقتصادي على الملائمة المالية وعجز الموازيين، لغرض معرفة درجة التنويع الاقتصادي التي تسمح بالمحافظة، على الإنفاق العام على المدى الطويل، وتحقيق الاستدامة المالية، وتوصلت الدراسة إلى ان الملائمة المالية مرتبطة بدرجة كبيرة بتقلبات أسعار النفط، ولا وجود لأثر الجباية العادية عليها، أما نسبة القطاع الصناعي من الناتج الداخلي الخام فلها أثر موجب، وهناك علاقة طويلة الأجل، بين النفقات العامة والإيرادات العامة ولا وجود للاستدامة المالية في الجزائر، فتحقيقها يتطلب التنويع في مصادر الإيرادات خاصة الجباية العادية، والعمل على تنويع الاقتصاد، من خلال تفعيل القطاع الزراعي والسياحي والصناعة خارج المحروقات.

6. دراسة (قروف، العمرواي، 2020م) بعنوان: "قياس وتحليل أثر مؤشرات الاستدامة المالية على النمو الاقتصادي في الجزائر" للفترة (1990-2018م).

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الاستدامة المالية على النمو الاقتصادي في الجزائر، من خلال اختبار البيانات التاريخية لمؤشرات "الاستدامة المالية"، وتم الاستعانة بالنماذج القياسية الحديثة، للتحقق من فرضيات البحث، وتوصلت النتائج إلى استقرار السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات، مما يعني تحقق "الاستدامة المالية" في الاقتصاد الجزائري على الأمد المتوسط والطويل، بما يزيد من حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي النمو الاقتصادي بالاعتماد على قدراتها الانتاجية والتصديرية للنفط الخام، متغيرات الاستدامة المالية بالجزائر (الدين العام إلى الناتج المحلي الاجمالي، الفجوة الضريبية، مؤشر العجز الأولي)، لا تمتلك القدرة بالتأثير في النمو الاقتصادي بصورة منفردة.

7. دراسة (الخفيفي، 2019م) بعنوان: "دور اليات الحوكمة في تحسين الاداء الاداري دراسة الحالة مؤسسة الضمان الاجتماعي بنغازي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وآليات "الحوكمة" في تحسين الأداء في صندوق الضمان الاجتماعي، وكيف يساهم مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي في تحسين الأداء في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي وفروعها، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستوي الإدارة الوسطي بالإدارة العامة، لفروع صندوق الضمان الاجتماعي في بنغازي، والبالغ عددهم (60)

وآختيرت منهم عينة عشوائية حجمها (40)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والتحليل، من خلال البرنامج الإحصائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن "الحوكمة" تعد نظام متكامل للرقابة داخل المؤسسات الإدارية، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوكمة بآليتها المتمثلة في (مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي، والتدقيق الخارجي، وتحسين الأداء)، بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

3.4.2. الدراسات الاجنبية:

1. (RWAND, 2020): Analysis Of Financial System Governance On Financial Sustainability Of Manufacturing Companies In Rwand.

"تحليل حوكمة النظام المالي على الاستدامة المالية لشركات التصنيع في رواندا

هدفت الدراسة لتحليل حوكمة النظام المالي على الاستدامة المالية، لشركات التصنيع في دولة رواندا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد مجتمع الدراسة (270) وتم احتساب العينة البسيطة البالغ عددها (73)، توصلت الدراسة للنتائج التالية، أن تبعية النظام المالي لشركةr"Ameki Colo" وجاءت النسب كالتالي (4.2/4.6)، بمتوسط معدل (75.9%)، استحوذ النظام المالي على متوسط معدل بمقدار (81.4%)، وكانت هناك علاقة متبادلة، مع كفاءة "اتخاذ القرار المالي"، جاءت قدرة السيولة النقدية لشركة((Ameki Color متوسطة بنسبة (84.25%)، حسب تأكيد المشاركين بنسبة (89.46%).

2. (Feng et al, 2018): The impact of the environmental dimension of sustainability and the ownership structure on sustainable financial development".

"أثر البعد البيئي والاجتماعي للاستدامة وهيكل الملكية على التنمية المالية المستدامة".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر البعد البيئي والاجتماعي للاستدامة وهيكل الملكية على التنمية المالية المستدامة, وتم التطبيق على عينة من شركات الطاقة المقيدة بالبورصة الصينية، والتي بلغ عددها (64) شركة مقيدة ببورصة Shanghai and Shenzhen خلال الفترة من سنة (1992) إلى سنة (2016)، توصلت الدراسة إلى أن البعد البيئي والاجتماعي للاستدامة، له أثر إيجابي على الأداء المالي والاقتصادي طويل الأجل، مما يعني زيادة التنمية المالية المستدامة للشركة, كما توصلت إلى وجود علاقة عكسية جوهرية بين هيكل الملكية(مقياس بنسبة التداول الحر والتي تعبر عن تشتت ملكية أسهم رأسمال الشركة)، وعلى التنمية المستدامة (مقياسه بمعدل النمو المستدام).

3. (Chepurko et al, 2018): The relationship between environmental and social disclosure for sustainability and amending companies' financial statements.

"العلاقة بين الافصاح البيئي والاجتماعي للاستدامة وتعديل القوائم المالية للشركات".

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الإفصاح عن البعد البيئي والاجتماعي للاستدامة، وتعديل القوائم المالية للشركات, مع بيان أثر الإعلان عن القوائم المالية على أسعار الأسهم, وتم التطبيق على عينة من تعديلات القوائم المالية عددها (1927) للشركات الامريكية خلال الفترة ما بين (1997 و2012م)، توصلت الدراسة إلى أن الشركات الأكثر إفصاحا عن البعد البيئي والاجتماعي للاستدامة، ينخفض لديها احتمالية تعديل قوائمها المالية، أي أن هناك علاقة عكسية بين الإفصاح عن البعد البيئي والاجتماعي للاستدامة، وتعديل القوائم المالية، وجود علاقة عكسية بين الإعلان عن تعديل القوائم المالية وأسعار الاسهم, حيث ينخفض سعر السهم حال تاريخ الإعلان عن تعديل القوائم المالية خصوصا إذا كان التعديل يتعلق بالإيرادات، أو إعادة هيكلة الأصول والالتزامات.

4. (Maulamin& Bhakti, 2017): The Impact of Corporate Governance on Tax Reforms, Revenue and Tax Administration in Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange

"تأثير حوكمة الشركات على الإصلاحات الضريبية والإيرادات والإدارة الضريبية في الشركات المدرجة في بورصة إندونيسيا".

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير حوكمة الشركات على الإيرادات الضريبية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (117) شركة مدرجة في بورصة أندونيسيا، ومن أبرز النتائج التي خلصت لها الدراسة أن معظم الشركات تمارس أعمال الإدارة الضريبية مع إدارة الأرباح من خلال مؤشرات ضريبة الدخل للشركات في أندونيسيا، إن إدارة الضرائب تعتمد على قوانين الضريبة القائمة, وأدارة الأرباح تعتمد عل الظروف الاقتصادية التي تمر بها الشركات، وخصوصا تلك التي تتعلق بالخسائر.

5. (Ararat & Melissa,2017): The Impact of Corporate Governance on Corporate Value and Profitability: A Study on Family Businesses in Turkey.

"تأثير حوكمة الشركات على قيمة الشركات وربحياتها": دراسة على الشركات العائلية في تركيا.

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير حوكمة الشركات، على قيمة الشركات وربحيتها ولا سما الشركات العائلية في تركيا، حيث اعتمدت الدراسة على القوائم المالية التي تنشرها الشركات في تركيا في الفترة ما بين (2012/2006م) واستندت الدراسة على مؤشر حوكمة الشركات التركي، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن حوكمة الشركات تؤثر على الشركات العائلية، وتؤثر على قيمة الشركة وربحيتها، وبالتالي تؤثر على قيمة الضرائب والإيرادات العامة.

6. (Cumming, Filatotchev, Knill, Reeb& Senbet, 2017): The role of laws, finance, and international mobility on corporate governance.

"دور القوانين والتمويل والتنقل الدولي على حوكمة الشركات".

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القوانين في الدول المختلفة، وأساليب التمويل والقدرة على التنقل بين الدول وحوكمة الشركات, وركزت الدراسة على العلاقة بين حوكمة الشركات والقوانين التي تسنها الدول، والاختلافات فيما بينها، وتأثير ذلك على إيرادات الدولة بشكل عام وإيرادات هذه الشركات بشكل خاص، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكيفي، من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، توصلت الدراسة للنتائج التالية, أن القوانين التي تشرعها الدول فيما يتعلق بحوكمة الشركات، تؤثر على الاقتصاد والايرادات العامة لها، من حيث التأثير على ملكية الشركات والاتجاهات العامة للشركات ورفع نسبة رأس المال القومي.

7. (kuar, 2014): Corporate Governance and Financial Performance: A Case of Indian Banking Industry."

"الحاكمية المؤسسية والأداء المالي: دراسة حالة البنوك الصناعية في الهند"

هدفت الدراسة الحالية في البحث حول الحاكمية المؤسسية والأداء المالي، وكانت الدراسة تدور حول البنوك الصناعية في الهند وتعد قضية الحوكمة في الشركات من القضايا التي تسبب القلق للقطاع المصرفي, وتعتبر المؤسسات المالية أحد أهم ركائز النمو الاقتصادي في كل من البلدان النامية والمتقدمة أيضا، حاولت الدراسة في توضيح العلاقة بين حوكمة الشركات، وأداء البنوك واشتملت عينة

الدراسة على (13) بنك من البنوك المدرجة في مؤشر (s&p Bankex) للسنة المالية (2013/2012م) من خلال صياغة مؤشرات شاملة تشكل معايير مختلفة، لحوكمة الشركات على أساس اللوائح، في حين استخدم الباحث العائد على الموجودات كمقياس، للأداء والمتغير التابع للدراسة، توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن اللجان المختلفة التي تشكلها المصارف ترتبط بشكل كبير مع أدائها، وأن مختلف اللجان التي وضعت في إطار آليات حوكمة الشركات، تلعب دور مهم في تعزيز أداء المؤسسات المصرفية.

4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع علي الدراسات والأدبيات السابقة، تبين أنها تناولت مفاهيم الحوكمة والاستدامة المالية من جانب المفاهيم والنظريات والأبعاد والخصائص، التي تشكل هذا الإطار، وتبين أن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تحدثت عن المتغيرين معا، على حد علم الباحث، وأظهرت بعض نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في واحد من المتغيرات، وكما تم الاستفادة من الدراسات السابقة، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة مسائل على النحو الآتي

5.4.2. أوجه التشابة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، في استخدمها للمنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات مثل دراسة (صيام، 2020م)، ودراسة (Harelimana BJ, and Buregeya BJ. 2020) ودراسة (الجعيد، 2020م)، ودراسة (بوعيشاوي، عماد، 2020م)، (العمرو، عبد الله، 2020م)، ودراسة (الغماري، 2019م)، ودراسة (حمد، 2019م)، ودراسة (الكبيجي، 2019م)، ودراسة (الخفيفي، 2019م)، ودراسة (صايج، 2018م)،ودراسة (Maulamin&Bhakti,2017).
2. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها أداة الاستبيان كأساس لجمع البيانات، مثل دراسة (الجعيد، 2020م)، دراسة (العمرو، عبد الله، 2020م)، ودراسة (الغماري، 2019م)، ودراسة (الكبيجي، 2019م)، ودراسة(الخفيفي، 2019م)، ودراسة (صايج، 2018م) ، دراسة (Maulamin& ،2017، Bhakti).

6.4.2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة ، من حيث المنهج المستخدم في الدراسة مثل دراسة (الهام، 2020م)، ودراسة (قروف، والعمرواي، 2020م)، ودراسة (Ararat&Melissa,2017)، ودراسة (Cumming, Filatotchev, Knill, Reeb& Senbet,2017)، حيث استخدمت تحليل السلاسل الزمنية، والتحليل الكيفي، ونماذج قياسية خاصة.
2. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في بيئة الدراسة التي تبحث في تحليلها، وتم تطبيق الدراسة الحالية على هيئة التقاعد الفلسطينية، بينما تم تطبيق الدراسات السابقة في دول مختلفة.
3. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وركزت الدراسة الحالية على معرفة واقع تطبيق "الحوكمة" بما تشمله من معايير، واختصت بمعايير الجميعة الدولية للضمان الاجتماعي، بينما ارتكزت الدراسات السابقة على معايير من مراجع أخرى، كصندوق النقد الدولي ومعايير لجنة بازل، ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي.
4. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفي التساؤلات التي بنيت عليها الدراسة الحالية.

7.4.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتجلى الاستفادة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة كونها وفرت للباحث، فكرة عن طبيعة الأعمال السابقة، وتفكير المختصين السابقين في نفس المجال وهي:

1. التعرف على مواطن القوة والضعف بالدراسات السابقة، والتي تمكن الباحث في محاولة تغطيتها في الدراسة الحالية.
2. التعرف على التوجهات والأساليب العلمية، والبحثية المتعلقة في موضوع الدراسة.
3. المساعدة في تكوين الأساس العلمي، والنظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.
4. توضيح كافة المنهجيات المختلفة، التى تناولت موضوع البحث، والأسس العلمية التى تم الاستناد عليها.
5. المساهمة في توجية الدراسة الحالية نحو اتجاة اعتماد أدوات جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة الحالية، ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

8.4.2. الفجوة البحثية:

1. **الفجوة المعرفية:** ركزت الدراسات السابقة على "الحوكمة والاستدامة المالية" كمفاهيم عامة، لكل من متغيرات الدراسة بشكل مستقل، والذي تمثل في عدم وجود دراسات كافية، توضح تطبيق "الحوكمة" وتأثيرها على "الاستدامة المالية" بشكل عام، وانعدام وجود دراسات متعلقة في المتغيرين معا، وكذلك قامت بعض الدراسات السابقة بالتطرق إلى نماذج ومعايير مؤسسات دولية أخري، إلا أن الدراسة الحالية تهتم بدراسة معايير "الحوكمة" الخاصة في الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISAA) وتأثيرها على الاستدامة المالية.
2. **الفجوة المكانية:** طبقت غالبية الدراسات السابقة في مؤسسات، ومنظمات وهيئات على اختلاف طبيعة نشاطها بأماكن متعددة في دول مختلفة، ولم تحمل أي من الدراسات السابقة نفس عنوان الدراسة الحالية عن هيئة التقاعد الفلسطينية، وكذلك لم يتم من قبل تطبيق بعض متغيرات الدراسة على هيئة التقاعد الفلسطينية.
3. **الفجوة المنهجية:** ركزت غالبية الدراسات السابقة في جمع البيانات، على تحديد فئات محددة في مجتمع الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية قامت في جمع البيانات من كافة العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية بكافة محافظات الوطن، كما استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وبعضها الآخر استخدمت تحليل السلاسل الزمنية والتحليل الكيفي ونماذج قياسية خاصة، إلا أن الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

9.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعبر الدراسة الحالية عن إحدى أهم الأدوات التي تبحث في الموضوعات المهمة، والحديثة المختصة "بالحوكمة والاستدامة المالية"، في ظل توجهات الدول النامية والمتقدمة، والرغبة الدولية بتعزيز مفهوم الحكم الجيد، داخل المؤسسات وقدراتها على الاستمرار في تحقيق أهدافها على اختلاف أنواعها، لذلك كانت الحاجة إلى تناول موضوع واقع تطبيق الحوكمة، وتأثير معاييرها على الاستدامة المالية، من خلال تقديمها مجموعة من الإسهامات التي تميزها عن غيرها من الدراسات، من وجهة نظر الباحث وما يميز الدراسة الحالية تناول واقع تطبيق "الحوكمة" ودراسة العلاقة بينها وبين "الاستدامة المالية" وتأثير معايير الحوكمة الصادرة عن الجمعية الدولية لضمان الاجتماعي، على الاستدامة المالية ولم يجد الباحث دراسات كثيرة تتعلق بجمع المتغيرين مع بعضهما، وبناءً على الدراسات التي تجمع بينهما من ضمنهم الدراسة الحالية نجد أن عدم توفر دراسات تجمع بين هذين المتغيرين بدون وعي وقصد من الباحثين قد تم سده بهذه الدراسة، وسيتم تطبيقها على هيئة التقاعد الفلسطينية، وهذا لم يتم تناوله

في الدراسات الأخرى، حيث تم تطبيق معظم الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة، وكذلك الدراسة حاولت إكمال الجهود البحثية السابقة في مجالى "الحوكمة والاستدامة المالية" من خلال إضافة جديدة تمثلت في البيئة الفلسطينية والذي يمثل إضافة هامة على المستوي العلمي بدعم الجهود البحثية المسمترة في الجانب الإداري والمالي والتنموي.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 تمهيد

للإجراءات المنهجية دورا مهم في مسار البحث العملي، فهي ترسم معالم وآفاق البحث وتعطي الباحث الأداء الفعالة، لمتابعة خطوات بحثه لتحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها.

ويتناول هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة، والمتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي، وتوضيح مجتمع الدراسة المستهدف، ومن ثم العينة الاستطلاعية (التجريبية) وتوضيح صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق والثبات للاستبانة بعد ذلك التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأخيراً الأساليب الإحصائية للدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر الأنسب لدراسة الظاهرة الراهنة، حيث يصف الظاهرة من خلال أستخدام أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، ويتم تشخيص ووصف الظاهرة، من خلال النتائج المرجوة من الاستبانة، وتم الاعتماد على هذا المنهج لدراسة واقع تطبيق الحوكمة، وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية.

3.3 مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى الإطار الفعلي للفئة المستهدفة من الباحث، والمتمثلة بالموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث تم اختيار هذا المجتمع للإجابة على أهداف الدراسة والهدف الرئيس المتمثل بالتعرف على واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين والبالغ عددهم (142) موظفا (العاملين من ذوي الاختصاص وذوي المستويات الادارية والاشرافية)، حسب بيانات الأرقام الصادرة عن إدارة الموارد البشرية خلال شهر ستمبر لعام (2021م)، واتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المستهدفة، وذلك لقلة حجم مجتمع الدراسة المتاحة، وفي إطار عمل الباحث بالهيئة فقد قام بتوزيع الاستبانات، على الموظفين العاملين البالغ عددهم (142) استبانة، خلال الفترة ما بين (6) أكتوبر حتى (10) اكتوبر (2021م)، وتم استرداد (116) استبانة من أصل من (142) استبانة بنسبة استرداد (81.7%)، جميعها صالح لأغراض التحليل الأحصائي وممتازة لعينة الدراسة للمجتمع المستهدف، ويمكننا تعميم نتائج هذه الدراسة.

