عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين

منور احمد علي الحلبية

رسالة ماجستير

القدس _ فلسطين

1431هـ / 2010 م

واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين

إعداد:

منور احمد علي الحلبية

بكالوريوس علوم تنموية من جامعة القدس

المشرف: الدكتورة فدوى اللبدي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ معهد التنمية المستدامة/ عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

القدس – فلسطين

1431هـ / 2010 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين

إعداد: منور احمد علي الحلبية
الرقم الجامعي: 20520218

إشراف: الدكتورة فدوى اللبدي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ2010/03/28م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1 رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة فدوى اللبدي التوقيع:.....

2 ممتحنا داخلياً: الدكتور عبد الرحمن الحاج التوقيع:.....

3 ممتحنا خارجياً: الدكتور يوسف أبو فارة التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1431هـ / 2010

اهداء

إلى والدتي الغالية

إلى زوجي العزيز

إلى ابنتي التي سترى النور قريبا إن شاء الله

إلى أخوتي الكرام وأختي الغالية.

إلى كل صديقاتي وأخص بالذكر الصديقات كفاح، وهند.

إليهم جميعا أتوجه بإهداء هذا الجهد العلمي المتواضع.

منور احمد علي الحلبية

إقرار

اقر أنا مقدمة الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجـستير، وأنهـا نتيجـة أبحـاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد

التوقيع:.....

الاسم: منور احمد علي الحلبية

التاريخ:.....

شكر وعرفان

أتوجه بالشكر الجزيل إلى جامعة القدس وإلى معهد التنمية الريفية المستدامة ممثلا بهيئتيه الإدارية والأكاديمية على جهدهم وعطائهم.

كما أشكر المشرفة الدكتورة فدوى اللبدي على جهودها الخيرة التي بذلتها خلال مراحل الإشـراف على رسالتي.

ولا أنسى أن أشكر كل من: الدكتور يوسف أبو فارة، د. عبد الرحمن الحاج، د. مفيد الـشامي، د. نور أبو الرب، د. جمال أبو الحلاوة، د. محمد عابدين لما قدموه لي من جهود في تحكيم الاستمارة وإخراجها بشكلها النهائي.

كما أتوجه بالشكر إلى وزارة المالية الفلسطينية وموظفيها لما بذلوه من جهد في تعبئة الاستبيان.

منور احمد علي الحلبية

مصطلحات الدراسة

سعت الباحثة إلى وضع بعض التعريفات، لتوضيح المقصود بها لورودها في متن هذا البحث.

الحكم : هو مجموعة القواعد والمؤسسات والعمليات التي تمارس على أساسها السلطة في الدولة.(الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا، 2005)

الحكم الرشيد " الحكم الصالح" : نظام الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم وفرصهم، وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتحديدا أفراد المجتمع الأكثر فقرا (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002).

المساءلة : ينبع مفهوم المساءلة من فكرة مفادها أن يخضع كل من حصل على تفويض مِن جهة معينة، بصلاحيات وأدوات عمل، الوقوف أمامها للإجابة عن كيفية استعمال الصلاحيات وإدارة الموارد التي وضعت تحت تصرفه. أي أن المساءلة تعني واجب المسؤولين عن الوظائف سواء كانوا منتخبين أو معينين أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياستهم ونجاعتهم في تنفيذها. (حرب، 2003).

المحاسبة : يقصد بالمحاسبة، أن يكون المسؤولون المنتخبين وغير المنتخبين مسؤولين قانونيا وإداريا وأخلاقيا عن أعمالهم، وأن جميع المسؤولين الحكوميين غير المنتخبين مسؤولين أمام رؤسائهم (غالباً ما يكون الوزير) الذين يكونون بدورهم مسؤولين سياسياً أمام المشرع صاحب الحق بإقرار القوانين والإشراف والمراقبة على أعمال الحكومة. (حرب، 2003).

الشفافية : تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، تتيح لأصحاب المصلحة استقاء المعلومات التي قد تكون حاسمة في فضح التجاوزات، والدفاع عن مصالحهم.(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

المشاركة : إضفاء صبغة وجود دور لجميع أفراد المجتمع في عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة، أو من خلال مؤسسات وسيطة

شرعية تمثل مصالح الجميع. (برنامج الأمم المتحـدة الإنمـائي، 1997).

الرقابة : الإشراف والفحص والتفتيش والمراجعة والتحقـق، كمـا يمكـن تعريفها بـ " التحقق مما إذا كان كل شيء يـسير وفقـاً للخطـة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة.(حرب،2003)

النزاهة : وهي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانـة والإخـلاص فـي العمل. ويتطلب وجود النزاهة توفير عدد من الضمانات التي تقف في وجه مظاهر الفساد المختلفة وتضمن عدم وجود تضارب فـي المصالح يمكن أن يحسم لصالح الفرد المعني ضد المصلحة العامة. (مصلح، جرباوي، الشعيبي،أبو زايد، 2007).

الأداء : يعرف الأداء بأنه الإشارة إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونـة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بهـا الفـرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتـائج التـي حققهـا الفرد. (راوية، 2001)

وزارة المالية : وهي الوزارة التي تقوم برسم السياسة الماليـة للـسلطة الوطنيـة الفلسطينية والإشراف على تنفيذها. والإشراف على جميع الموارد المالية لخزينة السلطة الوطنية و حفظها و إنفاقها و الرقابة عليها، وإدارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي وتحقيق التكامـل بـين السياسة المالية و السياسة النقدية خدمة للاقتصاد الوطني و ذلـك بالتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية وجميع الوزارات والمؤسـسات ذات العلاقة. (موقع وزارة المالية، ب ت)

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة الماليـة وعلاقتـه بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها، من خلال تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، ومحاولة الخروج بتوصيات تزيد من فاعلية أداء الوزارة إذا ما قامت بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في جميع برامجها، ليتمكن كادر الوزارة من القيام بجميع مهامه على أكمـل وجـه، لمـا للحوافر والعلاوات وغيرها من تأثير على فاعلية أداء الموظف.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة المالية الفلسطينية البالغ عددهم 1237 موظـف وموظفه وذلك حسب دائرة الشؤون الإدارية في الوزارة. وقامت الباحثة باختيار عينـة عـشوائية طبقية مكونة من 234 موظف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعليـة أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها جاءت الدرجة الكلية متوسطة، بالنسبة لجميع مجـالات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أيضا إن وزارة المالية تحاول حث جميع الموظفين وإلزامهم بتطبيـق القانون، حيث أن هناك مراجعة شاملة وعامة في تدقيق الحسابات التابعة للـوزارة مـن إيـرادات ومصروفات، مع ذلك اعترى هذا التطبيق بعض الثغرات، وأن وزارة المالية تعمل على تطبيـق مبدأ الشفافية بشكل نسبي، كمان أظهرت النتائج أن وزارة المالية تعمل على تطبيق مبدأ المـساواة بدرجات متفاوتة فمثلا يوجد مساواة بشكل نسبي على أساس الجنس أو المنطقة السكنية، وتقل نسبة هذه المساواة على مستوى الإنتماء السياسي والمؤهلات العلمية، كما أن هناك تمـايز فـي تطبيـق العقوبات حيث جاءت النتائج بشكل متدني لصالح عدم المساواة في تطبيق العقوبات.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أن تعمل الوزارة على تطوير أداءها فيما يخص تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتخصيص برامج كافية لتحقيق رفاهية المواطنين، الإلتزام أكثر بكـل ما يحافظ على حقوق الموظفين، وتحقيق العدالة في التعامل مع المـوظفين بمـساواة دون تمييـز. وأيضا تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في الوزارة فيما يخص اهتمام الوزارة بقيـاس رضـا الموظفين، ووضع مقاييس واضحة لتقييم أداء لجميع الموظفين، وعدم تـأخر الـوزارة فـي دفـع المستحقات المالية للموظفين بعد انتهاء خدمتهم في الوزارة، وكذلك توفير بيئة مناسبة تـساهم فـي حث الموظفين على الإنجاز، والإهتمام أكثر بتحقيق روح معنوية عالية لدى الموظفين مـن خـلال

إشراكهم في صناعة القرار، وإتاحة الفرصة للموظفين في إيصال شـكاواهم إلـى مـديريهم دون عوائق. وكذلك أن تعمل الوزارة أكثر على توفير السبل التي من خلالها يتم نقل مقترحات ووجهات نظر الموظفين إلى المديرين في الوزارة

The reality of implementing good governance principles at Ministry of Finance, and its relationship with performance efficiency from the staff point of view

Abstract

This study is designed to recognize implementation reality of good governance principles at Ministry of Finance, and its relationship with performance efficiency from staff viewpoint through implementation of these principles. It also aims at devising recommendations that would increase effectiveness of MOF performance in case those principles were implemented in all MOF programs; so that staff would be able to carry out all tasks to the fullest, since allowances and bonuses positively affect efficiency of employee performance.

Study group included all MOF staff (1237) according to department of administrative affairs. Researcher selected a stratified random sample consists of 234 employees.

Results showed that reality of implementing good governance principles at MOF and its relation with efficiency of operations from staff viewpoint was moderate compared to all study fields. Results also manifested that MOF is trying to prompt and oblige all staff to enforce law, where there is general and comprehensive auditing over MOF accounts (revenues and expenditure). Nevertheless, implementation was interrupted by some drawbacks, as MOF is working to realize transparency principle relatively, and results demonstrated that MOF applies equality principle with various degrees. For example: there is relative equality on basis of gender or place of residence, and equality percentage decreases on levels of political affiliation and academic qualification, together with discrimination in applying penalties, as results were very low for inequality in this respect.

The study came up with several recommendations, the most important of which is that MOF is advised to improve performance regarding achieve of job security, allocation of sufficient programs for citizens' welfare, more adherence to everything that preserves staff rights and equity in staff treatment without discrimination.

Furthermore, staff rights must be realized with regard to MOF interest in measuring staff contentment, setting clear standards for performance assessment, non-delay to pay financial receivables after retirement, providing appropriate environment that urges staff to achieve, more interest in realizing high spirits for all staff through involving them in decision-making process and enabling staff to deliver their complaints to supervisors without obstacles.

In addition, MOF must work further in order to provide all means through which staff suggestions and viewpoints could be submitted to their supervisors

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعد الحكم الصالح أو الحكم الرشيد، أداة القياس الحقيقي لاحترام سيادة القانون والشفافية في صـنع القرار وآليات المحاسبة، ومنذ أن أصبح هذا المصطلح ضمن أدبيات الحكم في كثير مـن الـدول، أصبح العمل به يشكل اهتمام جميع منظمات المجتمع المدني، ومؤسسات الدولة المختلفة، وأجريـت العديد من الدراسات لقياس مدى تطبيق هذا المفهوم بمبادئه المعروفة في أنظمة الدولة، ومؤسساتها المختلفة.

وبما أن المؤسسات العامة هي الوجه الرئيس للحياة السياسية والمدنية داخل المجتمعات، وما يتمتـع به هذه القطاع من نزاهة وإدارة بالشفافية ينعكس على المساحة الديمقراطية التي تتمتع بهـا هـذه المجتمعات، وبالتالي توفر الشروط الكافية لإقامة الحاكمية الصالحة، من خـلال تمكـين وتوسـيع قدرات الناس، وخياراتهم وإكسابهم القدرة على الاختيار، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في صنع القرارات التي تمس حقوقهم. فكان لا بد من قياس مدى تطبيق هذه المبادئ على المؤسسات العامـة ضمن دراسة تسمح بإلقاء الضوء على تطبيق بعض هذه المؤسسات لمبادئ وشروط الحكم الرشـيد وقد وقع اختيار الباحثة على وزارة المالية الفلسطينية.

وبالرغم من وجود جهاز للرقابة والمسائلة في وزارة المالية الفلسطينية، إلا أن هناك حاجة لدراسة واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بشكل كامل من أجل التحقق من قدرتها على تحقيق إنتاجية عاليـة من خلال إدارة سليمة قادرة على القيام بتطبيق قيم النزاهة ونظم الـشفافية والمـساءلة و محاربـة

الفساد، من خلال وضع آليات وأدوات رقابة ومحاسبة مهمتها الإشـراف والفحـص والمراجعـة. وعليه فإن تعزيز قيم الحكم الرشيد يكون بتوسيع دوائر المشاركة والمساءلة في الجماعة المعينـة بنشاطها النوعي، ويسهم في محاربة التربح والفساد واستغلال النفوذ وأي مسلكيات أخرى تـسيء إلى عمل المؤسسات العامة، وحتى تستطيع المؤسسات العامة القيام بدورها على أكمل وجه، لابـد من دراسة آليات محددة وتقديم مقترحات تمكن وتعزز الحكم الرشيد بكافة معـاييره داخـل هـذه المؤسسات.

وقد تناولت الباحثة هذه الدراسة في، خمسة فصول جاء الفصل الأول ليتحدث عن خلفية الدراسـة وأهميتها. ثم تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة بتعريف المفاهيم المتلعقة بالحكم الرشـيد ومبادئه وكذلك نبذة عن وزارة المالية موضوع البحث، ثم اسـتعراض للدراسـات الـسابقة التـي تحدثت عن الموضوع. ثم جاء الفصل الثالث ليتحدث عن إجراءات الدراسة ثم الفصل الرابع الذي تناول تحليل نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها، ثم الفصل الخامس الذي تناول النتـائج والتوصـيات المتعلقة بالدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

برز مؤخرا اهتمام كبير بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، باختلاف أنواعها، وهذا الإهتمام جاء لما تشكله هذه المبادئ من أهمية في صناعة القرار الإداري الصائب، والإبتعاد عن الفساد، لأن وجود مبادئ المساءلة والشفافية والمحاسبة والرقابة، إنما تعزز من صائبية القرارات الإدارية لصالح الموظفين داخل المؤسسات وكذلك لصالح افراد الشعب الذين يلمسون في هذا التطبيق استمرارا للنهج الصحيح وبعيدا عن التخبط الإداري غير الواضح، ولأن أداء المؤسسة ينعكس على طبيعة إدارتها، كان من الضروري قياس فاعلية أداء المؤسسات من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها، كمقياس لمدى رضى هؤلاء الموظفين عن أداء المؤسسات التي يعملون فيها، وهل يشعرون بأن النجاح أو الإخفاق يعود إلى إدارة هذه المؤسسة بشكل صحيح، ومن أجل معرفة ذلك جاء استخدام وتعزيز تطبيق مجموعة من المبادئ لضمان الخروج من دوامة الحديث عن الفساد الإداري لصالح النجاح الإداري في تحقيق الغايات من وجود هذه المؤسسة.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتحاول من خلالها الباحثة التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشـيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها. وتتمحـور مـشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- ما واقع تطبيق وزارة المالية لمبادئ الحكم الرشيد (المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، وضمان حقوق الموظفين)؟
- هل تطبيق مبادئ الحكم الرشيد ينعكس على فاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر المـوظفين فيها؟

3.1 مبررات الدراسة

تمثلت مبررات الدراسة فيما يأتي:

- شكل موضوع الحكم الرشيد واهتمام المؤسسات العامة بتفعيل مبادئه وتطبيقها الأساس فـي اختيار هذا الموضوع البحثي، ولأن مؤسسات القطاع العام تحتاج إلى رقابة أكبر، جاء هذا البحث محاولة لكشف ومعرفة مدى التزام المؤسسات العامة في تطبيق الحكم الرشيد، وتـم اختيار وزارة المالية الفلسطينية.
- كما أن شح وقلة الأدبيات السابقة حسب علم الباحثة حول الموضوع وتحديداً في فلسطين.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها، كما تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق كل من:

- مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية.
- مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية.
- مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية.
- مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية.
- مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية.
- مبادئ الحكم الرشيد و علاقته بفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية.

5.1 أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة فيما يأتي:

1.5.1. الأهمية العلمية للدراسة:

تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة قد أضافت معلومات أكثر تفصيلاً وعمقاً حول تطبيـق مبـادئ الحكم الرشيد وخاصة كون هذه الدراسة ركزت على القطاع العام من خلال اختيار وزارة الماليـة الفلسطينية، بالإضافة إلى ربط هذه المبادئ بفاعلية أداء عمل الوزارة إذا تم تطبيقهـا. لـذلك فـإن دراسة هذه المبادئ وقياس مدى تأثيرها على الحد من إنتشار الفساد وترسيخ الشفافية والمـساءلة أصبح أمراً ضروريا حيث ينتج عن الحكم الرشيد مؤسسة أكثر صلابة، لأن هذا المفهـوم أصـبح رابط الثقة بين إدارة المؤسسة والموظفين.

2.5.1. أهمية الدراسة للباحثة:

اطلاع الباحثة على مبادئ الحكم الرشيد والبحث فيها ومجالات تطبيقها من أجـل اثـراء المكتبـة الفلسطينية بدراسة تساعد وتساهم في تعزيز العمل على هذه المبادئ وتطبيقها في جميع مؤسـسات القطاع العام والخاص.

3.5.1. الأهمية بالنسبة لوزارة المالية:

إمكانية استفادة وزارة المالية من نتائج وتوصيات الدراسة في تطوير أدائها بشكل أفضل في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، لما لها من أهمية في ترسيخ مبادئ الشراكة والمساءلة في المجتمع، ولزيـادة مستوى العمل، فترسيخ الإستقرار الإداري بإنهاء الفساد الإداري يزيد من ثقة المجتمع بالمؤسـسة ويزيد من فاعلية أداء موظفيها لاطمئنانهم بحصول المساواة والمشاركة فيما بينهم.

6.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالموضوع والقضايا التي يجب أخذها بعين الإعتبار، وهذه الاسئلة هي:

- السؤال الرئيسي الأول: ما هو واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية؟ وقد تفرع عنه أسئلة فرعية بمجالات مبادئ الحكم الرشيد:

- ما واقع تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية؟
- ما واقع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية؟
- ما واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية؟
- ما واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية؟
- ما واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية؟

- السؤال الرئيسي الثاني: ما هي علاقة تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بفاعلية أداء عمـل وزارة المالية الفلسطينية؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq (0.05)$ بـين تطبيق مبدأ المساءلة من جهة، وفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq (0.05)$ بـين تطبيق مبدأ الشفافية من جهة، وفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq (0.05)$ بـين تطبيق مبدأ النزاهة من جهة، وفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.
- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq (0.05)$ بين تطبيق مبدأ المساواة من جهة، وفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.
- الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq (0.05)$ بين تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين من جهة، وفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلـسطينية من جهة أخرى.
- الفرضية السادسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq (0.05)$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المـساءلة، الـشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية السابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq (0.05)$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المـساءلة، الـشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الثامنة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة،المساواة، ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- الفرضية التاسعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية العاشرة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.
- الفرضية الحادية عشر: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية تعزى لمتغير مجال التخصص.
- الفرضية الثانية عشر: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود المكانية: وزارة المالية الفلسطينية في الضفة الغربية/ رام الله.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة من (15-9-2008) الى (15-12-2009)
- الحدود البشرية: الموظفون في وزارة المالية الفلسطينية في مدينة رام الله.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يعد موضوع إدارة الحكم من المواضيع التي أخذت في الظهور بشكل كبير في السنوات الماضية، حيث حاولت جهات كثيرة كالأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي تقديم برامج ومبادرات من أجل إحلال الحكم الرشيد في جميع مؤسسات الدولة بشكل عام، سواء ما انتمى منها للقطاع العام أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني وذلك من أجل إحداث تغيير شامل في عمل هذه المؤسسات يقوم على مبادئ تضمن نزاهة عمل هذه المؤسسات ضمن إطار من الشفافية وحكم القانون والمشاركة والمساءلة، وهي المبادئ التي يقوم عليها الحكم الرشيد، وعليه سنتناول في هذا الفصل لمحة عامة عن وزارة المالية في السلطة الوطنية الفلسطينية التي هي محور هذه الدراسة، كما سنستعرض المفاهيم الرئيسية والنظرية المتعلقة بالحكم الرشيد، وأيضا مناقشة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2.2 وزارة المالية في السلطة الوطنية الفلسطينية

تعد وزارة المالية من أهم مؤسسات الدولة، باعتبارها مؤسسة المال، ولأنها أيضا من أهم مؤسسات ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينة، أصبح من الضروري دراسة أداء وفاعلية هذه المؤسسة، وقد جاءت الدراسة لتوضيح حجم التطبيق لمبادئ الحكم الرشيد في هذه الوزارة، ولأن هذه الدراسة طبقت على وزارة المالية الفلسطينية لا بد من الإشارة إلى تاريخ تأسيس هذه الوزارة والإشارة إلى دوائرها ونظم عملها.

1.2.2. نشأة وزارة المالية:

ترتب على السلطة الوطنية الفلسطينية أن تبني وزارتها الجديدة للمالية من الصفر تقريبا منذ تقلدها المسؤولية المالية عام 1994. وبقيامها بذلك ورثت السلطة الفلسطينية إرثا مختلطاً. فمن جهة، استوعبت الموظفين والإجراءات العملية والقواعد المالية للإدارة المدنية الإسرائيلية. ومن جهة أخرى، أخذت موظفيها الكبار وكثيراً من ثقافتها المؤسساتية من الصندوق القومي الفلسطيني لمنظمة التحرير الفلسطينية والإدارة المالية لحركة فتح. ولم يكن لأية جهة منهما خبرة في إعداد الميزانية العامة ولا في إخضاعها للنقاش والمراجعة من قبل الهيئات العامة. فالحكم العسكري والإدارة المدنية أشرفا على ميزانية جارية حتى عام 1994 لم تطرأ عليها زيادة منذ عام 1967، ودون حصة هامة للاستثمار العام. وأخيرا ورثت السلطة الفلسطينية أيضاً جمهوراً فلسطينياً لا يثق مطلقا بنظام الضرائب المطبق في ظل الاحتلال الإسرائيلي، ومعتادا على عدم كشف الدخل الكامل وعلى اعتبار أن التهرب من الضريبة واجبا وطنيا. تشكلت المصادر الرئيسية لواردات السلطة من الضرائب والرسوم الأخرى المفروضة في الضفة الغربية وقطاع غزة، والواردات التي تحول إلى السلطة من إسرائيل حسب اتفاقية العلاقات الاقتصادية (بروتوكول باريس) عام 1994. (الشقاقي، الصايغ، 1999). وبالإضافة إلى المساعدات غير المباشرة التي يخصص معظمها للاستثمار العام والبناء المؤسساتي من الأسرة الدولية المانحة. إن المشاكل البنيوية الرئيسية التي تعترض المالية العامة للسلطة الفلسطينية هي اعتمادها الكبير على تحويل إسرائيل للواردات إليها وضعفها أمام عوامل خارجية غير مؤاتية. فهناك أساسا الإغلاقات الإسرائيلية للحدود، والسوق المحلية الصغيرة، ونسبة النمو السكاني المرتفعة التي تصل إلى 3.5-4% سنوياً. (الشقاقي، الصايغ، 1999).

وتتعامل وزارة المالية في أدائها لمهامها وتحقيق أهدافها بشكل مباشر مع مؤسسات السلطة الفلسطينية التي تتعامل مع المالية العامة وهي سلطة النقد الفلسطينية وديوان الرقابة المالية والإدارية، الذي تقوم بعملية التدقيق الخارجي. وتتأثر الواردات والمصاريف العامة عمليا بمؤسستين إضافيتين: إحداهما الاحتكارات العامة وشبه الاحتكارات للاستيراد التي تدر عوائد من المفترض أن تدخل حسابات وزارة المالية والتي كان يشرف عليها مكتب الرئيس سابقا، والمؤسسة الثانية هي صندوق الاستثمار الفلسطيني لها الذي يحول استثمارات السلطة. (الشقاقي، الصايغ، 1999).

