

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and graduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Accounting & Finance



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير المحاسبة والتمويل

حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC (وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)

Governance of Public Sector Institutions in Accordance with IFAC
Principles: The Ministry of Finance in the Southern Governorates -
an Exploratory Study

إعداد الباحث:

محمد وليد السقا

إشراف:

الدكتور

مُحمَّد مروان العُشِّي

قدّم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل
بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة

أكتوبر/2021م - صفر/1443هـ

إقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC

(وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)

Governance of Public Sector Institutions in Accordance with IFAC Principles: The Ministry of Finance in the Southern Governorates - an Exploratory Study

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وأن حقوق النشر محفوظة للجامعة الإسلامية بغزة.

Declaration

I hereby certify that this submission is the result of my own work, except where otherwise acknowledged, and that this thesis (or any part of it) has not been submitted for a higher degree or quantification to any other university or institution. All copyrights are reserves to The Islamic University of Gaza.

Student's name:	محمد وليد السقا	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:

نتيجة الحكم على الأطروحة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية بغزة
Islamic University of Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرجوع من: 35/ع/..... Ref.

التاريخ: 2021/10/23م Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد وليد نافذ السقانيل درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC
(وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)

Governance of public sector institutions in accordance with IFAC principles: The Ministry of Finance in the southern governorates - an exploratory study

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 16 ربيع الأول 1443 هـ الموافق 2021/10/23م الساعة الواحدة مساءً، في قاعة مبنى قاعة اجتماعات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً
مناقشاً داخلياً
مناقشاً خارجياً

د. محمد مروان العشي
أ. د. ماهر موسى درغام
د. صبري ماهر مشتهد

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. يوسف ابراهيم الجيش



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة السبعة الصادرة من الاتحاد الدولي للمحاسبين في وزارة المالية بقطاع غزة بشكل عام، وهي: (النزاهة واحترام سيادة القانون - المشاركة - تحديد النتائج من حيث الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة - مراجعة وتقييم القرارات - التدريب والتطوير - إدارة المخاطر - الشفافية والمساءلة)؛ ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتم استخدام البيانات الثانوية والأولية، وتصميم استبيان إلكتروني، وتوزيعه على مجتمع الدراسة، وهم الموظفون ذوو العلاقة في وزارة المالية في المحافظات الجنوبية، وعددهم 334 موظفًا، وتم استرداد 181 استبيانًا صالحًا للتحليل، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار لتحليل النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين بشكل عام كان بدرجة متوسطة، وأن تطبيق مبدأ النزاهة وسيادة القانون كان مرتفعًا، وهناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المستطلعين عليه، كما أظهرت الدراسة وجود تفاوت في مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ومبدأ الشفافية، والمساءلة، والتدريب، والتطوير، وإدارة المخاطر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستماع إلى رأي أصحاب المصلحة من خلال زيادة ورش العمل، وضرورة الاهتمام بنشر التقارير المالية اللازمة التي تعزز مبدأ الإفصاح والشفافية، كما أوصت الدراسة بضرورة رفع كفاءة الموظفين من خلال الابتعاث، وتلقي التعليم والمهارات اللازمة، ووضع نظام للحوافز التشجيعية، وضرورة تفعيل دور الرقابة ورفع كفاءتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - وزارة المالية - الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC.

Abstract

This study aimed to identify the reality of the application of the seven principles of governance issued by the International Federation of Accountants on the Ministry of Finance in the Gaza Strip in general (integrity and respect for the rule of law – participation – determining results in terms of sustainable economic, social and environmental benefits – review and evaluation of decisions – training and development – risk management – transparency and accountability).

To achieve this aim, the researcher followed the descriptive exploratory approach for its relevance to the subject of the study. Secondary and primary data were used, and an electronic questionnaire was designed and distributed to the study population who were 334 relevant employees of the Ministry of Finance in the southern governorates. 181 valid questionnaires were retrieved for analysis, and the SPSS statistical analysis program was used to analyze the results.

The study reached a number of results, the most important of which is that the level of application of the principles of governance issued by the International Federation of Accountants was at a medium degree, and that the application of the principle of integrity and the rule of law was high, as there was a high degree of agreement by the study respondents. The study also showed a shortcoming in the principle of participation in decision-making and the principle of transparency and accountability, training, development and risk management.

The researcher recommended the need to consider the opinions of stakeholders through increasing workshops and paying attention to publishing the necessary financial reports that enhance the principle of disclosure and transparency. There is also a need to raise the efficiency of employees through scholarships, receiving the necessary education and skills, setting up a system of incentives, and activating the role of oversight and raising its efficiency.