العينة الاستطلاعية (التجريبية):

قام الباحث بالاعتماد على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، حيث قام الباحث بالتأكد من الصدق والثبات للاستبانة، من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة ب (صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي)، والثبات المتمثل ب (كرونباخ الفا، اوميجا الموزونة) من خلال توزيع 30 استبانة على الموظفين العاملين بهيئة التقاعد الفلسطينية، وتعتبر العينة الاستطلاعية ضمن إطار مفردات مجتمع الدراسة الفعلية وذلك لتحقق كافة معايير الصدق والثبات.

4.3 محتوى أداة الدراسة

يشير محتوى أداة الدراسة إلى ما تتضمنه تلك الأداة، من تمثيل لمتغيرات الدراسة البحثية، وفي هذا الإطار فإن الأداة الرئيسة الراهنة للدراسة المتمثلة في الاستبانة، تحتوي على قسمين رئيسين تمثل القسم الأول منها بالبيانات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، فيما يمثل القسم الثاني منها المتغيرات البحثية محل الدراسة، والتي قسمت إلى محورين رئيسين تناول المحور الأول، المتغير المستقل المتمثل "بالحوكمة"، فيما ركز المحور الثاني، على المتغير التابع المتمثل "بالاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية، وفي هذا

الإطار فقد شمل المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد، لتمثيل المحتوى العلمي الخاص به، حيث شملت هذه الأبعاد (المساءلة، الشفافية، قابلية الاستشراف، المشاركة، الدينامية) وتم قياس هذا المتغير من خلال (45) فقرة، بينما تم قياس المتغير التابع "الاستدامة المالية" من خلال (14) فقرة، وعليه أصبح إجمالي الفقرات المكونة للاستبانة (59) فقرة.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تعتبر مؤشرات الصدق والثبات أحد أهم المعايير التي يجب توافرها، بغية الاعتماد عليها في جمع البيانات، وبالتالي الثقة بالنتائج التي تفرزها عمليات التحليل، المستندة إلى استخدام تلك الأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وتتنوع الأشكال والاختبارات التي يمكن الاعتماد عليها بغية الحكم على تلك الأداة، من حيث قدرتها على تمثيل الظاهرة محل البحث، أو من حيث قدرة الباحثين على الاعتماد عليها واستخدامها كأداة علمية، يمكنها أن تعطي نتائج متقاربة لما توصل إليه الباحث في حال تكرار العمل بظروف مشابها، وعلى مجتمع الدراسة الذي استهدفه الباحث، ولأغراض التحقق من صدق أداة الدراسة فقد قام الباحث بالاعتماد على اختباري صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وفي ذات الإطار فقد اعتمد الباحث على اختباري كرونباخ الفا، واميجا الموزونة، للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقابليتها للاستخدام والجدول رقم (1.3) يوضح نتيجة هذه الاختبارات.

جدول 1.3: اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة لفقرات "الحوكمة" و"الاستدامة المالية".

فقرات البعد الأول، المساءلة.			فقرات البعد الثاني، الشفافية.		
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.814**	0.000	الفقرة 1	**0.831**	0.000
الفقرة 2	**0.795**	0.000	الفقرة 2	**0.838**	0.000
الفقرة 3	**0.852**	0.000	الفقرة 3	**0.859**	0.000
الفقرة 4	**0.748**	0.000	الفقرة 4	**0.797**	0.000
الفقرة 5	**0.813**	0.000	الفقرة 5	**0.793**	0.000
الفقرة 6	**0.757**	0.000	الفقرة 6	**0.766**	0.000
الفقرة 7	**0.718**	0.000	الفقرة 7	**0.870**	0.000
الصدق البنائي	**0.880**	0.000	الفقرة 8	**0.839**	0.000
كرونباخ الفا	0.902		الفقرة 9	**0.802**	0.000
اوميجا الموزونة	0.899		الصدق البنائي	**0.921**	0.000

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
فقرات البعد الثالثة، قابلية الاستشراف.			كرونباخ الفا	0.939	
الفقرة 1	0.477**	0.008	اوميجا الموزونة	0.936	
الفقرة 2	0.795**	0.000	فقرات البعد الرابع، المشاركة.		
الفقرة 3	0.891**	0.000	الفقرة 1	0.459*	0.011
الفقرة 4	0.917**	0.000	الفقرة 2	0.378*	0.039
الفقرة 5	0.902**	0.000	الفقرة 3	0.781**	0.000
الفقرة 6	0.915**	0.000	الفقرة 4	0.897**	0.000
الفقرة 7	0.879**	0.000	الفقرة 5	0.795**	0.000
الفقرة 8	0.929**	0.000	الفقرة 6	0.767**	0.000
الفقرة 9	0.928**	0.000	الفقرة 7	0.898**	0.000
الفقرة 10	0.857**	0.000	الفقرة 8	0.921**	0.000
			الفقرة 9	0.893**	0.000
الصدق البنائي	0.913**	0.000	الصدق البنائي	0.905**	0.000
كرونباخ الفا	0.960		كرونباخ الفا	0.913	
اوميجا الموزونة	0.965		اوميجا الموزونة	0.920	
فقرات البعد الخامس، الدينامية.					
الفقرة 1	0.791**	0.000	الفقرة 6	0.873**	0.000
الفقرة 2	0.874**	0.000	الفقرة 7	0.910**	0.000
الفقرة 3	0.780**	0.000	الفقرة 8	0.804**	0.000
الفقرة 4	0.709**	0.000	الفقرة 9	0.830**	0.000
الفقرة 5	0.849**	0.000	الفقرة 10	0.812**	
الصدق البنائي		0.896**	0.000		
كرونباخ الفا للبعد		0.950			
اوميجا الموزونة للبعد		0.949			
كرونباخ الفا للمحور ككل		0.983			
اوميجا الموزونة للمحور ككل		0.983			
فقرات المحور الثاني، الاستدامة المالية.					
الفقرة 1	0.745**	0.000	الفقرة 8	0.793**	0.000
الفقرة 2	0.716**	0.000	الفقرة 9	0.680**	0.000
الفقرة 3	0.720**	0.000	الفقرة 10	0.397*	0.030
الفقرة 4	0.836**	0.000	الفقرة 11	0.741**	0.000
الفقرة 5	0.776**	0.000	الفقرة 12	0.662**	0.000

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 6	**0.798	0.000	الفقرة 13	**0.710	0.000
الفقرة 7	**0.728	0.000	الفقرة 14	**0.840	0.000
كرونباخ الفا للمحور ككل	0.929				
اوميجا الموزونة	0.926				

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (spss v26).

1.5.3. صدق المحتوى (صدق المحكمين):

يعتبر صدق المحكمين بمثابة الحلقة الأولى والأهم، لضمان تمثيل أداة الدراسة للمحتوى العلمي المستهدف، فصدق المحكمين يرتبط باتجاهات الخبراء وتقديرات، بقدرة الأداة البحثية لتمثيل الظاهرة المدروسة تمثيلا علميا دقيقا وفقا لما أقرته الأدبيات البحثية، والنظريات العلمية ذات الصلة بالموضوع البحثي، وهذا شكل من أشكال الصدق المرتبط، بتقديرات الخبراء في الحقل الإداري، حول قدرة فقرات أداة الدراسة على تمثيل محتوى الأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة المبحوثة، ومن هنا فإن إتقان الباحث في إعداد أداته البحثية وفقا للأصول العلمية، والإحاطة بكافة الجوانب المرتبطة بأبعاد المتغيرات المستهدفة، يمنح الأداة قوة في محتواها، تسهم في تعزيز مستويات الاتفاق بين المحكمين على إمكانية استخدامها، كأداة بحثية ممثلة للظاهرة المدروسة، وعلى النقيض من ذلك فضعف قدرة الباحث على تمثيل المحتوى محل البحث تمثيلا كافيا سيترافق معه، وجود مجموعة واسعة من الملاحظات من الخبراء، حول قدرة الأداة على تمثيل الظاهرة محل البحث، فاتفاق الخبراء في الحقل الإداري على توافر مثل هذه القدرة يطلق عليه: (صدق المحتوى) أو (صدق المحكمين)، وكلما انخفض التباين في آراء المحكمين حول مهنية الأداة، وقدرتها على قياس المتغيرات محل البحث، كلما ارتفعت مستويات صدق المحتوى والعكس صحيح، إذ يتم الاعتماد في تقييم درجة الصدق المحتوى للقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكمين". (ازيدي، حرطاني، (2019م)، ص 27)، وبناءً على ذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للدراسة بشكلها الأولي، وتم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال وبلغ عددهم (9) خبيراً، وتم إجراء تحكيم الاستبانة وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية. (الملحق رقم 3).

واعتمد الباحث في حساب نسبة صدق المحكمين من خلال معادلة لاوشي (Lawshe) والتي تنص كما يلي:

CVR= n-1/N

Content Validity Ratio (CVR): هي نسبة صدق المحكمين.

n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسي.

N: هو مجموعة المحكمين.

ومن خلال نتائج معادلة لاوشي (Lawshe) بلغت نسبة الصدق (الحوكمة= 0.95، الاستدامة المالية= 0.94)، وتشير هذه النتائج إلى وجود صدق المحكمين بناءً على أن نتيجة المعيار أكبر من (0.60)، وهذا يؤكد بأن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه صدق الاتساق الداخلي والبنائي:

1.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي:

يقيس صدق الاتساق الداخلي ما بين متوسط فقرات أبعاد ومحاور الدراسة ومتوسط الدرجة الكلية للبعد أو المحور المنتمي اليه.

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "الحوكمة"، والمحور الثاني "الاستدامة المالية" حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الثانية من البعد الرابع، "المشاركة" في إطار المحور الاول، "الحوكمة" التي تنص على: " تحرص الهيئة على التأكيد والالتزام بحقوق المشتركين والمنتفعين كافة التي يحميها ويكفلها القانون" (0.378)، وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبلغ مستوى الدلالة (0.039 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثامنة للبعد الرابع، "المشاركة" التي تنص على " يشارك أصحاب المصالح في تعزيز حوكمة الهيئة، بما يكفل لهم الحصول على المعلومات الكافية، للحفاظ على تلك المصالح" (0.921)، وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بأبعاد المحور الأول، المتمثل ب "الحوكمة" والمحور الثاني، "الاستدامة المالية" ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، والجدول أعلاه (2.3) يوضح النتائج.

2.1.5.3. الصدق البنائي:

يشير الصدق البنائي إلى قوة ارتباط البُعد أو المتغير بالمحور المنتمي إليه، فهو أحد أشكال صدق الأداة، الذي يتم التوصل إليه من خلال استخلاص درجة الارتباط بين البُعد، والمحور الذي ينتمي

إليه، ويتم التوصل إليه بتحديد قيمة معامل ارتباط بيرسون، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق، توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن(0.05،)حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه (2.3)، الذي يوضح الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (الحوكمة)، والمحور ذاته، فقد تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور بين البُعد الأول " المساءلة"، وبلغت قيمة الصدق (0.880)، والبُعد الثاني " الشفافية" وبلغت قيمة الصدق (0.921)، وتشير هذه القيمة إلى وجود صدق بنائي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.001).

2.5.3. ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم ثبات أداة الدارسة إلى قدرة الباحثين من الوصول إلى نتائج متقاربة، في حال تم الاعتماد على استخدام ذات الأداة، في ظل ظروف مشابهة للظروف البحثية التي تم إجراء الدراسة بها، وعلى ذات المجتمع الذي طبقت عليه، وللوصول إلى مؤشر ثبات أداة الدراسة، يمكن للباحث الاعتماد على مجموعة متنوعة من هذه المؤشرات، كمؤشر (كرونباخ الفا) أو قيمة (اوميجا الموزونة) أو مؤشر الثبات المركب، وفي إطار الدراسة الراهنة فقد تم الاعتماد على مؤشري (كرونباخ الفا واوميجا الموزونة)، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول ككل الذي يمثل (الحوكمة) (0.950)، بينما بلغت القيمة للمحور الثاني (الاستدامة المالية) (0.929)، أما فيما يتعلق بقيمة اختبار أوميجا الموزونة للمحور الأول (0.983) وللمحور الثاني (0.926)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة.

1.2.5.3. تحقق معايير الصدق والثبات:

في إطار تحقق الباحث من تمتع الأداة البحثية بمعايير الصدق والثبات، فقد أجرى مجموعة واسعة من الاختبارات للتحقق من هذا الاتجاه، واعتمد على استخدام اختبار بيرسون لقياس قوة العلاقة واختبار كرونباخ الفا واوميجا الموزونة، إضافة لمعادلة لوشي لتحديد مستويات صدق المحكمين،، وقد أشارت نتائج تلك الاختبارات إلى تمتع هذه الأداة بمعايير الصدق والثبات، وبالتالي تمكين الباحث من الاعتماد على تلك الأداة لجمع بياناته من مصادرها الأولية، وإمكانية الاعتماد على تلك النتائج وتعميمها، ولتلخيص مدى قدرة الأداة على تحقيق معايير الصدق والثبات فقد تم إدراجها في الجدول التالي:

جدول 2.3: طريقة ومدى تحقق الاختبارات.

الرقم	الاختبارات		طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات
.1	صدق متغيرات الدراسة	• الصدق الظاهري • صدق الاتساق الداخلي	• لجنة من المحكمين (9 محكمين) من خلال معادلة لاوشي. • معامل ارتباط بيرسون	تم التحقق
		• الصدق البنائي	• معامل ارتباط بيرسون	
.2	ثبات متغيرات الدراسة		• كرونباخ ألفا • اوميجا الموزونة	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قام الباحث بالاعتماد على الاختبارات المعلمية للاجابة على تساؤلات الدراسة دون اللجوء لاستخدام اختبار التوزيع الطبيعي وذلك بسبب وجود مبررات للاعتماد على الاختبارات المعلمية وهي كما يلي: حسب نظرية النهاية المركزية التي تفترض بأن حجم العينة يزيد عن (30) مفردة بيتم استخدام الاختبارات المعلمية، بالاضافة استخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة (بيتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على تساؤلات الدراسة (يغني، عثمان، 2019، ص 238).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول 3.3: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
	اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (SPSS V.26)	
.1	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	• صدق المحكمين (عدد المحكمين). • صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). • الصدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).
.2	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	• طريقة كرونباخ ألفا. • طريقة اوميجا الموزونة.
.3	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد	• الجداول التكرارية والنسب المئوية. • الوسط الحسابي. • الوزن النسبي.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (SPSS V.26)		
	ومحاور الدراسة)	• الانحراف المعياري. • اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test)، لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة. • الأشكال البيانية.
4.	اختبارات تساؤلات الدراسة	• معامل ارتباط بيرسون (Person correlations). • طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). • طريقة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression). • اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test). • اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي (spss v26).

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

1.4 تمهيد

في هذا الفصل من الدراسة يظهر كافة التفاصيل المتعلقة بتحليل وتفسير النتائج البحثية، سواء ما تعلق منها بتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة، والمتمثلة بواقع تطبيق "الحوكمة" وتأثيرها على "الاستدامة" المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية، أو من حيث طبيعة المبحوثين أو التحليل الوصفي لمستوى توافر تلك المتغيرات بهيئة التقاعد الفلسطينية محل البحث، هذا بالإضافة إلى التساؤلات الرئيسة للدراسة، والوصول الى حالة الإثبات أو النفي لتلك التساؤلات، بغية تحقيق الغايات النهائية للدراسة الراهنة.

2.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة، وفقاً للبيانات الديموغرافية

يوضح الجدول رقم (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة، وفقاً للبيانات الديموغرافية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (116)، من الموظفين العاملين بهيئة التقاعد الفلسطينية.

جدول 1.4: الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة، وفقاً للبيانات الديموغرافية.

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	88	75.9	العمر	(30) عاماً فأقل	30	25.9
	أنثى	28	24.1		(31-40)عاماً	50	43.1
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	22	19.0		(41-50)عاماً	18	15.5
	بكالوريوس	74	63.8		(50)عاماًفأكثر	18	15.5
	دراسات عليا	20	17.2	المسمى الوظيفي	موظف	61	52.6
سنوات الخدمة	(5) سنوات فأقل.	33	28.4		رئيس شعبة	2	1.7
	(6-10) سنوات.	20	17.3		رئيس قسم	18	15.5
	(11-15) سنة.	33	28.4		مدير دائرة	27	23.3
	(16) سنة فأكثر.	30	25.9		مدير عام	7	6
مكان العمل	مقر رام الله.	43	37		مساعد رئيس الهيئة فأعلي	1	0.9
	مقر غزة.	67	57.8				
	مقر الخليل.	6	5.2				

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (spss v26).

تعقيب الباحث على نتائج جدول (1.4):

يري الباحث أن النسبة المرتفعة للعنصر الذكوري المشارك في تعبئة الاستبانة في هيئة التقاعد الفلسطينية، يرتبط بمجموعة من الأسباب أهمها طبيعة التوجة الذكوري لدي المجتمع الفلسطيني، وانعكاس هذا النمط على مجريات الحياة الاجتماعية وكذلك الارتباط في خصائص مجتمع الدراسة المستهدف، والعامل بهيئة التقاعد الفلسطينية واهتمامها، باستقطاب وتوظيف الذكور أكثر من الإناث، والمرتبطة في سياسات التعيين المتبعة بالهيئة منذ نشأتها، ويعلل ذلك بكثرة الإجازات الممنوحة للإناث، وتركيزها في منح الوظائف العليا والإشرافية على الطابع الذكوري، أما فيما يتعلق بالفئة العمرية تشير النتائج أعلاه إلى ميل الفئة العمرية من المستجبين، لصالح الفئات العمرية الوسطي، وهذا مؤشر على اهتمام هيئة التقاعد الفلسطينية، بتعيين وتوظيف الفئات الشابة التى تتميز بالقوة والدافعية والقدرة على العطاء للهيئة، وبخصوص ما يتعلق بالمستوي التعليمي، يلاحظ من الجدول الموضح أعلاه استحواذ (البكالوريوس) على النسبة الأكبر وهذا مؤشر على أن افراد مجتمع الدراسة في هيئة التقاعد الفلسطينية، لديهم مؤهلات متخصصة وتأهيلا أكاديميا جامعيا، مما يشير إلى أن

العاملين في الهيئة من الكوادر والكفاءات البشرية، أما فيما يتعلق في سنوات الخدمة كانت النسبة الأكبر الى الذين تقل سنوات خدماتهم عن خمس سنوات فأقل وكذلك الذين تنحصر سنوات خدماتهم مابين (11-15سنه) ويعزو الباحث ذلك بشأن الذين تكون سنوات خدماتهم **(5)** سنوات فأقل. لقيام هيئة التقاعد الفلسطينية في فتح مقر جديد في محافظة الخليل وتوجة الهيئة بتطوير مقرات رام الله وغزة من خلال استقطات الكفاءات من الخرجيين الجدد والسعي إلي التعيين من الفئات الشابة في ظل توسيع وظائفها ونشاطها، أما فيما يتعلق في الذين تنحصر خبراتهم مابين (11-15سنه)، تشير هذه النتيجة إلى محافظة الهيئة على العاملين فيها وتعبر عن الاستقرار الوظيفي لدي أغلب الموظفين في الهيئة لان طبيعة العمل بهيئة التقاعد الفلسطينية من الأعمال التى تحظي بتقدير واحترام المجتمع الفلسطيني، ويلية الذين تزيد سنوات خدماتهم عن (16) سنة فأكثر وذلك يفسر ويدل علي أن الهيئة فيها خبرات وكفاءات من الموارد البشرية، وأما فيما يتعلق بالمسمي الوظيفي فيلاحظ ارتفاع نسبة مسمي (موظف) عن الموظفين الذين يتولون وظائف إشرافية في هيئة التقاعد الفلسطينية وهذا أمر طبيعي، ويعزو الباحث ارتفاع هذه النسبة، لاعتماد الهيئة على سنوات الخبرة للذين يتولون المواقع الإشرافية والعليا، ويفسر الباحث هذه النتيجة لأن تلك الفئة أكثر إدراكا بطبيعة العلاقة بين "الحوكمة" و"الاستدامة المالية" في إطار مسؤولياتهم الإشرافية، أما بخصوص مكان العمل يوضح الباحث العدد المحدود للعاملين في مقر الخليل، بأن المقر مكتب مقتصر على تقديم خدماتها إلى محافظة الخليل في ظل توجهات الهيئة فتح مقرات بكافة محافظات الوطن.