عمدت وزارة المالية إلى صياغة أو تعديل عدد من الآليات التنظيمية والقانونية، شمل ذلك تحسين آليات إعداد الموازنة العامة وتطوير النظام الحكومي للمعلومات والإدارة المالية الذي يضع مخططاً

موحدا للحسابات لاستخدامه في العمليات المالية للمؤسسات، وإدخال نظام متكامل لمعالجة الواردات، وكذلك أعمال التدقيق الداخلي. وقد أصبحت وظائف وضع الموازنة العامة والخزينة والتدقيق لوزارة المالية تعمل بشكل تام، موفرة إطارا إجرائيا وتنظيميا قابلاً للتطبيق في جميع المؤسسات العملياتية التابعة للسلطة الفلسطينية جميعها. وفي نيسان/إبريل 1999 قدمت وزارة المالية ولأول مرة كشفا عاما للمجلس التشريعي يشمل كل الواردات، وخاصة المساعدة الدولية والدخل المتأتي من الاحتكارات العامة، وكافة المصاريف، بما في ذلك الاستثمار العام. ولكن بقي ذلك بياناً مالياً سنوياً أكثر منه خطة، وظل يفتقر إلى التفصيل والتحديد لجميع الأهداف وبنود الإنفاق. ولقد أخفقت السلطة التنفيذية اكثر من مرة في تقديم موازنة رسمية إلى المجلس التشريعي في موعدها القانوني. (الشقاقي، الصايغ،1999). وفي العام 2002 ونتيجة للضغط الذي قام به المجلس التشريعي والضغط الدولي في إطار عملية الإصلاح الشاملة، جرى إحداث إصلاحات ذات معنى في وزارة المالية، حيث:

- تم استحداث موقع الكتروني لوزارة المالية عام 2002.
- تم نشر موازنات الأعوام 2003، 2004، 2005 على ذلك الموقع الالكتروني، كما تم نشر هذه التقارير في الصحف المحلية.
- تم نشر بلاغات إعداد الموازنة "السياسة المالية ومحـددلتها" علـى الموقـع الالكترونـي بالإضافة إلى الصحف المحلية.
- قامت وزارة المالية بتزويد المجلس التشريعي بتقارير مالية ربع سنوية عن الوضع المـالي للسلطة وفقا للقانون وذلك ابتداء من عام 1998 وبشكل منتظم.
- اعتبارا من أيلول 2003 التزمت وزارة المالية وطبقت نشر تقارير مالية خـلال الأسـبوع الأول من كل شهر عن العمليات المالية التفصيلية التي قامت بها الوزارة عن الشهر الـذي سبقه، واستمر نشر هذه التقارير حتى مطلع 2006، كما قامت بنشر البيانات المالية الموثقة لصندوق الاستثمار الفلسطيني للعامين 2003 و 2004، ولكن بعد تولي الحكومة الجديـدة بعد الانتخابات الأخيرة من مطلع عام 2006 قامت بمسح كافة المعلومات عـن الـصفحة الالكترونية للوزارة. (محمد،2006)

2.2.2. الإطار القانوني لعمل وزارة المالية:

تعمل وزارة المالية بموجب عدد من القوانين ويخضع عملها لقوانين أخرى، تتضمن قانون الموازنة العامة رقم 7 لعام 1998، وقانون الرقابة المالية والإدارية كقوانين رئيسية، فيما هناك قانون

اللوازم العامة وقانون الخدمة المدنية الذي نقل إدارة الرواتب الحكومية إلى وزارة المالية، إضافة إلى قوانين تتعلق بالجمارك وتشجيع الاستثمار وغيرها لها علاقة مباشرة بعمل وزارة المالية. سيتم هنا تتبع ما ورد بشأن إلتزام وزارة المالية بالإرتقاء بقواعد الشفافية في إدارتها للمال العام من خلال إدارة الخزينة والموازنة في بعض القوانين المنظمة لعملها. (محمد، 2006)

- قانون الموازنة العامة: يتضمن قانون الموازنة العامة 70 مادة حول إدارة المـال العـام للسلطة الفلسطينية، ويقدم تعريفا للموازنة العامة على أنها: "برنامج مفصل لنفقات السلطة الوطنية وإيراداتها لسنة مالية معينة ويشمل التقديرات السنوية لإيرادات السلطة الوطنيـة والمنح والقروض والمتحصلات الأخرى لها والنفقات والمدفوعات المختلفة". وعليه فـإن الموازنة العامة تحتوي على الصندوق الموحد وكل الصناديق الخاصة" وهي المـسؤولة عن ووضع النماذج والتعميمات المتعلقة بإعداد الموازنة.
- قانون الرقابة المالية والإدارية: يتضمن القانون 60 مادة ويحدد في مادته الثالثـة مهمـات الرقابة المالية: وضع الإجراءات والأعمال الرقابية التي تستهدف: ضمان سلامة النـشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها. ومـدى انـسجام ومطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات النافـذة. وضـمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام وتعزيز المصداقية والثقة بالـسياسات الماليـة والإدارية والإقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية"

على الرغم من أن الإجراءات والأعمال التي تضمن الشفافية والنزاهة في الأداء العام وتعزيز المصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية لا يمكن ترجمتها عمليا دون وضع إجراءات وآليات واضحة للتعامل مع المعلومات ونشرها وتوفيرها لطالبيها، إلا أن القانون لم ينص بشكل صريح على ذلك، وفي مجال النشر والحصول على المعلومات لا توجد نصوص واضحة في القانون تعطي الجمهور الحق في الحصول على المعلومات المالية وطرق الحصول عليها، بينما تشير بعض نصوصه إلى تقديم المعلومات ونتائج عمل الديوان من خلال رفع التقارير إلى كل من المجلس التشريعي ورئيس السلطة، حيث تنص المادة (8) منه على: "يقدم رئيس الديوان لكل من رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء تقريرا سنويا أو عند الطلب عن أعماله وملاحظاته وعليه أن يزود رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء بأية بيانات أو معلومات أو دراسات أو أبحاث يطلبونها منه والقيام بأي عمل آخر يعهد به إليه من أي منهم، وينشر التقرير السنوي في الجريدة الرسمية". وهذا يعني ان المعلومات التي تنشر هي معلومات عامة تصل إلى الجريدة الرسمية وعبرها دون آليات اخرى. (محمد،2006)

وترى الباحثة من خلال ما سبق إن التطورات في وزارة المالية وكثير من تطبيقات الشفافية منها والرقابية تعود لكثير من الضغوط السياسية الداخلية والخارجية، وهذه الضغوطات تعرض لها مجلس وزراء السلطة الفلسطينية، للقيام بتوضيح سير العملية المالية في الوزارة، وهنا لابد من القول أن للمجلس التشريعي حديث العهد دور كبير في إظهار الرقابة على الشؤون المالية والميزانية.

3.2 تعريف الحكم الرشيد " الحكم الصالح"

لقد ورد في الكثير من الدراسات الواردة في هذه الدراسة أو مصادرها مفهوم الحكم الصالح، وهو تعبير لفظي آخر للحكم الرشيد، فحال وروده في أي موقع من هذه الدراسة يعطي نفس الدلالة على مصطلح الحكم الرشيد.

1.3.2. مفهوم الحكم:

وفقا للمعجم الوسيط: يقال – في الزمن الماضي (حكم)- أي قضى ويقال: حكم له، وحكـم عليـة، وحكم بينهم. فالحكم يقوم على القضاء بين الناس.

يعني (الحكم) أيضا العلم، والتفقه أي "العلم العميق بالقواعد القانونية وبتفسيرها" مما يبين المعيـار في الحكم هو إعمال القواعد القانونية، وتفسيرها، ويعني الحكم كذلك الحكمة. (فرجاني، 2000)

2.3.2. مفهوم الحكم الرشيد:

عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية عام 2002 الحكم الصالح بأنه: نظام الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم، وفرصهم، وحرياتهم الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً وفي هذا السياق يمكن النظر إلى الحكم على أنه ممارسة للسلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات. (تقرير التنمية العربية،2002)

أما (مصلح وآخرون، 2007) فيعتبرون أن الحكم الصالح هو الذي يشير إلى ممارسة السلطة السياسية والإقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما، على جميع المستويات بطريقة محددة وتتصف

بأنها صالحة. وبمعنى أدق ينصرف مفهوم الحكم الصالح إلى منظومة الحكم التي تعزز وتدعم وتصون رفاه الإنسان، وتقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الإقتصادية والإجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً.

وترى الباحثة أن هذا الرأي موافق لتقرير التنمية الإنسانية العربية، في حين يعتبر (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2002:101) الحكم الصالح بأنه: الحكم الذي يستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع، على أنه نسق من المؤسسات المجتمعية المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وتربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط، والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس، ومن هذا المنطلق فإن الحكم الصالح ليس عملية أحادية بل ينبغي النظر إلية كمنظومة من المبادئ والسمات والخصائص والمعايير والإجراءات.

وقد وضح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال وثيقة السياسات التي قدمها البرنامج عام 1997 بأن الحكم الصالح والتنمية البشرية لا ينفصلان، وأن الحكم الصالح مركب أساسي للوصول إلى نمو متساو، ومستدام وعرفت الوثيقة الحكم بأنه: العملية التي يتم فيها صنع القرار وتنفيذه، أو عدم تنفيذه.

وترى الباحثة من خلال ما ورد سابقا أن الحكم كمفهوم يمكن أن يستخدم على مستوى الدولة وعلى مستوى الحكم المحلي والشركات والمؤسسات الأهلية، وتتفق مع برنامج الأمم المتحدة أن هذا المفهوم يمكن أن يطبق على المنظمات الدولية. وهكذا يتبين أن التعريف الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو تعريف يحاول أن ينحى المنحى الإداري الذي يأخذ بالبنية الداخلية للمؤسسة أكثر من علاقتها الخارجية من جهة وأنه يركز على المستوى الأصغر"Micro" وهو يرى أن الحكومة هي أحد الفاعلين في الحكم وليس كل الفاعلين في حين يوجد فاعلون آخرون من منظمات مجتمع مدني ومؤسسات إعلام وشركات وغيرها من جهة أخرى.

وقد عبر (البنك الدولي) عن الحكم بأنه: الطريقة التي تمارس فيها السلطة في قطر معين في إدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعية لأجل التنمية.

وخلاصة ذلك وجدت الباحثة من خلال التعريفات السابقة جميعها أن الحكم الصالح هو التطبيق الصحيح والطريقة المثلى في إدارة شؤون الدولة المختلفة في جميع مؤسساتها وقطاعاتها من أجل

تحقيق مصلحة المجتمع في كافة القطاعات المختلفة بشكل يضمن محاربة كل المظاهر السلبية والجانبية كالفساد والفوضى، وترسيخ الحريات وإرساء مبادئ المساءلة وتحكيم القانون وإشراك أفراد المجتمع في اتخاذ القرارات الهامة من أجل الوصول بالمجتمع إلى حاله من الرقي والتطور والنهوض من خلال الإهتمام بجميع طبقات المجتمع وتحديدا الفقراء والمهمشين.

4.2 تاريخ ظهور مصطلح الحكم الرشيد

ظهر مصطلح الحاكمية عام 1937 في بحث بعنوان " The nature of the firm" والذي أنجز من طرف " Ronald Coase".

وقد عرف بعض الاقتصاديين في فترة السبعينيات الحاكمية بأنها: مختلف الإجراءات الموضوعة محل التطبيق من طرف المؤسسة، لأجل إيجاد تنسيقات داخلية بغية تخفيض تكاليف وأعباء المبادلات التي يلاقيها السوق، أما في الثمانينيات فقد اقتنعت المؤسسة الدولية بعبارة الحاكمية الجيدة، لأجل تعريف وتحديد خصوصيات الإدارة الجيدة العمومية، والتي يمكن تطبيقها على بلدان مطالبة أكثر بتطبيقها في إطار تبادل الفرص، لكي تضع الإصلاحات المؤسسية اللازمة لنجاح كل البرامج الاقتصادية، بمعنى أن الحكم الرشيد يسعى إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتجسيد مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة (عزي، جلطي، 2006).

ظهر مصطلح الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر مرادف لمصطلح" الحكومة "ثم لمصطلح قانوني (1978) ليستعمل في نطاق واسع معبرا عـن" تكـاليف التـسيير (charge de gouvernance1679) و بناء على أساس هذا التعريف، ليس هنا شك أو اختلاف حـول الأصـل الفرنسي للكلمة. اختلفت حقبة التسعينيات عما سبقها حيث أصبح مصطلح " أسلوب الحكم" بارزا في خطاب المؤسسات الدولية المانحة، ومنذ ذلك الوقت انتشر المصطلح في دوائر الدراسات التنمويـة ومجال السياسات العامة، ورغم مرور سنوات على طرحه مازالت تساؤلات عديدة تثار حول هـذا المصطلح. (توفيق، السيد، 2005).

5.2 مبادئ الحكم الرشيد

اختلفت الكتابات في تسمية مجموعة المبادئ التي يقوم عليها الحكم الرشيد فمنهم من أطلق عليها معايير الحكم الصالح ومنهم من أطلق عليها مبادئ الحكم الصالح ومنهم من أطلق عليها أسس

الحكم الصالح وهي تعطي تقريبا نفس المبادئ التي يقوم عليها هذا الحكم والتي تتمثل فيما يأتي: المشاركة وتكون من خلال تواجد الجميع ذكورا وإناثا وابداء آرائهم في آليات صنع القرار، وتكون أما مشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية وهذا لا يعني الإجماع لذا المشاركة تعني بالضرورة وجود تنظيم اجتماعي سياسي، ويقتضي هذا بالضرورة حرية الانتظام في أطر، وحرية التعبير وضرورة وجود مجتمع مدني منظم. (محمد، رحال، 2003).

أما (مصلح، واخرون، 2007) فقالوا بأن المشاركة تعني حق الجميع بالتصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس المنتخبة وتتطلب المشاركة توفر القوانين التي تضمن حرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التغيير والانتخاب والحريات العامة بشكل إجمالي ضمانا لمشاركة المواطنين الفعالة ولترسيخ الشرعية السياسية.

في حين يرى (الكايد، 2003) ان المشاركة أخذ جزء من الأمر والمساهمة في البحث فيه، فالمشاركة الفعالة تكون لدى أفراد المجموعة الفرصة الكافية لطرح الأسئلة او الأمور على أجندة العمل والنقاش حولها.

وترى الباحثة أن ضرورة المشاركة يكمن في تعزيز ثقة الفرد في المؤسسات العامة، فتكسبه اعترافا بدوره في صنع القرار إضافة إلى إزالة كل الشوائب التي يمكن أن تعتري عملية صنع القرار، كما أنها تساهم في إضافة وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى زيادة صائبية القرار المتخذ.
حكم القانون (سيادة القانون) يتطلب الحكم الصالح أُطراً قانونية واضحة وعادلة وحماية كاملة لحقوق الإنسان وهذا يقتضي نظاما (سلطة قضائية) مستقلة وقوة تنفيذية غير فاسدة. (محمد، رحال 2003).

ويرى (مصلح، واخرون، 2007) أن سيادة القانون هي مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء ويتطلب ذلك بالضرورة بناء صيغة حكم مستقرة وتطويرها. وذلك من خلال الاستقرار السياسي، والسلم الأهلي وبناء المؤسسات الديمقراطية التي تسمح بتداول السلطة سلمياً ودورياً دون اللجوء إلى العنف. كما ترى(توغوظ، 2007) أن حكم القانون يعني أن تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة سيما ما يتعلق منها بحقوق الأنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع. ويرى (كريم،2004) أن مرجعية القانون وسيادته على الجميع دون استثناء هي انطلاقا من حقوق الإنسان بشكل أساسي وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى. كما ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل

السلطات واستقلالية القضاء وتؤمن هذه القواعد الحقوقية العدالة والمساواة بين المواطنين وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق. كما يرى (المصري،2005) بأن سادة القانون تعني تجريم ومكافحة الواسطة واحترام معايير العدالة في التشغيل بالوظائف العامة وفي الترقي وتوزيع أعباء وعوائد التنمية الإقتصادية وفرص الاستثمار.

الشفافية تعني أن القرارات المتخذة وتطبيقاتها تخضع لقواعد وتعليمات كما تعني حرية الوصول إلى المعلومات لمن يريدها بالإضافة إلى وجود تدفق معلومات كاف وسلس ومفهوم عن النظام وعملة. (محمد، رحال 2003). ويعرف (الراشدي، 2007) الشفافية بأنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، أو تعني ببساطة شديدة توفير المعلومات اللازمة ووضوحها و (إعلان) تداولها عبر جميع وسائل الأعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية. ويعرف(كريم،2004) الشفافية بأنها تعني توفر المعلومات الدقيقة في مواقيتها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة في مجال السياسات العامة ويبرز أهمية توفر المعلومات الإحصائية عن السياسات المالية والنقدية والإقتصادية بشكل عام وأهميتها في تصويب السياسات الإقتصادية. وفي تعريف آخر تعني الشفافية وضوح العلاقة مع الجمهور فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات والإفصاح للجمهور عن السياسات العامة المتبعة خاصة السياسات المالية العامة وحسابات القطاع العام وكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها بمختلف مستوياتهم، كم أنها تعني الحد من السياسات والإجراءات غير المعلنة أو السرية التي تتسم بالغموض وعدم مساهمة الجمهور فيها بشكل واضح. (مصلح، واخرون، 2007)

وتستنتج الباحثة من هذه التعريفات أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

الاستجابة وتعني وجود إطار زمني ملائم يتم خلاله تقديم المؤسسة لخدماتها وقيامها بعملياتها وهذا يعني بالضرورة وجود تحسس كردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع وتعديل عمليات التنفيذ أو اطر القرارات بناء على هذا الرجع. (محمد، رحال 2003).

يرى (مصلح، واخرون، 2007) إن الإستجابة تمكن المؤسسات والآليات المستخدمة من خدمة الجميع دون استثناء، لذلك لا بد من وجود إطار زمني ملائم يتم من خلاله تقديم المؤسسة لخدماتها، وقيامها بعملياتها، وهذا يعني بالضرورة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات، وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع، وتعديل عمليات التنفيذ بناء على ذلك. يرى (كريم،2004) أن الاستجابة تعني قدرة المؤسسات على خدمة الجميع وتلبية الجميع دون استثناء.

التوجه الإجتماعي حيث يشكل وجود فاعلين متعددين في المجتمع واتجاهات مختلفة فيه نحو أن يكون الحكم الصالح مشكلا لوضع المعدل الاجتماعي بما يعني متوسط المصالح في هذا المجتمع، وبما يجعله يصل إلى حالة من الإجماع العريض حول تمثيله الأفضل لاهتمامات جميع فئات المجتمع وكيفية تحقيقها. ويتطلب هذا وضع أهداف طويلة المدى وعامة. حول ما يحتاجه المجتمع لأجل تنمية مستدامة ولا يتحقق ذلك دون فهم المضامين التاريخية والثقافية والإجتماعية للمجتمع.(محمد، رحال،2003)

الفعالية: تهدف إلى توفير القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد. (كريم، 2004). كما يرى (مهداوي، 2005) الفاعلية والتأثير هدف التنظيمات فهي تسعى لتحقيق أهدافها بفعالية وفي نفس الوقت هي وسيلة للتأثير وكسب قاعدة عريضة لذلك فإن التنظيمات مطالبة بالإضافة إلى ضمان ميكانيزمات النجاعة والفعالية أن تضبط استراتيجية جديدة منتظمة وثابتة للعلاقات مع المحيط. كما عرفت (توغوط،2007) التأثير والنجاعة وهي تعني ايضا الفعالية بأنها نتائج عملية ممارسة الحكم والتي يجب أن تلبي حاجات المجتمع من خلال استثمار أفضل الموارد.

تحقيق المصلحة العامة يتطلب العمل من أجل المصلحة العامة العمل على التحري حول إجماع واسع حول مصلحة الجميع والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير حول مايعنية النفع العام للجماعات المحلية وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحقيق ذلك. (مصلح، واخرون، 2007)

المساواة ويتطلب الوصول إلى نتيجة لممارسة الحكم، يشعر فيها كل فرد أنه شريك متساو في حياة المجتمع، وغير مستبعد من الاتجاه العام للمجتمع وهذا يعني وجود فرص لتحسين وضعه والحفاظ علية.(محمد، رحال 2003). بينما يرى (مصلح، واخرون، 2007) أن المساواة تعني توفير

الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم مما يتطلب توفر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي. كما يرى (كريم،2004) أن المساواة تهدف إلى إعطاء حق لجميع النساء والرجال في الحصول على الفرص المتساوية في الإرتقاء الإجتماعي من أجل تحسين أوضاعهم.

الرؤية الإستراتيجية لا بد للحكم الصالح من امتلاك رؤية استراتيجية توحد منظور القادة والجمهور للحكم والتنمية الإنسانية ومتطلباتها بحيث تتفق هذه الرؤية مع تفهم السياق التاريخي والثقافي والإجتماعي المركب لهذا المنظور. وتتحدد مثل هذه الرؤية التنموية التي ينبغي أن يتم تبنيها من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، بوجود منظور بعيد المدى لعملية التطور المجتمعي والحكم الصالح والتنمية البشرية مع توفير الوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل من بينها ومع الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات المحلية والدولية الحالية والمستقبلية (مصلح، واخرون، 2007). ويرى (كريم،2004) أن الرؤية الإستراتيجية هي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والإجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية المجتمع والقدرات البشرية.

النزاهة وهي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل. ويتطلب وجود النزاهة توفير عدد من الضمانات التي تقف في وجه مظاهر الفساد المختلفة وتضمن عدم وجود تضارب في المصالح يمكن أن يحسم لصالح الفرد المعني ضد المصلحة العامة. (مصلح، واخرون، 2007)

المساءلة تشكل المساءلة عملية مفتاحيه للحكم الرشيد وهنا لابد من وجود أطر لمساءلة الحكم من قبل المجتمع الذي يتأثر بعملية الحكم ويؤثر بها ومن ثم فإن قابلية الحكم للمساءلة والمحاسبة تقتضي أن تكون هذه المحاسبة منظمة ولها أطرها سواء أكان ذلك من خلال سلطتي القضاء والتشريع أم من خلال مؤسسات المجتمع المدني التي تشكل حالة رقابية على الحكم (محمد، رحال، 2003).
يرى (مصلح، واخرون، 2007) المساءلة على أنها واجب المسؤلين عن الوظائف الرسمية سواء كانوا منتخبين ام معينين أم وزراء أم موظفين وغيرهم) في تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل كذلك يعني المبدأ حق المواطنين العاديين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن أعمال المسؤولين في الإدارات العامة مثل النواب والوزراء والموظفين الحكوميين وأصحاب المناصب. فالمساءلة بمفهومها العام تفرض على كل من حصل على تفويض من جهة معينة بصلاحيات وأدوات عمل أن يجيب بوضوح عن كيفية التصرف واستخدام الموارد

والصلاحيات التي وضعت تحت تصرفة. ويرى (كريم،2004) أن المساءلة هي القدرة على محاسبة المسؤولين في وظائفهم العامة ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وحماية المصالح العامة من الاستغلال.

وستحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة التحقق من تطبيق جزء من هذه المبادئ العامة والتركيز على مبادئ" المساءلة، والشفافية، والعدالة، والنزاهه، وضمان حقوق الموظفين" والتي ارتأت أنها تناسب موضوع البحث الخاص بدراستها لواقع تطبيق الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية أداء عملها من وجهة نظر الموظفين، وترى ما إذا كانت الوزارة تقوم بتطبيق هذه المفاهيم كما وردت في قوانين الوزارة أم أن هناك تقصير في تطبيقها، أم أن هناك تطبيق لبعض هذه المفاهيم دون الأخرى. كما قامت الباحثة باستخلاص مبدأ من مجموع هذه المبادئ لينطبق وموضوع الدراسة والذي يجب توفره في الدراسة من خلال تعلقه بجانب الموظفين بوزارة المالية الفلسطينية كونها مجتمع الدراسة والموظفين هم جزء من هذا النسيج والذي له حقوق وعليه واجبات نوضحها أيضا من خلال هذا المحور المتعلق بضمان حقوق الموظفين وتوفرها لهم وهو:

ضمان تحقيق (حقوق الموظفين) وتعني الإهتمام بقياس رضى الموظفين (الرضى الوظيفي). ووضوح مقاييس تقييم الأداء لجميع الموظفين دون أية استثناءات، وعدم التأخير في دفع رواتب الموظفين ودفع المستحقات المالية للموظفين بعد انتهاء خدمتهم سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص وأن يجري تقييم أدآء الموظفين بالإعتماد على معايير تناسب الواقع السياسي والإقتصادي والإجتماعي المعاش للدولة، وتوفير بيئة عمل للموظفين تحفزهم على الإنجاز وتحقيق روح معنوية عالية لدى الموظفين واشراكهم بصناعة القرار، وتوفير الفرصة للموظفين دون أية عوائق لإيصال شكواهم لمديرهم العامين داخل مؤسساتهم.

6.2 أهمية تطبيق الحكم الصالح (الرشيد) في المؤسسات

تعد عملية إصلاح المؤسسات والحكم للوصول إلى حكم رشيد فعال عملية معقدة وصعبة. فهي تنطوي على فهم نطاق واسع من التحديات ومعالجتها ولا يمكن تحقيق الإصلاح بمجرد تغير القوانين واللوائح التنظيمية ولا يمكن تحقق منافعه دون التزام قوي ومستدام من جانب القيادة أو دون إعطاء الشعوب حريتها في الموافقة عليه. ويمكن القول بأن الركيزتين التوأم لإصلاح الحكم هما دولة كفؤ ومجتمع مدني مؤثر، وعلية فإن برنامج الإصلاح ينبغي أن يتضمن إصلاح جوهر الحكم وتفعيل صوت الشعب إذ لا يمكن أن توجد إمكانيات حقيقية لإصلاح نظام الحكم أو تحرير

القدرات البشرية تحريرا حقيقياً بدون تمثيل سياسي شامل في مجالس تشريعية فعالة، ترتكز على انتخابات حرة نزيهة وكفؤه ومنتظمة. ولكي يتسنى للشعب التعبير عن خياراته بصورة سليمة وصون مصالحة على نحو سليم، يجب أن تصبح الحكومة ممثلة فعلا ومساءلة تماماً. ولا يقتصر ضمان عملية التنظيم هذه على مجرد وجود الانتخابات المنتظمة كما لوحظ بالفعل ولكنة يتطلب وجود حزب حر وفعال أو أكثر في المجلس التشريعي في معارضة الحزب الحاكم وأن وجود المؤسسات التي توفر النظام الإنتخابي القوي يسمح بتداول السلطة بصورة سليمة، إضافة إلى وجود جهاز تشريعي يعكس بشفافية إرادة الشعب هما أفضل ضمانة لقيام حكم صالح وحماية مصالح الشعب بما في ذلك حماية حقوق الإنسان الأساسية وحرياته وكرامتة. ويصاحب هذا كله إدارة عامة وفعالة وقوية إذا يتعين على الحكومات أن تؤدي وظائفها بوصفها مقدمة خدمات عامة ومنفذة للعقود على نحو كفؤ وفعال وشفاف. ويتطلب قيام الحكم الصالح تمويل الإدارة والخدمات العامة من إيرادات الضرائب، وترشيد الإنفاق العام، وتشذيبه من التبذير الذي يتم على حساب دافعي الضرائب. (مصلح، واخرون، 2007).

وللوصول الى نظام حكم فعال لا بد من تفعيل صوت الشعب وللقيام بالإصلاحات الموجهة لتحقيق هذا الهدف لابد من العمل أولاً على تأمين الحريات الأساسية للشعب بأكمله خاصة حرية التعبير والتنظيم. كما يتطلب تحقيق الحكم الصالح الفعال زيادة مستوى الشفافية، وذلك يعني ضرورة توفير المعلومات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وتدفقها بشكل يجعلها متاحة لجميع المواطنين وينبغي أن تكون هذه المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع ودقيقة وحديثة وشاملة. (سوليفان، 2004).

7.2 شروط تطبيق الحكم الصالح (الرشيد)

من أجل السير بخطوات فعالة نحو محاربة الفساد وتعزيز النزاهة كشرطان أساسيان لتحقيق الحكم الصالح. وجدت الحكومات والمؤسسات والهيئات الاجتماعية المحلية والمنظمات الأهلية والمؤسسات الدولية أن علاج ظاهرة الفساد أو القضاء عليها أو محاصرتها على الأقل لا يمكن أن يحدث دون اعتماد استراتيجية متعددة الجوانب. فالفساد لا يمثل ظاهرة منعزلة عن الإطار المجتمعي الذي ينمو فيه. بل هو أحد أعراض المشكلات القائمة وبالتالي لن يكتب النجاح لأية استراتيجية لا تأخذ بعين الاعتبار الأسباب التي أدت إلى هذه الظاهرة وساعدت على نموها وتفشيها ولا تضع الآليات التي تساعد على مكافحته في مرافق ومناحي الحياة المختلفة. لذا لابد أن تتضمن استراتيجيات مواجهة الفساد ومحاربتة حلولا فعلية ومنطقية للأسباب التي أدت إلى تفشية ونموه في المجتمع وبالتالي فإن بناء استراتيجيات لمواجهة الفساد يقتضي خلق بيئة للنزاهة تتضمن الشفافية والمسائلة وتعزيز

مجموعة من المفاهيم والنظم التي تكون بمثابة عناصر أساسية لهذه الاستراتيجيات إضافة الى تعزيز أسس المحاسبة واستخدام وسائل شاملة ومتنوعة سياسية وقانونية وجماهيرية وقيمية. (مصلح، واخرون، 2007)

ولهذا تحتل مبادئ ومفاهيم النزاهة والمساءلة والمحاسبة والشفافية والمشاركة مكانة أساسية في تحقيق الحكم الصالح إذا توفر هذه المفاهيم أهم الطرق والآليات لمكافحة الفساد ويمكن استنادا إليها اشتقاق عدد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها تعميق بيئة النزاهة في العمل العام والخاص.