Keywords: Governance - Ministry of Finance - International Federation of Accountants IFAC

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۗ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ﴾

[البقرة: 32]

صدق الله العظيم

عن أبي الدرداء -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- قال: سمعت رَسُولَ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- يقول: (من سلك طريقاً يبتغي فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع، وإن العالم ليستغفر له من في السماوات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب، وإن العلماء ورثة الأنبياء، وإن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهماً إنما ورثوا العلم، فمن أخذه أخذ بحظ وافر).

(سنن الترمذي: الرقم 2682)

إهداء

إلى الذين فاضت أرواحهم إلى السماء، وعانقت أجسادهم التراب؛ مسك الأرض، شهداء الوطن..

إلى من علمني الصبر، وتحمل عذابات الحياة ليرشدني طريق النجاح؛ والدي الغالي _ حفظه الله وأمد في عمره..

إلى رمز العطاء والصبر والتضحية، جنة الله في الأرض، ونبع الحنان والطيب، التي أعطت فما كتلت، وضحت فما ملت؛ أُمِّي الغالية _ حَفِظَهَا اللهُ..

إلى رفيقة الدرب التي كان لها من اسمها نصيب، فنعمة الرفقة كانت؛ زوجتي الغالية.

إلى مُهَجَّةِ القَلْبِ والفؤاد، أبنائي: وليد، وعبد الرحمن، وبناتي ميس، وسوسن الغاليات.

إلى سَنَدِي ومَفْخَرَتِي؛ إِخْوَتِي نافذ، وأحمد، وأخواتي نورة، وندى.

إلى تلك الروح الخفية التي شقت لي طريق النجاح؛ شركاء الإنجاز، وزملاء العمل...

إلى جامعتي الحبيبة، وأساتذتي الأفاضل.

إلى أصدقائي وكُلِّ مَنْ ساندني، وقَدَّم لي النَّصْحَ والإرشاد.

إلى شَعْبِي المُرَابِط على ثرى فلسطين الحبيبة.

إلى هَوَلاءِ جَمِيعًا أُهدي هَذَا العَمَل، وكلِّي أَمَلٌ أَنْ أَكُونَ على قَدْرِ ثِقَتِكُمْ ومحبتكم.

الباحث.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، حمداً يُوفي نِعَمَهُ ويُكافئ مَزِيدَهُ، والشكرُ له على ما أمدني به من صبرٍ وتوفيقٍ لإنجازِ هذا العملِ، والصلاة والسلامُ على أشرفِ الخلقِ والمرسلين؛ سيدنا محمدِ الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

لا يسعني في هذا المقام المبارك إلا أن أقدمَ شكري وامتناني لأستاذي الفاضل الدكتور/ محمد مروان العشي الذي أشرف على هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة إلى مُنتهاها، فلهُ جزيلُ الشكرِ والامتنانِ، عرفاناً له بما قدّمه من جهدٍ، وعطاء، ونصحٍ، وإرشادٍ إلى أن وصلنا بهذا العمل إلى هذه النتيجة المُشرقة.

كما وأشكرُ لجنة المناقشة المكونة من:

الإستاذ الدكتور/ ماهر موسى درغام.

الدكتور/ صبري ماهر مشتهى.

على قبولها مناقشة هذه الرسالة بهدف تقديم النصح والإرشاد، وإثراء هذا العمل بما يخدم البحث العلمي وهدف الدراسة.

والشكرُ موصولٌ إلى زملاء المهنة العاملين في القطاع الحكومي، وأخص بالذكر كل من ساهم في تعبئة الاستبيان، أو أجاب على أسئلة المقابلات؛ لمساهماتهم المباشرة في إنجاز هذه الدراسة، وتحقيق أهدافها المرجوة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الجامعة الإسلامية، وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية فيها بكل هيئاتها التدريسية والإدارية؛ لمساهماتهم في إنجاز هذا العمل، وما يقدموه للطلبة والباحثين من نصح وإرشاد وتوجيه.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي من قريب أو بعيد، فلهم جميعاً كل الحب والشكر والتقدير.

وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلت، وهو رب العرش العظيم.

الباحث/ محمد وليد السقا.