3.4 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة)

يعتبر المحك المرتبط بأداة الدراسة بمثابة الإطار الفاصل، لتحديد قوة استجابة المبحوثين، تجاه الفقرات أو الأبعاد أو المحاور المرتبطة بالأداة البحثية، فمحك الدراسة، هو بمثابة نقطة هامة يتم الارتكاز عليها في تحديد مستويات قوة اتجاه استجابات المبحوثين، وفي هذا الإطار فقد اعتمد الباحث على مقياس(ليكرت) الخماسي، لقياس مستويات اتجاهات المبحوثين حول الظاهرة محل الدراسة، إذ يمكن لهذا المقياس تحديد الأوزان النسبية للفقرات والأبعاد والاعتماد على نتائجها لتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين حول الظاهرة المستهدفة، والجدول رقم (2.4) يشير إلى تقسيم هذا المقياس وفقا لدرجات الموافقة المعتمدة والتي تشمل:(منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول 2.4: مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

مقياس ليكرت	1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق بشدة
مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	1 – أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	4.20 – 5
الوزن النسبي	20% – أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	84% – 100%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) *100					

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي المكون من 5 إجابات".

4.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة، والتابعة بشكلها العام

يوضح الجدول (3.4) الأوزان النسبية الخاصة بمستويات الموافقة، لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات (116)، من الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل في المتغير المستقل (الحوكمة) من (45) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل في المتغير التابع (الاستدامة المالية) من (14) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة الكلية لأبعاد الحوكمة (3.10 من 5 بانحراف معياري 0.85)، وبوزن نسبي (62%)، وتعبر هذه النسبة عن توافر درجة متوسطة من الموافقة، فيما يتعلق بنتائج مقر رام الله " الحوكمة" (3.21 من 5 بوزن نسبي 64.2%) تعبر عن توافر درجة متوسطة من الموافقة، مقارنة بمقر غزة "الحوكمة" (3.04 من 5 بوزن نسبي 60.8%) تعبر عن توافر درجة متوسطة من الموافقة، أما نتائج مقر الخليل "الحوكمة" (3.06 من 5 بوزن نسبي 61.2%) تعبر عن توافر درجة متوسطة من الموافقة.

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني المتمثل "بالاستدامة المالية"، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية الخاصة به (3.16 من 5 بانحراف معياري 0.87) وبوزن نسبي (63.2%) وهو ما يشير إلى توافر درجة متوسطة من الموافقة على هذا المحور، مقارنة بنتائج مقر رام الله (3.33 من 5 بوزن نسبي 66.6%)، تعبر عن توافر درجة متوسطة من الموافقة مقارنة بمقر غزة (3.08 من 5 بوزن نسبي 61.6%)، تعبر عن توافر درجة متوسطة من الموافقة، أما نتائج مقر الخليل (2.87 من 5 بوزن نسبي 57.4%)، تعبر عن توافر درجة متوسطة من الموافقة.

أما فيما يتعلق بأبعاد "الحوكمة" فتشير النتائج الى توفر درجة متوسطة من الموافقة، لكافة الأبعاد المكونة لهذا المحور، وقد احتل بعد "الشفافية" المرتبة الأولى في إطار استحواذه على أعلى درجات الموافقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.23 من 5 بوزن نسبي 64.6% بانحراف معياري 1.00)، في حين احتل بعد " المشاركة" المرتبة الثانية والأخيرة من حيث درجات الموافقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (2.96 من 5 بوزن نسبي 59.2% بانحراف معياري 0.91).

حيث بلغ معامل الاختلاف ككل وبشكل عام لكل من بعد المساءلة (32.9%)، وبعد الشفافية (31%)، وبعد المشاركة (30.7%) وتعتبر هذه النسبة التي تزيد عن 30% وجود تشتت عالي في الإجابات، اما على مستوى مقر غزة بلغ معامل الاختلاف لكل من بعد المساءلة (34.3%)، وكذلك بعد المشاركة (33.8%)، وبعد الشفافية (33.5%) وهذه النتائج تشير الى وجود تشتت عالي في الإجابات، اما على مستوى مقر الخليل بلغ معامل الاختلاف إلي كل من بعد المساءلة (48%)، وبعد المشاركة (38.5%) وهذه النتائج تشير الى وجود تشتت عالي في الإجابات،اما على مستوى مقر رام الله بلغ معامل الاختلاف لكل أبعاد المتغير المستقل "الحوكمة" أقل من 30%.

جدول 3.4: نتائج التحليل الإحصائي، لأبعاد ومحاور الدراسة.

المقياس	المقاييس الوصفية للمتغيرات الدراسة					
	المتغير	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
المساءلة	عام	3.04	60.8%	1.00	32.9%	4
الشفافية		3.23	64.6%	1.00	31.0%	1
قابلية الاستشراف		3.22	64.4%	0.92	28.6%	2
المشاركة		2.96	59.2%	0.91	30.7%	5
الدينامية		3.04	60.8%	0.85	28.0%	3
المحور الأول ككل، "الحوكمة"		3.10	62.0%	0.85	27.4%	---
المحور الثاني، "الاستدامة المالية"		3.16	63.2%	0.87	27.5%	---
المساءلة	رام الله	3.11	62.2%	0.92	29.6%	5
الشفافية		3.32	66.4%	0.90	27.1%	2
قابلية الاستشراف		3.37	67.4%	0.92	27.3%	1
المشاركة		3.11	62.2%	0.79	25.4%	4
الدينامية		3.12	62.4%	0.91	29.2%	3
المحور الأول ككل، "الحوكمة"		3.21	64.2%	0.82	25.5%	---
المحور الثاني، "الاستدامة المالية"		3.33	66.6%	0.76	22.8%	---

المقياس	المقاييس الوصفية للمتغيرات الدراسة					
	المتغير	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
المساءلة	غزة	3.03	60.6%	1.04	34.3%	2
الشفافية.		3.19	63.8%	1.07	33.5%	1
قابلية الاستشراف		3.09	61.8%	0.92	29.8%	3
المشاركة		2.87	57.4%	0.97	33.8%	5
الدينامية		3.00	60.0%	0.84	28.0%	4
المحور الأول ككل، "الحوكمة"		3.04	60.8%	0.90	29.6%	---
المحور الثاني، "الاستدامة المالية"		3.08	61.6%	0.94	30.5%	---
المساءلة	الخليل	2.52	50.4%	1.21	48.0%	5
الشفافية		3.02	60.4%	0.84	27.8%	3
قابلية الاستشراف		3.75	75.0%	0.59	15.7%	1
المشاركة		2.78	55.6%	1.07	38.5%	4
الدينامية		3.02	60.4%	0.45	14.9%	2
المحور الأول ككل، "الحوكمة"		3.06	61.2%	0.61	19.9%	---
المحور الثاني، "الاستدامة المالية"		2.87	57.4%	0.66	23.0%	---

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (spss v26)

تعقيب الباحث على نتائج جدول (3.4):

يتضح من تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، والمتمثلة في كل من معايير "الحوكمة" و"الاستدامة المالية"، في وجود اتجاه عام إيجابي مرتبط بمستويات التطبيق والاهتمام به، في هيئة التقاعد الفلسطينية وبمراعاة تلك الجوانب بأعمالها المختلفة، ويعزي الباحث هذا الاتجاة بدرجة متوسطة من حيث الموافقة على مستويات "الفعالية والتطبيق"، المرتبطة بمعايير "الحوكمة" و"الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية إلى مجموعة من الأسباب المتنوعة، أحد أهم الأسباب هو إلزام معظم القطاعات المختلفة في فلسطين والمؤسسات المالية في تطبيق مبادئ، ومعايير "الحوكمة " في إطار عملها، وكذلك سعي هيئة التقاعد الفلسطينية لتطبيق الحوكمة لأنها يترتب عليها التزام كونها عضواً في الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، وبالأضافة لتعزيز دورها مع كل الأطراف ذات العلاقة من المشتركين والمنتفعين وجهات التشغيل والجهات الحكومية الأخري، كما أن هناك مجموعة من الجوانب

غير إلزامية والتي تتماشيا مع التوجهات الدولية التى تشترط التزام مؤسسات الدولة بمراعاة تلك القواعد والمعايير في إطار عملها، كداعم هام في سبيل حصولها على التمويل اللازم، فهي تسعي إلى تلبية شروط المانحين للحصول على تمويل المانحين وتعزيز مواردها المالية، لضمان استمرارها وتطبيق الانظمة والقوانين، ولعل من أهم هذه الشروط التزامها بقواعد "الحوكمة" التى تعتبر مطلباً أساسيا من مطالب المانحين، وبالنظر إلى طبيعة مؤسسات الضمان الاجتماعي فهي مؤسسات مالية بطبيعتها ووجودها واستمرارها في توصيل رسالتها، مرتبط بقدراتها المالية على المدي الطويل، أما فيما يتعلق بزيادة اهتمام منظمات الضمان الاجتماعي بمراعاة تطبيق قواعد "الاستدامة المالية" في أطر عملها المختلفة، فيعزو الباحث هذه المستويات المتوسطة من "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية، بسبب الظروف والمتغيرات السياسية التى مرت بها الحكومات الفلسطينية المتعاقبة، ومرورها بالعديد من الأزمات المالية، مما انعكس على عدم قدرة الحكومات الفلسطينية المتتالية، على الوفاء بالتزاماتها المالية اتجاه هيئة التقاعد الفلسطينية في تسديد مبالغ الاشتراكات، بصورة منتظمة والذي أدى إلى تراكم المديونية على الحكومات الفلسطينية، لصالح هيئة التقاعد الفلسطينية، والذي انعكس سلبا على تعزيز الموارد المالية والوصول إلى تحقيق الاستثمار المستدام، إلا إنها تماشيا مع التوجهات الدولية الحديثة التي اعتمدتها الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والبنك الدولي، والتى ركزت على ضرورة تطبيق "قواعد الاستدامة المالية" في إطار عمل هيئة التقاعد الفلسطينية انسجاما مع مبادئ الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة من خلال المحافظة على موارد ومقدرات الهيئة، والجوانب الأخري من المسؤولية الاجتماعية التى تقع على عاتق هيئة التقاعد الفلسطينية.

1.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول، "المساءلة":

يوضح الجدول رقم (4.4) الوصف الاحصائي لفقرات البُعد الأول، "المساءلة" التي تندرج تحت المحور الأول (الحوكمة)، لإجابات الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، ويتكون البُعد من (7) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول هذا البعد (3.04 من 5 بانحراف معياري 1.00)، وبوزن نسبي (60.8%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البُعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الرابعة التي تنص على: " يقوم مجلس إدارة الهيئة بالرقابة المالية والإدارية الفعالة"، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.19 من(5) بانحراف معياري 1.09)، وبوزن نسبي (63.8%)، وتعبر عن درجة موافقة متوسطة، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على: " يقوم مجلس إدارة الهيئة بمتابعة قضايا

"المساءلة"، ويتم محاسبة الإدارة التنفيذية على أي خطأ يصدر من الهيئة"، المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.92 من 5 بانحراف معياري 1.12) وبوزن نسبي (58.4%)، وتعبر عن درجة موافقة متوسطة.

حيث بلغ معامل الاختلاف بشكل عام لبعد المساءلة (32.9%) وتعتبر هذه النسبة التي تزيد عن 30% وجود تشتت عالي في الإجابات، اما على مستوى الفقرات نلاحظ بأن كافة الفقرات البعد يزيد معامل الاختلاف عن 30% وبناء على هذه النتائج يجب تعزيز هذه النتائج بتوصيات تخدم الدراسة.

جدول 4.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي، لفقرات البعد الأول، "المساءلة".

الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الموافقة
1- تقوم الهيئة بتعزيز وتطبيق المسائلة على جميع الأطراف بالهيكل التنظيمي.	**3.06**	**61.2%**	**1.14**	**37.3%**	**3**	**متوسط**
2- يتوفر في الهيئة إجراءات تأديبية فاعلة لمخالفات الموظفين.	**2.96**	**59.2%**	**1.20**	**40.5%**	**6**	**متوسط**
3- يقوم مجلس إدارة الهيئة بمتابعة قضايا المساءلة، ويتم محاسبة الإدارة التنفيذية على أي خطأ يصدر من الهيئة.	**2.92**	**58.4%**	**1.12**	**38.4%**	**7**	**متوسط**
4- يقوم مجلس إدارة الهيئة بالرقابة المالية والإدارية الفعالة.	**3.19**	**63.8%**	**1.09**	**34.2%**	**1**	**متوسط**
5- يتوفر في الهيئة أنظمة معتمدة، للرقابة الداخلية والخارجية.	**3.14**	**62.8%**	**1.17**	**37.3%**	**2**	**متوسط**
6- يتوفر لدي الهيئة مدونة للسلوك، تحكم سير عمل الموظفين.	**2.97**	**59.4%**	**1.20**	**40.4%**	**5**	**متوسط**
7- يوجد سلوك إيجابي لدى الموظفين بالهيئة، للتبليغ عن أي محاولات، تتجاوز الأنظمة والقوانين أو أي مظاهر للفساد.	**3.06**	**61.2%**	**1.23**	**40.2%**	**4**	**متوسط**
الدرجة الكلية للبعد "المساءلة"	**3.04**	**60.8%**	**1.00**	**32.9%**	**متوسط**	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

تعقيب الباحث على نتائج جدول (4.4):

من الملاحظ وجود معدلات إيجابية بدرجة متوسطة من الموافقة من العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، بما يتعلق بتطبيق بعد "المساءلة" داخل أطر أعمالها، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (60.8%) لأمر الذي يشير إلى وجود درجة متوسطة من التطبيق لهذا المبدأ داخل الهيئة، ويعزو الباحث أن مستوي الاهتمام والتطبيق المتوسط من الهيئة لمبدأ المساءلة إلى توجهها القائم، على فكرة التزام الهيئة بتطبيق المساءلة من خلال الانظمة والقوانين المعمول بها، والتى تشكل مرجعيات "للمساءلة" ومحاربة الفساد بكافة أشكاله، على اعتبار أنه أحد أهم المحاور الرقابية، التى تساعد في تصحيح المسارات والاتجاهات للوضع الصحيح.

2.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني، "الشفافية":

يوضح الجدول رقم (5.4) الوصف الاحصائي لفقرات البُعد الثاني، "الشفافية" التي تندرج تحت المحور الأول، (الحوكمة) لإجابات الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، ويتكون البُعد من (9) فقرات، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول هذا البعد (3.23 من 5 بانحراف معياري 1.00)، وبوزن نسبي (64.6%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البُعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة السادسة التي تنص على: " توفر الهيئة المناخ المناسب لاستقبال الجهات والهيئات، ولجان الرقابية الخارجية وتطلعهم على تقاريرها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.67 من 5 بانحراف معياري 1.03)، وبوزن نسبي (73.4%)، وتعبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على: " تفصح الهيئة عن سياساتها المالية، وخططها الاستراتيجية والاستثمارية، التي تسعى لتنفيذها في المستقبل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.91 من 5 بانحراف معياري 1.18)، وبوزن نسبي (58.1%)، وتعبر عن درجة موافقة متوسطة.

حيث بلغ معامل الاختلاف بشكل عام لبعد الشفافية (31%) وتعتبر هذه النسبة التي تزيد عن 30% وجود تشتت عالي في الإجابات، اما على مستوى الفقرات نلاحظ بأن كافة الفقرات البعد يزيد معامل الاختلاف عن 30% باستثناء الفقرة السادسة، وبناء على هذه النتائج يجب تعزيز هذه النتائج بتوصيات تخدم الدراسة.

جدول 5.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي، لفقرات البعد الثاني، "الشفافية".

الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الموافقة
1- تقوم الهيئة بنشر تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري وعلني.	**3.16**	**63.1%**	**1.18**	**37.3%**	**8**	**متوسط**
2- تفصح الهيئة عن سياساتها المالية، وخططها الاستراتيجية والاستثمارية التي تسعى لتنفيذها في المستقبل.	**2.91**	**58.1%**	**1.18**	**40.5%**	**9**	**متوسط**
3- تقوم الهيئة باعتماد معيار "الشفافية" عند تطبيق الأنظمة والقوانين المطبقة والإفصاح عنها.	**3.16**	**63.3%**	**1.18**	**37.3%**	**5**	**متوسط**
4- تعتمد الهيئة عند اتخاذ القرارات على النزاهة والشفافية.	**3.26**	**65.2%**	**1.28**	**39.3%**	**3**	**متوسط**
5- تعامل الهيئة أصحاب المصالح بالتساوي ودون تمييز بينهم.	**3.20**	**64.0%**	**1.31**	**40.9%**	**4**	**متوسط**
6- توفر الهيئة المناخ المناسب لاستقبال الجهات والهيئات، ولجان الرقابة الخارجية، وتطلعهم على تقاريرها.	**3.67**	**73.4%**	**1.03**	**28.1%**	**1**	**مرتفع**
7- تعمم الهيئة جميع الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات والقرارات، وتوفرها لكافة موظفي الهيئة.	**3.34**	**66.9%**	**1.13**	**33.8%**	**2**	**متوسط**
8- تقوم الجهات الرقابية في الهيئة بواجباتها بمهنية وموضوعية.	**3.16**	**63.1%**	**1.17**	**37.0%**	**7**	**متوسط**
9- توضح الهيئة المسؤوليات، التي تقع على عاتق إدارات الهيئة، والمهام المناطة بموظفيها.	**3.17**	**63.3%**	**1.19**	**37.5%**	**6**	**متوسط**
الدرجة الكلية للبعد "الشفافية"	**3.23**	**64.5%**	**1.00**	**31.0%**	**متوسط**	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

تعقيب الباحث على نتائج جدول (5.4):

ويلاحظ وجود معدلات ايجابية متوسطة بمستويات الموافقة من العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فيما يتعلق بتطبيق بعد "الشفافية" داخل أطر أعمالها، وبلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا المبدأ (64.5%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة متوسطة في آرائهم تجاه هذه القواعد، ويري الباحث أن مستوى الاهتمام المتوسط من هيئة التقاعد الفلسطينية بتبني مبدأ "الشفافية" في أطر عملها بتطبيق الأنظمة والقوانين المعمول به، وعلى كافة المشتركين والمنتفعين دون تمييز، واتخاذ القرارات بصورة نزيهة

3.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث، " قابلية الاستشراف":

يوضح الجدول رقم (6.4) الوصف الإحصائي لفقرات البُعد الثالث، "قابلية الاستشراف" التي تندرج تحت المحور الأول (الحوكمة) لإجابات الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، ويتكون البُعد من (10) فقرات، وقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول هذا البعد (3.22 من 5 بانحراف معياري 0.92)، وبوزن نسبي (64.4%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البُعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة السابعة التي تنص على: " توفر الهيئة كافة الاحتياجات، والمتطلبات الاكتوارية اللازمة لأعمالها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.32 من 5 بانحراف معياري 1.12)، وبوزن نسبي (66.4%)، وتعبر عن درجة موافقة متوسطة، بينما احتلت الفقرة التاسعة التي تنص على: " تقوم الهيئة باستمرار في مواكبة الحاجة إلى التغيير في معدلات الاشتراكات والاستحقاقات، لتحقيق التوازن الاكتواري " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.05 من 5 بانحراف معياري 1.12)، وبوزن نسبي (61%) وتعبر عن درجة موافقة متوسطة.

حيث بلغ معامل الاختلاف بشكل عام لبعد قابلية الاستشراف (28.6%) وتعتبر هذه النسبة مقبول وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت عالي وهذا يؤكد على وجود درجة ثقة كبيرة،، اما على مستوى الفقرات نلاحظ بأن كافة الفقرات البعد يزيد معامل الاختلاف عن 30% وبناء على هذه النتائج يجب تعزيز هذه النتائج بتوصيات تخدم الدراسة.

جدول 6.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث، "قابلية الاستشراف".

الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الموافقة
1- تقوم الهيئة بتعريف المستفيدين واجباتهم ومسؤولياتهم.	3.31	66.2%	1.05	31.7%	4	متوسط
2- تتفهم الهيئة المسؤوليات المستقبلية، التي تقع عليها تجاه المستفيدين والأجيال القادمة.	3.32	66.4%	1.12	33.7%	2	متوسط
3- تقوم الهيئة بإعداد الدراسات اللازمة، وفقا للنهج التشاركي، ويكتب لها النجاح	3.12	62.4%	1.09	34.9%	9	متوسط
4- تقوم الهيئة بممارسة التخطيط الاستراتيجي، والمالي في أعمالها.	3.21	64.2%	1.05	32.7%	7	متوسط
5- تقوم الهيئة بإعداد خطتها الاستراتيجية من خلال تبني تخطيط السيناريوهات.	3.13	62.6%	1.10	35.1%	8	متوسط
6- تقوم الهيئة بإعداد الدراسات الإحصائية والاكتوارية والخطط المستقبلية من الخبراء والمختصين.	3.32	66.4%	1.17	35.2%	3	متوسط
7- توفر الهيئة كافة الاحتياجات، والمتطلبات الاكتوارية اللازمة لأعمالها	3.32	66.4%	1.11	33.4%	1	متوسط
8- تقوم الهيئة بالتقييمات الاكتوارية المستمرة والدورية، للأنظمة والقوانين المعمول به.	3.23	64.6%	1.14	35.3%	5	متوسط
9- تقوم الهيئة باستمرار بمواكبة الحاجة إلى التغيير في معدلات الاشتراكات والاستحقاقات، لتحقيق التوازن الاكتواري.	3.05	61.0%	1.12	36.7%	10	متوسط
10- تسعي الهيئة للوصول إلى مستوى عال من التوازن الإكتواري.	3.23	64.6%	1.08	33.4%	6	متوسط
الدرجة الكلية للبعد "قابلية الاستشراف"	3.22	64.4%	0.92	28.6%	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

تعقيب الباحث على نتائج جدول (6.4):

من الملاحظ وجود معدلات إيجابية متوسطة بمستويات الموافقة من العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فيما يتعلق بتطبيق بعد "قابلية الاستشراف" داخل أطر أعمالها وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا المبدأ (64.4%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة متوسطة في آرائهم تجاه هذه القواعد، ويري الباحث أن مستوى الاهتمام المتوسط من هيئة التقاعد الفلسطينية بتبني مبدأ قابلية الاستشراف في أطر عملها، لقيام الهيئة في بتعريف المستفيدين بواجباتهم، وتدرك المسؤوليات التى تقع عاتقها في المستقبل للأجيال القادمة من خلال القيام بإعداد الدراسات الإحصائية والاكتوارية.

4.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الرابع " المشاركة":

يوضح الجدول رقم (7.4) الوصف الإحصائي لفقرات البُعد الرابع "المشاركة"، التي تندرج تحت المحور الأول (الحوكمة) لإجابات الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، ويتكون البُعد من (9) فقرات، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول هذا البعد (2.96 من 5 بانحراف معياري 0.91)، وبوزن نسبي (59.2%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البُعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على " تحرص الهيئة على التأكيد والالتزام، بكافة حقوق المشتركين والمنتفعين التي يحميها ويكفلها القانون" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.63 من 5 بانحراف معياري 1.12)، وبوزن نسبي (72.6%)، وتعبر عن درجة موافقة مرتفعه، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على: " يشارك موظفو الهيئة بالتعديلات على الأنظمة، واللوائح المعمول بها، " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.42 من 5 بانحراف معياري 1.11)، وبوزن نسبي (48.4%)، وتعبر عن درجة موافقة منخفضة.

حيث بلغ معامل الاختلاف بشكل عام لبعد المشاركة (30.7%) وتعتبر هذه النسبة التي تزيد عن 30% وجود تشتت عالي في الإجابات، اما على مستوى الفقرات نلاحظ بأن كافة الفقرات البعد يزيد معامل الاختلاف عن30%، وبناء على هذه النتائج يجب تعزيز هذه النتائج بتوصيات تخدم الدراسة.

جدول 7.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي، لفقرات البعد الرابع، "المشاركة".

الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الموافقة
1- تعامل الهيئة أصحاب المصلحة، وتعترف بحقوقهم وفق التعليمات الصادرة، عن الجمعية الدولية لضمان الاجتماعي (ISSA).	3.42	68.4%	1.13	33.0%	2	مرتفع
2- تحرص الهيئة على التأكيد والالتزام بكافة حقوق المشتركين، والمنتفعين التي يحميها ويكفلها القانون.	3.63	72.6%	1.12	30.9%	1	مرتفع
3- يتوفر داخل الهيئة هيكل تنظيمي مناسب يلبي احتياجات العمل، ورغبات وتطلعات الموظفين.	2.84	56.8%	1.16	40.8%	6	متوسط
4- يشارك موظفو الهيئة بالتعديلات على الأنظمة واللوائح المعمول بها.	2.42	48.4%	1.11	45.9%	9	منخفض
5- يتم تقديم تقارير دورية من الموظفين والدوائر، للإدارة العليا، لمتابعة سير الأعمال حسب الأنظمة، لضمان تصحيح الأخطاء.	3.03	60.6%	1.16	38.3%	3	متوسط
6- يتبني المدراء والمسؤولون بالهيئة أنماط الانفتاح، والوضوح في تعاملهم مع المشتركين والمنتفعين وجهات التشغيل	3.00	60.0%	1.12	37.3%	4	متوسط
7- تسعي الهيئة بمشاركة أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يكفل استمراريتها وتحقيق أهدافها.	2.88	57.6%	1.10	38.2%	5	متوسط
8- يشارك أصحاب المصالح بتعزيز حوكمة الهيئة بما يكفل لهم الحصول على المعلومات الكافية، للحفاظ على تلك المصالح.	2.83	56.6%	1.05	37.1%	7	متوسط
9- تعمل الهيئة على تنظيم اجتماعات، ولقاءات دورية مع أصحاب المصالح من المشتركين والمنتفعين وجهات التشغيل، يتم فيها الاستماع إلى الاقتراحات والشكاوى.	2.56	51.2%	1.21	47.3%	8	منخفض
الدرجة الكلية للبعد "المشاركة"	2.96	59.2%	0.91	30.7%	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

تعقيب الباحث على نتائج جدول (7.4):

من الملاحظ وجود معدلات إيجابية متوسطة من الموافقة من العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فيما يتعلق بتطبيق مبدأ "المشاركة" داخل أطر أعمالها، وبلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه المبدأ (59.2%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة متوسطة في أرائهم نحو مراعاة هذا المبدأ، ويري الباحث أن مستوي الاهتمام والتطبيق المتوسط من الهيئة لمبدأ "المشاركة" في أطر عملها، ينبع من طبيعة عملها، المرتبط بشكل رئيسى مع المشتركين والمنتفعين وجهات التشغيل والجهات ذات العلاقة وكذلك الدور الفعال بين مجلس إدارة الهيئة والإدارة التنفيذية ، لأن طبيعة نشاطها يتطلب العلاقة التكاملية مع كل الأطراف .

5.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الخامس، "الدينامية":

يوضح الجدول رقم (8.4) الوصف الإحصائي لفقرات البُعد الخامس " الدينامية"، التي تندرج تحت المحور الأول (الحوكمة)، لإجابات الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، ويتكون البُعد من (10) فقرات، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول هذا البعد (3.04 من 5 بانحراف معياري 0.85)، وبوزن نسبي (60.8%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البُعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثالثة التي تنص على: " تضمن حوكمة الهيئة المحافظة على حقوق المشتركين والمنتفعين والأجيال القادمة"، قد احتلت المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.34 من 5 بانحراف معياري 1.04)، وبوزن نسبي (66.8%) وتعبر عن درجة موافقة متوسطة، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على: " يتوفر في الهيئة دائرة خاصة في إدارة المخاطر والأزمات تتبع مجلس الإدارة مباشرة"، المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.48 من 5 بانحراف معياري 1.22)، وبوزن نسبي (49.6%)، وتعبر عن درجة موافقة منخفضة

حيث بلغ معامل الاختلاف بشكل عام لبعد الدينامية (28%) وتعتبر هذه النسبة مقبول وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت عالي وهذا يؤكد على وجود درجة ثقة كبيرة،، اما على مستوى الفقرات نلاحظ بأن كافة الفقرات البعد يزيد معامل الاختلاف عن 30% وبناء على هذه النتائج يجب تعزيز هذه النتائج بتوصيات تخدم الدراسة.

جدول 8.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "الدينامية".

الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الموافقة
1- تطبق الهيئة معايير "الحوكمة" الصادرة عن الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA)، ويساعدها ذلك على الاستمرار في نشاطها وتحقيق أهدافها.	3.00	60.0%	0.96	32.0%	7	متوسط
2- يساعد تطبيق الحوكمة بهيئة التقاعد على تعزيز الكفاءة المالية والاقتصادية للهيئة.	3.30	66.0%	1.05	31.8%	2	متوسط
3- تضمن حوكمة الهيئة المحافظة على حقوق المشتركين، والمنتفعين، والأجيال القادمة.	3.34	66.8%	1.04	31.1%	1	متوسط
4- يتوفر في الهيئة دائرة خاصة لإدارة المخاطر والأزمات تتبع مجلس الإدارة مباشرة.	2.48	49.6%	1.22	49.2%	10	منخفض
5- يتوفر في الهيئة إدارة للاستثمار، تتمتع بالكفاءة والمهنية العالية، ويقوم على إدارتها مختصون وخبراء في إدارة الاستثمار.	3.10	62.0%	1.16	37.4%	5	متوسط
6- يتوفر بالهيئة دليل إجراءات، يوضح للمستفيدين آليات الحصول على الخدمة بالشكل المطلوب.	2.87	57.4%	1.11	38.7%	9	متوسط
7- تضمن معايير "الحوكمة" تشجيع، وتفعيل الاتصال بين الهيئة والشركاء، للمحافظة على مواردها وتعزيز أصولها.	3.06	61.2%	1.07	35.0%	6	متوسط
8- تقوم الهيئة بتطوير هيكل قواعد "الحوكمة" بما يضمن تعزيز النزاهة والكفاءة في السياسات المالية والاستثمارية.	2.89	57.8%	1.04	36.0%	8	متوسط
9- يقوم مجلس إدارة الهيئة بالتأكد من نزاهة، وسلامة التقارير المحاسبية والمالية.	3.18	63.6%	1.17	36.8%	4	متوسط
10- يقوم مجلس إدارة الهيئة بالإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية، بما يضمن تحقيق أهداف الهيئة بشكل سليم.	3.23	64.6%	1.16	35.9%	3	متوسط
الدرجة الكلية للبعد "الدينامية"	3.04	60.8%	0.85	28.0%	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

تعقيب الباحث على نتائج جدول (8.4):

من الملاحظ وجود معدلات إيجابية بدرجة متوسطة من الموافقة للعاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فيما يتعلق بتطبيق بعد "الدينامية" داخل أطر أعمالها، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (60.8%)، الأمر الذي يشير الى وجود درجة متوسطة من التطبيق لهذا المبدأ داخل الهيئة، ويعزو الباحث أن مستوى الاهتمام والتطبيق المتوسط من الهيئة لمبدأ "الدينامية" القائم، على الالتزام في تطبيق إجراءات العمل الداخلية بالهيئة، من خلال دورة الأعمال المتبعة وفقا للتسلسل الإدارى المعمول به في الهيئة.

5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني، "الاستدامة المالية":

يوضح الجدول رقم (9.4) الوصف الإحصائي لفقرات المحور الثاني، " الاستدامة المالية" التي تندرج تحت المحور الأول (الحوكمة)، لإجابات الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، ويتكون البُعد من (14) فقرة، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين، حول هذا المحور (3.16 من 5 بانحراف معياري 0.87)، وبوزن نسبي (63.2%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة العاشرة التي تنص على: " تعتبر العقبات السياسية التي تواجه الهيئة عائقاً أمام تعزيز مواردها المالية، " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.72 من 5 بانحراف معياري 1.11)، وبوزن نسبي (74.4%)، وتعبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على: " تقوم الهيئة بالتدريب والتأهيل المستمر للموظفين في الإدارة المالية والسياسات المالية، " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.51 من 5 بانحراف معياري 1.21)، وبوزن نسبي (50.2%)، وتعبر عن درجة موافقة منخفضة.

حيث بلغ معامل الاختلاف بشكل عام للمتغير التابع "الاستدامة المالية" (27.5%) وتعتبر هذه النسبة مقبول وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت عالي وهذا يؤكد على وجود درجة ثقة كبيرة،، اما على مستوى الفقرات نلاحظ بأن كافة الفقرات البعد يزيد معامل الاختلاف عن 30%، باستثناء الفقرة العاشرة، وبناء على هذه النتائج يجب تعزيز هذه النتائج بتوصيات تخدم الدراسة.

جدول 9.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي، لفقرات المحور الثاني، "الاستدامة المالية".

الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الموافقة
1- يوجد لدي الموظفين بالهيئة، اتجاه واضح للاستدامة المالية.	2.91	58.2%	1.15	39.5%	13	متوسط
2- تدرك الهيئة أهمية الاستدامة المالية، لضمان الاستمرار في توصيل رسالتها، وتحقيق رؤيتها.	3.28	65.6%	1.15	35.1%	5	متوسط
3- تقوم الهيئة بالتدريب والتأهيل المستمر، للموظفين في الإدارة المالية والسياسات المالية	2.51	50.2%	1.21	48.2%	14	متوسط
4- يتوفر لدي الهيئة سياسات مالية واستثمارية واضحة، تتوافق مع طبيعة أعمالها.	2.97	59.4%	1.16	39.1%	12	متوسط
5- يتوفر بالهيئة المؤهلات العلمية، والخبرات الفنية القادرة على تطبيق قواعد الاستدامة المالية	3.30	66.0%	1.13	34.2%	3	متوسط
6- تطبق الهيئة قواعد الاستدامة المالية.	3.07	61.4%	1.06	34.5%	11	متوسط
7- يتم تمويل المصاريف الجارية من إيرادات الاشتراكات الشهرية، ضمن المعايير المحددة بالقانون	3.34	66.8%	1.05	31.4%	2	متوسط
8- تقوم الهيئة في استثمارات تلبي احتياجاتها على المدى القصير والمتوسط والطويل، لضمان تحقيق الاستدامة المالية.	3.20	64.0%	1.11	34.7%	7	متوسط
9- يستخدم الفائض المالي الذي تحقق، خلال فترة الازدهار الاقتصادي، لسد العجز في فترات الانكماش الاقتصادي.	3.14	62.8%	1.10	35.0%	10	متوسط
10- تعتبر العقبات السياسية التي تواجه الهيئة عائقا، أمام تعزيز مواردها المالية.	3.72	74.4%	1.11	29.8%	1	مرتفع
11- تقوم الهيئة بالتعامل مع الإدارة السليمة، والاستغلال الأمثل، لمواردها التي تؤدي إلى الاستقرار المالي.	3.20	64.0%	1.04	32.5%	6	متوسط
12- تسعي الهيئة إلي تنويع مصادر التمويل، لتعزيز إمكاناتها المالية.	3.29	65.8%	1.07	32.5%	4	متوسط

الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الموافقة
13- تولي الهيئة الاهتمام في توليد الدخل الخاص بها، والذي يعمل على تعزيز مواردها المالية.	3.16	63.2%	1.13	35.8%	8	متوسط
14- يهتم أصحاب المصالح بالتقارير المالية لأنها تقدم لهم بيانات مالية، وتوضح مؤشرات عن الاستدامة المالية.	3.16	63.2%	1.14	36.1%	9	متوسط
الدرجة الكلية للمحور "الاستدامة المالية"	3.16	63.2%	0.87	27.5%	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

تعقيب الباحث على نتائج المحور الثاني، "الاستدامة المالية" جدول (9.4):

من الملاحظ وجود مستوى تطبيق واهتمام بدرجة متوسطة من الموافقة للعاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية ، فيما يتعلق بالاستدامة المالية وتطبيق قواعدها وركائزها في إطار أعمالها المتنوعة، ويعزو الباحث هذه المستويات المتوسطة باهتمام الهيئة بأبعاد الاستدامة المالية، وتماشيا مع التوجهات الدولية للجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، والبنك الدولي على وجه الخصوص وكذلك وادراكها بالمسؤوليات التى تقع على عاتق الهيئة اتجاه المستفيدين والأجيال القادمة في المستقبل، وضرورة العمل وفقا لمبادئ المحافظة على الحقوق، لكل الأطراف ذات العلاقة بالهيئة، لضمان وفاء الهيئة بالالتزاماتها المالية المستقبيلة، ولكن الظروف السياسية، وطبيعة عملها في بيئة غير مستقرة شكلت عقبات أمام الهيئة من كل النواحي التي تقف عائقاً أمام تحقيقها، مستويات عالية من الاستدامة المالية.