8.2 معوقات تطبيق الحكم الصالح (الرشيد)

ذكر (احمد، 2008) ان هناك أربع عمليات تعيق تطبيق الحكم الصالح، وهي عملية توزيع الموارد، وعملية بلورة السياسات، وعملية تطبيق البرامج، وعملية توزيع الدخل. واذا ما أردنا استعراض معوقات الحكم الصالح، فاننا سنضطر إلى ذكر الكثير من المعوقات سواء على مستوى الحكم في مؤسسات الدولة العامة وذلك بغياب الديمقراطية والتي تشكل الأساس في تطبيق مبادئ الحكم الصالح، او على مستوى مؤسسات المجتمع المدني، وذلك لأن انتشار الفساد المالي والإداري في أنظمة الحكم يعيق بشكل أساس من تطبيق هذه المبادئ، وسنستعرض بعض من هذه المعوقات وهي كما يأتي:

- إن أهم معوقات تطبيق الحكم الصالح يكمن في النظام القضائي والخدمات المتعلقة به في التصدي وردع الفساد وأسبابه وأشخاصه.
- غياب الديمقراطية وعدم محاسبة الفاسدين الكبار بشكل خاص حتى تطاول عامة الناس على هيبة الدولة والقانون.
- عدم قيام المؤسسات الرقابية بعملها الذي أسست من أجله.
- تداخل المصالح الخاصة مع المصلحة العامة وتغلغل أصحاب النفوذ في توجيه الموارد العامة واستغلالها لمصالحهم الخاصة.
- الجمع بين الوظيفة العامة والعمل التجاري يوجد الكثير من المسئولون بالدولة يمارسون التجارة بأنفسهم أو من خلال أقربائهم.
- شخصنة السلطة وعدم الفصل بين ما هو عام وخاص والتفرد في اتخاذ القرارات. عدم استخدام المعايير في اختيار القيادات الإدارية.

- نقص التشريعات والقوانين الخاصة بمكافحة الفساد، مثل قانون الكشف عن الذمـة الماليـة وغيره من القوانين الذي تحد من الفساد.
- إهدار المال العام وضعف في تحصيل موارد الدولة من ضرائب ورسوم جمركية واستغلال القطاع الخاص تلك الأجهزة الفاسـدة فـي التهـرب مـن دفـع الـضرائب والرسـوم. ضعف مفهوم المواطنة وقيام الدولة على كسب العصبيات والو لاءات القبلية حتى صارت الانتماءات إلى الأسرة والقبيلة والطائفة مقدمة على الوطن
- انتشار ثقافة الفساد وآلياته، والقيم التي تتسامح مع الفساد، وغياب أي دور لوزارتي التربية والإعلام (دعيس، 2007)

9.2 الأداء

فيما يأتي تتناول الدراسة الموضوعات ذات العلاقة بالاداء

1.9.2. مفهوم الأداء:

يشكل الأداء المحور الرئيس الذي تنصب عليه كل الجهود من جانب الإدارات والمدراء لاعتباره العامل الأساس في تشكيل اللبنة الأساسية للعمل، باعتبار أن المؤسسات تفترض أنها تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها وذلك عن طريق تقييم أداء موظفيهـا، وبالمقابـل تقيـيم الموظفين أيضا لهذه الإدارات ومدى تنفيذهم لمتطلبات العمل التي تزيد من فاعلية عمل المؤسـسة. وقد عرف (حسن،2001) الأداء بأنه الإشارة إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتـائج التي حققها الفرد.

في حين يعرفها (عاشور، 1983) بأنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبـدأ بالقـدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وتتفق الباحثة مع التعريف الأول للأداء وبموجب ذلك ستحاول تطبيق هذا المفهوم في فحص مدى فاعلية أداء وزارة المالية من وجهة نظر الموظفين فيها.

2.9.2. مكونات الأداء:

- كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى. (سلطان،2003)

3.9.2. تقييم الأداء:

إن تقيم الأداء هو (مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها). كما أن هناك من يرى أن تقيم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل لتكون مكافأة بقدر ما يعمل وينتج وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات، يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به. وهناك من يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الإنحرافات أو تمنع حدوثها. (فلية، عبدالمجيد، 2005)

4.9.2. قياس الاداء:

تتضمن جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الافراد والعاملين ومتابعتهم
- التقارير الإحصائية

- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة (عباس، 2005)

أما من حيث أساليب قياس الأداء فيعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة و الأساسية و يبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وهناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى:

- سرد الموضوع: أسهل نوع لتقييم النظام هو سرد الموضوع بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين. وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام.
- الترتيب: تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوأ) أو بالعكس, وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.
- المقارنات المزدوجة: وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين، وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.
- التوزيع الإجباري: وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين، يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي وهو الجرس.
- المراقبة السلوكية: يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيئ أم جيد.
- الحوادث الحرجة: وهو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواء من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.
- مقياس بياني تقديري مصور: وهي من أكثر الطرق استخداماً, وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق:

  - الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محدد بشكل مشروط.
  - الدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير، يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد.
  - الدرجة التي تُحدد فيها أبعاد الأداء.

- مقياس تقدير سلوك مثبت: تختلف بشكل بسيط عن الطريقة السابقة والفائدة الأساسية لها أنها تحدد أبعاد تقدير السلوك وتستخدم الحوادث الحرجة لتصف مستويات متعددة من الأداء.(عبداللاطيف، تركمان، 2005)

5.9.2. فاعلية الأداء:

وضح (عليان، 2009) الفاعلية بأنها: التوظيف الماهر للكفاءة بشكل يؤدي الى تحقيق الهدف الذي توظف من اجله. أما مفهوم فاعلية الأداء فأنه يكمن في ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب إرضاء الموظفين والمستفيدين من خدمات المؤسسات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين. ويتميز هذا المبدأ بتركيزه على " التأثير " الموجب الذي تتركه الإنتاجية التي يتم الوصول إليها بنفوس ومشاعر المكونات المتعددة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وفي هذا التوجه الجديد الذي صاحب فاعلية الأداء الانتقال من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة العضوية أو الإنسانية. ويوضح هذا الجانب (محمد الغيث) بقوله: " أما فلسفة فاعلية الأداء فإنها مبنية على ما يسمى بـ Substantive rationality أو ما يمكن ترجمته إلى الإدارة العضوية، أي تلك التي تركز على أصالة الغايات أو الأهداف، فتهتم العملية الإدارية باحتياجات وآمال وأحاسيس وقيم وتقاليد الإنسان داخل المؤسسة الإدارية وخارجها. وينصب مفهوم فاعلية المؤسسة على نظرية المنظمة ونظرية قياس فاعلية هذه النظرية من حيث إنتاج السلع والخدمات بالكم والكيف والإجراءات التي تلائم احتياجات وقيم وتقاليد مكونات المؤسسة المتعددة الداخلية والخارجية، وتترك أثراً موجباً لدى تلك المكونات بحدود المصادر والإمكانات المتاحة. (الشقاوي، 2002). كما أن هناك عدة تعريفات للفاعلية:

تعرف كسواني الفاعلية كما ورد في (عليان، 2009) بأنها التوظيف الماهر للكفاءة بشكل يؤدي الى تحقيق الهدف التي توظف من أجله. ينطبق هذا التعريف مع نظرية الإدارة العضوية الإنسانية التي جاءت تفسيراً لفاعلية الإداء وهي الإدارة التي تركز على غايات وأهداف توظف المؤسسة نفسها من أجل تحقيقها لخدمة الانسان.

ويعرفها هيغ وجولييت كما ورد في (عليان، 2009) بأنها القدرة على تحقيق رضى أصحاب المصالح. حيث ينطبق هذا التعريف مع نظرية المنظمة التي فقط تهتم بالكم والكيف وما هو الإجراء المناسب لتحقيق اقصى ربح ممكن.

10.2 الدراسات السابقة

لقد قامت الباحثة بالاطلاع على كم واسع من الدراسات والأبحاث على المستوى المحلي والعربـي والعالمي ولكن معظم هذه الدراسات لم تشيير بشكل مباشر إلى موضوع هذا البحث وبالتالي اكتفت الباحثة بمراجعة ثلاث دراسات عربية التي وجدت فيها تقاطع مع موضوع البحث.

1.10.2. الدراسات العربية

دراسة (حرب، 2003) بعنوان أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلـسطيني، وقـد حاولت هذه الدراسة تشخيص عمل أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام والتعرف علـى التشريعات الناظمة لعملها، وتحديد العوائق التي تعترض قيامها بالمهام والصلاحيات المخولة لهـا بموجب التشريعات. إن أهمية تشخيص مؤسسات الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام خـلال المرحلة الانتقالية تكمن في كون هذه التجربة مؤشراً هاماً في تحديد مستقبل العمل الرقابي، ومحدداً للعوائق التي رافقت تجربة العمل خصوصاً الذاتية منها.وقد تم استخلاص مجموعة من النتائج منها لوحظ أن هنالك نقص كبير في التشريعات المنظمة لعمل الأجهزة الرقابية، وان بعض التـشريعات تتناقض مع أحكام القانون الأساسي، ولذا فهي تحتاج إلى تعديلها لتنسجم والقواعد الدستورية الواردة في هذا القانون ولوحظ أن بعض المؤسسات ما زالت تعمل بالقوانين السارية قبل عام 1967، رغم إصدار السلطة الوطنية قوانين جديدة ومن أمثلة ذلك ديوان الموظفين العام الذي لم يعمل حتى الآن بقانون الخدمة المدنية لعام 1998. تلاقت هذه الدراسة مع دراسة الباحثة من خلال تركيزها علـى أنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني وما هي التشريعات التي تنظم عملهـا وقيـاس مـدى تطابقها مع القوانين الدستورية.

دراسة (محمد، 2003) بعنوان الحكم الصالح بين النظرية والتطبيق، وتهدف الدراسة إلى تعريف الحكم الصالح وعناصره وعلاقة الحكم الصالح بالمجتمع المدني، وقد توصل الباحث إلى أن الحكـم الصالح ليس مفهوما مطلقا وإنما تحدد صلاحيته في إطار الظرف التاريخي المعطى لأي مجتمـع، وان شرعية النظام هي مقوم أساسي من مقومات الحكم، وان الاتحاديات والمنظمات الشعبية تعاني بالإضافة إلى شرذمتها من احتواء السلطة والمنظمة لها، وهي فـي اغلبهـا فاقـدة لاسـتقلاليتها، والبعض الآخر شكلا لا أكثر، وأوصى الباحث بالسعي لبناء عقد سياسي اجتماعي فلسطيني جديـد يضم توافقا واتفاقا معلنا بين القوى السياسية والاجتماعية. وان على المنظمات غيـر الحكوميـة أن

تقوم بمراجعة لبنيتها، وان تثبت ديمقراطية بنائها الداخلي قبل الانطلاق نحـو الـسلطة ومطالبتهـا بالديمقراطية والشفافية.

دراسة (كريم، 2004) بعنوان مفهوم الحكم الصالح و تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطـار فكـري شامل لمفاهيم الحكم الصالح وتطورها التاريخي وربطها بمفهوم التنمية عبر استخراج المؤشـرات لقياس فعالية وتأثير ونتائج تطبيق أو عدم تطبيق هذه المفاهيم، وقد توصل الباحث إلـى أن مفهـوم الحكم الصالح لا يزال في مراحله الأولى في المنطقة العربية، ويحتـاج إلـى تعـاون وتـشارك الحكومات المركزية وهيئات الحكم المحلي ومنظمات المجتمع المدني للانطلاق معا في تطبيق هذا المفهوم، وهذا يفترض توفير المناخ الصحي الملائم من تشريعات تسمح بتطيـر قـدرات الحكـم المحلي، وإنشاء منظمات غير حكومية، وخلق اطر الحوار والمتابعـة بـين الحكومـة ومنظمـات المجتمع المدني، في الأساس وقبل كل ذلك توفر مناخ الحريات العامة التي تسمح بالمشاركة وتشجع على الانخراط في العمل المدني. وقيام كل الأطراف بأدوارها عندها نكون قـد خطونـا الخطـوة الأولى نحو البدء بتطبيق مفهوم الحكم الصالح.

دراسة (كتانة، 2007): بعنوان مدخل إلى إدارة الأعمال، يشمل على قاعـدة معرفيـة واسـعة، وأساساً قوياً من النظريات والمبادئ والمفاهيم والتجارب الحديثة وتطبيقاتها في علم الإدارة، حيـث تناولت الدراسة مفهوم الادارة وتطورها، وتعريف بالمدير ووظائفة، ومداخل دراسة علـم الإدارة، والتحديات التي تواتجه الادارة المعاصرة، والتعرف على الكفاءة والفاعلية وعلاقة الادارة بـالعلوم الأخرى، وتطور الفكر الاداري.

دراسة (احمد، 2008) بعنوان المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحليـة الفلسطيينة، وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع مؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومعرفة مدى تطبيق مبادئه، وذلك من وجهة نظر اعـضاء ورؤسـاء الهيئات المحلية الفلسطينية وموظفيها، وقدتضمنت الدراسة حالة دراسية لمحافظة قلقيلية وقراهـا، وتكون مجتمع الدراسة من اعضاء ورؤساء وموظفي الهيئات المحلية في منطقة قلقيلية، وتكونت عينة الدراسة من 260 استمارة، وجاءت نتائج الدراسة باستجابة متوسطة لمؤشرات الحكم الرشيد، أي ان تطبيق مبادئ الحكم الرشيد كانت بتقدير متوسط، ولهذا خلصت الدراسة الـى توصـيات اهمها اعادة النظر في قانون الهيئات المحلية، ومنحها صلاحية لا مركزية اكثر، وعدم التدخل في صلاحيتها للحصول على استقلالية اكبر. وكذلك العمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية واعضائها ووضع معايير لترشحهم.

دراسة (العبيدي،2009) بعنوان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، وتهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استنادا لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير. ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة.
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
وجود أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي).

2.10.2 الدراسات الاجنبية

دراسة (سوليفان، 2004) بعنوان الحكم الديمقراطي الصالح، المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح اثر غياب الحكم الديمقراطي الصالح وما يشكله من تهديد لبناء الديمقراطية والإصلاحات القائمة على أساس السوق في جميع أنحاء العالم. وفى بعض الدول أدى غياب الحكم الديمقراطي الصالح إلى توليد مبادئ شيوع الملكية populism والاشتراكية بل وحتى الإرهاب. ويعتبر إنشاء المؤسسات اللازمة للحكم الصالح ضروريا لمستقبل الديمقراطية والأسواق الحرة واستقرار النظام الدولي. وقد توصلت الدراسة الى ان جهود الإصلاح هي البداية وليست النهاية بالنسبة الأجندة الإصلاح، ولكي يتمتع المواطنون بثمار الديمقراطية والاقتصاديات القائمة على اساس السوق في حياتهم اليومية،لا بد من توافر اليات مناسبة تمكنهم من مساءلة الحكومة ومحاسبتها بصفة يومية،اضافة الى ان من المهم ادراك ان بناء الحكم الصالح عملية طويلة وتستهلك عملية انشاء مؤسسات المحاسبة والمسائلة والسماح لها بمزاولة نشاطها الكثير من الوقت.

دراسة (جانيت وورماك، 2008) بعنوان مقارنه بين ممارسات الحكم لأمناء الكليات المجتمعية في كليات المجتمع التجارية المصنفة وغير المصنفة، وتهدف هذه الدراسة لفحص ومقارنه ممارسات الحكم لامناء الكليات المجتمعية التجارية وغير المصنفة، وهي موجهه من أربعه اطر عمل في محاوله للبحث في ممارسات حكم أمناء هذه الكليات وهي: الإطار الأول: برادشو وهايداي وليفيسك

وارمسترونغ، استخدم نموذج ليفسيك التجاري الواسع (1998) لتمييز مارسات الحكم في كليات المجتمع التجاريه وغير التجاريه. والإطار الثاني: تقييم ادوار وممارسات حكم الأمناء في كليات المجتمع، وتم تطبيق دليل اتحاد كليات المجتمع نحو حكم كليات مجتمع نموذجي في هذه الدراسة. الإطار الثالث: وفر نموذج دوير لكليات المجتمع التجارية مقاييس لتمييز تاثيرات التصنيف التجاري على ممارسات الحكم في كليات المجتمع. والإطار الرابع: وفرت استراتيجيات ممارسات القيادة التجارية (روشيه وجونز2005) مقاييسا لتمييز جوانب الحكم تلك والتي تتضمن الممارسات التجارية. ويتألف المجتمع من 56 كلية، 28 منها مصنفه على أنها تجاريه وتقع في نفس الولايه وغير مصنفه على انها تجاريه، واستخدمت منهجيه صياغه البحوث الكميه الثانيه لإجراء هذه الدراسه، حيث قام الباحث بدراسه ومقارنه التركيب والبنيه العريضتين والهيكليه المؤسسيه وممارسات الحكم الثماني لامناء كليات المجتمع في الكليات ذات التصنيفين التجاري وغير التجاري. تم جمع المعطيات وتحليلها من دراسة ماكفيل(2006-2007) لمسح ممارسات وأساليب كليات المجتمع، كما استخدمت الإحصاءات الو صفيه والاستنتاجيه في تحليل المعطيات. بينت نتائج هذه الدراسة ان هناك تماثلا في ممارسات الحكم من حيث الموقع ونوعية الكليات، فعلى سبيل المثال: كان للتركيب والبنية العريضتين والهيكلية المؤسسية والتصنيف التجاري تأثير ضعيف أو معدوم على ممارسات الحكم في الكليات. تضمنت التوصيات مزيد من البحث والدراسات المقارنة لمجالس معينه ومنتخبه من حيث المنطقة وهيكليه الولايه ومجلس التعليم وبرامج التطوير المهنية والممارسات التجارية.

دراسة (مايكل تونر، 2008) بعنوان تحليل تأثيرات الحكم والإنفاق الحكومي على التحاق بالمدارس الابتدائية، وتهدف الى ربط التعليم بتطوير ونمو الاقتصاديات الحديثة، ووجد العلماء علاقة بين التعليم ومجموعه واسعه من المزايا، ويخالف بعض العلماء الراي الذي يقول ان التعليم مهم جدا للتنمية المستمرة في الدول ذات الدخل المنخفض، بالرغم من ذلك فان ملايين الاطفال لا يصلون لمرحله التعليم الابتدائي حتى، وقدرت الأمم المتحدة ان 113 مليون طفل في سن الدخول للمدرسة غير ملتحقين بالمدارس، في حين ان بضعه ملايين اخرى ستبدأ المرحلة الابتدائية لكنها تنهيها. سياخذ حل هذه المشاكل وقتا ومالا، وتخضع تأثيرات تمويل المشاريع التعليمية ومنذ وقت طويل لدراسة وخلافات بين العلماء وصناع السياسات. حفز نقص النتائج النهائيه المتخذة بالإجماع تحليلات أخرى على تناول عوامل إضافيه، وأحدها حظي بدراسات كثيره في الأعوام الاخيره وهو مفهوم الحكم المعروف على نطاق مفتوح بأنه "التقاليد والمؤسسات التي تمارس السلطات في بلد ما صلاحيتها بواسطتها"(كوفمان واخرون-1999). ربط العلماء الحكم الأفضل بمجموعه من النتائج الاجتماعية والاقتصادية المحسنة من نمو دخل وحتى وفيات الأطفال الرضع. تربط هذه الأطروحه

تلك المفاهيم من أجل دراسه واستخدام تحليل تأثير الحكم والإنفاق على مخرجات التعليم، ويبني هذا العمل على أعمال سابقه الإ أنه يمتد إلى عدد من الدول في التحليل ويستفيد من قاعده بيانات مكتمله أكثر عن الحكم. أنا افترض أنه يوجد تأثير تفاعلي بين الإنفاق والحكم على المخرجات، بينما كـان الباحث يدرس التأثيرات الفرديه لهذه المتغيرات. قام باختبار هذه الفرضيات باستخدام قاعدة بيانات تضم 114 بلدا على جميع مستويات الدخل وباستخدام بيانات متوسطه من الاعوام 1999-2005، ولا يدعم التحليل المقدم في الدراسة الفرضية المقدمة، وتخالف هذه النتائج عـددا مـن الدراسـات الأخرى بما في ذلك البحث الذي حفز هذه الدراسة على الرغم من أنها متوافقة مع دراسـات وأراء أخرى. تتمثل الخلاصة التي يمكن التوصل اليها من هذه النتائج عند عرضها في سياق متصل مـع أعمال سابقه في أنه قد لا يمكن إيجاد مزيد من الأجوبه الحاسمة الى أن تتوفر معطيـات أخـرى، وحتى لو توفرت فإن إمكانيه تعميم أيه استنتاجات محدودة. يوجد إمكانيه أخرى وهـي أن يكـون لهذه المدخلات تاثير ضئيل على مستوى مخرجات التعليم هذه، وان على الشعوب مهما كان حجمها او سماتها ان تبحث عن وسائل أخرى لتحقيق المخرجات المطلوبه.

11.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- لقد اهتمت الدراسة الحالية بشكل موسع بمبادئ الحكم الرشيد من خلال قياس مدى تطبيقها على إحدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني حيث تعد وزارة المالية الفلسطينية مـن أهـم مؤسسات القطاع العام الفلسطيني كونها تتقاطع مع كافة الوزارات الأخـرى، وارتباطهـا بصورة غير مباشره أيضا بالمؤسسات في القطاع الخاص والشركات ومنظمات المجتمـع المدني مما يعني أنه يجب على الوزارة أن تتمتع بشفافية في التعامل ووضـوح بـالقوانين وأن تتوفر فيها أنظمة المساءلة والمحاسبة.
- كما تعد هذه من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين تطبيق مبادىء الحكم الرشيد وتـأثير تطبيقها أو عدمه على فاعلية أداء الوزارة، حيث أن الباحثة استخدمت مجموعة من المبادئ والتي ارتأت فيها الباحثة بأنها الأقرب إلى موضوع البحث.

الفصل الثالث

المنهجية ومجتمع وعينة وأداة الدراسة

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتمثل في معرفة واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة الماليـة الفلسطينية وعلاقته بفاعلية أداء عمل وزارة المالية من وجهة نظر الموظفين، تضمن هذا الفـصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات، وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية. والمنهج الوصفي يعتمد على وصـف الظاهرة كما هي، وجمع المعلومات والبيانات عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، والتعبيـر عنها كميا بأرقام، يضعها ويوضح خصائصها بحيث تؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم علاقات هـذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر (عبيدات وآخرون،2001)

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي للدراسة من جميع موظفي وزارة المالية الفلسطينية البـالغ عـددهم (1237) موظف وموظفة وذلك حسب دائرة الشؤون الإدارية في الوزارة، من بينهم مـا نـسبته 73.6 من الذكور والباقي 26.4 إناث.

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية طبقية من مختلف المستويات الإدارية من مجتمـع الدراسـة موزعين حسب: متغير المسمى الوظيفي من المدراء العامين، ومدراء الدوائر والأقسام، والموظفين بهذه الدوائر، حيث قامت الباحثة بتوزيع 240 استبانة، وخلال عملية تفريغ البيانات تم اسـتبعاد 6 استبيانات حيث بلغ عدد الاستبانات النهائي (234) موظف. أي بنسبة ما يقارب 18.9 %.

4.3 وصف العينة

الوصف يلخصه جداول (1.3 الى 7.3). أما العمر والجنس فيبينهما جدولي (1.3، 2.3).

جدول 1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	166	70.9
انثى	68	29.1
المجموع	**234**	**%100**

جدول 2.3: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 20-24 سنة	28	12.0
من 25-29 سنة	62	26.5
من 30-34 سنة	56	23.9
من 35-39 سنة	28	12.0
40 سنة فاكثرا	60	25.6
المجموع	**234**	**%100**

يوضح الجدول رقم (1.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس, حيث بلغت نسبة الذكور 70.9%، ونسبة الإناث 29.1%، حيث كانت هذه النسبة قريبة من مجتمع الدراسة وتمثله، إذ أن نسبة الإناث 26.4% ونسبة الذكور 73.6% من مجتمع الدراسة، ونسبة الإناث والذكور في العينة

نسبة واقعية تمثل هذا المجتمع. ويبين الجدول رقم (2.3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر, ويلاحظ أن 12% من أفراد العينة هم من عمر 20- 24 سنة، ونسبة 26.5% من أفراد العينة هم من عمر 25-29 سنة، ونسبة 23.9% من أفراد العينة هم من عمر 30-34 سنة، ونسبة 25.6% من أفراد العينة هم من عمر 40 سنة فاكثر

يبين الجدول رقم (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية, ويلاحظ أن 22.2% من أفراد العينة هم من العزاب، وأن 77.8% من أفراد العينة هم من المتزوجين،وأن 0% من أفراد العينة هم من المطلقين والارامل.

جدول 3.3: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	52	22.2
متزوج	182	77.8
مطلق/ أرمل	0	0
المجموع	234	%100

يبين الجدول رقم (4.3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة, ويلاحظ أن 33.3% من أفراد العينة خبرتهم اقل من 5 سنوات، وأن 28.2% من أفراد العينة خبرتهم من 5-10سنوات، وأن 38.5% من أفراد العينة خبرتهم 11 سنة فاكثر.

جدول 4.3: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	78	33.3
من 5-10 سنوات	66	28.2
11 سنة فأكثر	90	38.5
المجموع	234	%100

يبين الجدول رقم (5.3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية, ويلاحظ أن 18.8% من أفراد العينة حاصلون على دبلوم متوسط فاقل، وأن 68.4% من أفراد العينة حاصلون على البكالوريوس، وأن 12.8% من أفراد العينة حاصلون على ماجستيير فاكثر.

جدول 5.3: :توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط فاقل	44	18.8
بكالوريوس	160	68.4
ماجستير فأكثر	30	12.8
المجموع	234	%100

يبين الجدول رقم (6.3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مجال التخصص, ويلاحظ أن 70.1% من افراد عينة الدراسة من تخصص العلوم الادارية والمالية والاقتصادية، وأن 29.9% من افراد عينة الدراسة متغير ذلك.