6.4 الإجابة على تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسى الأاول: والذي ينص على: " هل يوجد مستوى تطبيق للحوكمة من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث باستخدام المتوسطات، والأوزان النسبية، لمعرفة مستوى موافقة الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية لتوفر تطبيق للحوكمة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (2.4) بأن الوسط الحسابي لتطبيق "الحوكمة" بلغ (3.10 من 5 بانحراف معياري 0.85)،

وبوزن نسبي (62%)، وتعبر عن مستوى موافقة متوسطة، وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الرئيسى الأول الذي ينص على: " هل يوجد مستوى تطبيق للحوكمة من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟. بوجود مستوى تطبيق متوسط من "الحوكمة" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

السؤال الرئيسي الثاني: والذي ينص على: " هل يوجد توفر للاستدامة المالية من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟.

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات، والأوزان النسبية، لمعرفة مستوى موافقة الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية لتوافر الاستدامة المالية، وتشير النتائج الموضحة في جدول (2.4)، بأن الوسط الحسابي "للاستدامة المالية" بلغ (3.16 من 5 بانحراف معياري 0.87)، وبوزن نسبي (63.2%)، وتعبر عن مستوى موافقة متوسطة، وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الرئيسى الثاني الذي ينص على: " هل يوجد توافر للاستدامة المالية من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟. بوجود مستوى متوسط من توفر "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

السؤال الرئيسى الثالث: الذي ينص على "هل يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين تطبيق الحوكمة والاستدامة المالية، من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟

للإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على استخدام اختبار معامل ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين تطبيق "الحوكمة والاستدامة المالية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، والجدول رقم (10.4) يوضح نتائج اختبار العلاقة.

جدول 10.4: نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق "الحوكمة والاستدامة المالية".

محاور الدراسة		المتغير التابع "الاستدامة المالية"		
		عدد المشاهدات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	المساءلة	116	**0.809	0.000
	الشفافية		**0.818	0.000
	قابلية الاستشراف		**0.818	0.000
	المشاركة		**0.839	0.000
	الدينامية		**0.854	0.000
الدرجة الكلية للمحور الأول " الحوكمة"			**0.901	0.000

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (spss v26).

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

والجدول (10.4) يوضح نتائج العلاقة بين تطبيق الحوكمة والاستدامة المالية، من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، ومن خلال نتائج الاختبار، نستنتج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية، بين تطبيق "الحوكمة والاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.901)، بمستوى دلالة (0.000)، أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الرئيسى الثالث الذي ينص على: " هل يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق "الحوكمة والاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"

التساؤل الرئيسى الرابع: الذي ينص على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للحوكمة" على "الاستدامة المالية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"

جدول 11.4: نتائج تأثير تطبيق "الحوكمة" على "الاستدامة المالية".

المتغير التابع "الاستدامة المالية"							
أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على الاستدامة المالية							
طريقة تقدير النموذج	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد المعدل (R^2) %	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
					F	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
	الحد الثابت (a)	0.288	0.039	0.808 (%80.8)	121.6	0.000	معنوي
	المساءلة	0.183	0.005				
	الشفافية	0.124	0.092				
	قابلية الاستشراف	0.208	0.005				
	المشاركة	0.182	0.037				
	الدينامية	0.363	0.000				
وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (VIF) (4.00)، بينما بلغ متوسط دربن واتسون (1.885)							
أثر تطبيق الحوكمة على الاستدامة المالية							
	الحد الثابت (a)	0.315	0.020	0.809 (%80.9)	489.4	0.000	معنوي
	الحوكمة	0.916	0.000				

ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، متوسط معامل تضخم التباين (VIF) ويستخدم للتحقق من وجود مشكلة ازدواج خطي (معيار عدم وجود مشكلة ألا تزيد المعامل عن (5)، (صافي، 2015، ص 54)، بينما متوسط دربن واتسون يستخدم للتحقق من وجود مشكلة ارتباط ذاتي وهي قيمة قريبة من (2)، إضافة إلى التأكد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال (Histogram).

ومن خلال نتائج الجدول رقم (11.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا "للحوكمة" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فقد بلغ معامل الانحدار (0.916)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق "الحوكمة"، سيسهم بالاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية بمقدار (0.916) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، بينما بلغ معامل التحديد (80.9%) والتي تفسر التباين الحاصل في الاستدامة المالية (أي ان "الحوكمة" تفسر ما نسبته (80.9%) من التغير الحاصل في الاستدامة المالية، والباقي يرجع إلي عوامل أخرى، ومنها الخطأ العشوائي).

وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الرئيسى الرابع الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للحوكمة" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسى الرابع مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للمساءلة" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا "للمساءلة" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فقد بلغ معامل الانحدار (0.183)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق "المساءلة" سيسهم بالاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية بمقدار (0.183) درجة، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.005)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الفرعي الأول الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للمساءلة" على الاستدامة المالية من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية".

السؤال الفرعي الثاني: الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للشفافية" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟.

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج بعدم وجود تأثيرً "للشفافية" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فقد بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.092)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للشفافية" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية".

السؤال الفرعي الثالث: الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "لقابلية الاستشراف" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟.

من خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا "لقابلية الاستشراف" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فلقد بلغ معامل الانحدار (0.208)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق "قابلية الاستشراف" سيسهم بالاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية بمقدار (0.208) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.005)، وهي قيمة أقل من مستوى(0.05).

وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الفرعي الثالث الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقابلية الاستشراف على الاستدامة المالية من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية".

السؤال الفرعي الرابع: الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للمشاركة" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟.

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا "للمشاركة" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فقد بلغ معامل الانحدار (0.182)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق المشاركة سيسهم بالاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية بمقدار (0.182) درجة، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.037)، وهي قيمة أقل من مستوى(0.05).

وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الفرعي الرابع الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للمشاركة" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية".

السؤال الفرعي الخامس: الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للدينامية" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية"؟.

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا "للدينامية" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، فقد بلغ معامل الانحدار (0.363) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق "الدينامية" سيسهم بالاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية بمقدار (0.363) درجة، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الفرعي الخامس الذي ينص على: " هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "للدينامية" على "الاستدامة المالية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية".

معادلة خط الانحدار ← الاستدامة المالية = 0.288 + (0.183) المساءلة + (0.124) الشفافية + (0.208) قابلية الاستشراف + (0.182) المشاركة + (0.363) الدينامية + الخطأ العشوائي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات التحليل الانحدار الخطي المتعدد.

السؤال الرئيسى الخامس: الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسط استجابة المبحوثين حول "الحوكمة" تعُزي للبيانات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟.

وللتحقق من صحة هذه التساؤل تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test)، لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل "التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي توضيح للاختبارات الخاصة، للإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسى الخامس وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، والجدول رقم (12.4) يوضح ذلك.

جدول 12.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الحوكمة" تعزُي للمتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات الديموغرافية	" الحوكمة"		
	قيمة الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع الاجتماعي	**ت= 2.250**	**0.026**	**يوجد فروق**
العمر	**ف= 1.269**	**0.289**	**لا يوجد فروق**
المستوى التعليمي	**ف= 0.631**	**0.596**	**لا يوجد فروق**
المسمى الوظيفي	**ف= 0.804**	**0.549**	**لا يوجد فروق**
سنوات الخدمة	**ف= 1.132**	**0.339**	**لا يوجد فروق**
مكان العمل	**ف= 0.548**	**0.579**	**لا يوجد فروق**

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (SPSS V26).

يوضح الجدول (12.4)، نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول "الحوكمة" التي تعزي للمتغيرات الديموغرافية، ونتائج جدول (12.4) يوضح:

1. **النوع الاجتماعي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.026 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الحوكمة" تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والفرق بين الذكور والإناث، النتيجة لصالح الذكور.
2. **العمر:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.289 أكبر من 0.05)' نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول "الحوكمة" تعزى لمتغير العمر.
3. **المستوى التعليمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.596 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول "الحوكمة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
4. **المسمى الوظيفي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.549 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول "الحوكمة" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
5. **سنوات الخدمة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.339 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول "الحوكمة" تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

6. **مكان العمل:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.579 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول "الحوكمة" تعزى لمتغير مكان العمل.

تعقيب الباحث على نتائج جدول (12.4):

ويري الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابات المبحوثين، حول "الحوكمة" تعزي للبيانات الديموغرافية التى تشمل (العمر، المستوي التعليمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل) و"الحوكمة" تعتبر أحد أهم الأنظمة المتطورة لتطبيق الحكم الجيد، والتى أصبحت محل اعتماد معظم القطاعات والمؤسسات المختلفة وخصوصاً المؤسسات المالية، بعد ظهور العديد من الأزمات المالية، كوسيلة لضمان استمرارها في تحقيق أهدافها، وارتباطا بهذه الأهمية لم تختلف التوجهات المرتبطة بإدراك بالعمر أو المستوي التعليمي أو المسمي الوظيفي أو سنوات الخدمة أو مكان العمل فكافة الفئات العمرية ينظرون الى أهميتها بنظرة متساوية، بغض النظر عن أعمارهم أو أماكن عملهم في مقرات الهيئة المختلفة، فالاستجابة مرتبطة بجدوى الأنظمة، وطبيعة إدراك المبحوثين لأهميتها لأنها تنعكس بالايجاب على الهيئة و العاملين فيها، بغض النظر عن أختلافتهم الديموغرافي وتنعكس أثار تطبيق الحوكمة على كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، ومن جانب آخر فيما يتعلق بالفروق بالاستجابات المرتبطة بطبيعة النوع الاجتماعي، بين تقديرات الذكور والإناث فيما يتعلق بالحوكمة يري الباحث أن ذلك الفروق لمتغير النوع الاجتماعي يرتبط بواقع تطور المسار الوظيفي لصالح الذكور، بتوليهم معظم المناصب العليا والإشرافية دون الإناث في هيئة التقاعد الفلسطينية.

السؤال الرئيسى السادس: الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسط استجابة المبحوثين حول "الاستدامة المالية" تعُزى للبيانات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

وللتحقق من صحة هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T)، في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل (التباين الأحادي) (One Way ANOVA)، لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي توضيحا للاختبارات الخاصة، بالإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسى السادس وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، والجدول رقم (13.4) يوضح ذلك.

جدول 13.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الاستدامة المالية تعُزى للمتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات الديموغرافية	" الاستدامة المالية"		
	قيمة الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع الاجتماعي	**ت= 2.437**	**0.016**	**يوجد فروق**
العمر	**ف= 2.414**	**0.070**	**لا يوجد فروق**
المستوى التعليمي	**ف= 0.295**	**0.829**	**لا يوجد فروق**
المسمى الوظيفي	**ف= 0.808**	**0.546**	**لا يوجد فروق**
سنوات الخدمة	**ف= 1.625**	**0.188**	**لا يوجد فروق**
مكان العمل	**ف= 1.443**	**0.241**	**لا يوجد فروق**

** **دالة** إحصائية عند مستوى 0.01.

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (SPSS V26).

يوضح الجدول (13.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" التي تعُزى للمتغيرات الديموغرافية، ونتائج جدول (13.4) يوضح:

1. **النوع الاجتماعي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.016 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفرق بين الذكور والإناث لصالح الذكور.
2. **العمر:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.070 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزى لمتغير العمر.
3. **المستوى التعليمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.829 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
4. **المسمى الوظيفي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.546 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
5. **سنوات الخدمة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.188 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

6. **مكان العمل:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.241 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزى لمتغير مكان العمل.

تعقيب الباحث على نتائج جدول (13.4):

ويري الباحث أن عدم وجود أي فروق في استجابات المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزي للبيانات الديموغرافية التى تشمل (العمر، المستوي التعليمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل) لأن "الاستدامة المالية" ترتبط بمجموعة من الركائز والأسس والاعتبارات الضرورية، التى تعمل وتؤدي إلي تحقيق "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية لأنها هدف يسعي الجميع للوصول اليه بغض النظر عن أختلافاتهم الديموغرافية، وبالتالي لم تختلف أراؤهم واتجاهاتهم فيما يتعلق في "الاستدامة المالية"، وقد ارتبطت الفروق على أختلاف النوع الاجتماعي بين الذكور والإناث، والفرق لصالح الذكور ويعُزى الباحث ذلك إلي المواقع التي يعملون بها وطبيعة تخصصاتهم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

تناول الباحث في هذه الدراسة واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية وذلك بعد التطرق إلي الإطار النظري وبيان كل من الحوكمة بمعاييرها، والاستدامة المالية، وتطبيق ذلك على هيئة التقاعد الفلسطينية، والدراسات السابقة وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلي ما تم جمعها من بيانات أولية من خلال خلال أداة الدراسة والمتمثلة بالاستبانة، ويتضمن الفصل الحالي ملخص يوضح النتائج التى توصلت إليها الدراسة، بناء على التحليل الإحصائي السابق، وكما ستقدم مجموعة من التوصيات، وفقا لنتائج الدراسة والاستنتاجات التى تم التوصل إليها الباحث .

2.5 نتائج الدراسة

استناداً إلى الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية، والمتمثلة في التعرف على واقع تطبيق "الحوكمة" وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية، وبعد إجراء الدراسة الميدانية، للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، وفقا لمعايير الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي(ISAA)، ورصد مدي تأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها فيما يلي:

1.2.5. النتائج المتعلقة بمستويات تطبيق "الحوكمة":

1. أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي بدرجة متوسطة لدي المستجيبين، حول مدي تطبيق الحوكمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، وقد بلغ الوزن النسبي ككل لتطبيق معايير الحوكمة في هيئة التقاعد الفلسطينية بنسبة (% 62)، بمعامل اختلاف (27.4%)، حسب وجهة نظر المستجيبين، ويتمحور الوزن النسبي لتطبيق الحوكمة وفقا لمقرات الهيئة في مقر رام الله بلغ الوزن النسبي بنسبة (64.2%)، بمعامل اختلاف (25.5%)، وفي مقر غزة الوزن النسبي (% 60.8) بمعامل اختلاف (29.6%)، وفي مقر الخليل الوزن النسبي (61.1%) بمعامل اختلاف (19.9%)، وكان واقع تطبيق الحوكمة بكل المقرات بدرجة متوسطة.
2. وجود موافقة متوسطة لدى المستجيبين حول تطبيق المساءلة في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي (60.8%)، بمعامل اختلاف(32.9%)، فيما يتعلق بمقر رام الله بلغ الوزن النسبي (62.2%) بمعامل اختلاف (29.6%)، اما بمقر غزة بلغ الوزن النسبي(60.6%) بمعامل الاختلاف(34.3%)،اما بمقر الخليل بلغ الوزن النسبي (50.4%) بمعامل اختلاف (48%).
3. وجود موافقة متوسطة لدى المستجيبين حول تطبيق الشفافية في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي (64.6%) بمعامل اختلاف(31%)، فيما يتعلق بمقر رام الله بلغ الوزن النسبي(66.4%) بمعامل اختلاف(27.1%)، اما بمقر غزة بلغ الوزن النسبي(63.8%) بمعامل اختلاف(33.5%)، اما بمقر الخليل بلغ الوزن النسبي (60.4%) بمعامل اختلاف(27.8%).
4. وجود موافقة متوسطة لدى المستجيبين حول تطبيق قابلية الاستشراف في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي (64.4%) بمعامل اختلاف(28.6%)، فيما يتعلق بمقر رام الله بلغ الوزن النسبي(67.4%) بمعامل اختلاف(27.3%)، اما بمقر غزة بلغ الوزن النسبي (61.8%) بمعامل اختلاف(29.8%)، اما بمقر الخليل بلغ الوزن النسبي (75%) بمعامل اختلاف (15.7%).
5. وجود موافقة متوسطة لدى المستجيبين حول تطبيق المشاركة في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي (59.2%) بمعامل اختلاف(30.7%)، فيما يتعلق بمقر رام الله بلغ الوزن النسبي(62.2%) بمعامل اختلاف(25.4%)، اما بمقر غزة بلغ الوزن النسبي (57.4%) بمعامل اختلاف (33.8%)، اما بمقر الخليل بلغ الوزن النسبي (55.6%) بمعامل اختلاف (38.5%).
6. وجود موافقة متوسطة لدى المستجيبين حول تطبيق الدينامية في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي (60.8%) بمعامل اختلاف(28%)، فيما يتعلق بمقر رام الله بلغ الوزن النسبي (62.4%) بمعامل اختلاف (29.2%)، اما بمقر غزة بلغ الوزن النسبي (60%) بمعامل اختلاف(28%)، اما بمقر الخليل بلغ الوزن النسبي (60.4%) بمعامل الاختلاف (14.9%).

2.2.5. النتائج المتعلقة " بالاستدامة المالية":

1. أظهرت نتائج الدراسة، وجود تقييم إيجابي بدرجة متوسطة لدى المستجيبين، حول مدي تطبيق الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية، وبلغ الوزن النسبي لتطبيق "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية بنسبة (63.2%) بمعامل اختلاف(27.5%)، حسب وجهة نظر المستجيبين، ويتمحور الوزن النسبي لتطبيق "الاستدامة المالية" وفقا لمقرات الهيئة وبمقر رام الله بلغ الوزن النسبي (66.6%) بمعامل اختلاف (22.8%)، وبمقر غزة الوزن النسبي (61.6%) بمعامل اختلاف (30.5%)، وبمقر الخليل بلغ الوزن النسبي (57.4%) بمعامل اختلاف (23%)، وكان واقع تطبيق الاستدامة المالية بكل المقرات بدرجة متوسطة.