جدول 6.3: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
العلوم الإدارية والمالية والاقتصادية	164	70.1
غير ذلك	70	29.9
المجموع	234	%100

يبين الجدول رقم (7.3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير **المسمى الوظيفي**, ويلاحظ أن 2.6% من افراد العينة مسماهم الوظيفي مدير عام، وأن 27.4% من افراد العينة مسماهم الوظيفي مدير، وأن 30.8% من افراد العينة مسماهم الوظيفي رئيس قسم، أن 39.3% من افراد العينة مسماهم الوظيفي موظف.

جدول 7.3: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	6	2.6
مدير	64	27.4
رئيس قسم	72	30.8
موظف	92	39.3
المجموع	234	%100

5.3 أداة الدراسة

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات عن موضوع الدراسة. وجاءت الاستبانة ملحق (1.3) مكونة من قسمين القسم الأول يتكون من 7 بنود تتناول بيانات عامة عن الموظفين في وزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية وفقا لمتغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية، ومجال التخصص، والمسمى الوظيفي. والقسم الثاني يتكون من محورين: المحور الأول يتعلق بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية موزع على (5) مجالات، أما المحور الثاني يتعلق بفاعلية وكفاءة أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية الجدول رقم (8.3). يوضح تصميم الاستبانة.

جدول 8.3: يوضح هذا الجدول تصميم أداة الدراسة من حيث محاورها " الاستبانه"

#	المحاور	عدد الفقرات
1	المحور الاول: تطبيق مبادئ لبحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية: المجال الأول: تطبيق مبدأ المساءلة.	24
2	المجال الثاني: تطبيق مبدأ الشفافية.	19
3	المجال الثالث: تطبيق مبدأ النزاهة.	15
4	المجال الرابع: المساواة.	10
5	المجال الخامس: ضمان حقوق الموظفين.	9
6	المحور الثاني: فاعلية وكفاءة أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية.	28

6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وعليها تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ الفا، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة (0.9802) وهذه القيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وكان معامل ثبات المجالات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول9.3 : معاملات ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

المحور الأول:تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية	الثبات
المجال الأول: تطبيق مبدأ المساءلة.	0.9059
المجال الثاني:تطبيق مبدأ الشفافية.	0.9235
المجال الثالث: تطبيق مبدأ النزاهة.	0.9161
المجال الرابع: المساواة	0.9389
المجال الخامس: ضمان حقوق الموظفين.	0.9118
الدرجة الكلية للمحور الأول	0.9716
الدرجة الكلية للمحور الثاني: فاعلية وكفاءة أداء عمل وزارة المالية.	0.9591
الدرجة الكلية للمحاور	0.9802

8.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تناول هذا الفصل التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات الدراسة والفرضيات

9.3 متغيرات الدراسة

فيما ياتي سرد لمتغيرات الدراسة:

1.9.3. المتغيرات الديمغرافية المستقلة:

- الجنس: وله مستويان(ذكر, انثى).
- العمر: وله خمس مستويات (من 20-24 سنة، من 25-29 سنة، من 30-34 سنة، من 35-39 سنة،40 سنة فاكثرا).
- الحالة الاجتماعية: ولها ثلاث مستويات(اعزب، متزوج، مطلق\ ارمل).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).
- الدرجة العلمية: ولها ثلاث مستويات (دبلوم متوسط فاقل، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

- مجال التخصص: وله مستويين (العلوم الادارية والمالية والاقتصادية، غير ذلك)
- المسمى الوظيفي: وله اربع مستويات(مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف)

2.9.3 المتغيرات الرئيسة المستقلة:

مبادئ الحكم الرشيد:

- المساءلة
- الشفافية
- النزاهة
- العدالة
- ضمان حقوق الموظفين

3.9.3. المتغير التابع:

فاعلية أداء عمل وزارة المالية من وجهة نظر الموظفين.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

في هذا الفصل تم تحليل البيانات المستخلصة من استمارة الدراسة، من خلال مجموعة من الادوات الاحصائية، حيث تم استخدام الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية للاجابة على أسئلة الدراسة.

4.1 مقدمة

تم في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج من خلال الاجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها التي تم وضعها، حيث تم في القسم الاول عرض نتائج أسئلة الدراسة، أما القسم الثاني فتناول نتائج اختبار الفرضيات.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

يشمل عرض النتائج إحصائيا، ومعالجتها وصفياً، وقد تم اعتماد المفتاح التالي لتحديد درجة الفقرات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.60-1
متوسطة	3.40-2.61
عالية	5-3.41

1.2.4 تحليل بيانات السؤال الرئيسي الأول: حول تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية:

1.1.2.4 السؤال الفرعي الأول: ما واقع تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مدى تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

جدول 1.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يجري في الوزارة إلزام الجميع بتطبيق القانون.	3.10	1.145
2	تجري مساءلة الموظفين المعنيين عن مدى مطابقة إجراءات الصرف مع الأنظمة المعتمدة.	3.46	0.985
3	تتم مساءلة الموظفين المعنيين عن مدى مطابقة إجراءات التحصيل مع الأنظمة المعتمدة.	3.42	1.017
4	تستخدم الوزارة المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية.	3.56	1.027
5	يجري التأكد من وجود مراجعة دقيقة لجميع المصروفات.	3.62	1.030
6	يجري التأكد من وجود مراجعة دقيقة لجميع الإيرادات.	3.58	1.025
7	تهتم الوزارة بأية أنشطة ورد عليها أية تحفظات من طواقم الرقابة.	3.40	0.927
8	تعتمد الوزارة برامج ناجحة في تخصيص الموارد.	3.04	0.984
9	تعتمد الوزارة سياسات محاسبية فاعلة.	3.18	0.941
10	تستخدم الوزارة إجراءات ناجحة للتدقيق المالي.	3.30	0.983
11	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً لإدارة السيولة.	3.09	0.959
12	تستخدم الوزارة نظاماً فاعلاً لإدارة المديونية.	3.04	0.966
13	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً للموازنة.	3.30	0.965
14	تكفل برامج الوزارة المحافظة على الأملاك العامة.	3.26	1.010
15	تعتمد الوزارة قواعد رقابة داخلية فاعلة.	3.25	1.023
16	تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للقانون.	2.95	1.118

جدول 1.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مـدى تطبيـق مبـدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تلتزم الوزارة بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالتعيينات دون أية تجاوزات.	2.75	1.156
18	تلتزم الوزارة بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالترقيات دون أية تجاوزات.	2.29	1.073
19	تلتزم الوزارة باستخدام الأموال العامة بصورة صحيحة.	2.98	1.072
20	تنجح الوزارة في تحصيل إيراداتها المقررة بصورة كاملة.	3.00	0.989
21	تحدد الوزارة مستويات الإنجاز المطلوب تحقيقها خلال مديات زمنية محددة.	2.93	0.933
22	تعمل الوزارة على قياس مستويات الإنجاز المطلوبة في ضوء المعايير المحددة.	2.94	1.009
23	تمنع نظم الرقابة المعتمدة من وجود تداخل في الاختصاصات بين الموظفين في الوزارة	2.91	0.968
24	تمتلك الوزارة الكفاءة المناسبة للرقابة الفاعلة على أداء الموظفين.	3.25	4.221
الدرجة الكلية		3.1503	0.7395

يوضح الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينـة الدراسـة لفقرات مجال مدى تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية: ونلاحظ من خـلال الجـدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال تراوحـت مـا بين (2.29-3.58)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.1503) وهـي قيمـة متوسطة نسبياً.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الوزارة تعمل على تطبيق القانون وإلزام الموظفين به بدرجة تتراوح ما بين المتوسطة والمنخفضه حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين يرون ان الوزارة تعمل على إلزام الجميع بتطبيق القانون (3.10) وهي درجة متوسطة.كما بلغ المتوسط الحسابي للذين يرون أن الوزارة تعمل على مساءلة الموظفين المعنين عن مدى مطابقة اجراءات الصرف والتحـصيل مـع الأنظمة المعتمدة (3.46)، (3.42) على التوالي وهي قيم عالية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين حول إلتزام الوزارة بتطبيق الأنظمـة المتعلقـة بالتعينات (2.75) أما بخصوص التزام الوزارة بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالترقيات فقد بلغ المتوسط

الحسابي (2.29) وهي قيمة متدنية كما كانت استجابة المبحوثين حول التـزام الـوزارة بتطبيـق الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للقانون (2.95) وهي قيمة متوسطة.

كما يوضح الجدول أعلاه ان الوزارة تعتمد على نظام رقابي متوسط الفاعلية حيث جاءت اسـتجابة المبحوثين في الفقرات رقم (7) و(10) و(15) و(23) و(24) بدرجة متوسطة حيـث أن الـوزارة تهتم بالأنشطة التي يرد عليها تحفظات من طواقم الرقابة وتستخدم اجراءات ناجحة للتدقيق المـالي وقواعد رقابية داخلية فاعلة كما أن نظم الرقابة المعتمدة تمنع وجود تداخل بين الاختصاصات بـين موظفين الوزارة وتمتلك الوزارة كفاءة مناسبة للرقابة الفاعلة على اداء الموظفين.

اما فيما يتعلق باستخدام الوزارة مستندات كافية لتحقيق مهـام الرقابـة الماليـة فكانـت اسـتجابة المبحوثين لمتوسط حسابي (3.56) وهي درجة عالية. أما فيما يتعلق (بالرقابة المالية) (الرقابة على النظام المالي) والأمور المحاسبية كانت استجابة المبحوثين للفقرات رقـم (5) و(6) فيمـا يتعلـق بالتأكد من وجود مراجعة دقيقة لجميع المصروفات والإيرادات، كانت عاليـة بمتوسـط حـسابي (3.62) بما يخص المصروفات أما بما يخص الايرادات بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وهي قيمـة عاليـة أيـضاً. بالنـسبة لبـاقي الفقـرات المتعلقـة بالرقابـة علـى الأنظمـة الماليـة (8)،(9)،11)،(12)،(13)،(20) فكانت بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بـين (3.4)-(3.30) حيث أن الوزارة تعتمد برامج ناجحة وسياسات محاسـبية فاعلـة ونظامـاً فـاعلاً لإدارة الموازنة والمديونية كما تنجح بتحصيل ايراداتها المقررة بصورة كاملة بدرجة متوسطة. بما يتعلق بالتزام الوزارة باستخدام الأموال العامة بصورة صحيحة وكفالة برامج الوزارة بالمحافظـة علـى الأموال العامة فكانت متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين (3.26) بمـا يخص الأملاك العامة و (2.98) بما يخص الاموال العامة. أما فيما يتعلق باجابات المبحوثين حول قياس مستويات الإنجاز المطلوبة في ضوء معايير محددة وخلال مدة زمنية معينة متوسطة حيـث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين (2.93) للإنجاز خلال مدة زمنيـة محـددة و (2.94) لقياس مستويات الإنجاز في ضوء معايير محددة.

2.1.2.4. تحليل بيانات السؤال الفرعي الثاني:

للإجابة عن السؤال ما واقع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة الماليـة الفلـسطينية؟ قامـت الباحثـة بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات واقـع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني واقع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	تفصح الوزارة عن أهدافها العامة بصورة دورية.	3.26	0.900
26	تفصح الوزارة عن أهداف كل دائرة (وحدة) من دوائرها (وحداتها).	3.31	0.864
27	تفصح الوزارة عن كل ما يردها من أموال من الداخل.	3.34	0.973
28	تفصح الوزارة عن كل ما يردها من أموال من الخارج.	3.23	1.010
29	تفصح الوزارة عن جميع أوجه الإنفاق.	3.03	1.127
30	تفصح الوزارة عن الرواتب التي يتلقاها كبار موظفي الوزارة.	2.74	1.188
31	تفصح الوزارة عن المزايا المالية (عدا الرواتب) التي يتقاضاها جميع موظفي الوزارة.	2.68	1.103
32	تفصح الوزارة عن المزايا المادية (غير المالية) التي يحصل عليها أي موظف في أي مستوى في الوزارة	2.49	1.045
33	تنظم الوزارة لقاءات مفتوحة مع الموظفين تتم فيها المكاشفة عن أي أمر.	2.13	1.002
34	لا يجد الموظفون أية عوائق لنقل مقترحاتهم (وجهات نظرهم) إلى المديرين في الوزارة.	2.46	1.146
35	يجري إطلاع الموظفين على خطط التغيير التي سوف تنعكس على العمل في الوزارة.	2.52	1.109
36	يجري تعريف كل موظف في الوزارة بحقوقه.	2.39	1.080
37	يجري تعريف كل موظف بواجباته.	3.22	1.244
38	تعتمد الوزارة دليلاً واضحاً بإجراءات العمل.	2.78	0.973
39	تتيح الوزارة المجال لوسائل الإعلام للإطلاع على ماتريد في الوزارة دون تحفظات.	2.79	0.931
40	تتيح الوزارة للموظفين الموظفين مراجعة اللوائح المنظمة للعمل	2.91	0.989
41	يتوفر للوزارة صفحة الكترونية فعالة	3.38	1.029
42	يجري تحديث الصفحة الالكترونية للوزارة (إن وجدت)	3.27	1.061
43	الصفحة الالكترونية للوزارة توفر المعلومات الكافية عن العمل.	3.02	0.998
44	توفر الصفحة الكترونية للوزارة المعلومات المطلوبة عن انظمة المساءلة في الوزارة	2.68	1.029
	الدرجة الكلية	**2.8816**	**0.6665**

يوضح الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينـة الدراسـة لفقرات مجال مدى تطبيق واقع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية: ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة علـى فقـرات هـذا المجـال تراوحت ما بين (2.13-3.38)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجـال (2.8816) وهي قيمة متوسطة نسبياً.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الوزارة تعمل على تحقيق الوضوح و الشفافية بأهدافها الموضوعه بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين يرون أن الوزارة تفصح عن أهدافها العامة بصورة دورية (3.26) وهي درجة متوسطة. كما بلغ المتوسط الحسابي للذين يرون أن الوزارة تفصح عن أهداف كل دائرة (وحدة) من دوائرها(وحداتها) (3.31). وهي قيمة متوسطة أيضاً.

بما يتعلق بالتزام الوزارة بتحقيق الوضوح و الشفافية بالأمور المالية فقد كانت بدرجـة متوسـطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين (3.34) بما يخص مايرد من أمـوال مـن الداخل للوزارة و (3.23) بما يخص الأموال التي ترد للوزارة من الخارج، و(3.03) بخـصوص إفصاح الوزارة عن أوجه إنفاق الاموال.

كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بإفصاح الوزارة عن الرواتب التي يتلقاها كبار موظفي الوزارة (2.74) وإفصاح الوزارة عن المزايا المالية (عدا الرواتب) التـي يتقاضـاها جميع موظفي الوزارة (2.68) وإفصاح الوزارة عن المزايا المادية (غير المالية) التي يحصل عليها أي موظف في أي مستوى في الوزارة وهي قيم متوسطة.

أما فيما يتعلق بإجابات المبحوثين حول شفافية الوزارة في التعامل مع الموظفين تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول تنظيم الوزارة للقاءات مفتوحة مع جميع الموظفين تتم فيها المكاشفة عن أي أمر (2.13) وهي درجة منخفضة نسبياً أما فيما يتعلق بالعوائق التي تواجه المبحوثين لنقل مقترحاتهم (وجهات نظرهم) إلى المديرين بالوزارة بلغت (2.46) وهي أيضا درجة منخفضة، أما بخصوص اطلاع الموظفين على خطط التغيير التي سوف تنعكس على العمل في الوزارة بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين (2.52) وهي درجة منخفضة وبلغت (2.39) لموضوع تعريف كل موظف في الوزارة بحقوقه وهي درجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لاجابة المبحوثين حول موضوع تعريف الوزارة لكل

موظف بواجباته (3.22) وهي درجة متوسطة نسبياً و (2.78) حول اعتماد الوزارة دليلاً واضحاً بإجراءات العمل وهي درجة متوسطة، وبلغت (2.91) حول اتاحة الوزارة للموظفين الموظفين مراجعة اللوائح المنظمة للعمل وهي درجة متوسطة.

اما فيما يتعلق بشفافية الوزارة الإعلامية والإلكترونية فقد جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين حول إتاحة الوزارة المجال لوسائل الإعلام الاطلاع على ما تريد في الوزارة دون أي تحفظات (2.79) وهي درجة متوسطة نسبياً.

وبلغت (3.38) حول توفير الوزارة صفحة إلكترونية فعالة وهذه أيضاً درجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي حول تحديث الصفحة الإلكترونية للوزارة (إن وجدت) (3.27) وهي درجة متوسطة. أما فيما يتعلق بالصفحة الإلكترونية للوزارة توفر معلومات كافية عن العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.02) وهي درجة متوسطة، اما إجابة المبحوثين حول توفير الصفحة الالكترونية للوزارة المعلومات المطلوبة عن أنظمة المساءلة في الوزارة فكان المتوسط الحسابي (2.68) وهي درجة متوسطة نسبياً.

3.1.2.4. تحليل بيانات السؤال الفرعي الثالث:

للإجابة عن السؤال ما واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية:

	الفقرات	متوسط حسلبي	الانحراف المعياري
45	تهتم الوزارة بتطوير آليات واضحة لتطبيق قوانين محاربة الفساد.	2.76	1.101
46	تهتم الوزارة باستصدار تشريعات تكافح الفساد المالي.	2.88	1.016
47	لدى الوزارة لجان متخصصة تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الموظفين.	2.63	0.994
48	تركز الوزارة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمل التي تحقق رسالتها.	2.83	0.983

جدول 3.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية:

	الفقرات	متوسط حسلبي	الانحراف المعياري
49	تنجح الوزارة في معالجة حالات سوء إستخدام السلطة.	2.62	0.960
50	تنجح الآليات المعتمدة في الوزارة في منع أي موظف من استغلال المال العام.	2.79	1.085
51	تنجح سياسات الوزارة في مكافحة الرشوة.	2.68	1.055
52	تنظم الوزارة برامج تدريبية لتعزيز أخلاقيات المهنة لدى الموظفين.	2.45	1.068
53	تلزم الوزارة جميع الموظفين بالإفصاح عن أية مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة العمل في الوزارة.	2.56	1.060
54	تحفز الوزارة الموظفين على الإبلاغ عن أية حالة فساد يعلمون بها.	2.64	1.076
55	تستخدم الوزارة دليلاً واضحاً لمعايير أخلاقيات المهنة.	2.65	0.966
56	تلتزم الوزارة بتطبيق معايير أخلاقيات المهنة.	2.69	0.967
57	سياسات الوزارة لاتسمح بمحاولات الإقصاء غير المبررة لبعض الموظفين.	2.65	1.067
58	سياسات الوزارة لاتسمح بتهميش المرأة بأي شكل من الأشكال.	3.58	1.121
59	لاتسمح سياسات الوزارة باستبعاد المرأة من أي موقع وظيفي في هذه الوزارة.	3.59	1.128
	الدرجة الكلية	**2.80**	**0.7084**

يوضح الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية: ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (2.45-3.59)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (2.80) وهي قيمة متوسطة نسبياً. كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الوزارة تعمل على محاربة الفساد بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين يرون أن الوزارة تهتم بتطوير آليات واضحة لتطبيق قوانين محاربة الفساد (2.76) وهي درجة متوسطة. كما بلغ المتوسط الحسابي للذين يرون أن الوزارة تهتم باستصدار تشريعات تكافح الفساد المالي (2.88). وهي قيمة متوسطة أيضاً. اما آراء المبحوثين فيما يتعلق بنجاح الوزارة في معالجة سوء استخدام السلطة فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابتهم (2.62) وهي درجة متوسطة نسبياً. أما للذين يرون أن الوزارة تنجح في مكافحة الرشوة بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين (2.68) وهي درجة متوسطة نسبياً. أما فيما

يتعلق بأراء المبحوثين حول قيام الوزارة بتحفيز الموظفين على الإبلاغ عن أية حالة فساد يعلمـون بها بلغ المتوسط الحسابي(2.64) وهي درجة متوسطة.

اما فيما يتعلق بإجابة المبحوثين حول الممارسة الإخلاقية للموظفين داخل الوزارة فقد تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين فيما يتعلق بتوفير الوزارة لجان متخصصة تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الموظفين (2.63) وهي درجة متوسطة. أما فيما يتعلق بتركيز الوزارة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمل التي تحقق رسالتها فقد بلغت اجابة المبحوثين (2.83) وهي درجة متوسطة نسبياً.أما فيما يتعلق بنجاح الآليات المعتمدة في الوزارة في منع أي موظف من استغلال المال العام فقد بلغ المتوسط الحسابي لاجابة المبحوثين (2.79) وهي درجة متوسطة. اما فيما يتعلق باجابة المبحوثين حول تنظيم الوزارة برامج تدريبية لتعزيز أخلاقيات المهنة لدى الموظفين فكان المتوسط الحسابي (2.45) وهي درجة منخفضة وكانت اجابة المبحوثين على فقرة عن الزام الوزارة للموظفين بالافصاح عن اية مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة العمل في الوزارة جاءت منخفضة(2.56).أما فيما يتعلق باستخدام الوزارة دليلاً واضحاً لمعايير أخلاقيات المهنة كان المتوسط الحسابي (2.65) أما فيما يتعلق بالتزام الوزارة بتطبيق معايير اخلاقيات المهنة فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.69) وهي درجة متوسطة.

اما فيما يتعلق باجابة المبحوثين حول النوع الاجتماعي وتأثيره على بالوزارة فقد تراوحت إجابة المبحوثين فقد تراوحت بين المنخفضة والعالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لسياسات الوزارة لاتسمح بمحاولات الاقصاء غير المبرر لبعض الموظفين حيث كان المتوسط الحسابي لاجاباتهم (2.65) وهي درجة متوسطة. ما فيما يتعلق بسياسات الوزارة حول تهميش المرأة بأي شكل من الاشكال فقد كان المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين (3.58) وهي درجة عالية نسبياً. اما فيما يتعلق بسياسات الوزارة باستبعاد المرأة من أي موقع وظيفي في هذه الوزارة فقد كان المتوسط الحسابي لاجابة المبحوثين (3.59) وهي درجة عالية نسبياً.

4.1.2.4. تحليل بيانات السؤال الفرعي الرابع:

للإجابة عن سؤال ما واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
60	يجري التعامل مع الموظفين بالمساواة دون تمييز على أساس الجنس.	2.87	1.254
61	لايجري التمييز في معاملة الموظفيين على أساس الإنتماء السياسي.	2.49	1.117
62	ليس هناك تمييز في معاملة الموظفين على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظفين.	2.54	1.212
63	يجري في الوزارة معاملة الموظفين دون تمييز بصرف النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف في الوزارة.	2.27	1.053
64	أمام الموظفين نفس الفرص للترقية إذا تساوت مؤهلاتهم لهذه الفرصة.	1.98	1.048
65	أمام الموظفين نفس الفرص للحصول على أية امتيازات عندما تتشابه الشروط المطلوبة لذلك.	2.00	1.040
66	يجري توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة (دون تحيز).	2.09	1.003
67	لا يشعر الموظفون في الوزارة بالظلم من معاملة رؤساؤهم لهم.	2.23	1.035
68	يتم تطبيق سياسات العقوبات على جميع الموظفيين بكل مستوياتهم دون تمييز.	2.08	0.964
69	يجري تطبيق سياسات الحوافز الإيجابية على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز.	2.03	0.985
70	تطبق الوزارة القرارات الإدارية على جميع الموظفيين دون تمييز بين أحد.	2.18	1.077
الدرجة الكلية		2.2502	0.8468

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية: ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (1.98- 2.87)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (2.2502) وهي قيمة منخفضة نسبياً.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الوزارة تعمل على تطبيق مبدأ المساواة بدرجات تتراوح ما بين المتوسطة والمنخفضه حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين يرون أن الوزارة تحقق مبدأ المساواة دون تميز على أساس الجنس (2.87) وهي درجة متوسطة. كما بلغ المتوسط الحسابي للذين يرون أن الوزارة لا يجري فيها التمييز في معاملة الموظفين على أساس الإنتماء السياسي (2.49)، أما

اللذين يرون أن هناك تمييز في معاملة الموظفين على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي اليها الموظفين (2.54) وهي درجة منخفضة نسبياً.

أما فيما يتعلق بقيام الوزارة بمعاملة الموظفين بصرف النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف في الوزارة فقد كان المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين (2.27) وهي درجة منخفضة.

اما فيما يتعلق بإجابة المبحوثين حول قيام الوزارة بإعطاء نفس الفرصة للترقية إذا تساوت مؤهلاتهم لهذه الفرصة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.98) وهي درجة منخفضة. كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين حول توفر فرص للحصول على أية امتيازات عندما تتشابه الشروط المطلوبة لذلك (2.00) وهي درجة منخفضة.

وبلغ المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين حول أن الوزارة يجري فيها توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة (دون تحيز).(2.09) وهي أيضاً درجة منخفضه. اما فيما يتعلق بإجابة المبحوثين حول أن موظفين الوزارة لا يشعرون بالظلم من معاملة رؤساؤهم لهم فقد كان المتوسط الحسابي لها (2.23) وهي إجابة منخفضة نسبياً.

أما سياسات الوزارة نحو تطبيق العقوبات على جميع الموظفين بكل المستويات دون تمييز وتطبيقها لساسيات الحوافز الإيجابية على كافة المستويات دون تميز فقد كان المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين (2.08) نحو تطبيق العقوبات دون تميز و (2.03) نحو تطبيق الوزارة للحوافز دون تميز وهي درجات منخفضة.

أما فيما يتعلق بتطبيق الوزارة للقرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تميز فقد كانت (2.18) وهي أيضا درجة منخفضة نسبياً.

5.1.2.4. تحليل بيانات السؤال الفرعي الخامس:

للإجابة عن السؤال (ما واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية:

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
71	تهتم الوزارة بقياس رضى الموظفين (الرضى الوظيفي).	2.14	0.944
72	مقاييس تقييم الأداء واضحة لجميع الموظفين.	2.32	0.932
73	لاتتأخر الوزارة في دفع رواتب الموظفين.	2.59	1.180
74	لا تتأخر الوزارة في دفع المستحقات المالية للموظفين بعد انتهاء خدمتهم في الوزارة.	2.44	1.035
75	يجري تقييم أدآء الموظفين بالاعتماد على معايير تناسب الواقع الفلسطيني.	2.48	0.968
76	توفر الوزارة لموظفيها بيئة عمل تحفهم على الانجاز.	2.26	0.982
77	تهتم الوزارة بتحقيق روح معنوية عالية لدى الموظفين.	2.10	0.975
78	تهتم الوزارة بإشراك الموظفين في صناعة القرار.	2.06	0.938
79	يتمكن الموظفون من إيصال شكاواهم إلى مديريهم دون عوائق.	2.52	1.061
الدرجة الكلية		2.3229	0.7693

يوضح الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية: ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (2.06- 2.59)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (2.3229) وهي قيمة منخفضة نسبياً. ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن الوزارة تعمل على ضمان الحقوق الآتية للعاملين بصورة متدنية، وهي على النحو الآتي:

- حقهم في قياس الرضى الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين (2.14)
- حقهم في الحصول على نتائج تقييم الأداء لجميع الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي لاجابة المبحوثين (2.32)

- كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة في حقوق الموظفين بين المنخفضه والمتوسطة.
- حقهم في حصولهم على الرواتب دون تأخير حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين (2.59) وهي إجابة متوسطة نسبياً.

- حقهم في الحصول على مستحقاتهم المالية بعد انتهاء خدمتهم في الوزارة حيث كان المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين (2.44) وهي درجة منخفضه.
- وكان المتوسط الحسابي لآراء المبحوثين حول تقييم أداء الموظفين بالاعتماد على المعايير تناسب الواقع الفلسطيني (2.48) وهي درجة منخفضه نسبيا.
- أما فيما يتعلق بتوفير الوزارة لبيئة عمل تحفزهم على الإنجاز فقد كان المتوسط الحسابي لاجابة المبحوثين (2.26) وهي درجة منخفضة نسبياً.
- وكانت إجابة المبحوثين على الفقرة حول تحقيق الوزارة روح معنوية لدى الموظفين فقد كان امتوسط الحسابي للاجابات (2.10) وهي درجة منخفضة نسبياً.
- أما فيما يتعلق بقيام الوزارة بإشراك الموظفين بصناعة القرار فقد كان المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين (2.06) وهي أيضا درجة منخفضة.
- أما فيما يتعلق بتمكن الموظفين في الوزارة في من إيصال شكاواهم إلى مديريهم دون عوائق فقد كان المتوسط الحسابي لإجابة المبحوثين فقد كانت (2.52) وهي درجة منخفضة نسبياً.

6.1.2.4. ملخص تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق مبادئ الحكم الرشـيد فـي وزارة المالية الفلسطينية:

لقد تبين أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد ما بين (3.1503 – 2.2502)، حيث حصل المحور الأول المتعلق بواقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين على:

أولاً: المجال الأول حول تطبيق مبدأ المساءلة على أعلى متوسط حسابي (3.1503) وانحراف معياري (07395) في حين جاء المجال الثاني حول تطبيق مبدأ الشفافية في المرتبة الثانية بوسط حسابي (2.8816) وانحراف معياري (0.6665) وحصل المجال الثالث حول النزاهة على المرتبة الثالثة على التوالي بوسط حسابي (2.8006) وانحراف معياري (0.7084) وحصل المجال الخامس حول ضمان حقوق الموظفين على المرتبة الرابعة بوسط حسابي (2.3229) وانحراف معياري (0.7693)، أما المجال الرابع المساواة فحصل على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.2502) وانحراف معياري (0.8468)

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات اداة الدراسة

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطبيق مبدأ المساءلة	1	3.1503	0.7395
2	الشفافية	2	2.8816	0.6665
3	النزاهة	3	2.8006	0.7084
4	المساواة	5	2.2502	0.8468
5	ضمان حقوق الموظفين	4	2.3229	0.769413
الدرجة الكلية للمحور الأول			2.68112	0.7461

2.2.4. نتائج السؤال الرئيسي الثاني: ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الحكم الرشـيد وفاعليـة أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات واقع فاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول التالي:

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني العلاقة بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية:

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
80	تتمكن وزارة المالية من تحقيق أهدافها العامة.	3.26	0.873
81	تنجح وزارة المالية في تحقيق أهدافها التفصيلية (على مستوى كل وحدة من وحداتها)	3.05	0.858
82	تتمكن وزارة المالية من تحقيق التغييرات التنظيمية اللازمة بنجاح.	2.98	0.898
83	تمتلك الوزارة القدرات الكافية لإدارة عمليات التغيير بنجاح.	3.10	0.966
84	تنجح الوزارة في وضع خطة استراتيجية متكاملة.	3.05	0.897
85	تنجح الوزارة في تنفيذ خطتها الإستراتيجية.	3.01	0.834
86	تنجح الوزارة في ترسيخ الثقافة التنظيمية المنسجمة مع رسالة الوزارة.	2.97	0.893
87	تنجح الوزارة في تطوير هياكلها التنظيمية بما ينسجم مع أهدافها.	2.87	0.985

جدول 7.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني العلاقة بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية:

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
88	تنجح الوزارة في محاربة جميع مظاهر الفساد.	2.56	1.035
89	تتمكن الوزارة من ترسيخ منهج الإستقامة لدى جميع الموظفين (في كل المستويات الإدارية).	2.54	0.913
90	تتغلب الوزارة على الأخطاء الجوهرية للموظفين.	2.79	0.952
91	تنجح الوزارة في تحسين عمليات صنع القرار.	2.66	0.955
92	تدخل الوزارة الاعتبارات الأخلاقية ضمن منظومة صناعة القرار.	2.89	0.887
93	تزداد قدرة المديرين في الوزارة على تحفيز الموظفين.	2.60	0.990
94	تنجح الوزارة في تحقيق استقرار الموظفين بالعمل.	2.44	1.043
95	تنجح الوزارة في بناء صورة ذهنية إيجابية عنها لدى الأطراف الخارجية.	2.96	1.060
96	تخصص الوزارة برامج كافية لتحقيق رفاهية المواطنين.	2.24	0.995
97	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً لتفويض الصلاحيات للموظفين.	2.53	1.101
98	تنجح الوزارة في تبسيط إجراءات العمل في الوزارة بما يخدم أهدافها.	2.69	1.076
99	تمكنت الوزارة من ترسيخ الرؤية التجديدية لدى موظفيها في المستويات المختلفة.	2.75	0.971
100	توجه الوزارة الجهود نحو تحقيق التنمية المستدامة.	2.91	0.968
101	تنجح الوزارة في بناء علاقات فاعلة مع المؤسسات الحكومية الأخرى (وزارات، هيئات..) بما يحقق أهدافها المشتركة.	3.20	0.938
102	تنجح الوزارة في بناء علاقات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني في ضوء المصالح المشتركة.	3.21	0.877
103	تنجح الوزارة في ترسيخ علاقاتها مع مؤسسات القطاع الخاص على قاعدة تحقيق المصالح المشتركة.	3.29	0.889
104	تنجح الوزارة في تحقيق مستوى مناسب من الشفافية.	2.83	0.992
105	تمكنت الوزارة من ترسيخ منهج النزاهة لدى الموظفين (بمستوياتهم الإدارية المختلفة)	2.58	1.000
106	تنجح الوزارة في تحقيق المستوى المناسب من المساءلة.	2.62	1.046
107	تلتزم الوزارة بكل ما يحافظ على حقوق الموظفين.	2.40	1.065
108	تنجح الوزارة في تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين بمساواة دون تمييز.	2.17	1.059
	الدرجة الكلية	2.7990	0.6613

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (2.17-3.29)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (2.7990) وهي قيمة متوسطة نسبياً. ومن هنا نلاحظ أن الوزارة تتمتع بفاعلية أداء عمل متوسطة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين للفقرات المتعلقة بتحقيق الوزارة لأهدافها العامة، أهدافها التفصيلية وتبسيط إجراءات العمل في الوزارة بما يخدم أهدافها، وتطوير هياكلها التنظيمية بما ينسجم مع أهدافها (2.87،2.69،3.05،3.26) على التوالي وهي نسب متوسطة.

- اما فيما يتعلق بالتغيرات التنظيمية يتبين أن الوزارة تتمكن من تحقيق التغيـرات اللازمـة وتمتلك القدرات الكافية لإدارة عمليات التغيير بنجاح بنسبة متوسـطة أيـضا حيـث بلـغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات (2.98-3.10)
- كما يتبين لنا أيضا أن الوزارة تنجح في وضع خطتها الاستراتيجية المتكاملـة، وتنفيـذها بصورة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات (3.05-3.01) على التوالي.
- تنجح الوزارة في ترسيخ الثقافة التنظيمية المنسجمة مع رسالتها بصورة متوسطة (2.97).
- أما فيما يتعلق بالفساد يتبين لنا أن الوزارة تنجح في محاربة جميع مظاهر الفـساد بوسـط حسابي (2.56)، وترسيخ منهج الاستقامة لدى جميع الموظفين في كل المستويات الادارية بوسط حسابي (2.54) وهي نسب منخفضة أيضاً.
- اما فيما يتعلق بتعامل الوزارة مع موظفيها يتبين لنا ما يلي:

  - ان الوزارة تتغلب على الأخطاء الجوهرية لموظفيها بدرجة متوسطة (2.79).
  - قدرة المديرين في الوزارة على تحفيز الموظفين جاءت بدرجة منخفضة (2.60).
  - اعتماد الوزارة نظاما لتفويض الصلاحيات للموظفين متوسط الفاعلية حيث كان الدرجة منخفضة (2.53).
  - وتتمكن بدرجة متوسطة في ترسيخ الرؤية التجديدية لدى موظفيهـا فـي المـستويات المختلفة (2.75)
  - تمكنت الوزارة من ترسيخ منهج النزاهة لدى الموظفين حيث بلغ المتوسـط الحـسابي لاستجابة المبحوثين (2.58) وهي درجة منخفضة.
  - تلتزم الوزارة بكل ما يحافظ على حقوق الموظفين وذلك بوسط حسابي (2.40) وهـي درجة منخفضة.
  - تنجح الوزارة في تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين بمساواة دون تمييـز بدرجـة منخفضة (2.17).

- أما في ما يتعلق بقدرة الوزارة على تحقيق الاستقرار لموظفيها في العمل فقـد جـاءت استجابة المبحوثين على هذه الفقرة (2.44) وهي درجة منخفضة مما يعني أن الموظفين في الوزارة لا يشعرون بالإستقرار الوظيفي.

كما تشير النتائج أن الوزارة تنجح في تحسين عمليات صنع القرار، وادخال الاعتبارات الاخلاقية ضمن منظومة صناعة القرار بدرجة متوسطة بوسط حسابي (2.66-2.89) على التوالي. والى ان الوزارة تنجح بدرجة متوسطة في بناء صورة ذهنية ايجابية عنها لدى الاطراف الخارجية حيث بلغ الوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين على هذه الفقرة (2.96). كما يتبين لنا ان الوزارة لاتعمل على تخصيص برامج كافية لتحقيق رفاهية مواطنيها (2.24) مما يعني أنه لايوجد حس بالمسؤولية الاجتماعية للوزارة. أما في ما يتعلق بالتنمية المستدامة تشير النتائج أن الوزارة توجه جهوداً متوسطة في هذا الاتجاه (2.91). كما يتضح لنا أن الوزارة تنجح في بناء علاقات بفاعلية متوسطة مع كل من المؤسسات الحكومية بما يحقق أهدافها المشتركة، مؤسسات المجتمع المدني في ضوء المصالح المشتركة، مؤسسات القطاع الخاص على قاعدة تحقيق المصالح المشتركة بوسط حسابي (3.20-3.21-3.29) على التوالي. كما تشير النتائج إلى أن الوزارة تنجح بدرجة متوسطة في تحقيق كل من الشفافية والمساءلة فيها بوسط حسابي (2.83-2.62) على التوالي.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الوزارة تنجح في تحقيق أهدافها بدرجة متوسطة حيث تتمكن الوزارة من تحقيق أهدافها العامة و تحقيق أهدافها التفصيلية وتبسيط إجراءات العمل فيها بما يخدم أهدافها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات(2.7990).

3.4 نتائج الفرضيات

للإجابة على السؤال الرئيسي الثاني وهو ما العلاقة بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على فاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية؟، حيث تم وضع 5 فرضيات لذلك.

1.3.4. الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المساءلة مـن جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.

جدول 8.4: نتائج اختبار الفرضية الأولى (العلاقة بين تطبيق مبدأ المساءلة، وفاعليـة أداء وزارة المالية الفلسطينية)

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
تطبيق مبدأ المساءلة	0.68	0.000
فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية		

يلاحظ من الجدول (8.4) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.68)، وبلغ مستوى الدلالة الاحـصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المساءلة من جهة، وفاعليـة أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنويـة عنـد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المساءلة مـن جهـة، وفاعليـة أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى. أي ان هذه العلاقة علاقة طرديـة أي كلمـا زاد تطبيـق مبـدأ المساءلة زادت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية، وكلما قل تطبيق مبدا المساءلة قلت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية.

2.3.4 الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ الشفافية مـن جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.

جدول 9.4: نتائج اختبار الفرضية الثانية (العلاقة بين تطبيق مبدأ الـشفافية، وفاعليـة أداء وزارة المالية الفلسطينية)

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
تطبيق مبدأ الشفافية	0.735	0.000
فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية		

يلاحظ من الجدول (9.4) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.735)، وبلغ مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ الشفافية من جهة، وفاعليـة أداء وزارة

المالية الفلسطينية من جهة أخرى.، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ الشفافية من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.

أي ان هذه العلاقة علاقة طردية أي كلما زاد تطبيق مبدأ الشفافية زادت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية، وكلما قل تطبيق مبدأ الشفافية قلت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية.

3.3.4 الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ النزاهة من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.

جدول 10.4: نتائج اختبار الفرضية الثالثة (العلاقة بين تطبيق مبدأ النزاهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
تطبيق مبدأ النزاهة	0.732	0.000
فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية		

يلاحظ من الجدول (10.4) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.732)، وبلغ مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ النزاهة من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ النزاهة من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى. أي أن هذه العلاقة علاقة طردية أي كلما زاد تطبيق مبدأ النزاهة زادت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية، وكلما قل تطبيق مبدأ النزاهة قلت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية.

4.3.4 الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المساواة من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.

جدول 11.4: نتائج اختبار الفرضية الرابعة (العلاقة بين تطبيق مبدأ المساواة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
تطبيق مبدأ المساواة	0.705	0.000
فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية		

يلاحظ من الجدول (11.4) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.705)، وبلغ مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المساواة من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المساواة من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى. أي ان هذه العلاقة علاقة طردية أي كلما زاد تطبيق مبدأ المساواة زادت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية، وكلما قل تطبيق مبدأ المساواة قلت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية.

5.3.4. الفرضية الخامسة:

لاتوجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.

جدول 12.4: نتائج اختبار الفرضية الرابعة (العلاقة بين تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	0.781	0.000
فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية		

يلاحظ من الجدول (12.4) أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.781)، وبلغ مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيا، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين

من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى، ويتم قبول الفرضية البديلة القائلـة بوجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ ضـمان حقـوق الموظفين من جهة، وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى. أي ان هذه العلاقة علاقة طردية أي كلما زاد تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين زادت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية، وكلما قل تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين قلت فاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية.

6.3.4. الفرضية السادسة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحـو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقـوق الموظفين) في وزارة المالية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينـة الدراسـة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، حيث تم استخدام اختبار "ت" حيث كان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساءلة (0.062)، وكان مستوى الدلالة لمجـال تطبيق مبدأ الشفافية (0.258)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ النزاهـة (0.308)، وكـان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساواة (0.381)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيـق مبـدأ ضمان حقوق الموظفين(0.133) وبالتالي كان مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.099) وهـي قيمـة غير دالة إحصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في اتجاهـات المبحـوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الجنس، والجدول(13.4) يبين ذلك.

جدول 13.4-أ: نتائج اختبار الفرضية السادسة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الجنس):

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساءلة	ذكر	166	3.0843	0.65437	1.885	0.062
	أنثى	68	3.3113	0.90025		
تطبيق مبدأ الشفافية	ذكر	166	2.8500	0.63594	1.135	0.258
	أنثى	68	2.9588	0.73520		

جدول 13.4-ب: نتائج اختبار الفرضية السادسة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الجنس):

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ النزاهة	ذكر	166	2.7703	0.66166	1.022	0.308
	أنثى	68	2.8745	0.81214		
تطبيق مبدأ المساواة	ذكر	166	2.2191	0.77979	0.878	0.381
	أنثى	68	2.3262	0.99415		
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	ذكر	166	2.2744	0.75653	1.509	0.133
	أنثى	68	2.4412	0.79314		
الدرجة الكلية	ذكر	166	2.7526	0.58348	1.656	0.099
	أنثى	68	2.9028	0.73138		

7.3.4 الفرضية السابعة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين) في وزارة المالية تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي حيث كان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساءلة (0.001)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ الشفافية (0.131)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ النزاهة (0.013)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساواة (0.013)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين(0.196) وبالتالي كان مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.005) وهي قيمة دالة احصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية أي يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير العمر. وكانت هذه الفروق لصالح العمر من 20-24 سنة. ما عدا مجال تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين ومجال تطبيق مبدأ الشفافية حيث تبين عدم وجود فروق فيها.

جدول 14.4-أ: نتائج اختبار الفرضية السابعة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير العمر:

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ المساءلة	24-20	28	3.6577	1.07549
	29-25	62	3.0309	0.67641
	34-30	56	3.2188	0.68697
	39-35	28	2.9494	0.69854
	40 سنة فأكثر	60	3.0667	0.57137
	المجموع	234	3.1503	0.73955
تطبيق مبدأ الشفافية	24-20	28	3.1143	0.77398
	29-25	62	2.7871	0.62292
	34-30	56	2.9786	0.73502
	39-35	28	2.7571	0.60975
	40 سنة فأكثر	60	2.8383	0.59342
	المجموع	234	2.8816	0.66654
تطبيق مبدأ النزاهة	24-20	28	3.1952	0.93737
	29-25	62	2.7269	0.65550
	34-30	56	2.8690	0.72060
	39-35	28	2.7238	0.58898
	40 سنة فأكثر	60	2.6644	0.62237
	المجموع	234	2.8006	0.70847
تطبيق مبدأ (المساواة)	24-20	28	2.7532	1.19453
	29-25	62	2.0909	0.74203
	34-30	56	2.1786	0.89459
	39-35	28	2.2727	0.61409
	40 سنة فأكثر	60	2.2364	0.73440
	المجموع	234	2.2502	0.84687
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	24-20	28	2.6508	0.88874
	29-25	62	2.2509	0.63937
	34-30	56	2.2778	0.79983
	39-35	28	2.2540	0.71104
	40 سنة فأكثر	60	2.3185	0.81559
	المجموع	234	2.3229	0.76938

جدول 14.4-ب: نتائج اختبار الفرضية السابعة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير العمر:

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	24-20	28	3.1917	0.81593
	29-25	62	2.6917	0.54564
	34-30	56	2.8395	0.65358
	39-35	28	2.6844	0.59694
	40 سنة فأكثر	60	2.7316	0.55371
	المجموع	234	2.7963	0.63212

جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على حسب متغير العمر:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	9.906	4	2.476	4.825	0.001
	داخل المجموعات	117.532	229	0.513		
	المجموع	127.437	233			
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	3.142	4	0.786	1.792	0.131
	داخل المجموعات	100.374	229	0.438		
	المجموع	103.516	233			
تطبيق مبدأ النزاهة	بين المجموعات	6.237	4	1.559	3.225	0.013
	داخل المجموعات	110.714	229	0.483		
	المجموع	116.951	233			
تطبيق مبدأ (المساواة)	بين المجموعات	8.972	4	2.243	3.248	0.013
	داخل المجموعات	158.133	229	0.691		
	المجموع	167.104	233			
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	بين المجموعات	3.580	4	0.895	1.526	0.196
	داخل المجموعات	134.345	229	0.587		
	المجموع	137.925	233			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.761	4	1.440	3.776	0.005
	داخل المجموعات	87.341	229	0.381		
	المجموع	93.102	233			

8.3.4 الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحـوثين نحـو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقـوق الموظفين) في وزارة المالية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. ولفحص الفرضية الصفرية الثامنة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اتجاهات المبحوثين نحـو تطبيـق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، حيث تم استخدام اختبار "ت" حيث كـان مـستوى الدلالـة لمجال تطبيق مبدأ المساءلة (0.067)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ الـشفافية (0.364)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ النزاهة (0.082)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساواة (0.109)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ ضمان حقـوق المـوظفين (0.231) وبالتالي كان مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.84) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك يـتم قبـول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد فـي وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول 16.4-أ: نتائج اختبار الفرضية الثامنة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبـادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

المجال	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مـستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساءلة	أعزب	52	3.3157	0.94779	1.838	0.067
	متزوج	182	3.1030	0.66397		
تطبيق مبدأ الشفافية	أعزب	52	2.9558	0.68518	0.909	0.364
	متزوج	182	2.8604	0.66151		
تطبيق مبدأ النزاهة	أعزب	52	2.9513	0.82268	1.747	0.082
	متزوج	182	2.7575	0.66862		
تطبيق مبدأ (المساواة)	أعزب	52	2.4161	1.11796	1.607	0.109
	متزوج	182	2.2028	0.74893		
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	أعزب	52	2.4359	0.92042	1.202	0.231
	متزوج	182	2.2906	0.72013		
الدرجة الكلية	أعزب	52	2.9299	0.75275	1.736	0.084
	متزوج	182	2.7581	0.59002		

9.3.4. الفرضية التاسعة:

لاتوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحـوثين نحـو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقـوق الموظفين) في وزارة المالية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولفحص الفرضية الصفرية التاسعة تـم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اتجاهات المبحوثين نحـو تطبيـق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي حيـث كـان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساءلة (0.053)، وكان مستوى الدلالة لمجـال تطبيـق مبـدأ الشفافية (0.501)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ النزاهة (0.323)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساواة (0.001)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبـدأ ضـمان حقـوق الموظفين(0.339) وبالتالي كان مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.123) وهـي قيمـة غيـر دالـة إحصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيـق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية للدرجة الكلية والمجالات الأربـع تعـزى لمتغيـر سـنوات الخبرة) ماعدا مجال تطبيق مبدأ المساواة حيث كان هناك فروق وتم رفض الفرضية في هذا المجال وكانت لصالح الخبرة من 5-10 سنوات

جدول 17.4-أ: نتائج اختبار الفرضية التاسعة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة):

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ المساءلة	اقل من 5 سنوات	78	3.3152	0.90776
	من 5-10 سنوات	66	3.0808	0.68687
	11 سنة فأكثر	90	3.0583	0.58175
	المجموع	234	3.1503	0.73955
تطبيق مبدأ الشفافية	اقل من 5 سنوات	78	2.9218	0.69645
	من 5-10 سنوات	66	2.9227	0.75183
	11 سنة فأكثر	90	2.8167	0.56895
	المجموع	234	2.8816	0.66654
تطبيق مبدأ النزاهة	اقل من 5 سنوات	78	2.8991	0.79346
	من 5-10 سنوات	66	2.7475	0.72367
	11 سنة فأكثر	90	2.7541	0.61163
	المجموع	234	2.8006	0.70847

جدول 17.4-ب: نتائج اختبار الفرضية التاسعة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة):

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ (المساواة)	اقل من 5 سنوات	78	2.4522	0.98076
	من 5-10 سنوات	66	1.9229	0.71212
	11 سنة فأكثر	90	2.3152	0.74533
	المجموع	234	2.2502	0.84687
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	اقل من 5 سنوات	78	2.4274	0.71384
	من 5-10 سنوات	66	2.2795	0.80978
	11 سنة فأكثر	90	2.2642	0.78454
	المجموع	234	2.3229	0.76938
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	78	2.9153	0.70269
	من 5-10 سنوات	66	2.7250	0.65275
	11 سنة فأكثر	90	2.7454	0.53751
	المجموع	234	2.7963	0.63212

جدول 18.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة المبحوثين تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	3.200	2	1.600	2.975	0.053
	داخل المجموعات	124.237	231	0.538		
	المجموع	127.437	233			
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	617.	2	0.309	693.	0.501
	داخل المجموعات	102.899	231	0.445		
	المجموع	103.516	233			
تطبيق مبدأ النزاهة	بين المجموعات	1.139	2	0.569	1.135	0.323
	داخل المجموعات	115.812	231	0.501		
	المجموع	116.951	233			
تطبيق مبدأ (المساواة)	بين المجموعات	10.635	2	5.317	7.850	0.001
	داخل المجموعات	156.470	231	0.677		
	المجموع	167.104	233			

جدول 18.4-ب: نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة المبحوثين تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	بين المجموعات	1.286	2	0643	1.087	0.339
	داخل المجموعات	136.639	231	0.592		
	المجموع	137.925	233			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.673	2	0.837	2.113	0.123
	داخل المجموعات	91.429	231	0.396		
	المجموع	93.102	233			

10.3.4 الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحـوثين نحـو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (بمبادئه المختلفـة المـساءلة، الـشفافية، النزاهـة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين) تعزى لمتغير الدرجة العلمية. ولفحـص الفرضـية الـصفرية العاشرة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي حيث كان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساءلة (0.460)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبـدأ الشفافية (0.183)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ النزاهة (0.290)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساواة (0.094)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبـدأ ضـمان حقـوق الموظفين(0.927) وبالتالي كان مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.312) وهي غير دالـة إحـصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيـق مبـادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

جدول 19.4-أ: نتائج اختبار الفرضية العاشرة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبـادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الدرجة العلمية):

المجال	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ المساءلة	دبلوم متوسط فاقل	44	3.2689	0,70318
	بكالوريوس	160	3.1323	0.78683
	ماجستير فأكثر	30	3.0722	0.48726

جدول 19.4-ب: نتائج اختبار الفرضية العاشرة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الدرجة العلمية):

المجال	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجموع	234	3.1503	0.73955
تطبيق مبدأ الشفافية	دبلوم متوسط فاقل	44	3.0341	0.58197
	بكالوريوس	160	2.8306	0.69813
	ماجستير فأكثر	30	2.9300	0.58569
	المجموع	234	2.8816	0.66654
تطبيق مبدأ النزاهة	دبلوم متوسط فاقل	44	2.9455	0.60613
	بكالوريوس	160	2.7567	0.74426
	ماجستير فأكثر	30	2.8222	0.63880
	المجموع	234	2.8006	0.70847
تطبيق مبدأ (المساواة)	دبلوم متوسط فاقل	44	2.3719	0.76434
	بكالوريوس	160	2.1716	0.86214
	ماجستير فأكثر	30	2.4909	0.83919
	المجموع	234	2.2502	0.84687
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	دبلوم متوسط فاقل	44	2.3636	0.70695
	بكالوريوس	160	2.3125	0.77022
	ماجستير فأكثر	30	2.3185	0.87135
	المجموع	234	2.3229	0.76938
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط فاقل	44	2.9200	0.55024
	بكالوريوس	160	2.7574	0.66904
	ماجستير فأكثر	30	2.8219	0.52448
	المجموع	234	2.7963	0.63212

جدول 20.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	0.854	2	0.427	0.779	0.460
	داخل المجموعات	126.583	231	0.548		
	المجموع	127.437	233			

جدول 20.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجـة العلمية:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	1.509	2	0.755	1.709	0.183
	داخل المجموعات	102.007	231	0.442		
	المجموع	103.516	233			
تطبيق مبدأ النزاهة	بين المجموعات	1.246	2	0.623	1.244	0.290
	داخل المجموعات	115.705	231	0.501		
	المجموع	116.951	233			
تطبيق مبدأ المساواة	بين المجموعات	3.379	2	1.689	2.383	0.094
	داخل المجموعات	163.726	231	0.709		
	المجموع	167.104	233			
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	بين المجموعات	0.091	2	0.045	0.076	0.927
	داخل المجموعات	137.834	231	0.597		
	المجموع	137.925	233			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.935	2	0.467	1.172	0.312
	داخل المجموعات	92.167	231	0.399		
	المجموع	93.102	233			

11.3.4. الفرضية الحادية عشر:

لفحص الفرضية الصفرية الحادية عشر (لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير مجال التخصص)، تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، حيث تم استخدام اختبار "ت" حيث كان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساءلة (0.838)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ الشفافية (0.349)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ النزاهة (0.845)،وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساواة (0.185)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين(0.359) وبالتالي كان مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.872) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية، بمعنى عدم وجود الفروق.