3.2.5. النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

1. وجود تأثير إيجابي لمعيار "المساءلة" بين موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية على "الاستدامة المالية" وبلغ معامل انحدار المساءلة (0.183)، عند مستوى دلالة اختبار بلغت (0.005).
2. عدم وجود تأثير إيجابي لمعيار "الشفافية" على "الاستدامة المالية" وبلغ معامل انحدار الشفافية (0.124)، عند مستوى دلالة (0.092).
3. وجود تأثير إيجابي لمعيار "قابلية الاستشراف" على "الاستدامة المالية" وقد بلغ معامل انحدار قابلية الاستشراف (0.208)، عند مستوى دلالة (0.005).
4. وجود تأثير إيجابي لمعيار "المشاركة" على "الاستدامة المالية" وبلغ معامل انحدار المشاركة (0.182)، عند مستوى دلالة (0.037).
5. وجود تأثير لمعيار "الدينامية" على "الاستدامة المالية" وبلغ معامل انحدار قابلية الدينامية (0.363)، عند مستوى دلالة (0.000).
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الحوكمة" تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفرق بين الذكور والإناث لصالح الذكور.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الحوكمة" تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل.
8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الاستدامة المالية" تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والفرق بين الذكور والاناث لصالح الذكور.
9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثينن، حول "الاستدامة المالية" تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل.

3.5 التوصيات

بالإشارة الى الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن خلال العرض السابق لنتائج الدراسة، توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

توصي الدراسة هيئة التقاعد الفلسطينية بتبني النتائج، التى توصل اليها الباحث بالدراسة من خلال تحليل الاستبانات والاستفادة منها، من أجل التقدم والارتقاء بالهيئة.

1.3.5. التوصيات المتعلقة بالحوكمة:

1. توصي هيئة التقاعد الفلسطينية بمتابعة تطبيق الحوكمة، ومقارنتها مع الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، بالعمل علي تطوير هيكل قواعد الحوكمة بالهيئة، وتمكينها من الوصول إلى مستوي الحوكمة الكاملة .
2. ضرورة تعزيز دور مجلس إدارة هيئة التقاعد الفلسطينية، بمتابعة قضايا المسائلة، وقيام إدارة الهيئة علي محاسبة المخالفين من خلال إجراءات تأديبية فاعلة، وتشجيع الموظفين للتبليغ عن محاولات تجاوز الأنظمة والقوانين، ومظاهر الفساد من خلال توفير الحماية القانونية لهم.
3. ضرورة تطوير أنظمة الرقابة المعمول به بالهيئة، بتفعيل دور للجنة المراجعة الداخلية، وتعزيز دور الجهات الرقابية بالهيئة للقيام بواجباتها الفعلية، بتوسيع أنشطة وإجراءات دائرة الرقابة الداخلية.
4. ضرورة قيام هيئة التقاعد الفلسطينية بالإفصاح عن سياساتها المالية، وخططها الاستراتيجية والاستثمارية، وتوسيع نطاق نشر تقاريرها المالية والإدارية .
5. توصي بتطوير إجراءات العمل بالهيئة، وفق دليل إجراءات، يواكب التطور الإداري الحديث، وتوضيح المسؤوليات التي تقع علي عاتق إدارات الهيئة وموظفيها.
6. ضرورة مشاركة كافة إدارات الهيئة، بالتعديلات علي الأنظمة والقوانين وفي إعداد الدراسات الإكتورارية والتخطيط المالي والإستراتيجي وأن تتبني تخطيط السيناريوهات في أعمالها ، واستمرارها بتقييم الأنظمة والقوانين المعمول به، بضمان مواكبة الحاجة إلى التغيير، بمعدلات الاشتراكات والاستحقاقات.
7. توصي بتعزيز النهج التشاركي داخلها، وضرورة تفعيل التواصل بين هيئة التقاعد الفلسطينية وأصحاب المصالح ، من خلال تنظيم اجتماعات، وعقد ورش عمل بصورة دورية، مع المشتركين والمنتفعين وجهات التشغيل وكافة الجهات ذات العلاقة بالهيئة ، ومشاركتهم بتطبيق الحوكمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية .

8. ضرورة قيام هيئة التقاعد افلسطينية بإنشاء دائرة خاصة لإدارة الأزمات والمخاطر لتخفيف من حدت المخاطر والأزمات التي قد تواجه الهيئة أو معالجتها للمحافظة على استمراريتها واستقرارها، بالإضافة إلي توفير مدونة للسلوك خاصة بالهيئة، وإنشاء دليل إجراءات يوضح للمستفيدين آليات الحصول على الخدمات التى تقدمها الهيئة.

2.3.5. التوصيات المتعلقة بالاستدامة المالية:

1. ضرورة ممارسة الضغط على الحكومة الفلسطينية حتى تضع ضمن سياساتها وبرنامجها الاستراتيجي، خطة عمل حكومية لتسديد مديونية هيئة التقاعد الفلسطينية، وتعمل الهيئة علي تقديم مشروع مقترح للحكومة الفلسطينية لتقديمه للمانحيين لتوفير الدعم المالي لصناديق التقاعد المعمول به في فلسطين.
2. ضرورة تنمية وتطوير القدرات العلمية والمهنية للعاملين بالهيئة على تطبيق قواعد الاستدامة المالية ، والتأهيل المستمر لهم من خلال عقد دورات تدريبية وورش العمل في المجالات المالية والاستثمارية، ودراسة تجارب الدول المختلفة بأنظمة التقاعد.
3. توصي بتطوير أساليب تطبيق قواعد "الاستدامة المالية" بالهيئة من خلال تبني سياسية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، للمحافظة على حقوق الأجيال الحالية والمستقبلية.
4. توصي بتوسع العمل على تنويع مجالات مصادر التمويل والإيرادات، وعدم الاعتماد على مصدر واحد في تمويل الموازنة العامة لهيئة التقاعد الفلسطينية، حتى لا تتعرض للصدمات الخارجية، والذي تنعكس بصورة مباشرة على استقراها المالي و"الاستدامة المالية".
5. توصي بإعادة النظر في السياسات المالية والاستثمارية المتبعة بالهيئة، والتنسيق بينهما بما يضمن تحقيق النمو المستدام، لتحقيق "الاستدامة المالية"، ومشاركة الهيئة باستثمارات تلبي احتياجاتها، على المدي القصير والمتوسط والطويل.
6. توصي الهيئة بتنويع مجالات الاستثمار، بكافة القطاعات الاقتصادية، والعمل وفق خطط استراتيجية طويل الأجل، لتحقيق الاستدامة المالية.

3.3.5. نتائج تحقيق أهداف الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج تحقيق أهداف الدراسة، ويتم توضيح كل هدف ومدي تحققه ومجال تحقيقه.

جدول 1.5: نتائج تحقيق أهداف الدراسة.

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	التحقق	مجال التحقق
1- ما واقع تطبيق "الحوكمة" في هيئة التقاعد الفلسطينية؟	**التعرف على مدي تطبيق معايير "الحوكمة" في هيئة التقاعد الفلسطينية.**	**تم الاجابة على التساؤل وتحقيق هدف الدراسة**	**تم التحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على الاستبانة في الفصل الرابع جدول (2.4).**
2- ما واقع "الاستدامة المالية" في هيئة التقاعد الفلسطينية؟	**التعرف على قواعد "الاستدامة المالية" المتبعة المطبقة بهيئة التقاعد الفلسطينية.**		**تم التحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على الاستبانة في الفصل الرابع جدول (2.4).**
3- ما العلاقة بين الحوكمة ومعاييرها (المساءلة، الشفافية، قابلية الاستشراف، المشاركة، الدينامية) والاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية؟	**دراسة العلاقة بين معايير "الحوكمة" و"الاستدامة المالية" لهيئة التقاعد الفلسطينية.**		**تم التحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على الاستبانة في الفصل الرابع (نتيجة السؤال الرئيسى الثالث جدول (8.4).**
4- ما تأثير "الحوكمة" ومعاييرها (المساءلة، الشفافية، قابلية الاستشراف، المشاركة، الدينامية) على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية؟	**دراسة الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية.**		**تم التحقق من خلال نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على الاستبانة في الفصل الرابع (نتيجة السؤال الرئيسى الرابع) جدول (9.4).**
5- هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين حول "الحوكمة" تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟	**استكشاف الفروق في استجابات المبحوثين، حول تطبيق معايير "الحوكمة" في هيئة التقاعد الفلسطينية تبعا للمتغيرات الديموغرافية.**		**تم التحقق من خلال نتائج التحليل الاحصائي بالاعتماد على الاستبانة في الفصل الرابع (نتيجة السؤال الرئيسي الخامس) جدول (10.4)**

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	التحقق	مجال التحقق
6- هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين حول "الاستدامة المالية" تعزىُ للبيانات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟	استكشاف الفروق في استجابات المبحوثين، حول الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية تبعا للمتغيرات الديموغرافية.		تم التحقق من خلال نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على الاستبانة في الفصل الرابع (نتيجة السؤال الرئيسى السادس) جدول (11.4).

المصادر والمراجع

1. أبو عليان، حسام محمد، (2017)" الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في فلسطين استراتيجيات مقترحة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر–غزة.
2. أحمد، يوسف، وسعداوي، مسعود، ونجلاء، عبد المنعم، (2021)، " دور معايير حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 1.
3. اضهير، نائل سالم، (2017)" واقع أداء وحدة البحث العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقته بمؤشرات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر–غزة.
4. ام الخير، حمودة، (2021)، " دور الحوكمة المصرفية في االحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور في ديجفلا.
5. أمال، يوب، واكرام، بودبزة، (2021)، " أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق معايير الحوكمة–دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة"، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد9، العدد 1.
6. أيوب محد سماقه بي، وسردار عثمان باداوه بي، (2015)، " تحليل الاستدامة المالية في إقليم كوردستان العراق"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 31، العراق.
7. البربري، محمود حسن، (2021)، " أثر محددات تمويل المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض على الاستدامة المالية للمؤسسة، دراسة حالة صندوق الإقراض في المجمع الإسلامي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
8. بلحاج، آية، (2021)، "الحوكمة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الاداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"، أطروحة ماجستير، جامعة المسيلة.
9. بن حسين، سليمة، (2015)، " الحوكمة... دراسة في المفهوم"، جامعة الوادي.
10. بن عيسى، الهام، (2020)، " الاستدامة المالية والتنويع الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية للفترة 2000–2018"، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، الجزائر.
11. بني لام، علي حسين، (2018)، " الاستدامة المالية واثرها في النمو الاقتصادي" دراسة حالة العراق للمدة 2004–2016، كلية نجلة الجامعة، قسم العلوم المالية والمصرفية.
12. بوزرارة, ياسمين، وبريكة, السعيد، (2015)، "أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر"، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ام البواقي.

13. بوشعور رضية، وبوزيان محمد، (2020)، "الحوكمة والابتكار .مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 4، العدد 2.
14. تاج الدين، صحراوي، (2015)، "معوقات تطبيق نظام الحوكمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.
15. تويريك، جمعة، وبن عبد الكبير، بيدة، وكريمة، ساوس، (2015) "واقع توفير متطلبات الإفصاح والشفافية في التقارير المالية لأغراض حوكمة الشركات في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية–ادرار.
16. الججاوي، طلال، والزرفي، محمد، (2018)، " أطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42.
17. جمانة، تحريشي، (2019)، " دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام دراسة حالة الجزائر للفترة 2000–2014"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5 ، العدد 3.
18. الحاوري، محمد أحمد، (2015)، " تحليل استدامة المالية العامة في اليمن في ظل وجود تراجع انتاج النفط، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 21، العدد 4 ، اليمن.
19. حبار، عبد الرازق، (2009)، " الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي–حالة دول شمال إفريقيا"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 5 ، العدد 7 .
20. حسين، عمرو هشام، (2018)، " ترشيد الانفاق العام ودوره في تحقيق الاستدامة المالية في العراق"، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 1، الاصدار 25 .
21. الحسيني، عيادة سعيد، (2020)، "استدامة المالية العامة وسبل تحقيقها في العراق"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة،جامعة الانبار، المجلد 12،العدد 29.
22. حميد، سميرة، وعبد الصمد، عمر، (2021)، " دور حوكمة التدقيق في التقليل من فجوة التوقعات في الجزائر–دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية ، المجلد 8 ، العدد 1 .
23. الخطة الاستراتيجية للهيئة للعام 2014.
24. الخفاجي، ناطق، وزبين، حيدر، وعبد الله، نوفل، (2021)، "استعمال آليات حوكمة الشركات للحد من ادارة الارباح في ظل نظرية الوكالة"، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد 13 ، العدد 1.
25. هيئة التقاعد الفلسطينية ، (2015) ، "الاستحقاقات وفقا لقانون التقاعد العام"، صادر عن هيئة التقاعد الفلسطينية، رام الله ، فلسطين.

26. ديلمي، قمرة، (2018)، "دور حوكمة الشركات في إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح–دراسة حالة ملبنة الحضنة المسيلة "، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة.
27. الراوي، أحمد عمر، (2019)، " السياسات المطلوبة لتحقيق الاستدامة المالية في العراق والحد من آثار الدين العام"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، جامعة الانبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 11، العدد 27.
28. رضية، بوشعور، ومحمد، بوزيان، (2020)، " الحوكمة والابتكار"، مجلة اضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر ، المجلد 4 ، العدد 2 .
29. زغبة، طلال، وعريوة، محاد، (2020)، " أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية–دراسة عينة من البنوك التجارية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية ، المجلد 8 ، العدد 1.
30. سالم، ناطق، وزباين، عطا، عبد الله، نوفل، (2021)، "استعمال آليات حوكمة الشركات للحد من ادارة الارباح في ظل نظرية الوكالة"، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، كلية مدينة العلم الجامعة، مجلة JMAUC ، المجلد 13 ، العدد 1.
31. سرير، رزيقة، وحميدة، مسعودة، وحنوف، عبد الرحمن، (2018)، " تقييم فعالية مجالس إدارة البنوك العمومية في ضل آليات الحوكمة البنكية للجنة بازل 2006: دراسة حالة بنك التنمية المحلية"، أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل.
32. السعيدي، أحمد، وسعداوي، مراد، وعبد المنعم، نجلاء، (2021)، " دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 14، العدد 1 .
33. سويد، جيهان، (2017)، " جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالمسؤولية المهنية وتحقيق التنمية المستدامة لدى عمال المؤسسة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس شبين الكوم بمحافظة المنوفية"، مجلة الإرشاد النفسي، المجلد، 52، العدد 2.
34. شاشوة، حسام الدين، (2021)، " مذكرة دور محافظ الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
35. شبات، موسى محمد، (2021)، " دور البلديات في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة دراسة حالة بلدية بيت حانون"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
36. صندوق النقد العربي، (2017)، " مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية"، https://www.amf.org.ae/ar/content/%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9-1 .

37. صندوق النقد العربي، 2020، https://2u.pw/7C9us .
38. طه، دينا، (2019)"دراسة أثر آليات حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي الاختياري للمؤسسات عبر الإنترنت (مع دراسة تطبيقية)"، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد 20، العدد 2 .
39. عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم، والنفيعي، ريا محمد، (2020)، "مدي ارتباط المساءلة المالية بتحقيق الاستدامة المالية في الوحدات الحكومية"، دراسة تطبيقية على ديوان المحاسبة العام بمنطقة مكة المكرمة، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية ، المجلد 6 ، العدد 2.
40. عبد العزيز، سلوى، (2020)، الاستدامة المالية في الدول المصدرة للنفط (مع التطبيق على عينة من دول مجلس التعاون الخليجي)، مجلة السياسة والاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة ، المجلد 9 ، العدد 8 .
41. عبد الكريم عائشة، (2016)، " تنظيم الإدارة المالية من أجل ترشيد الإنفاق العام"، رسالة ماجستير، قسم الحقوق، تخصص إدارة ومالية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر
42. عبد الله، مصعب، (2018)، " دور محاسبة الاستدامة في تحسين مستوى الإفصاح عن الأحداث غير المالية للمنشآت الصناعية، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
43. عبيد، مصطفى، 2021، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
44. عز الدين، عطية، (2016)، " المبادئ الدولية في مجال الحوكمة"، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 3، العدد 2 .
45. عزالدين فؤاد، وبن بوزيد سليمان، وبوفاس، الشريف، (2020)، "تطبيق معايير الحوكمة في قطاع الاوقاف وأهميتها في تنمية ورقابة الموارد الوقفية"، Journal Economics and Law.
46. علون، محمد، (2019)، "مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية دراسة عينة من الشركات بولاية بسكرة"، جامعة على لونيسي.
47. عليوي، عباس، وعبيد، فداء، (2021)، " دور بعض آليات الحوكمة في القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري في المنشآت الحكومية الهادفة للربح"، Iraqi academic scientific journal.
48. عوادي، عبد القادر، والعمري، أصيلة، وعوادي، مصطفى، (2020)، " استخدام آليات حوكمة الشركات للحد من الممارسات السلبية للمحاسبة الإبداعية دراسة حالة مجمع صيدال"، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

49. عودة، ريم، 2017، "أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الافصاح الاختياري دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين"، أطروحة ماجستير، الجامعة الاسلامية.
50. عيسى، ياسر حسني، (2019)، " محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
51. غربي، حمزة، (2021)، " مساهمة تطبيق معايير الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية"، مجلة الاقتصاد والمالية المجلد 7، العدد 1 .
52. الغماري، محمد منذر، (2019)، " مدى تطبيق تقارير الاستدامة المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة فلسطين، دراسة استكشافية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
53. غناية، محمد، وحليمي، حكيمة، (2021)، "فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع والمأمول–النظام المصرفي الجزائري نموذجا"، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 6 ، العدد 4 .
54. الفاتح، خليفة، والهدابي، داوود، والآني، وجيه، (2021)، " تطبيق معايير الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز الدولي للأبحاث، المجلد 5، العدد 2.
55. فطيمة، نوي، (2017)، " أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية.
56. قادم، عبد الحميد، (2021)، "تقويم العملية الادارية في الوظيف العمومي الجزائري من منظور الحوكمة"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي– أم البواقي.
57. القرشلي، حجازي، والحساينة، محمد، (2014)، "التقاعد في فلسطين"، مركز راصد لحقوق الانسان.
58. قروف، محمد كريم، (2020)، " قياس وتحليل أثر مؤشرات الاستدامة المالية على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة 1990–2018"، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي علي كافي بتندوف، المجلد 6، العدد 2.
59. الكبجي، رولا، (2019)، " دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"، أطروحة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
60. ماس، (2019)، "أداء الموازنة العامة 2018 بالمقارنة مع 2017 وأزمة إيرادات المقاصة 2019، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس.
61. مامين، ابوبكر، بن إسماعيل، أحمد، حسناوي، محمد، يوسفات، علي، (2015)، " الحوكمة ودورها في التنمية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية–ادرار.