جدول 21.4: نتائج اختبار الفرضية الحادية عشر (الفروق في اتجاهات المبحـوثين نحـو تطبيـق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير مجال التخصص)

المجال	مجال التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساءلة	العلوم الادارية والمالية والاقتصادية	3.1438	0.7256	0.205	0.838
	غير ذلك	3.1655	0.7763		
تطبيق مبدأ الشفافية	العلوم الادارية والمالية والاقتصادية	2.8549	0.6316	0.939	0.349
	غير ذلك	2.9443	0.7432		
تطبيق مبدأ النزاهة	العلوم الادارية والمالية والاقتصادية	2.8065	0.6800	0.196	0.845
	غير ذلك	2.7867	0.7761		
تطبيق مبدأ (المساواة)	العلوم الادارية والمالية والاقتصادية	2.2982	0.8550	1.33	0.185
	غير ذلك	2.1377	0.8226		
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	العلوم الادارية والمالية والاقتصادية	2.2927	0.7773	0.919	0.359
	غير ذلك	2.3937	0.7511		
الدرجة الكلية	العلوم الادارية والمالية والاقتصادية	2.7919	0.6161	0.161	0.872
	غير ذلك	2.8065	0.67272		

12.3.4. الفرضية الثانية عشر:

لفحص الفرضية الصفرية الثانية عشر (لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الأحـصائية(α) $0.05\geq$ في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد فـي وزارة الماليـة (المجـالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي)، تم حساب المتوسطات الحسابية لاسـتجابة أفراد عينة الدراسة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد فـي وزارة الماليـة، حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي حيث كان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المساءلة (0.00)،وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ الشفافية (0.00)، وكان مـستوى الدلالـة لمجـال تطبيق مبدأ النزاهة (0.00)، وكان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ المـساواة (0.03)، وكـان مستوى الدلالة لمجال تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين(0.00) وبالتالي كـان مـستوى الدلالـة للدرجة الكلية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائيا.

وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، أي يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيـق مبـادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير المسمى الـوظيفي وكانت هذه الفروق لصالح مدير عام.

جدول 22.4: نتائج اختبار الفرضية الثانية عشر (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي):

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق مبدأ المساءلة	مدير عام	6	3.5833	0.49301
	مدير	64	3.0625	0.54877
	رئيس قسم	72	2.8924	0.64157
	موظف	92	3.3850	0.85517
	المجموع	234	3.1503	0.73955
تطبيق مبدأ الشفافية	مدير عام	6	3.7167	0.67132
	مدير	64	2.9781	0.48745
	رئيس قسم	72	2.6583	0.68356
	موظف	92	2.9348	0.69920
	المجموع	234	2.8816	0.66654
تطبيق مبدأ النزاهة	مدير عام	6	2.9778	1.08211
	مدير	64	2.9292	0.58311
	رئيس قسم	72	2.5056	0.64730
	موظف	92	2.9304	0.74761
	المجموع	234	2.8006	0.70847
تطبيق مبدأ (المساواة)	مدير عام	6	3.0000	0.72271
	مدير	64	2.3210	0.74438
	رئيس قسم	72	1.9823	0.74898
	موظف	92	2.3617	0.93616
	المجموع	234	2.2502	0.84687
تطبيق مبدأ ضـمان حقوق الموظفين	مدير عام	6	3.2963	0.82751
	مدير	64	2.4410	0.83029
	رئيس قسم	72	2.0247	0.67708
	موظف	92	2.4106	0.70191
	المجموع	234	2.3229	0.76938
الدرجة الكلية	مدير عام	6	3.3882	0.70244

	مدير	64	2.8418	0.51944
	رئيس قسم	72	2.5341	0.58454
	موظف	92	2.9312	0.66727
	المجموع	234	2.7963	0.63212

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة تعـزى لمتغيـر المـسمى الوظيفي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	11.475	3	3.825	7.587	0.000
	داخل المجموعات	115.962	230	0.504		
	المجموع	127.437	233			
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	8.630	3	2.877	6.973	0.000
	داخل المجموعات	94.886	230	0.413		
	المجموع	103.516	233			
تطبيق مبدأ النزاهة	بين المجموعات	9.065	3	3.022	6.442	0.000
	داخل المجموعات	107.886	230	0.469		
	المجموع	116.951	233			
تطبيق مبدأ المساواة	بين المجموعات	10.004	3	3.335	4.882	0.003
	داخل المجموعات	157.101	230	0.683		
	المجموع	167.104	233			
تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين	بين المجموعات	13.688	3	4.563	8.447	0.000
	داخل المجموعات	124.237	230	0.540		
	المجموع	137.925	233			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.858	3	2.953	8.062	0.000
	داخل المجموعات	84.243	230	0.366		
	المجموع	93.102	233			

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وملخصها والاستنتاجات والتوصيات

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية أداء عمل الوزارة من وجهة نظر الموظفين. ويشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي توصلت بها الدراسة وتفسيرها، وتوصيات الباحثة المبنية على هذه النتائج، وقد تم تقسيم مناقشة النتائج تبعا لأسئلة الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وملخصها

1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما هو واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية؟

وقد تفرع عنه أسئلة فرعية بمجالات مبادئ الحكم الرشيد وهي مبدأ المساءلة والمحاسبة، والشفافية، ومبدأ النزاهة، مبدأ المساواة، مبدأ ضمان حقوق الموظفين.

مناقشة النتائج المتعلقة مجال المساءلة، تتناول:

- من خلال الاطلاع على جدول رقم (1.4) تبين أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية، فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.1503) وانحراف معياري (0.7395) وهذا يدل على ان جميع الفقرات الموجودة في هذا المجال

تعطي دلالة على واقع تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية بدرجة متوسطة, كما وتشير النتائج في الجدول رقم(1.4)أن (5) فقرات من فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، و(18) فقرة من الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متدنية، ويستنتج من ذلك أن الموظفين في وزارة المالية غير راضين بشكل كافٍ عن الجهود التي تبذلها الوزارة فيما يتعلق بتطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية، ويعزى ذلك الى عدم اهتمام الوزارة بتطبيق القانون وإلزام الجميع فيه، وأيضا غياب مساءلة المعنيين عن مدى مطابقة إجراءات الصرف والتحصيل مع الأنظمة المعتمدة في الوزارة، غياب تطبيق الانظمة المتعلقة بترقية الموظفين والتعيينات، وربما يكون أيضا من بين الأسباب وراء تدني رضا الموظفين افتقار اعتماد الوزارة على نظام رقابي عالي الفاعلية، وغياب التناسب بين الإختصاصات وتداخله مع بعضه البعض. وربما يعود ذلك إلى أن إجراءات الرقابة المؤسسية المتبعة من جانب وزارة المالية لا تتمتع بدرجة كبيرة من الموضوعية.

- من خلال المناقشة أعلاه أن الوزارة تفتقر إلى نظام رقابي فعال والذي يعتبر من الأسس المهمه في تطبيق مبدأ المساءلة وأيضا غياب تطبيق القانون وهذا ما يتعارض مع ما جاء بتعريف المساءلة في الإطار النظري للدراسة والتي وجدنا فيها أن المساءلة هي المفتاح لتطبيق الحكم الرشيد وغيابها يعني عدم وجود لتطبيق الحكم الرشيد في الوزارة.
- انطبقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حرب، 2003) حيث جاءت نتائج دراسته لتؤكد بأنك هناك نقص في التشريعات المتعلقة بعمل مؤسسات القطاع العام وتتناقض مع أحكام القانون وأن هناك خلل في عمل الأجهزة الرقابية.

أما مناقشة النتائج المتعلقة مجال الشفافية، فتتناول:

- من خلال الاطلاع على جدول رقم (2.4) نجد أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية، فكان المتوسط الحسابي الكلي (2.8816) وانحراف معياري (0.6665) وهذا يدل على ان جميع الفقرات الموجودة في هذا المجال تعطي دلالة على واقع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية بدرجة متوسطة, كما وتشير النتائج في الجدول رقم(2.4) انه لم يكن هناك فقرات من فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، و(15) فقرة جاءت بدرجة متوسطة، و(5) فقرات بدرجة متدنية، وهذا مؤشر على انخفاض قناعة الموظفين ورضى الموظفين في وزارة المالية، نتيجة لعدم

تحقيق الوضوح و الشفافية بأهدافها الموضوعه بشكل كاف، و أن الوزارة لا تفصح عن أهداف كل دائرة (وحدة) من دوائرها(وحداتها) بشكل مرضي.

- وربما يرجع غياب رضى الموظفين الى عدم التزام الوزارة بتحقيق الوضوح و الشفافية بالأمور المالية بشكل كاف بما يخص مايرد من أموال من الداخل للوزارة وبما يخص الأموال التي ترد للوزارة من الخارج و بخصوص إفصاح الوزارة عن أوجه إنفاق الاموال.
- او ربما يرجع ذلك الى غياب شفافية الوزارة في التعامل مع الموظفين نتيجة لعدم تنظيم الوزارة للقاءات مفتوحة مع جميع الموظفين تتم فيها المكاشفة عن اي أمر وبسبب العوائق التي تواجه الموظفين لنقل مقترحاتهم (وجهات نظرهم) الى المديرين بالوزارة، وعدم إطلاع الموظفين على خطط التغيير التي سوف تنعكس على العمل في الوزارة، غياب تعريف كل موظف في الوزارة بحقوقه، وعدم تعريف الوزارة لكل موظف بواجباته عدم اعتماد الوزارة دليلاً واضحاً بإجراءات العمل بشكل كاف،عدم رضى الموظفين بشكل كاف عن اتاحة الوزارة مراجعة اللوائح المنظمة للعمل، عدم رضى الموظفين عن الصفحة الإلكترونية الموجودة بشكل كاف.
- تبين أن تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية ضعيف ولا ينطبق مع ماجاء بالإطار النظري حول تعريف الشفافية تعني أن القرارات المتخذة وتطبيقاتها تخضع لقواعد وتعليمات كما تعني حرية الوصول إلى المعلومات لمن يريدها بالإضافة إلى وجود تدفق معلومات كاف وسلس ومفهوم عن النظام وعملة، وهنا يظهر الضعف في قدرة وزارة المالية على تحقيق ذلك، من وجهة نظر الموظفين.

أما مناقشة النتائج المتعلقة مجال تطبيق مبدأ النزاهة، فتتناول:

- من خلال الاطلاع على جدول رقم (3.4) نجد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية، فكان المتوسط الحسابي الكلي (2.80) وانحراف معياري (0.7084) وهذا يدل على ان جميع الفقرات الموجودة في هذا المجال تعطي دلالة على واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية بدرجة متوسطة, كما وتشير النتائج في الجدول رقم(3.4) أنه (2) فقرة من فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، و(11) فقرة من فقرات جاءت بدرجة متوسطة، (2) فقرة جاءت بدرجة متدنية. وقد يرجع ذلك إلى افتقار الوزارة بالاهتمام بتطوير آليات واضحة لتطبيق قوانين محاربة الفساد، غياب

استصدار تشريعات تكافح الفساد المالي، عدم نجاح الوزارة بمعالجة سوء استخدام السلطة، ومكافحة الرشوة، غياب تحفيز الوزارة للموظفين على الإبلاغ عن أية حالة فساد يعلمون بها، عدم توفير الوزارة لجان متخصصة بشكل كاف تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الموظفين، وتعزيز التزام الموظفين بقيم العمل لتحقيق رسالة الوزارة، يمكن أن يعزى ذلك الى عدم استخدام الوزارة دليلاً واضحاً لمعايير أخلاقيات المهنة وغياب التزام الوزارة بتطبيق معايير اخلاقيات المهنة بشكل كاف.

اما مناقشة النتائج المتعلقة مجال المساواة، فتتناول:

- من خلال الاطلاع على جدول رقم (4.4) نجد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية، فكان المتوسط الحسابي الكلي (2.2502) وانحراف معياري (0.8468) وهذا يدل على ان جميع الفقرات الموجودة في هذا المجال تعطي دلالة على واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية بدرجة متوسطة , كما وتشير النتائج في الجدول رقم(4.4) لم يكن هناك فقرات بدرجة مرتفعة، وان فقرة جاءت بدرجة متوسطة، و(10) فقرات بدرجة متدنية.
- مما يدل على وجود اهتمام منخفض من جانب الوزارة حول تطبيق مبدأ المساواة حيث يرى الموظفين ان الوزارة تحقق مبدأ المساواة دون تميز على أساس الجنس بشكل غير كاف. وأن الوزارة لا يجري فيها التمييز في معاملة الموظفين على أساس الانتماء السياسي كانت اجابات الموظفين متدنية نتيجة لعدم رضاهم عن ممارسات الوزارة، أما اللاذين يرون أن هناك تمييز في معاملة الموظفين على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي اليها الموظفين كانت متوسطة. بقيام الوزارة بمعاملة الموظفين بصرف النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف في الوزارة
- إن الفروق الفردية بين الموظفين من حيث المهارات والقدرات عند منحها الحوافز، ووجود تداخل في الأسس التي تعتمد عليها وزارة المالية لتقديم الحوافز يؤدي إلى انخفاض درجة وضوحها، فهل يتم منح الحوافز للموظفين بناء على نتائج تقيم الأداء، أو على أساس مستوى المهارات والكفاءات التي يتمتعون بها، أو على أساس الأقدمية في العمل. ويعزى كذلك إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار أثر الحوافز بمختلف أنواعها وانعكاساتها الإيجابية على خلق الدافعية لدى الموظفين، وهذا إن دل على شيء يدل على أن الوزارة لا تقوم بإعطاء نفس الفرصة للترقية حتى لو تساوت مؤهلاتهم وغياب أية امتيازات عندما تتشابه الشروط

المطلوبة لذلك، وربما يكون أيضا من بين الأسباب وراء تدني رضا الموظفين عن الوزارة أنه لا يجري فيها توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة (دون تحيز) مما يجعل الموظفين يشعرون بالظلم من معاملة رؤساؤهم لهم، كما أن سياسات الوزارة نحو تطبيق العقوبـات على جميع الموظفين بكل المستويات دون تمييز وتطبيقها لسياسيات الحوافز الايجابية على كافة المستويات دون تميز معدومة حسب وجهة نظر الموظفين حيث يعانون مـن التميـز الواضح في تطبيق هذه السياسات.

- من خلال النتائج نرى أن الوزارة لا تطبق مبدأ المساواة بين موظفيها وهو ما يتناقض مـع ماجاء بتعريفنا في الإطار النظري بأن المساواة هي عدم التفرقة بالتعامل بين الأفراد وأنهم كلهم متساوون وشركاء داخل المجتمع وغير مستعبدين، ممايتيح فرصة للجميع دون استثناء لتحسين وضعه وبشكل عادل.

اما مناقشة النتائج المتعلقة بمبدأ ضمان حقوق الموظفين، فتتناول:

- من خلال الاطلاع على جدول رقم (5.4) نجد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية، فكان المتوسط الحسابي الكلي (2.3229) وانحراف معياري (0.7693) وهذا يدل على أن جميع الفقرات الموجودة في هذا المجال تعطي دلالة على واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية بدرجة منخفضة , كما وتشير النتائج في الجدول رقم(5.4)أنه لم يكن هناك فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، كما أنه لم يكن هناك فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، و(9) فقرات بدرجة متدنية.
- قد يعود ذلك إلى افتقار الوزارة إلى الموضوعية فهناك غياب فـي حـق المـوظفين فـي الحصول على نتائج تقيم الأداء وأنها لا تتسم بدرجة عالية من الدقة وصـحة المعلومـات الواردة فيها، وبالتالي لا يمكنهم العمل على تحسين وتطوير مستوى أدائهم طالما أن هـذه النتائج مجهولة بالنسبة لهم، حقهم في قياس الرضى الوظيفي، عدم الرضى بشكل كاف من قبل الموظفين عن حقهم في حصولهم على الرواتب دون تأخير وحقهم في الحصول علـى مستحقاتهم المالية بعد انتهاء خدمتهم في الوزارة، كما نلاحظ أن الوزارة لا تعمـل علـى تقييم أداء الموظفين بالإعتماد على معايير تناسب الواقع الفلسطيني فـي ظـل التغيـرات الخارجية والداخلية والتي قد تؤثر على تحقيق الغايـات وإشـباع الإحتياجـات الخاصـة بالموظفين، والتي بدورها لو تم مراعاة توفيرها وتوفير بيئة العمل التي تحفز على الإنجاز

تساعد على ضمان سير العمل بما يخدم أهداف وغايات الوزارة من ناحية وإشباع حاجات وغايات الموظفين من ناحية أخرى، وربما يرجع عدم رضاهم إلـى أن الـوزارة تفـشل بتحقيق روح معنوية لدى الموظفين، وعدم أخذ المستويات الإدارية العليا بآراء ومقترحات الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وانحصار سلطة اتخاذ القـرارات فـي الإدارة العليا ووجوب تنفيذها من قبل الموظفين دون الحق في مناقشة تلك القرارات، ممـا ينعكس سلبا على علاقات التعاون والتفاهم بين المستويات الإدارية في الوزارة.

2.1.5. منافشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هو واقع فاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية؟

- من خلال الاطلاع على جدول رقم (7.4) نجد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع فاعلية أداء عمـل وزارة المالية الفلسطينية، فكان المتوسط الحسابي الكلـي (2.7990) وانحـراف معيـاري (0.6613) وهذا يدل على ان جميع الفقرات الموجودة في هذا المجال تعطي دلالـة علـى واقع فاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية بدرجة متوسطة, كما وتشير النتـائج فـي الجدول رقم(7.4) ولم يكن هناك فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، و(20) فقرة من الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، و(9) فقرات بدرجة متدنية.
- نجد أن الوزارة تتمتع بفاعلية أداء عمل غير مرضية بالنسبة للموظفين، ربما يعود الى ان الوزارة تفشل في تحقيق أهدافها العامة، وأهدافها التفصيلية وصعوبة في تبسيط إجـراءات العمل في الوزارة بما يخدم أهدافها، وتطوير هياكلها التنظيمية اما فيما يتعلـق بـالتغيرات التنظيمية يتبين أن الوزارة تتمكن من تحقيق التغيرات اللازمة وتمتلـك القـدرات الكافيـة لادارة عمليات التغيير بشكل غير كاف، كما تعنى الوزارة بشؤون التخطـيط لاحتياجـات الوزارة كما يتبين لنا أيضا أنها تنجح في وضع خطتهـا الإسـتراتيجية المتكاملـة بـشكل متوسط، وربما يعود ذلك إلى أن الوزارة لا تنجح في ترسيخ الثقافة التنظيمية المنسجمة مع رسالتها، ومحاربة الفساد لدى جميع الموظفين في كل المستويات الإدارية.

3.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات:

الفرضيات الرئيسة الخمس الأولى: لا توجد علاقة معنويـة عنـد مـستوى الدلالـة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد المساءلة، الشفافية، النزاهة،المساواة، ضـمان حقـوق الموظفين من جهة، وفاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية من جهة أخرى.

حيث أن نتائج الدراسة أثبتت رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وعلاقته بفاعلية أداء عمل وزارة المالية حيث أن الـوزارة تكون أكثر فاعلية وقادرة على أداء عملها وتحقيق أهدافها بصورة كبيرة عند تطبيقها لمبادئ الحكـم الرشيد.

وهذه النتيجة تنطبق ونظرية الإدارة العضوية التي جاءت في تعريف فاعلية الأداء، والتـي تركـز على السمو بالمصلحة العامة والإنسان بقيمه، وجاءت لتختلف مع نظرية المنظمة القائمة على تحقيق رضى أصحاب المصالح فقط.

- الفرضية الرئيسة السادسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق الحكم الرشـيد بمبادئـه المختلفـة المـساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية تعزى لمتغير الجنس. حيث تم قبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحـو تطبيـق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعـزى لمتغيـر الجنس ويمكن أن نستنتج من خلال هذه النتيجة أن وزارة المالية الفلسطينية لا تطبق بشكل كامل مبدأ المساواة بين الموظفين ذكورا وإناثا، ويستدل من ذلك عدم وجود أي تمييز مـن جانب وزارة المالية حول تطبيق مبادئ الحكم الرشيد لكلٍ من الذكور والإناث علـى حـد سواء، وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن وزارة المالية لا تطبق مبادئ الحكم الرشـيد بـشكل واضح.
- الفرضية الرئيسة السابعة: بينت نتائج الفرضية السابعة بأنه تم رفض الفرضية الصفرية أي يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشـيد فـي وزارة الماليـة (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير العمر. وكانت هذه الفروق لصالح العمر من 20-24 سنة. ما عدا مجال تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين ومجال تطبيق مبـدأ الشفافية حيث تبين عدم وجود فروق فيها. وعلى ضوء هذه النتيجة يمكن القول إن وزارة المالية تأخذ بعين الإعتبار لختلاف الفئات العمريه لدى الموظفين حيث أنه يوجد اخـتلاف نحو إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة الماليـة وعلاقتـه بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين.
- الفرضية الرئيسة الثامنة: لاتوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الأحصائية ($a \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشـيد (بمبادئـه المختلفـة المـساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين) في وزارة المالية تعزى لمتغير الحالة

الاجتماعية. وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في اتجاهات المبحـوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وهذا مؤشر على أن الحالة الاجتماعيـة لا تـؤثر كثيـراً فـي وجهات نظر الموظفين حول واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية.

- الفرضية الرئيسة التاسعة: لاتوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($a\leq0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين) في وزارة المالية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في في اتجاهات المبحوثين نحو واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية للدرجة الكلية والمجالات الأربع تعزى لمتغير سنوات الخبرة.) ماعدا مجال تطبيق مبدأ المساواة حيث كان هناك فروق وتم رفض الفرضية في هذا المجال وكانت لصالح الخبرة من 5-10 سنوات. وتدل هذه النتيجة على أن إجابات الموظفين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية لا تختلف لدى بعضهم البعض باختلاف سنوات الخبرة التي يمتلكونها، وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة المالية لا تأخذ بعين الاعتبار المهارات والقدرات المكتسبة لدى بعض الموظفين خلال سنوات عملهم ودورها في تحسين وتطوير أدائهم في الوزارة، أو أن الوزارة لا تأخذ بعين الإعتبار عامل الخبرة.
- الفرضية الرئيسة العاشرة: لاتوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية($a\leq0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (بمبادئه المختلفة المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، ضمان حقوق الموظفين) تعـزى لمتغيـر الدرجـة العلمية. ويستدل من ذلك عدم وجود اختلاف في وجهات نظر الموظفين في وزارة الماليـة حول واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وقد يعزى هذا إلـى أن وزارة المالية لا تعطي وزناً أو أهمية عالية لأصـحاب الـدرجات العلميـة المتقدمـة، وتداخل الإختصاصات بين الموظفين بما لا يتناسب مع مستوى مهاراتهم المكتسبة نتيجـة حصولهم على درجات علمية متقدمة، وقد يعزى كذلك إلى أن وزارة المالية لا تميز بـين أصحاب الدرجات العلمية المتقدمة ومن هم أقل منهم من حيث حوافز العمل، أو الرواتـب التي يتقاضونها، أو التحسين والتطوير في وضعهم الوظيفي، وقد يعـزى كـذلك إلـى أن وزارة المالية لا توفر فرص متساوية لجميع الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية للمشاركة ولا تأخذ بآراء ووجهات نظر الموظفين باختلاف درجتهم العلمية.
- الفرضية الرئيسة الحادية عشر : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a\leq0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية

(المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير مجال التخصص. وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية أي لا يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير مجال التخصص. قد يعزى ذلك إلى أن وزارة المالية لا تأخذ بعين الاعتبار الفروق في المهارات الفنية والسلوكية والفكرية بين العاملين والتي قد يرجع سبب تباينها إلى اختلاف تخصصاتهم العلمية، وإلى كون طبيعة مهام ومتطلبات الوظائف الموضحة في الهيكل التنظيمي لوزارة المالية لا تتأثر كيفية أدائها كثيراً فيما إذا كانت تخصصاتهم علمية أو أدبية أو تجارية.

- الفرضية الرئيسة الثانية عشر: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a) ≤ 0.05 في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبـادئ الحكـم الرشـيد فـي وزارة الماليـة (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبـذلك يـتم رفـض الفرضية الصفرية، أي يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية (المجالات الخمس والدرجة الكلية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت هذه الفروق لصالح مدير عام. وهذه النتيجة تظهر وجهات نظر الموظفين تختلف في وزارة المالية باختلاف مسمياتهم الوظيفية، وقد يرجع ذلك إلى أن وزارة المالية لا تـوفر فرصـا متساوية لجميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية بنفس الدرجة أو أن الوزارة تميز بين الموظفين وفقا لمسمياتهم الوظيفية، أو أنها لا تعطـي أهمية متوازنة لتطوير وتحسين أداء الموظفين في المستويات الإدارية العليـا، والوسـطى، والدنيا، وقد تصب اهتمامها وتركيزها على بعض الموظفين في المستويات الإداريـة دون الأخرى.

3.5 ملخص النتائج:

بعد أن تمت مناقشة النتائج وفقا لكل مجال من مجالات الدراسة على حدة ارتأت الباحثة وضع هذه النتائج بصورة مختصرة على النحو التالي: تمثلت نتائج المحور الأول حول تطبيق مبـادئ الحكـم الرشيد كالتالي:

- تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية حيث يتضح من خلال الجدول رقم (1.4) التالي:
  - الوزارة تعمل على تطبيق القانون وإلزام الموظفين به بصورة منخفضة

- غياب مساءلة المعنيين في الوزارة فيما يتعلق بتطبيق القانون.
- تدني التزام الوزارة بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالتعيينات والترقيات.
- تعمل الوزارة على استخدام مستندات كافية لتحقيق مهام الرقابة المالية.
- تعمل الوزارة على مراجعة دقيقة لجميع المصروفات والإيرادات.

- من خلال الجدول(2.4) انه اتفق المبحوثين على أن تبني وتطبيق مبدأ الـشفافية فـي وزارة المالية الفلسطينية يساعد على:

- انخفاض قدرة الوزارة على تحقيق الوضوح والشفافية بأهدافها الموضوعة.
- انخفاض قدرة الوزارة على تحقيق الوضوح والشفافية بالأمور المالية.
- غياب التنظيم لأي لقاءات مفتوحة مع جميع الموظفين للمكاشفة عـن أي أمـر يتعلـق بالوزارة.
- عدم اطلاع الموظفين على خطط التغير ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وابـداء رأيهم.
- وجود عوائق أمام الموظفين لنقل وجهات نظرهم ومقترحاتهم إلى المديرين.
- عدم اطلاع الوزارة للموظفين على واجباتهم وغياب دليل واضح معتمد يبين اجراءات العمل.
- يعمل تطبيق مبدأ الشفافية على تعريف كل موظف بواجباته.

- من خلال إجابة المبحوثين حول واقع تطبيق مبدأ النزاهة الجدول رقم (3.4) تبين التالي:

- ضعف اهتمام الوزارة بمحاربة الفساد وعدم تطوير آليات واضـحة لتطبيـق قـوانين محاربة الفساد.
- تدني قدرة الوزارة على معالجة سوء استخدام السلطة ومكافحة الرشوة.
- عدم اعتماد دليل واضح لمعايير اخلاقيات المهنة.
- عدم المساواة و إتاحة الفرصة للترقية للموظفين إذا تـساوت المـؤهلات لهـم وعـدم الحصول على أية امتيازات حتى عند تشابه الشروط اللازمة لذلك وعدم توزيع مهـام العمل بين الموظفين بعدالة وأن معاملة الرؤساء سيئة للموظفين.
- وجود تميز بين الموظفين على أساس الإنتماء السياسي والمنطقة الجغرافيـة والجـنس والموقع الموظيفي.
- غياب تطبيق نظام العقوبات والحوافز على الموظفين دون تميز.

- أيضا يوضح الجدول رقم (5.4) من خلال فحصنا لواقع تبني مبدأ ضمان حقوق المـوظفين من إجابات المبحوثين أن الوزارة توفر لهم حقهم في الحصول على رواتـبهم دون تـأخير حيث كانت إجابات متوسطة.

  - أما بما يتعلق بمستحقات نهاية الخدمة فقد كانت منخفضة.
  - غياب حقهم في قياس الرضى الوظيفي.
  - عدم عرض نتائج تقييم الاداء للموظفين.
  - عدم اعتماد معايير تقييم الأداء بما يتناسب والواقع الفلسطيني.
  - غياب بيئة عمل تحفز على الإنجاز.
  - عدم قدرة الوزارة على توفير الرواتب دون تأخير للموظفين.
  - غياب الروح المعنوية نتيجة عدم مشاركتهم في عملية صنع القرار.

- تمثلت نتائج المحور الثاني حول واقع فاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية الجدول رقم (7.4) حيث تبين التالي:

  - اتفق المبحوثين بأن الوزارة تتمتع بفاعلية أداء منخفضة
  - لا تعمل الوزارة على تحقيق أهدافها العامة والتفصيلية بشكل كاف.
  - صعوبة تبسيط إجراءات العمل في الوزارة بما يخدم أهدافها.
  - هناك خلل في في قدرة الوزارة ونجاحها في وضع خططها الإستراتيجية المتكاملة.
  - فيما يتعلق بالفقرات التي تتعلق بتعامل الوزارة مع موظفيها اتفق المبحوثين على التالي:
  - لا يعمل المديرين على تحفيز الموظفين.
  - تدني تفويض بعض الصلاحيات للموظفين بشكل منخفض.
  - عدم تجاوز بعض الأخطاء الجوهرية لدى الموظفين.
  - ضعف ترسيخ الرؤية التجديدية لدى موظفيها.
  - عدم قدرتها الكاملة على ترسيخ مبدأ النزاهة وتحقيق العدالة بالتعامل مـع المـوظفين، تدني قدرة الوزارة على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالوزارة.
  - تدني قدرة الوزارة في تحسين عملية صنع القرار وإدخال الاعتبارات الأخلاقية ضمن منظومة صنع القرارات.
  - عدم توفيرها لبرامج لتحقيق رفاهية الموظفين.

- تدني قدرة الوزارة على بناء علاقات مع المؤسسات الحكومية بفاعلية من أجل تحقيق أهدافها المشتركة.

4.5 الاستنتاجات

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- إن وزارة المالية تحاول حث جميع الموظفين وإلزامهم بتطبيق القانون، حيث أن هناك مراجعة شاملة وعامة في تدقيق الحسابات التابعة للوزارة من إيرادات ومصروفات، مع ذلك اعترى هذا التطبيق بعض الثغرات.
- أن وزارة المالية تهتم بتطبيق نظم رقابية عالية حيث تستخدم إجراءات ناجحة للتدقيق المالي تمنع حصول تداخل بين اختصاصات الموظفين المختلفة
- تعمل وزارة المالية على تطبيق مبدأ الشفافية بشكل نسبي، أي أنها تقوم بهذه العملية في بعض الأمور كالرقابة المالية والتدقيق، وتتجاهلها إذا تعلق الأمر بالأنظمة التي تخص الترقيات. وقد تبين هذا الأمر للباحثة من خلال نتائج التحليل.
- تبين للباحثة أن تطبيق مبدأ الشفافية لم يكن بالمستوى المطلوب لقيام الوزارة بتطبيق هذا المبدأ إذا تعلق الأمر بالدخل القادم للوزارة من الداخل، في حين يتم تجاهله إذا تعلق الأمر في بعض أوجه الصرف وإذا تعلق أيضا بالداخل القادم من الخارج.
- تبين للباحثة أن هناك تطبيق نسبي لمبدأ الشفافية فيما يخص الموظفين من خلال حركات الترقيات وبعض الحقوق الأخرى للموظف.
- تبين للباحثة أن وزارة المالية لا تعمل على تقديم تقرير عام من خلال صفحات الكترونية او من خلال تقرير عام يعرض على الصحافة ويقدم عادة للإطلاع العام.
- تبين للباحثة أن وزارة المالية لا تعمل كل جهدها للحد من الفساد المالي والإداري وكذلك الحد من سوء استخدام السلطة كالمحسوبية والوساطة والرشوة، كما تبين أيضا أن الوزارة لا تبدي الكثير من الاهتمام في إيجاد حلول جذرية للقضاء على هذه الظاهرة.
- تبين للباحثة أن وزارة المالية تعمل على تطبيق مبدأ المساواة بدرجات متفاوتة فمثلا يوجد مساواة بشكل نسبي على أساس الجنس أو المنطقة السكنية، وتقل نسبة هذه المساواة على مستوى الإنتماء السياسي والمؤهلات العلمية، كما أن هناك تمايز في تطبيق العقوبات حيث جاءت النتائج بشكل متدني لصالح عدم المساواة في تطبيق العقوبات.

- تبين للباحثة أن الوزارة لا تعمل على تطبيق معايير تقيم الأداء بما يتناسب مع الواقع الفلسطيني، كما أنها لا تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة ومتكافئة للموظفين، إضافة لعدم استشارتهم في عملية صنع القرار داخل الوزارة.
- تبين للباحثة أن الوزارة ناجحة في بناء علاقات مع المؤسسات الحكومية الأخرى من اجل تحقيق الأهداف المشتركة على قاعدة المصالح المشتركة.

4.5 توصيات الدراسة

بناءاً على نتائج الدراسة توصى الباحثة بما يأتي:

- الإشراف الكامل من قبل الوزارة من خلال لجنة الرقابة على تطبيق جميع القوانين الخاصة بعمل الموظفين في الوزارة لمنع حدوث أي ثغرات سواء في تدقيق الحسابات أو في المراجعات المالية، او غيرها من الأمور التي تخص الشأن المالي.
- حث الوزارة على القيام بتطبيق مبدأ المسألة بشكل كامل بما يتوافق مع المصلحة العامة، على أن تكون هناك رقابة مطلقة على الجميع، موظفين وهياكل إدارية وتنظيمية ومالية.
- تفعيل لجان الرقابة المالية والإدارية وحثهم على الاهتمام بشكل اكبر بتطبيق الشفافية المطلقة في جميع التعاملات، وإطلاع الجمهور على التقارير العامة للموازنات والمصروفات والإيرادات سواء أكانت داخلية أم من جهات خارجية، ونشر التقرير العام للصحافة وللجمهور.
- حث الوزارة على الاهتمام بشكل اكبر بتحديث صفحتها الالكترونية على الشبكة العنكبوتية وان تعرض من خلالها ما يخدم المواطن من اجل تطبيق شفافية كاملة في تعاملات الوزارة.
- تكريس كافة الجهود الرقابية سواء من قبل المجلس التشريعي كجهة تشريعية او من قبل هيئة الرقابة العليا للحد من انتشار ظاهرة الفساد سواء المالي والإداري وحث الوزارة على العمل أيضا للحد من انتشار هذه الظاهرة لما لها من آثار سلبية على الجميع.
- أن تعمل الوزارة على تنظيم لقاءات مفتوحة مع جميع الموظفين تتم من خلالها الكشف عن كافة الأمور في العمل.
- أن تعمل الوزارة أكثر على توفير السبل التي من خلالها يتم نقل مقترحات ووجهات نظر الموظفين إلى المديرين في الوزارة.

- على وزارة المالية أن تعمل على تعريف كل موظف في الوزارة بحقوقه منذ اليوم الأول له في الوزارة.
- أن تعمل الوزارة أكثر على تطبيق مبدأ المساواة في الوزارة فيما يخص معاملة الموظفين دون تمييز بصرف النظر عن الموقع الوظيفي، إتاحة نفس الفرص للترقية إذا تساوت مؤهلاتهم لهذه الفرصة، نفس الفرص للحصول على أية امتيازات عندما تتشابه الشروط المطلوبة لذلك، توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة (دون تحيز)، وتطبيق سياسات العقوبات وسياسات الحوافز الإيجابية والقرارات الإدارية على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز.
- أن تعمل الوزارة أكثر على تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في الوزارة فيما يخص اهتمام الوزارة بقياس رضا الموظفين، ووضع مقاييس تقييم الأداء واضحة لجميع الموظفين، عدم تأخر الوزارة في دفع المستحقات المالية للموظفين بعد انتهاء خدمتهم في الوزارة، أخذ الواقع الفلسطيني بعين الاعتبار عند تقييم أداء الموظفين، توفير بيئة عمل تعمل على حث الموظفين على الإنجاز، الاهتمام أكثر بتحقيق روح معنوية عالية لدى الموظفين وإشراكهم في صناعة القرار، وإتاحة الفرصة للموظفين في إيصال شكاواهم إلى مديريهم دون عوائق.
- على وزارة المالية أن تعمل على تطوير أداءها فيما يخص تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، تخصيص برامج كافية لتحقيق رفاهية المواطنين، الالتزام أكثر بكل ما يحافظ على حقوق الموظفين، وتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين بمساواة دون تمييز.

المصادر والمراجع

- أبودية، جيهان، (2006)،مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الوطنيـة الفلـسطينية،الطبعة الاولى،الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة أمان،فلسطين.
- احمد، ايمن طه، (2008)، المؤشرات المفاهيمية العملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الأخضر، عزي، غالم، جلاطي، (2006)، الحكم الرشيد وخصوصصه المؤسـسات، مجلـة العلوم الانسانية، العدد 27.
- برنامج الامم المتحدة الانمائي ،(2002) تقرير التنمية الانسانية العربية، الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي، الطبعة الاولى، منشورات برنامج الامم المتحدة الانمائي.
- برنامج الامم المتحدة الانمائي،(1997): ادارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، وثيقة السياسات،الطبعة الاولى، منشورات برنامج الامم المتحدة الانمائي
- توغوط، هيام، (2007)، الحاكمية الحضرية الرشيدة، حالة دراسية لامانه عمـان الكبـري 1985-2005، عمان.
- توفيق، راوية، (2005) الحكم الرشيد والتنمية في أفريقيا، دراسة تحليليـة لمبـادة النيبـاد، الطبعة الأولى، معهد البحوث والدراسات، جامعة القاهرة.
- جبريل، محمد، (2006) تقرير حول مدى التزام وزارة المالية الفلسطينية بالمبادئ الاساسية لحق الجمهور في الحصول على المعلومات العامة-حق الاطلاع، مؤسسة مواطن.فلسطين
- حرب، جهاد(2003)، اجهرز الرقابة وانظمة المسائلة في القطاع العام الفلـسطيني،المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار(مفتاح)، فلسطين.
- حسن،راوية، (2001) ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الـدار الجامعيـة، ط2، دار النشر والتوزيع، الاسكندرية.
- الدعيس، نعمان(2007)، الحكم الصالح ودوره في التنمية، الموقع الالكتروني لجريدة النبأ، اليمن.
- الراشدي، على سعيد، (2007) الإدارة بالشفافية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنـشر والتوزيع، عمان.
- رحال، عمر، محمد، جبريل، (2003)مدخل إلى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين، الحكـم المحلي نموذجا، الطبعة الأولى، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، فلسطين.
- سلطان، محمد سعيد، (2003) السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.

- سوليفان، جون، (2004)، الحكم الديمقراطي الصالح، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة
- الشطي،إسماعيل وآخرون (2004) الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها المركز بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية، الطبعة الأولى، بيروت.
- الشقاوي، عبدالرحمن عبدالله، (2002)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، وزارة التخطيط في المملكة العربية السعودية، الرياض
- الصانع، يزيد، الشقاقي، خليل، (1999) تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية، تقرير العمل المستقل برعاية مجلس العلاقات الخارجية، فلسطين
- عاشور، احمد، (1983)، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،دار النهضة العربية، بيروت.
- عباس، سهيلة، (2005)، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،
- عبداللطيف، عبدللطيف، تركمان، حنان (2005)، الرقابة الاستراتيجية واثرها على زيادة فعالية الاداء، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4.
- العبيدي، امل، (2009) اثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الاداء الاداري للمشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية في الدنمارك.
- عليان، حمد، (2009)، دور ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- فرجاني، نادر، (2000)، الحكم الصالح رفعه العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية، مجلة المستقبل العربي، السنة 23، العدد 256، مركز دراسات الوحدة العربية.
- فلية، فاروق، عبدالمجيد، محمد(2005) السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- الكايد، زهير عبد الكريم، (2003)، الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- كريم، حسن، (2004)، مفهوم الحكم الصالح، مجلة المستقبل العربي، السنة 11، العدد 309، مركز دراسات الوحدة العربية,

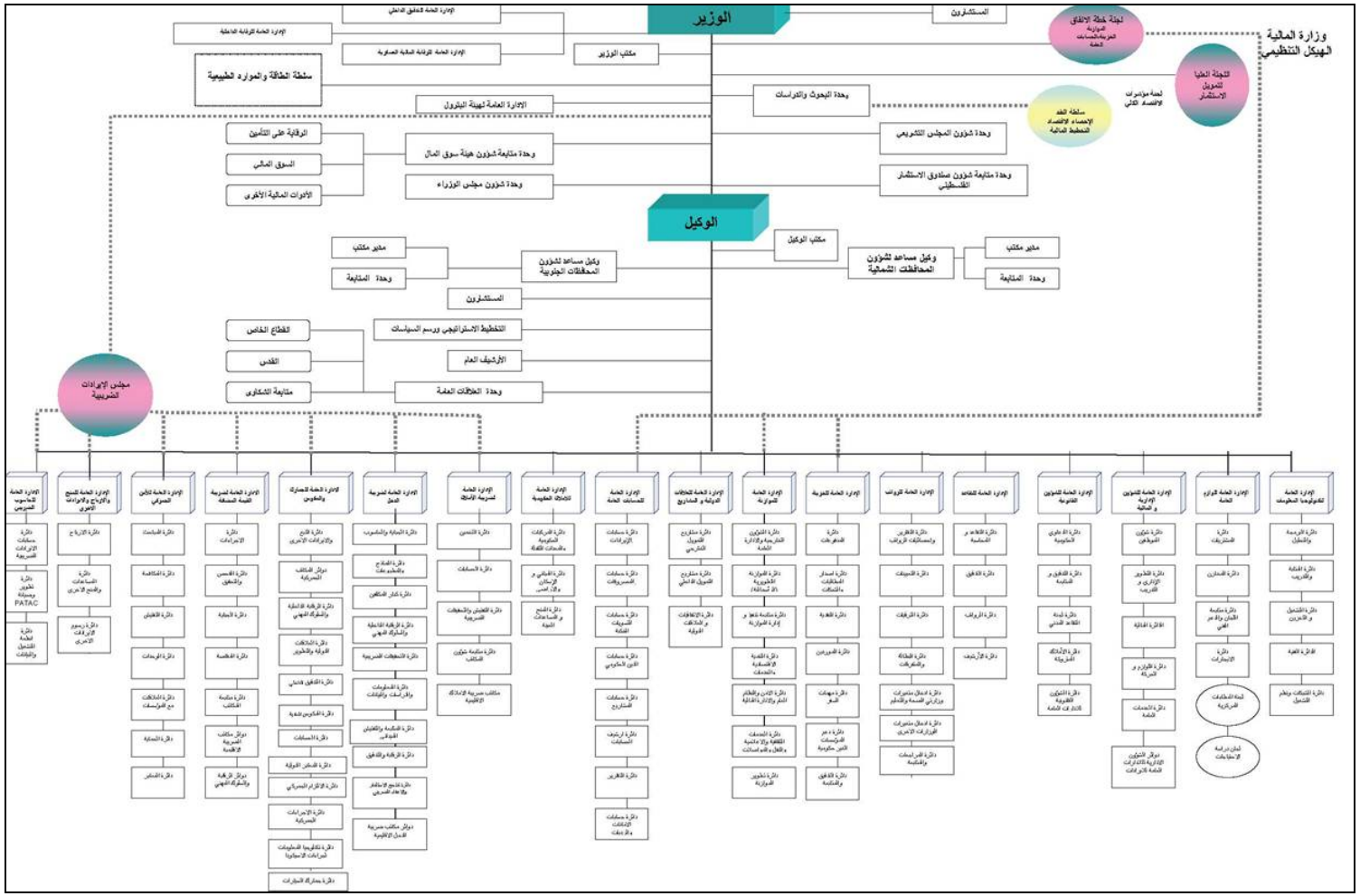
- مركز الديمقراطية وحقوق الإنسان(2007) دورة في القيادة والحكم الرشيد في المؤسسات الغير حكومية، مشروع تعزيز الحكم الرشيد في مؤسسات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، رام الله.
- المصري، تيسير طاهر، (2005)، الحكم الصالح وبناء مؤسسات المجتمع المدني، مجلة تسامح، العدد 11، السنة الثالثة، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان.
- مصلح، عبير، جرباوي، على واخرون ، (2007) النزاهة والشفافية والمسائلة في مواجهة الفساد، الطبعة الأولى، الائتلاف من اجل المسائلة والنزاهة(أمان)، فلسطين.
- مهداوي، رامي، (2005)، حقيبة تدريبية لمشروع حاضنه الديمقراطية،آليات التنفيذ بالمشاركة، مؤسسة بانوراما، رام الله.
- هلال، على الدين، (2001)إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الطبعة الأولى، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
- هنيدي، ريما خلف، (2005) الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في البلاد العربية، الطبعة الأولى، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الأردن.

المراجع الاجنبية

Joner, M.(2008): an analysis of the effect of governance and government spending on primary school enrollment, Claremot, California.

Wormach, J, (2008): A comparison of the governance practices of community collage trustees at designated and nono-designated entrepreneurial community colleges, morgan state university.

ملحق 1.2: هيكلية الوزارة



ملحق 1.3: الاستبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

أخي الموظف.... أختي الموظفة.....
تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دارسة بعنوان:

اقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية أداء عملها من وجهة نظر الموظفين

وذلك استكمالاً لرسالة الماجستير في برنامج بناء المؤسـسات والتنمية البشرية.

أضع بين أيديكم فقرات هذا الاستبيان، آملين منكم التكرم بالإجابة على ما يحتوية من أسئلة بدقـة وموضوعيه لما لآرائكم من أهمية بالغة في إنجاز الدراسة علما بأن هذه البيانات سـتعامل بـسرية ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة: منور حلبية
بإشراف: الدكتورة فدوى اللبدي

الجزء الأول: بيانات عامة:

الرجاء وضع إشارة ☑ في المربع الذي يلائمك:

- الجنس:

☐ 1) ذكر. ☐ 2) أنثى.

- العمر بالسنوات:

☐ 1) 20-24 ☐ 2) 30-34 ☐ 3) 25-29

☐ 5) 40 سنة فأكثر ☐ 4) 35-39

الحالة الإجتماعية:

☐ 1) أعزب ☐ 2) متزوج ☐ 3) مطلق / أرمل

- سنوات الخبرة:

☐ 1) اقل من 5 سنوات. ☐ 3) من 5-10 سنوات.

☐ 2) 11 سنة فأكثر.

- الدرجة العلمية:

☐ 1) دبلوم متوسط فاقل. ☐ 2) بكالوريوس.

☐ 3) ماجستير فأكثر.

- مجال التخصص:

☐ 1) العلوم الادارية والمالية والاقتصادية ☐ 2) غير ذلك.

- المسمى الوظيفي:

☐ 1) مدير عام ☐ 2) مدير ☐ 3) رئيس قسم ☐ 4) موظف

الجزء الثاني:

الرجاء ضع إشارة ☑ تحت الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك.

المحور الأول:تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية:

أولا: تطبيق مبدأ المساءلة

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يجري في الوزارة إلزام الجميع بتطبيق القانون.					
2	تجري مساءلة الموظفين المعنيين عن مدى مطابقة إجراءات الصرف مع الأنظمة المعتمدة.					
3	تتم مساءلة الموظفين المعنيين عن مدى مطابقة إجراءات التحصيل مع الأنظمة المعتمدة.					

4	تستخدم الوزارة المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية.					
5	يجري التأكد من وجود مراجعة دقيقة لجميع المصروفات.					
6	يجري التأكد من وجود مراجعة دقيقة لجميع الإيرادات.					
7	تهتم الوزارة بأية أنشطة ورد عليها أية تحفظات من طواقم الرقابة.					
8	تعتمد الوزارة برامج ناجحة في تخصيص الموارد.					
9	تعتمد الوزارة سياسات محاسبية فاعلة.					
10	تستخدم الوزارة إجراءات ناجحة للتدقيق المالي.					
11	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً لإدارة السيولة.					
12	تستخدم الوزارة نظاماً فاعلاً لإدارة المديونية.					
13	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً للموازنة.					
14	تكفل برامج الوزارة المحافظة على الأملاك العامة.					
15	تعتمد الوزارة قواعد رقابة داخلية فاعلة.					
16	تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للقانون.					
17	تلتزم الوزارة بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالتعيينات دون أية تجاوزات.					
18	تلتزم الوزارة بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالترقيات دون أية تجاوزات.					
19	تلتزم الوزارة باستخدام الأموال العامة بصورة صحيحة.					
20	تنجح الوزارة في تحصيل إيراداتها المقررة بصورة كاملة.					
21	تحدد الوزارة مستويات الإنجاز المطلوب تحقيقها خلال مديات زمنية محددة.					
22	تعمل الوزارة على قياس مستويات الإنجاز المطلوبة في ضوء المعايير المحددة.					
23	تمنع نظم الرقابة المعتمدة من وجود تداخل في الاختصاصات بين الموظفين في الوزارة					
24	تمتلك الوزارة الكفاءة المناسبة للرقابة الفاعلة على أداء الموظفين.					

ثانيا: الشفافية:

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تفصح الوزارة عن أهدافها العامة بصورة دورية.					
26	تفصح الوزارة عن أهداف كل دائرة (وحدة) من دوائرها (وحداتها).					
27	تفصح الوزارة عن كل ما يردها من أموال من الداخل.					
28	تفصح الوزارة عن كل ما يردها من أموال من الخارج.					
29	تفصح الوزارة عن جميع أوجه الإنفاق.					
30	تفصح الوزارة عن الرواتب التي يتلقاها كبار موظفي الوزارة.					
31	تفصح الوزارة عن المزايا المالية (عدا الرواتب) التي يتقاضاها جميع موظفي الوزارة.					
32	تفصح الوزارة عن المزايا المادية (غير المالية) التي يحصل عليها أي موظف في أي مستوى في الوزارة					
33	تنظم الوزارة لقاءات مفتوحة مع جميع الموظفين تتم فيها المكاشفة عن أي أمر.					
34	لا يجد الموظفون أية عوائق لنقل مقترحاتهم (وجهات نظرهم) إلى المديرين في الوزارة.					
35	يجري إطلاع الموظفين على خطط التغيير التي سوف تنعكس على العمل في الوزارة.					
36	يجري تعريف كل موظف في الوزارة بحقوقه.					
37	يجري تعريف كل موظف بواجباته.					
38	تعتمد الوزارة دليلاً واضحاً بإجراءات العمل.					
39	تتيح الوزارة المجال لوسائل الإعلام للإطلاع على ماتريد في الوزارة دون تحفظات.					
40	تتيح الوزارة للموظفين الموظفين مراجعة اللوائح المنظمة للعمل					
41	يتوفر للوزارة صفحة الكترونية فعالة					
42	يجري تحديث الصفحة الالكترونية للوزارة (إن وجدت)					
43	الصفحة الالكترونية للوزارة توفر المعلومات الكافية عن العمل.					