62. مبارك، رماح عبد العزيز، (2021)، " تحديات ادارة الازمات وأثرها على التنمية الاقتصادية المستدامة في المؤسسات الاعلامية، دراسة حالة شركة الاقصى الاعلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
63. محفوض، ريمة، (2018)، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية..
64. محمد، عمرو هشام، وحسين، عماد حسن، (2016)، " متطلبات تحقيق الاستدامة المالية في العراق"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، المجلد 13 ، الاصدار 55.
65. مطر، اسماعيل، (2020)، " واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على كفاية سياسات الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي"، رسالة ماجستير، جامعة القدس .
66. مقراب، سارة، (2021)، "مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية–دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 24 ، العدد 1 .
67. منا الله، محمد مهدي، (2020)، " أثر سياسات الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ، المجلد 5 ، العدد 2 .
68. منتهى، حمدان، (2019)، " واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية (البورصة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة القدس.
69. موعش، امحمد، (2020)، "منهجية احتساب مؤشر الاستدامة المالية حالة تطبيقية لبعض الدول العربية"، الدراسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي.
70. ميمون، الطاهر، والغلاب، فاتح، (2017)، " إطار مقترح للتقرير المحاسبي عن استدامة المؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
71. نصيرة بلال, وحميداتو صالح ,وقويدر محمد الطيب، (2021)، "دور آليات حوكمة الشركات في ممارسة التحفظ المحاسبي–دراسة تطبيقية ببعض الشركات المسعرة في البورصة بالجزائر"مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 14 ، العدد 1 .
72. نعمة، حسين عبد المهدي، (2020)، " تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 15، العدد 50 .

73. نمديل, وحيد، (2014)، "آليات الحوكمة في المؤسسات النقدية والمالية الدولية: دراسة حالة صندوق النقد الدولي"، أطروحة دكتوراه، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 4، العدد1 .
74. نمديلي، بشرى، وكروش، صلاح الدين، (2021)، "دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية" مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال.
75. السويركي، هاني، (2021)، "أثر آليات حوكمة الشركات على الإفصاح الاختياري (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين)"مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد29،عدد3.
76. هيئة التقاعد الفلسطينية، (2015)، "قانون التقاعد العام رقم (7) لسنة 2005م وتعديلاته .
77. الوزير، جهاد، (2007)، "دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية"، ورقة عمل، سلطة النقد الفلسطينية.
78. الوقائع الفلسطينية، (2005): العدد الخامس والعشرون، يونيو2005.
79. ازيدي، كريمة. حرطاني، أمنية. (2019)، "البنية العاملية لمقياس جودة الحياة لدى الأمهات" دراسة سيكومترية. مجلة التنمية البشرية ، المجلد 6، العدد 4 .
80. يغني، سامية. عثمان، مديني (2019)، "العينة في المجتمع الاحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية". مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 4، العدد 1.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. Management Decision, emerald insight, volume 46, issue 3.
2. Chenuos, N. K., Mohamed, A., & Bitok, S. K. (2014). "Effects of corporate governance on micro finance institutions financial sustainability in Kenya." , moi university, Kenya , Eldoret.
3. Chepurko, I. et al. (November 2018), "Are Socially Responsible Firms Less Likely to Restate Earnings? ", Global Finance Journal, Vol. 38, Pp.97-109 .
4. ISSA" ،(2021)"،https://ww1.issa.int/ar/guidelines/gg.
5. Nguyen, Thi, Elmagrhi, Mohamed, Ntim ،Collins, Wu, Yue, (2021), Environmental performance, sustainability, governance and financial performance: Evidence from heavily polluting industries in China, Wiley ، bussniss strategy and the environment.

6. Okoye, L. U., ERIN, O., Ado, A., & Isibor, A. A. (2017). "Corporate governance and financial sustainability of microfinance institutions in Nigeria."
7. Organization for economic co-operation and development (OECD), (2004), "Principles of corporate governance, 2004" .
8. Uchenna، Okoye، (2020) ،Corporate Governance and Financial Sustainability of Microfinance Institutions in Nigeria"،" Department of Banking and Finance, Covenant University Ota, Nigeria.

الملاحق

ملحق 1: قائمة بأسماء المحكمين.

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	أ. د. فارس أبومعمر	الجامعة الاسلامية
.2	د. بدر حمدان	جامعة فلسطين
.3	د. تهاني حفال	جامعة القدس
.4	د. محمود صبرة	جامعة الأزهر
.5	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر
.6	د. بلال البشيتي	جامعة الأزهر
.7	د. سمير أبومدلله	جامعة الازهر
.8	د. أشرف مشمش	جامعة الأقصي
.9	د. أديب الأغا	جامعة الأقصي

ملحق 2: الاستبانة قبل التحكيم.

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المُستدامة

صحيفة استبيان

أخي الكريم/أختي الكريمة
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "**واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية** " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة **الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من كلية الدراسات العليا برنامج التنمية المستدامة في جامعة القدس، ولإيمان الباحث بأن العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية هم الأكثر معرفة واطلاعاً على الوضع القائم بالهيئة ولأنهم خير مساعد في الوصول الى المعلومات اللازمة محل الدراسة** لذلك يرجى من حضراتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات وفقرات الاستبانة المرفقة قراءة متأنية وثم تعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها والتي تعبر عن الواقع الفعلي، وأتمني التكرم من حضراتكم الاجابة على الاستبانة بشفافية وموضوعية، مع العلم أنني سأحافظ على سرية المعلومات ولن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي فقط، وأن تعاونكم في تعبئة الاستبانة سيكون له الأثر في الوصول الى أفضل النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث: إياد خليل رمضان صبرة
للتواصل: 0595421042

أولا: البيانات الشخصية

ضع علامة (✓) في مربع الإجابة المناسبة

1.	**النوع**			
☐ **ذكر**		☐ **أنثى**		
2.	**العمر**			
☐ **30 عاماً فأقل**	☐ **31-40 عاماً**	☐ **41-50 عاماً**	☐ **50 عاماً فأكثر**	
3.	**المؤهل العلمي**			
☐ **دبلوم فأقل**	☐ **بكالوريوس**	☐ **ماجستير**	☐ **دكتوراه فأعلى**	
4.	**سنوات الخدمة**			
☐ **1-5 أعوام**	☐ **6-10 أعوام**	☐ **11-15 عاماً**	☐ **16 عاماً فأكثر**	
5.	**المسمى الوظيفي**			
.....				

ثانياً: يرجى اختيار الدرجة التي تتوافق مع اجابتك.

	العبارة	درجة الموافق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: المساءلة						
1.	تقوم هيئة التقاعد الفلسطينية في تعزيز وتطبيق المسائلة على كل الاطراف بالهيكل التنظيمي.					
2.	يتوفر في هيئة التقاعد نظاماً تأديبياً لمخالفات الموظفين.					
3.	يقوم مجلس الإدارة في متابعة قضايا المساءلة، ويتم مساءلة الادارة التنفيذية عن أي خطا يعترض أعمال الهيئة.					
4.	يقوم مجلس الإدارة بالهيئة في الرقابة المالية والإدارية الفعالة بما يضمن تحقيق الاستدامة المالية.					
5.	يتوفر في هيئة التقاعد الفلسطينية أنظمة للرقابة الداخلية والخارجية.					
6.	يتوفر في هيئة التقاعد مدونة للسلوك.					
7.	يوجد اتجاه ايجابي لدى الموظفين بالهيئة للتبليغ عن أي محاولات تتجاوز الانظمة والقوانين أو أي مظاهر للفساد.					
المحور الثاني: الشفافية						
1.	تقوم الهيئة بنشر تقاريرها المالية والادارية بشكل دوري وعلني.					
2.	تفصح الهيئة عن سياساتها المالية وخططها الاستراتيجية والاستثمارية التي تسعى لتنفيذها في المستقبل.					
3.	تقوم هيئة التقاعد باعتماد معيار الشفافية في تطبيق الانظمة والقوانين المطبقة بالهيئة والإفصاح عنها.					
4.	تعامل الهيئة أصحاب المصالح بالتساوي ودون تمييز بينهم.					
5.	توفر الهيئة المناخ لاستقبال الجهات والهيئات، ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وسير أعمالها.					
6.	اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات والقرارات متاحة لكافة موظفين الهيئة.					
7.	تقوم الجهات الرقابية بالهيئة بواجباتها بمهنية ومصداقية وموضوعية.					
8.	تقوم الهيئة بتوضيح المسؤوليات التي تقع على عاتق ادارات الهيئة والمهام المناطة بموظفيها.					
9.	تؤدي الشفافية الى الانفتاح على الأسواق المالية وفتح أفاق الاستثمار امام الهيئة.					

	العبارة	درجة الموافق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الثالث: قابلية الاستشراف						
.1	تقوم هيئة التقاعد الفلسطينية بتعريف المستفيدين بواجباتهم ومسؤولياتهم وتدرك المسؤوليات المستقبلية التي تقع عليها اتجاه المستفيدين والأجيال القادمة.					
.2	تقوم هيئة التقاعد بإعداد الدراسات اللازمة وتمارس التخطيط الاستراتيجي والمالي في أعمالها بمشاركة كل الاطراف بالهيكل التنظيمي.					
.3	الدراسات الاحصائية والاكتوارية والخطط المستقبلية التي يتم اعدادها من قبل الخبراء والمختصين بالهيئة، يكتب لها النجاح وتلبي الغرض منها.					
.4	توفر هيئة التقاعد كافة الاحتياجات والمتطلبات الاكتوارية اللازمة لضمان تحقيق الاستدامة المالية.					
.5	تقوم هيئة التقاعد بالتقييمات الاكتوارية المستمرة والدورية للأنظمة والقوانين المعمول به.					
.6	تقوم هيئة التقاعد باستمرار في مواكبة الحاجة إلى التغيير في معدلات الاشتراكات والاستحقاقات لتحقيق التوازن الاكتواري.					
.7	تسعي هيئة التقاعد للوصول الى مستوى عالي من السلامة الاكتوارية.					
المحور الرابع: المشاركة						
.1	ينطوي إطار الحوكمة المطبق بالهيئة على الاعتراف بحقوق الشركاء وأصحاب المصلحة كما توضحها الانظمة والقوانين والتعليمات الصادرة عن الجمعية الدولية لضمان الاجتماعي (ISSA).					
.2	تقوم الهيئة على التأكيد والالتزام بكافة حقوق أصحاب المصالح التي يحميها ويكفلها القانون.					
.3	يتوفر داخل الهيئة هيكل تنظيمي مناسب يلبي احتياجات العمل ورغبات وتطلعات الموظفين بالهيئة.					
.4	يفتح المجال امام موظفين الهيئة بالمشاركة في أي تعديل على الانظمة واللوائح المعمول بها.					
.5	يتم تقديم تقارير دورية من الموظفين والدوائر للإدارة العليا لمتابعة سير الأعمال حسب الأنظمة لضمان تصحيح الأخطاء.					

	العبارة	درجة الموافق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6.	يتبني المدراء والمسؤولين بالهيئة أنماط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع أصحاب المصلحة.					
7.	تسعي الهيئة بمشاركة أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يكفل استمراريتها وتحقيق اهدافها.					
8.	يشارك أصحاب المصالح في حوكمة الهيئة بما يكفل لهم الحصول على المعلومات الكافية للحفاظ على تلك المصالح.					
9.	تقوم الهيئة بعقد وتنظيم اجتماعات ولقاءات دورية مع اصحاب المصلحة من المشتركين والمنتفعين، يتم فيها الاستماع الى الاقتراحات والشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون.					
10.	تطبيق المشاركة داخل هيئة التقاعد الفلسطينية له تأثير على تحقيق الاستدامة المالية.					
المحور الخامس: الدينامية						
1.	تطبيق معايير الحوكمة الصادرة عن الجمعية الدولية لضمان الاجتماعي (ISSA)، في هيئة التقاعد الفلسطينية يساعدها على الاستمرار في نشاطها وتحقيق اهدافها.					
2.	تطبيق الحوكمة بالهيئة يعمل على تعزيز الكفاءة المالية والاقتصادية.					
3.	تضمن حوكمة الهيئة المحافظة على حقوق المشتركين والمنتفعين والأجيال القادمة.					
4.	يتوفر في هيئة التقاعد خبراء ومختصون في ادارة المخاطر والأزمات.					
5.	يتوفر في هيئة التقاعد ادارة للاستثمار تتمتع بالكفاءة والمهنية العالية ويقوم في ادارته مختصون وخبراء في ادارة الاستثمار.					
6.	يتوفر بالهيئة دليل إجراءات يوضح للمستفيدين أليات الحصول على الخدمة بالشكل المطلوب.					
7.	تضمن الحوكمة تشجيع وتفعيل الاتصال بين الهيئة وأصحاب المصالح في مجالات خلق الثروة والتي تؤدي الى تحقيق الاستدامة على أسس مالية سليمة.					
8.	تقوم الهيئة بتطوير هيكل قواعد الحوكمة بما يضمن تعزيز النزاهة والكفاءة في السياسات المالية والاستثمارية بهدف تحقيق الاستدامة المالية.					

	العبارة	درجة الموافق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.9	يقوم مجلس ادارة الهيئة بتأكد من نزاهة وسلامة التقارير المحاسبية والمالية التي تؤدي إلى تحقيق الاستدامة المالية.					
.10	يقوم مجلس ادارة الهيئة بالإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية بما يضمن تحقيق أهداف الهيئة بشكل سليم.					
المحور السادس: الاستدامة المالية						
.1	تستمر نسبة الدين العام الى الناتج المحلي الإجمالي في تلبية مستوى الحيطة والحذر في دورة الأعمال.					
.2	يتم توضيح أسباب العجز المؤقت والإطار الزمني لتحقيقه من خلال استعادة مركز متوازن في الميزانية الإجمالية.					
.3	يمكن للهيئة أن تحقق عجزًا مؤقتًا في الميزانية ضمن حد معين.					
.4	الفائض المالي الذي تحقق خلال فترة الازدهار الاقتصادي، يستخدم لتعويض العجز الذي ظل راكدا لسنوات عديدة.					
.5	إجمالي التكافؤ في الميزانية يعتبر فترة مشروطة للركود.					
.6	الميزانية في حالة متوازنة أثناء الركود.					
.7	عجز الميزانية نتيجة لظروف خاصة ويختفي بمجرد زوالها.					
.8	يتم تمويل المصاريف الجارية من ايرادات الاشتراكات الشهرية.					
.9	تقوم هيئة التقاعد في استثمارات تلبي احتياجاتها على المدى القصير والمتوسط والطويل لضمان تحقيق الاستدامة المالية.					
.10	يتوفر بالهيئة المؤهلات العلمية والخبرات الفنية القادرة على تطبيق قواعد الاستدامة المالية.					
.11	يوجد صعوبة في جمع البيانات المتعلقة بأنشطة الهيئة واختيار المؤشرات الصحيحة لها.					
.12	يوجد الدعم الحكومي الكافي لتبني سياسات عناصر محاسبة الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.					
.13	يتوفر لدي الهيئة سياسات مالية واستثمارية واضحة تتوافق مع طبيعة اعمالها.					
.14	تقوم هيئة التقاعد الفلسطينية في تطبيق قواعد الاستدامة المالية.					
.15	يوجد لدي الهيئة والعاملين مفهوم واضح للاستدامة المالية.					
.16	تدرك هيئة التقاعد الفلسطينية اهمية الاستدامة المالية لضمان الاستمرار في توصيل رسالتها وتحقيق رؤيتها.					
.17	تقوم هيئة التقاعد في ممارسة التخطيط المالي والاستراتيجي الذي					

	العبارة	درجة الموافق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	يعتبر من ركائز الاستدامة المالية.					
18.	تقوم هيئة التقاعد في التعامل مع الادارة السليمة والاستغلال الأمثل لمواردها التي تعتبر من ركائز الاستدامة المالية.					
19.	تسعي هيئة التقاعد في تنويع مصادر التمويل التي تعتبر من ركائز الاستدامة المالية.					
20.	تولي هيئة التقاعد الاهتمام في توليد دخل الخاص فيها والذي يعتبر من ركائز الاستدامة المالية.					
21.	ضعف اهتمام أصحاب المصالح بتقارير الاستدامة المالية لاعتقادهم أنها لا تزيد من حجم العوائد.					
22.	قلة الإجراءات القانونية والعقوبات المفروضة من قبل الحكومة على المؤسسات التي لا تفصح عن تقارير الاستدامة المالية.					

ملحق 3: الاستبانة النهائية لأداة الدِرَاسة.

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المُستدامة

استبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "**واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على الاستدامة المالية في هيئة التقاعد الفلسطينية،** "وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة **الماجستير** في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، **من كلية الدراسات العليا برنامج التنمية المستدامة في جامعة القدس،** ولإيمان الباحث بأن العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية، هم الأكثر معرفة وإطلاعا على الوضع القائم بالهيئة، ولأنهم خير مساعد للوصول إلى المعلومات اللازمة، لقياس **مدي تطبيق الهيئة لمعايير الحوكمة الصادره عن الجمعية الدولية لضمان الاجتماعي (ISSA) وتأثيرها على الاستدامة المالية،** لذلك يرجى من حضراتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات، وفقرات الاستبانة المرفقة قراءة متأنية ثم تعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها والتي تعبر عن الواقع الفعلي، وأتمني من حضراتكم التكرم بالإجابة على الاستبانة بشفافية وموضوعية، مع العلم أنني سأحافظ على سرية المعلومات، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتعاونكم بتعبئة الاستبانة، سيكون له الأثر في الوصول إلى أفضل النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ إياد خليل رمضان صبرة

للتواصل: 0595421042

أولا: البيانات الشخصية

ضع علامة (✓) في مربع الإجابة المناسبة

1.	**النوع الاجتماعي**			
☐ ذكر		☐ أنثى		
2.	**العمر**			
☐ (30) عاماً فأقل	☐ (31-40) عاماً	☐ (41-50) عاماً	☐ (50) عاماً بأكثر	
3.	**المستوي التعليمي**			
☐ دبلوم فأقل	☐ بكالوريوس	☐ ماجستير	☐ دكتوراه	
4.	**المسمى الوظيفي**			
☐ موظف	☐ رئيس قسم	☐ مدير عام		
☐ رئيس شعبة	☐ مدير دائرة	☐ مساعد رئيس الهيئة فأعلي		
5.	**سنوات الخدمة**			
☐ (5) سنوات فأقل	☐ (6-10) أعوام	☐ (11-15) عاماً	☐ (16) عاماً فأكثر	
6.	**مكان العمل**			
☐ مقر رام الله	☐ مقر غزة	☐ مقر الخليل		

ثانياً: محاور وفقرات الاستبانة

المحور الأول: المتغير المستقل (الحوكمة)

الحوكمة هي مجموعة القوانين والتشريعات والأنظمة والإجراءات التي عن طريقها يتم تسهيل وإدارة هيئة التقاعد الفلسطينية ضمن منهجية كاملة متكاملة لضمان الحقوق لكل الأطراف التي لها علاقة بالهيئة.