44	توفر الصفحة الكترونية للوزارة المعلومات المطلوبة عن انظمة المساءلة في الوزارة					

ثالثا: النزاهة

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
45	تهتم الوزارة بتطوير آليات واضحة لتطبيق قوانين محاربة الفساد.					
46	تهتم الوزارة باستصدار تشريعات تكافح الفساد المالي.					
47	لدى الوزارة لجان متخصصة تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الموظفين.					
48	تركز الوزارة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمل التي تحقق رسالتها.					
49	تنجح الوزارة في معالجة حالات سوء إستخدام السلطة.					
50	تنجح الآليات المعتمدة في الوزارة في منع أي موظف من استغلال المال العام.					
51	تنجح سياسات الوزارة في مكافحة الرشوة.					
52	تنظم الوزارة برامج تدريبية لتعزيز أخلاقيات المهنة لدى الموظفين.					
53	تلزم الوزارة جميع الموظفين بالإفصاح عن أية مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة العمل في الوزارة.					
54	تحفز الوزارة الموظفين على الإبلاغ عن أية حالة فساد يعلمون بها.					
55	تستخدم الوزارة دليلاً واضحاً لمعايير أخلاقيات المهنة.					
56	تلتزم الوزارة بتطبيق معايير أخلاقيات المهنة.					
57	سياسات الوزارة لاتسمح بمحاولات الإقصاء غير المبررة لبعض الموظفين.					
58	سياسات الوزارة لاتسمح بتهميش المرأة بأي شكل من الأشكال.					
59	لاتسمح سياسات الوزارة باستبعاد المرأة من أي موقع وظيفي في هذه الوزارة.					

رابعا: المساواة

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
60	يجري التعامل مع الموظفين بالمساواة دون تمييز على أساس الجنس.					
61	لايجري التمييز في معاملة الموظفيين على أساس الإنتماء السياسي.					
62	ليس هناك تمييز في معاملة الموظفين على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظفين.					
63	يجري في الوزارة معاملة الموظفين دون تمييز بصرف النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف في الوزارة.					
64	أمام الموظفين نفس الفرص للترقية إذا تساوت مؤهلاتهم لهذه الفرصة.					
65	أمام الموظفين نفس الفرص للحصول على أية امتيازات عندما تتشابه الشروط المطلوبة لذلك.					
66	يجري توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة (دون تحيز).					
67	لا يشعر الموظفون في الوزارة بالظلم من معاملة رؤساؤهم لهم.					
68	يتم تطبيق سياسات العقوبات على جميع الموظفيين بكل مستوياتهم دون تمييز.					
69	يجري تطبيق سياسات الحوافز الإيجابية على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز.					
70	تطبق الوزارة القرارات الإدارية على جميع الموظفيين دون تمييز بين أحد.					

السؤال الخامس: ضمان حقوق الموظفين:

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
71	تهتم الوزارة بقياس رضى الموظفين (الرضى الوظيفي).					
72	مقاييس تقييم الأداء واضحة لجميع الموظفين.					
73	لاتتأخر الوزارة في دفع رواتب الموظفين.					
74	لا تتأخر الوزارة في دفع المستحقات المالية للموظفين بعد انتهاء خدمتهم في الوزارة.					
75	يجري تقييم أدآء الموظفين بالاعتماد على معايير تناسب الواقع الفلسطيني.					
76	توفر الوزارة لموظفيها بيئة عمل تحفهم على الانجاز.					
77	تهتم الوزارة بتحقيق روح معنوية عالية لدى الموظفين.					
78	تهتم الوزارة بإشراك الموظفين في صناعة القرار.					
79	يتمكن الموظفون من إيصال شكاواهم إلى مديريهم دون عوائق.					

المحور الثاني: فاعلية وكفاءة أداء عمل وزارة المالية:

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
80	تتمكن وزارة المالية من تحقيق أهدافها العامة.					
81	تنجح وزارة المالية في تحقيق أهدافها التفصيلية (على مستوى كل وحدة من وحداتها)					
82	تتمكن وزارة المالية من تحقيق التغييرات التنظيمية اللازمة بنجاح.					
83	تمتلك الوزارة القدرات الكافية لإدارة عمليات التغيير بنجاح.					
84	تنجح الوزارة في وضع خطة استراتيجية متكاملة.					
85	تنجح الوزارة في تنفيذ خطتها الإستراتيجية.					
86	تنجح الوزارة في ترسيخ الثقافة التنظيمية المنسجمة مع رسالة الوزارة.					
87	تنجح الوزارة في تطوير هياكلها التنظيمية بما ينسجم مع أهدافها.					

88	تنجح الوزارة في محاربة جميع مظاهر الفساد.					
89	تتمكن الوزارة من ترسيخ منهج الإستقامة لدى جميع الموظفين (في كل المستويات الإدارية).					
90	تتغلب الوزارة على الأخطاء الجوهرية للموظفين.					
91	تنجح الوزارة في تحسين عمليات صنع القرار.					
92	تدخل الوزارة الاعتبارات الأخلاقية ضمن منظومة صناعة القرار.					
93	تزداد قدرة المديرين في الوزارة على تحفيز الموظفين.					
94	تنجح الوزارة في تحقيق استقرار الموظفين بالعمل.					
95	تنجح الوزارة في بناء صورة ذهنية إيجابية عنها لدى الأطراف الخارجية.					
96	تخصص الوزارة برامج كافية لتحقيق رفاهية المواطنين.					
97	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً لتفويض الصلاحيات للموظفين.					
98	تنجح الوزارة في تبسيط إجراءات العمل في الوزارة بما يخدم أهدافها.					
99	تمكنت الوزارة من ترسيخ الرؤية التجديدية لدى موظفيها في المستويات المختلفة.					
100	توجه الوزارة الجهود نحو تحقيق التنمية المستدامة.					
101	تنجح الوزارة في بناء علاقات فاعلة مع المؤسسات الحكومية الأخرى (وزارات، هيئات..) بما يحقق أهدافها المشتركة.					
102	تنجح الوزارة في بناء علاقات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني في ضوء المصالح المشتركة.					
103	تنجح الوزارة في ترسيخ علاقاتها مع مؤسسات القطاع الخاص على قاعدة تحقيق المصالح المشتركة.					
104	تنجح الوزارة في تحقيق مستوى مناسب من الشفافية.					
105	تمكنت الوزارة من ترسيخ منهج النزاهة لدى الموظفين (بمستوياتهم الإدارية المختلفة)					
106	تنجح الوزارة في تحقيق المستوى المناسب من المساءلة.					

107	تلتزم الوزارة بكل ما يحافظ على حقوق الموظفين.					
108	تنجح الوزارة في تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين بمساواة دون تمييز.					

شاكرة لكم تعاونكم في إجابة هذه الاستبانة

ملحق 2.3 المحكمين

المحكمين	مكان العمل	التخصص
د.يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال
د.عبد الرحمن الحاج	جامعة القدس	علوم سياسية
د.مفيد الشامي	وزارة الخارجية الفلسطينية	إدارة أعمال
د.نور أبو الرب	الجامعة العربية الامريكية	إدارة أعمال
د.جمال أبو الحلاوة	جامعة القدس	إدارة أعمال
د.محمد عابدين	جامعة القدس	علوم تربوية

ملحق3.3: جداول نتائج معامل ارتباط بيرسون

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجال الأول: واقع تطبيق مبدأ المساءلة في وزارة المالية الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الاحصائية
1	يجري في الوزارة إلزام الجميع بتطبيق القانون.	0.603	0.00
2	تجري مساءلة الموظفين المعنيين عن مدى مطابقة إجراءات الصرف مع الأنظمة المعتمدة.	0.620	0.00
3	تتم مساءلة الموظفين المعنيين عن مدى مطابقة إجراءات التحصيل مع الأنظمة المعتمدة.	0.679	0.00
4	تستخدم الوزارة المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية.	0.647	0.00
5	يجري التأكد من وجود مراجعة دقيقة لجميع المصروفات.	0.644	0.00
6	يجري التأكد من وجود مراجعة دقيقة لجميع الإيرادات.	0.683	0.00
7	تهتم الوزارة بأية أنشطة ورد عليها أية تحفظات من طواقم الرقابة.	0.659	0.00
8	تعتمد الوزارة برامج ناجحة في تخصيص الموارد.	0.716	0.00
9	تعتمد الوزارة سياسات محاسبية فاعلة.	0.694	0.00
10	تستخدم الوزارة إجراءات ناجحة للتدقيق المالي.	0.718	0.00
11	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً لإدارة السيولة.	0.713	0.00
12	تستخدم الوزارة نظاماً فاعلاً لإدارة المديونية.	0.681	0.00
13	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً للموازنة.	0.619	0.00
14	تكفل برامج الوزارة المحافظة على الأملاك العامة.	0.652	0.00
15	تعتمد الوزارة قواعد رقابة داخلية فاعلة.	0.766	0.00
16	تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للقانون.	0.757	0.00
17	تلتزم الوزارة بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالتعيينات دون أية تجاوزات.	0.658	0.00
18	تلتزم الوزارة بتطبيق الأنظمة المتعلقة بالترقيات دون أية تجاوزات.	0.672	0.00
19	تلتزم الوزارة باستخدام الأموال العامة بصورة صحيحة.	0.711	0.00
20	تنجح الوزارة في تحصيل إيراداتها المقررة بصورة كاملة.	0.582	0.00
21	تحدد الوزارة مستويات الإنجاز المطلوب تحقيقها خلال مديات زمنية محددة.	0.609	0.00
22	تعمل الوزارة على قياس مستويات الإنجاز المطلوبة في ضوء المعايير المحددة.	0.710	0.00

23	تمنع نظم الرقابة المعتمدة من وجود تداخل في الاختصاصات بين الموظفين في الوزارة	0.572	0.00
24	تمتلك الوزارة الكفاءة المناسبة للرقابة الفاعلة على أداء الموظفين.	0.514	0.00

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال واقع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الاحصائية
25	تفصح الوزارة عن أهدافها العامة بصورة دورية.	0.589	0.000
26	تفصح الوزارة عن أهداف كل دائرة (وحدة) من دوائرها (وحداتها).	0.632	0.000
27	تفصح الوزارة عن كل ما يردها من أموال من الداخل.	0.599	0.000
28	تفصح الوزارة عن كل ما يردها من أموال من الخارج.	0.678	0.000
29	تفصح الوزارة عن جميع أوجه الإنفاق.	0.711	0.000
30	تفصح الوزارة عن الرواتب التي يتلقاها كبار موظفي الوزارة.	0.705	0.000
31	تفصح الوزارة عن المزايا المالية (عدا الرواتب) التي يتقاضاها جميع موظفي الوزارة.	0.625	0.000
32	تفصح الوزارة عن المزايا المادية (غير المالية) التي يحصل عليها أي موظف في أي مستوى في الوزارة	0.619	0.000
33	تنظم الوزارة لقاءات مفتوحة مع جميع الموظفين تتم فيها المكاشفة عن أي أمر.	0.751	0.000
34	لا يجد الموظفون أية عوائق لنقل مقترحاتهم (وجهات نظرهم) إلى المديرين في الوزارة.	0.730	0.000
35	يجري إطلاع الموظفين على خطط التغيير التي سوف تنعكس على العمل في الوزارة.	0.687	0.000
36	يجري تعريف كل موظف في الوزارة بحقوقه.	0.683	0.000
37	يجري تعريف كل موظف بواجباته.	0.629	0.000
38	تعتمد الوزارة دليلاً واضحاً بإجراءات العمل.	0.607	0.000
39	تتيح الوزارة المجال لوسائل الإعلام للإطلاع على ماتريد في الوزارة دون تحفظات.	0.642	0.000
40	تتيح الوزارة للموظفين الموظفين مراجعة اللوائح المنظمة للعمل	0.626	0.000
41	يتوفر للوزارة صفحة الكترونية فعالة	0.561	0.000
42	يجري تحديث الصفحة الالكترونية للوزارة (إن وجدت)	0.599	0.000

43	الصفحة الالكترونية للوزارة توفر المعلومات الكافية عن العمل.	0.615	0.000
44	توفر الصفحة الكترونية للوزارة المعلومات المطلوبة عن انظمة المساءلة في الوزارة	0.495	0.000

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الاحصائية
45	تهتم الوزارة بتطوير آليات واضحة لتطبيق قوانين محاربة الفساد.	0.753	0.000
46	تهتم الوزارة باستصدار تشريعات تكافح الفساد المالي.	0.751	0.000
47	لدى الوزارة لجان متخصصة تركز على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الموظفين.	0.672	0.000
48	تركز الوزارة على تعزيز التزام الموظفين بقيم العمل التي تحقق رسالتها.	0.731	0.000
49	تنجح الوزارة في معالجة حالات سوء إستخدام السلطة.	0.766	0.000
50	تنجح الآليات المعتمدة في الوزارة في منع أي موظف من استغلال المال العام.	0.763	0.000
51	تنجح سياسات الوزارة في مكافحة الرشوة.	0.755	0.000
52	تنظم الوزارة برامج تدريبية لتعزيز أخلاقيات المهنة لدى الموظفين.	0.667	0.000
53	تلزم الوزارة جميع الموظفين بالإفصاح عن أية مصالح خاصة تتعارض مع مصلحة العمل في الوزارة.	0.669	0.000
54	تحفز الوزارة الموظفين على الإبلاغ عن أية حالة فساد يعلمون بها.	0.760	0.000
55	تستخدم الوزارة دليلاً واضحاً لمعايير أخلاقيات المهنة.	0.745	0.000
56	تلتزم الوزارة بتطبيق معايير أخلاقيات المهنة.	0.796	0.000
57	سياسات الوزارة لاتسمح بمحاولات الإقصاء غير المبررة لبعض الموظفين.	0.696	0.000
58	سياسات الوزارة لاتسمح بتهميش المرأة بأي شكل من الأشكال.	0.389	0.000
59	لاتسمح سياسات الوزارة باستبعاد المرأة من أي موقع وظيفي في هذه الوزارة.	0.337	0.000

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الاحصائية
60	يجري التعامل مع الموظفين بالمساواة دون تمييز على أساس الجنس.	0.625	0.000
61	لايجري التمييز في معاملة الموظفيين على أساس الإنتماء السياسي.	0.718	0.000
62	ليس هناك تمييز في معاملة الموظفين على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظفين.	0.725	0.000
63	يجري في الوزارة معاملة الموظفين دون تمييز بصرف النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف في الوزارة.	0.870	0.000
64	أمام الموظفين نفس الفرص للترقية إذا تساوت مؤهلاتهم لهذه الفرصة.	0.899	0.000
65	أمام الموظفين نفس الفرص للحصول على أية امتيازات عندما تتشابه الشروط المطلوبة لذلك.	0.837	0.000
66	يجري توزيع مهام العمل بين الموظفين بعدالة (دون تحيز).	0.827	0.000
67	لا يشعر الموظفون في الوزارة بالظلم من معاملة رؤساؤهم لهم.	0.797	0.000
68	يتم تطبيق سياسات العقوبات على جميع الموظفيين بكل مستوياتهم دون تمييز.	0.818	0.000
69	يجري تطبيق سياسات الحوافز الإيجابية على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز.	0.831	0.000
70	تطبق الوزارة القرارات الإدارية على جميع الموظفيين دون تمييز بين أحد.	0.800	0.000

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية

	الفقرات	قيمة R	الدالة الاحصائية
71	تهتم الوزارة بقياس رضى الموظفين (الرضى الوظيفي).	0.762	0.000
72	مقاييس تقييم الأداء واضحة لجميع الموظفين.	0.805	0.000
73	لاتتأخر الوزارة في دفع رواتب الموظفين.	0.588	0.000
74	لا تتأخر الوزارة في دفع المستحقات المالية للموظفين بعد انتهاء خدمتهم في الوزارة.	0.734	0.000
75	يجري تقييم أدآء الموظفين بالاعتماد على معايير تناسب الواقع الفلسطيني.	0.802	0.000

76	توفر الوزارة لموظفيها بيئة عمل تحفهم على الانجاز.	0.805	0.000
77	تهتم الوزارة بتحقيق روح معنوية عالية لدى الموظفين.	0.832	0.000
78	تهتم الوزارة بإشراك الموظفين في صناعة القرار.	0.861	0.000
79	يتمكن الموظفون من إيصال شكاواهم إلى مديريهم دون عوائق.	0.768	0.000

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال واقع فاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية

	الفقرات	قيمة R	الدالة الاحصائية
80	تتمكن وزارة المالية من تحقيق أهدافها العامة.	0.636	0.000
81	تنجح وزارة المالية في تحقيق أهدافها التفصيلية (على مستوى كل وحدة من وحداتها)	0.656	0.000
82	تتمكن وزارة المالية من تحقيق التغييرات التنظيمية اللازمة بنجاح.	0.681	0.000
83	تمتلك الوزارة القدرات الكافية لإدارة عمليات التغيير بنجاح.	0.622	0.000
84	تنجح الوزارة في وضع خطة استراتيجية متكاملة.	0.682	0.000
85	تنجح الوزارة في تنفيذ خطتها الإستراتيجية.	0.675	0.000
86	تنجح الوزارة في ترسيخ الثقافة التنظيمية المنسجمة مع رسالة الوزارة.	0.647	0.000
87	تنجح الوزارة في تطوير هياكلها التنظيمية بما ينسجم مع أهدافها.	0.714	0.000
88	تنجح الوزارة في محاربة جميع مظاهر الفساد.	.676	0.000
89	تتمكن الوزارة من ترسيخ منهج الإستقامة لدى جميع الموظفين (في كل المستويات الإدارية).	0.708	0.000
90	تتغلب الوزارة على الأخطاء الجوهرية للموظفين.	0.656	0.000
91	تنجح الوزارة في تحسين عمليات صنع القرار.	0.730	0.000
92	تدخل الوزارة الاعتبارات الأخلاقية ضمن منظومة صناعة القرار.	0.629	0.000
93	تزداد قدرة المديرين في الوزارة على تحفيز الموظفين.	0.774	0.000
94	تنجح الوزارة في تحقيق استقرار الموظفين بالعمل.	0.772	0.000
95	تنجح الوزارة في بناء صورة ذهنية إيجابية عنها لدى الأطراف الخارجية.	0.590	0.000
96	تخصص الوزارة برامج كافية لتحقيق رفاهية المواطنين.	0.694	0.000
97	تعتمد الوزارة نظاماً فاعلاً لتفويض الصلاحيات للموظفين.	0.693	0.000
98	تنجح الوزارة في تبسيط إجراءات العمل في الوزارة بما يخدم أهدافها.	0.730	0.000
99	تمكنت الوزارة من ترسيخ الرؤية التجديدية لدى موظفيها في المستويات المختلفة.	0.767	0.000

100	توجه الوزارة الجهود نحو تحقيق التنمية المستدامة.	0.721	0.000
101	تنجح الوزارة في بناء علاقات فاعلة مع المؤسسات الحكومية الأخرى (وزارات، هيئات..) بما يحقق أهدافها المشتركة.	0.610	0.000
102	تنجح الوزارة في بناء علاقات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني في ضوء المصالح المشتركة.	0.528	0.000
103	تنجح الوزارة في ترسيخ علاقاتها مع مؤسسات القطاع الخاص على قاعدة تحقيق المصالح المشتركة.	0.466	0.000
104	تنجح الوزارة في تحقيق مستوى مناسب من الشفافية.	0.702	0.000
105	تمكنت الوزارة من ترسيخ منهج النزاهة لدى الموظفين (بمستوياتهم الإدارية المختلفة)	0.737	0.000
106	تنجح الوزارة في تحقيق المستوى المناسب من المساءلة.	0.755	0.000
107	تلتزم الوزارة بكل ما يحافظ على حقوق الموظفين.	0.787	0.000
108	تنجح الوزارة في تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين بمساواة دون تمييز.	0.736	0.000

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة احصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وانها مشتركة في اظهار النتائج.

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.2	هيكلية الوزارة.....	87
1.3	الاستبانة.....	88
2.3	المحكمين.....	97
3.3	جداول نتائج معامل ارتباط بيرسون.....	99

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	31
2.3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	31
3.3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	32
4.3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....	32
5.3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.....	33
6.3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص.....	33
7.3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....	33
8.3	يوضح هذا الجدول تصميم اداة الدراسة من حيث محاورها" الاستبانه".....	34
9.3	معاملات ثبات المجالات.....	35
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة في وزارة المالية الفلسطينية.....	38
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني واقع تطبيق مبدأ الشفافية في وزارة المالية الفلسطينية.....	41
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث واقع تطبيق مبدأ النزاهة في وزارة المالية الفلسطينية.....	43
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع واقع تطبيق مبدأ المساواة في وزارة المالية الفلسطينية.....	46
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس واقع تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية.....	48
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات اداة الدراسة.	50
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس واقع فاعلية أداء عمل وزارة المالية الفلسطينية.....	50
8.4	نتائج اختبار الفرضية الاولى (العلاقة بين تطبيق مبدأ المساءلة وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية).....	54
9.4	نتائج اختبار الفرضية الثانية (العلاقة بين تطبيق مبدأ الشفافية وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية).....	54

10.4	نتائج اختبار الفرضية الثالثة (العلاقة بين تطبيق مبدأ النزاهة وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية).....	55
11.4	نتائج اختبار الفرضية الرابعة (العلاقة بين تطبيق مبدأ المساواة وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية).....	56
12.4	نتائج اختبار الفرضية الخامسة (العلاقة بين تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين وفاعلية أداء وزارة المالية الفلسطينية).....	56
13.4	نتائج اختبار الفرضية السادسة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الجنس).....	57
14.4	نتائج اختبار الفرضية السابعة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير العمر.....	59
15.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على حسب متغير العمر.....	60
16.4	نتائج اختبار الفرضية الثامنة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	61
17.4	نتائج اختبار الفرضية التاسعة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	62
18.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	63
19.4	نتائج اختبار الفرضية العاشرة (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير الدرجة العلمية	64
20.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.....	65
21.4	نتائج اختبار الفرضية الحادية (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير مجال التخصص.....	67
22.4	نتائج اختبار الفرضية الثانية عشر (الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	68
23.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	69

فهرس المحتويات:

الرقم	العنوان	الصفحة
	إقرار.....	أ
	الشكر والعرفان.....	ب
	مصطلحات الدراسة.....	ج
	ملخص الدراسة.....	ه
	الملخص بالإنجليزية.....	ز
	الفصل الأول:مشكلة الدراسة وأهميتها.....	1
1.1	المقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	مبررات الدراسة.....	3
4.1	أهداف الدراسة.....	3
5.1	أهمية الدراسة.....	3
1.5.1	الأهمية العلمية للدراسة:.....	4
2.5.1	أهمية الدراسة للباحثة.....	4
3.5.1	الأهمية بالنسبة لوزارة المالية.....	4
6.1	أسئلة الدراسة.....	4
7.1	فرضيات الدراسة.....	5
8.1	حدود الدراسة.....	6
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	7
1.2	مقدمة.....	7

2.2	وزارة المالية في السلطة الوطنية الفلسطينية.....	7
1.2.2	نشأة وزارة المالية.....	8
2.2.2	الإطار القانوني لعمل وزارة المالية.....	9
3.2	تعريف الحكم الرشيد " الحكم الصالح.....	11
1.3.2	مفهوم الحكم.....	11
2.3.2	مفهوم الحكم الرشيد.....	11
4.2	تاريخ ظهور مصطلح الحكم الرشيد.....	13
5.2	مبادئ الحكم الرشيد.....	13
6.2	أهمية تطبيق الحكم الصالح (الرشيد) في المؤسسات.....	18
7.2	شروط تطبيق الحكم الصالح (الرشيد).....	19
8.2	معوقات تطبيق الحكم الصالح (الرشيد).....	20
9.2	الأداء.....	21
1.9.2	مفهوم الأداء.....	21
2.9.2	مكونات الأداء.....	22
3.9.2	تقييم الاداء.....	22
4.9.2	قياس الاداء.....	22
5.9.2	فاعلية الأداء.....	24
2.10	ادراسات السابقة.....	25
1.10.2	الدراسات العربية.....	25
2.10.2	الدراسات الاجنبية.....	27
10.2	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	29

الفصل الثالث:المنهجية ومجتمع وعينة وأداة الدراسة 30

1.3	منهجية الدراسة.....	30
2.3	مجتمع الدراسة.....	30
3.3	عينة الدراسة.....	31
4.3	وصف العينة.....	31
5.3	أداة الدراسة.....	34

6.3 صدق أداة الدراسة..... 34
7.3 ثبات أداة الدراسة..... 34
8.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة..... 35
9.3 متغيرات الدراسة..... 35
1.9.3 المتغيرات الديمغرافية المستقلة..... 35
2.9.3 المتغيرات الرئيسة المستقلة..... 36
2.9.3 المتغير التابع..... 36

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات 37

4.1 مقدمة..... 37
2.4 نتائج أسئلة الدراسة..... 37
1.2.4 تحليل بيانات السؤال البحثي الرئيسي الأول..... 38
1.1.2.4 ملخص تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية..... 38
2.1.2.4 تحليل بيانات السؤال الفرعي الثاني..... 40
3.1.2.4 تحليل بيانات السؤال الفرعي الثالث..... 43
4.1.2.4 تحليل بيانات السؤال الفرعي الرابع..... 45
5.1.2.4 تحليل بيانات السؤال الفرعي الخامس..... 47
.6.1.2.4 ملخص تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية..... 49
2.2.4 تحليل بيانات السؤال البحثي الرئيسي الثاني..... 50
3.4 نتائج الفرضيات..... 53
1.3.4 الفرضية الاولى..... 53
2.3.4 الفرضية الثانية..... 54
3.3.4 الفرضية الثالثة..... 55
4.3.4 الفرضية الرابعة..... 55
5.3.4 الفرضية الخامسة..... 56
6.3.4 الفرضية السادسة..... 57

7.3.4 الفرضية السابعة..... 58
8.3.4 الفرضية الثامنة..... 61
9.3.4 الفرضية التاسعة..... 62
10.3.4 الفرضية العاشرة..... 64
11.3.4 الفرضية الحادية عشر..... 66
12.3.4 الفرضية الثانية عشر..... 67

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وملخصها والاستنتاجات والتوصيات..... 70

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وملخصها..... 70
3.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات..... 75
3.5 ملخص النتائج..... 78
4.5 الاستنتاجات..... 81
4.5 توصيات الدراسة..... 82

المراجع 84
فهرس الملاحق..... 104
فهرس الجداول..... 105
فهرس المحتويات..... 107