يرجى اختيار الدرجة التي تتوافق مع اجابتك بوضع علامة (✓) على كل فقرة من الفقرات الخاصة بأبعاد الحوكمة ودرجة توافرها.

م	العبارة	مستويات الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
البعد الأول: المساءلة						
.1	تقوم الهيئة بتعزيز وتطبيق المسائلة على جميع الأطراف بالهيكل التنظيمي.					
.2	يتوفر في الهيئة إجراءات تأديبية فاعلة لمخالفات الموظفين.					
.3	يقوم مجلس إدارة الهيئة بمتابعة قضايا المساءلة، ويتم محاسبة الإدارة التنفيذية على أي خطأ يصدر من الهيئة.					
.4	يقوم مجلس إدارة الهيئة بالرقابة المالية والإدارية الفعالة.					
.5	يتوفر في الهيئة أنظمة معتمدة، للرقابة الداخلية والخارجية.					
.6	يتوفر لدي الهيئة مدونة للسلوك، تحكم سير عمل الموظفين.					
.7	يوجد سلوك إيجابي لدى الموظفين بالهيئة، للتبليغ عن أي محاولات، تتجاوز الأنظمة والقوانين أو أي مظاهر للفساد.					
البعد الثاني: الشفافية						
.1	تقوم الهيئة بنشر تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري وعلني.					
.2	تفصح الهيئة عن سياساتها المالية، وخططها الاستراتيجية والاستثمارية التي تسعى لتنفيذها في المستقبل.					
.3	تقوم الهيئة باعتماد معيار الشفافية عند تطبيق الأنظمة والقوانين المطبقة والإفصاح عنها.					
.4	تعتمد الهيئة عند اتخاذ القرارات على النزاهة والشفافية.					
.5	تعامل الهيئة أصحاب المصالح بالتساوي ودون تمييز بينهم.					

م	العبارة	مستويات الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.6	توفر الهيئة المناخ المناسب، لاستقبال الجهات والهيئات، ولجان الرقابة الخارجية، وتطلعهم على تقاريرها.					
.7	تعمم الهيئة جميع الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات والقرارات، وتوفرها لكافة موظفي الهيئة.					
.8	تقوم الجهات الرقابية في الهيئة بواجباتها بمهنية وموضوعية.					
.9	توضح الهيئة المسؤوليات، التي تقع على عاتق إدارات الهيئة والمهام المناطة بموظفيها.					
البعد الثالث: قابلية الاستشراف						
.1	تقوم الهيئة بتعريف المستفيدين واجباتهم ومسؤولياتهم.					
.2	تتفهم الهيئة المسؤوليات المستقبلية، التي تقع عليها تجاه المستفيدين والأجيال القادمة.					
.3	تقوم الهيئة بإعداد الدراسات اللازمة، وفقا للنهج التشاركي، ويكتب لها النجاح					
.4	تقوم الهيئة بممارسة التخطيط الاستراتيجي، والمالي في أعمالها.					
.5	تقوم الهيئة بإعداد خطتها الاستراتيجية من خلال تبني تخطيط السيناريوهات.					
.6	تقوم الهيئة بإعداد الدراسات الإحصائية والاكتوارية والخطط المستقبلية من الخبراء والمختصين.					
.7	توفر الهيئة كافة الاحتياجات، والمتطلبات الاكتوارية اللازمة لأعمالها					
.8	تقوم الهيئة بالتقييمات الاكتوارية المستمرة والدورية، للأنظمة والقوانين المعمول به.					
.9	تقوم الهيئة باستمرار بمواكبة الحاجة إلى التغيير في معدلات الاشتراكات والاستحقاقات، لتحقيق التوازن الاكتواري.					
.10	تسعي الهيئة للوصول إلى مستوى عالٍ من التوازن الإكتواري.					
البعد الرابع: المشاركة						
.1	تعامل الهيئة أصحاب المصلحة، وتعترف بحقوقهم وفق التعليمات الصادرة، عن الجمعية الدولية لضمان الاجتماعي (ISSA).					

م	العبارة	مستويات الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.2	تحرص الهيئة على التأكيد والالتزام بكافة حقوق المشتركين، والمنتفعين التي يحميها ويكفلها القانون.					
* **الدراسات الاكتوارية** التي تختص بالمستقبل والتي تقوم على الانضباط من خلال تطبيق الأساليب الرياضية والإحصائية بهدف تقدير حجم المخاطر في مجال التامين والتمويل.						
.3	يتوفر داخل الهيئة هيكل تنظيمي مناسب يلبي احتياجات العمل، ورغبات وتطلعات الموظفين.					
.4	يشارك موظفو الهيئة بالتعديلات على الأنظمة واللوائح المعمول بها.					
.5	يتم تقديم تقارير دورية من الموظفين والدوائر، للإدارة العليا، لمتابعة سير الأعمال حسب الأنظمة، لضمان تصحيح الأخطاء.					
.6	يتبني المدراء والمسؤولون بالهيئة أنماط الانفتاح، والوضوح في تعاملهم مع المشتركين والمنتفعين وجهات التشغيل					
.7	تسعي الهيئة بمشاركة أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يكفل استمراريتها وتحقيق أهدافها.					
.8	يشارك أصحاب المصالح بتعزيز حوكمة الهيئة بما يكفل لهم الحصول على المعلومات الكافية، للحفاظ على تلك المصالح.					
.9	تعمل الهيئة علي تنظيم اجتماعات، ولقاءات دورية مع أصحاب المصالح من المشتركين والمنتفعين وجهات التشغيل، يتم فيها الاستماع إلى الاقتراحات والشكاوى.					
البعد الخامس: الدينامية						
.1	تطبق الهيئة معايير الحوكمة الصادرة عن الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA)، ويساعدها ذلك على الاستمرار في نشاطها وتحقيق أهدافها.					
.2	يساعد تطبيق الحوكمة بهيئة التقاعد على تعزيز الكفاءة المالية والاقتصادية للهيئة.					
.3	تضمن حوكمة الهيئة المحافظة على حقوق المشتركين، والمنتفعين، والأجيال القادمة.					
.4	يتوفر في الهيئة دائرة خاصة لإدارة المخاطر والأزمات تتبع مجلس الإدارة مباشرة.					

م	العبارة	مستويات الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.5	يتوفر في الهيئة إدارة للاستثمار، تتمتع بالكفاءة والمهنية العالية، ويقوم على إدارتها مختصون وخبراء في إدارة الاستثمار.					
.6	يتوفر بالهيئة دليل إجراءات، يوضح للمستفيدين آليات الحصول على الخدمة بالشكل المطلوب.					
.7	تضمن معايير الحوكمة تشجيع، وتفعيل الاتصال بين الهيئة والشركاء، للمحافظة على مواردها وتعزيز أصولها.					
.8	تقوم الهيئة بتطوير هيكل قواعد الحوكمة، بما يضمن تعزيز النزاهة والكفاءة في السياسات المالية والاستثمارية.					
.9	يقوم مجلس إدارة الهيئة بالتأكد من نزاهة، وسلامة التقارير المحاسبية والمالية.					
.10	يقوم مجلس إدارة الهيئة بالإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية، بما يضمن تحقيق أهداف الهيئة بشكل سليم.					
	المحور الثاني: المتغير التابع (الاستدامة المالية). الاستدامة المالية هي الحالة التى تكون فيها هيئة التقاعد الفلسطينية قادرة على الاستمرار والتي تضمن المحافظة والقدرة علي الانفاق بالمدى الطويل وتجنب عدم الوفاء بالتزاماتها المالية من خلال تعزيز مواردها وقدراتها المالية.					
.1	يوجد لدي الموظفين بالهيئة اتجاة واضح للاستدامة المالية.					
.2	تدرك الهيئة أهمية الاستدامة المالية لضمان الاستمرار في توصيل رسالتها وتحقيق رؤيتها.					
.3	تقوم الهيئة بالتدريب والتأهيل المستمر للموظفين في الادارة المالية والسياسات المالية					
.4	يتوفر لدي الهيئة سياسات مالية واستثمارية واضحة تتوافق مع طبيعة أعمالها.					
.5	يتوفر بالهيئة المؤهلات العلمية والخبرات الفنية القادرة على تطبيق قواعد الاستدامة المالية					
.6	تطبق الهيئة قواعد الاستدامة المالية.					
.7	يتم تمويل المصاريف الجارية من ايرادات الاشتراكات الشهرية ضمن المعايير المحددة بالقانون					
.8	تقوم الهيئة في استثمارات تلبي احتياجاتها على المدى القصير والمتوسط والطويل لضمان تحقيق الاستدامة المالية.					

م	العبارة	مستويات الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.9	يستخدم الفائض المالي الذي تحقق خلال فترة الازدهار الاقتصادي، لسد العجز في فترات الانكماش الاقتصادي.					
.10	تعتبر العقبات السياسية التي تواجه الهيئة عائق أمام تعزيز مواردها المالية.					
.11	تقوم الهيئة في التعامل مع الادارة السليمة والاستغلال الأمثل لمواردها التي تؤدي إلى الاستقرار المالي.					
.12	تسعي الهيئة الي تنويع مصادر التمويل لتعزيز امكانياتها المالية.					
.13	تولي الهيئة الاهتمام في توليد الدخل الخاص بها والذي يعمل على تعزيز مواردها المالية.					
.14	يهتم أصحاب المصالح في التقارير المالية لأنها تقدم لهم بيانات مالية وتوضح مؤشرات عن الاستدامة المالية.					

ملحق 4: كتاب تسهيل مهمة باحث.

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

التاريخ ١٥ / ٩ / ٢٠٢١ م

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية –جامعة القدس بأن الطالب/ة ياسر خليل رضوان صبرة... ورقمه/ها الأكاديمي :.....21911942.....

هو /هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :

.....واقع تطبيق الحوكمة وتأثيرها على استدامة المالية.....

.....في هيئة التقاعد الفلسطينية.....

وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال

منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

جامعة فلسطين - غزة - مدينة الزهراء

هاتف:28632001

E-mail: tjaffal@staff.alquds.edu

فهرس الملاحق

ملحق 1: قائمة بأسماء المحكمين.....117

ملحق 2: الاستبانة قبل التحكيم.....118

ملحق 3: الاستبانة النهائية لأداة الدِرَاسة.....125

ملحق 4: كتاب تسهيل مهمة باحث.....132

فهرس الجداول

جدول 1.2: أبعاد التنمية المستدامة. 33
جدول 2.2: قوانين أنظمة التقاعد في فلسطين. 48

جدول 1.3: اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة لفقرات "الحوكمة" و"الاستدامة المالية". 66
جدول 2.3: طريقة ومدى تحقق الاختبارات..... 71
جدول 3.3: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة. 71

جدول 1.4: الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة، وفقاُ للبيانات الديموغرافية. 74
جدول 2.4: مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة. 76
جدول 3.4: نتائج التحليل الإحصائي، لأبعاد ومحاور الدراسة..... 77
جدول 4.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي، لفقرات البعد الأول، "المساءلة". 80
جدول 5.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي، لفقرات البعد الثاني، "الشفافية"..... 82
جدول 6.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث، "قابلية الاستشراف"..... 84
جدول 7.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي، لفقرات البعد الرابع، "المشاركة". 86
جدول 8.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "الدينامية". 88
جدول 9.4: ملخص نتائج التحليل الإحصائي، لفقرات المحور الثاني، "الاستدامة المالية". 90
جدول 10.4: نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق "الحوكمة والاستدامة المالية". 93
جدول 11.4: نتائج تأثير تطبيق "الحوكمة" على "الاستدامة المالية". 94
جدول 12.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين، حول "الحوكمة" تعزُي للمتغيرات الديموغرافية. 98
جدول 13.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الاستدامة المالية تعُزى للمتغيرات الديموغرافية. 100

جدول 1.5: نتائج تحقيق أهداف الدراسة..... 107

فهرس الأشكال

شكل 1.1: نموذج ومتغيرات الدراسة. 7
شكل 2.2: معايير الحوكمة حسب (ISSA). 21
شكل 3.2: آليات الحوكمة..... 26
شكل 4.2: جوانب الاستدامة المالية..... 34
شكل 5.2: قواعد الاستدامة المالية. 44
شكل 6.2: الهيكل التنظيمي لهيئة التقاعد الفلسطينية. 51

فهرس المحتويات

إقرار .....أ
شكر وعرفان..... ب
مصطلحات الدِرَاسة: .....ج
الملخص:.....هـ
Abstract ..... و

الفصل الأول: الإطار العام للدِرَاسة..... 1

1.1 مقدمة الدراسة..... 1
2.1 مشكلة الدراسة 2
3.1 أهمية الدراسة 4
1.3.1. الأهمية العلمية:..... 4
2.3.1. الأهمية العملية:..... 4
4.1 أهداف الدراسة 5
5.1 حدود الدراسة 6
6.1 متغيرات الدراسة..... 6
7.1 هيكلية الدراسة 7

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 9

1.2 المبحث الأول: ماهية الحوكمة..... 9
1.1.2. تمهيد: 9
2.1.2. نشأة الحوكمة:..... 10
3.1.2. مفهوم "الحوكمة":..... 10
4.1.2. نظريات حوكمة المؤسسات:..... 12
5.1.2. نظرية حقوق الملكية:..... 12
6.1.2. نظرية تكلفة الصفقات:..... 13
7.1.2. نظرية الوكالة:..... 13

8.1.2. خصائص الحوكمة: 14
9.1.2. أهمية الحوكمة:..... 15
10.1.2. قواعد حوكمة الشركات في فلسطين. 16
11.1.2. معايير الحوكمة:..... 17
12.1.2. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية..... 18
13.1.2. معايير لجنة بازل: 18
14.1.2. معايير صندوق النقد الدولي: 19
15.1.2. الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي 20
16.1.2. أوجه التشابه:..... 24
17.1.2. أوجه الاختلاف: 24
18.1.2. معيقات الحوكمة:..... 24
19.1.2. اليات الحوكمة:..... 25
20.1.2. الآلية الداخلية للحوكمة:..... 27
21.1.2. الآليات الخارجية:..... 28
2.2 المبحث الثاني: ماهية الاستدامة المالية 30
1.2.2. تمهيد: 30
2.2.2. مفهوم التنمية المستدامة:..... 30
3.2.2. التطور التاريخي للتنمية المستدامة:..... 30
4.2.2. أبعاد التنمية المستدامة:..... 31
1.4.2.2. البعد الاجتماعي: 31
2.4.2.2. البعد الاقتصادي: 32
3.4.2.2. البعد البيئي: 32
4.4.2.2. البعد السياسي: 33
5.2.2. أسس التنمية المستدامة: 33
6.2.2. استدامة المؤسسات الاقتصادية:..... 34
7.2.2. ماهية الاستدامة المالية: 35
8.2.2. أهمية الاستدامة المالية: 36
9.2.2. أهداف الاستدامة المالية: 36
10.2.2. ركائز الاستدامة المالية:..... 37
1.10.2.2. التخطيط المالي والاستراتيجي: 37

2.10.2.2. الإدارة السليمة والتمويل: 38
3.10.2.2. تنوع مصادر التمويل: 38
4.10.2.2. توليد الدخل الخاص: 39
11.2.2. العوامل المؤثرة على الاستدامة المالية: 39
1.11.2.2. معدل النمو الاقتصادي: 40
2.11.2.2. سعر الفائدة: 40
12.2.2. الفرق بين الاستدامة المالية والاستدامة الاقتصادية: 40
13.2.2. خصائص الاستدامة المالية: 41
14.2.2. مؤشرات الاستدامة المالية: 41
.1.14.2.2 مؤشر القيد الزمني للموازنة: 42
2.14.2.2. نسبة الدين العام الى الناتج المحلي الإجمالي الاسمي: 42
3.14.2.2. مؤشر العجز الاولي: 42
4.14.2.2. مؤشر الفجوة الضريبية: 43
5.14.2.2. مؤشرا نسبة الإيرادات العامة والنفقات العامة إلى الناتج المحلي الاجمالي:43
15.2.2. قواعد الاستدامة المالية: 43
16.2.2. تأثير "الحوكمة" على "الاستدامة المالية": 44
3.2 المبحث الثالث، هيئة التقاعد الفلسطينية 46
1.3.2. تمهيد: 46
2.3.2. ماهية هيئة التقاعد الفلسطينية: 46
3.3.2. رؤية هيئة التقاعد الفلسطينية: 47
4.3.2. رسالة هيئة التقاعد الفلسطينية: 47
5.3.2. المهمات الموكلة لهيئة التقاعد الفلسطينية: 47
6.3.2. لمحه تاريخه عن أنظمة التقاعد في فلسطين: 48
7.3.2. التحديات التي تواجه هيئة التقاعد الفلسطينية: 49
8.3.2. إدارة الهيئة: 49
4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة 52
1.4.2. الدراسات المحلية: 52
2.4.2. الدراسات العربية: 54
3.4.2. الدراسات الاجنبية: 57
4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة: 60

5.4.2. أوجه التشابة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:..... 60
6.4.2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:..... 61
7.4.2. الاستفادة من الدراسات السابقة: 61
8.4.2. الفجوة البحثية: 62
9.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:..... 62

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة 64

1.3 تمهيد 64
2.3 منهج الدراسة..... 64
3.3 مجتمع الدراسة 65
4.3 محتوى أداة الدراسة..... 65
5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة): 66
1.5.3. صدق المحتوى (صدق المحكمين): 68
1.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي:..... 69
2.1.5.3. الصدق البنائي:..... 69
2.5.3. ثبات أداة الدراسة: 70
1.2.5.3. تحقق معايير الصدق والثبات:..... 70
6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة..... 71
7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... 71

الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج 73

1.4 تمهيد 73
2.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة، وفقاً للبيانات الديموغرافية 73
3.4 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة)..... 75
4.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة، والتابعة بشكلها العام..... 76
1.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول، "المساءلة": 79
2.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني، "الشفافية": 81
3.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث، " قابلية الاستشراف": 83
4.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الرابع " المشاركة":..... 85
5.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الخامس، "الدينامية":..... 87

5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني، "الاستدامة المالية": 89
6.4 الإجابة على تساؤلات الدراسة..... 91

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات 102

1.5 مقدمة 102
2.5 نتائج الدراسة..... 102
1.2.5. النتائج المتعلقة بمستويات تطبيق "الحوكمة":..... 103
2.2.5. النتائج المتعلقة " بالاستدامة المالية": 104
3.2.5. النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:..... 104
3.5 التوصيات 105
1.3.5. التوصيات المتعلقة بالحوكمة:..... 105
2.3.5. التوصيات المتعلقة بالاستدامة المالية:..... 106
3.3.5. نتائج تحقيق أهداف الدراسة..... 107
المصادر والمراجع..... 109
الملاحق 117
فهرس الملاحق 133
فهرس الجداول..... 134
فهرس الأشكال..... 135
فهرس المحتويات 136