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ت.....	ملخص الدراسة
ث.....	Abstract
ح.....	إهداء
خ.....	شكر وتقدير
د.....	فهرس المحتويات
ر.....	فهرس الجداول
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة:
3.....	1.2 مشكلة الدراسة:
4.....	1.3 أهداف الدراسة:
5.....	1.4 أهمية الدراسة:
5.....	1.5 فرضيات الدراسة:
6.....	1.6 حدود الدراسة:
6.....	1.7 الدراسات السابقة:
18.....	1.8 ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
19.....	الفصل الثاني حوكمة القطاع العام
20.....	مقدمة:
21.....	المبحث الأول: نشأة مفهوم الحوكمة وأسباب ظهوره
23.....	2.1.1 مفهوم الحوكمة:
25.....	2.1.2 نشأة القطاع العام في فلسطين:
26.....	2.1.3 أهداف وأهمية الحوكمة في القطاع العام:
28.....	2.1.4 الحوكمة ومكافحة الفساد في مؤسسات القطاع العام:
29.....	2.1.5 محددات حوكمة المؤسسات:
30.....	2.1.6 معوقات تطبيق الحوكمة:
32.....	المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة حسب الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC
39.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة وتحليل البيانات
40.....	3.1 مقدمة:
40.....	3.2 منهج الدراسة:
41.....	3.3 مجتمع الدراسة:

41	3.4 عينة الدراسة:
41	3.5 أداة الدراسة:
42	3.6 خطوات بناء الاستبانة:
43	3.7 صدق الاستبانة:
49	3.8 ثبات الاستبانة Reliability :
50	3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
50	3.10 تحليل البيانات:
51	3.11 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:
54	3.12 تحليل فقرات الاستبانة:
71	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
72	4.1 ملخص النتائج:
73	4.2 التوصيات:
75	المصادر والمراجع
81	الملاحق
82	ملحق (1): الاستبانة
90	ملحق (2): قائمة بأسماء مُحكِّمي الاستبانة

فهرس الجداول

جدول (2.1): مقارنة توضح الفرق بين عناصر الحوكمة حسب ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني وبين عناصر الحوكمة حسب الاتحاد الدولي للمحاسبين	37
جدول (2.1.1): عناصر الحوكمة لأهم المنظمات الدولية المعنية	38
جدول (3.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي	42
جدول (3.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين" والدرجة الكلية للمحور	43
جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة" والدرجة الكلية للمحور	44
جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ الشفافية والمساءلة" والدرجة الكلية للمحور	45
جدول (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ وجود تغذية راجعة واليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة" والدرجة الكلية للمحور	46
جدول (3.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح" والدرجة الكلية للمحور	47
جدول (3.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة" والدرجة الكلية للمحور	48
جدول (3.7): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	49
جدول (3.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	49
جدول (3.9): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	51
جدول (3.10)	51
جدول (3.11): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	52
جدول (3.12): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	52
جدول (3.13): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الحالي	53
جدول (3.14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	53
جدول (3.15):	54
جدول (3.16): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين"	55
جدول (3.17): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة"	57
جدول (3.18): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "مبدأ الشفافية والمساءلة"	60

جدول (3.19): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (**Sig**). لكل فقرة من فقرات محور "مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة". 62

جدول (3.20): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (**Sig**). لكل فقرة من فقرات مجال "مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح". 64

جدول (3.21): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (**Sig**). لكل فقرة من فقرات مجال "هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة". 66

جدول (3.22): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (**Sig**). لكل محور من محاور الاستبانة "حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC (وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)". 68

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تعد الحوكمة "Governance" مطلبًا ضروريًا لإيجاد مؤسسات أعمالٍ تتَّصف بالاستقلالية، والتركيز على الرسالة التي أنشئت من أجلها، وهو ما يُمكنها من الاضطلاع بمسؤولياتها، والتعبير عن مصالحهم بصورةٍ فعالةٍ في دوائر صنع السياسة العامّة.

كما تُمثّل الحوكمة في القطاع العام وسيلةً فعالةً لتعزيز مبدأ الشفافية، والمساءلة، وتحقيق التنمية الإدارية وفق آلية تسعى لإشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات العامة، إضافة إلى وضع منهجية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء الأجهزة الحكومية. بالمقابل، فإنّ تحقيق التنمية بجميع أشكالها يتطلب توفير بيئة تنظيمية وإدارية تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة؛ وعلى الرغم من أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، إلا أنّ تبني تلك المبادئ ليس هدفًا بحدّ ذاته، وإنما وسيلة مهمة تساعد في تحقيق التنمية المستدامة، وخاصة في ظل تبني سياسة الكفاءة في الإنفاق العام (البسام، 2016م).

إنّ غياب مبادئ وأسس الحوكمة عن أيّ مؤسسة سواء كانت ربحية، أو هدفها تقديم الخدمات كالقطاع العام يعدُّ بيئةً خصبةً للسلوكيات غير المنضبطة من قبل الإدارات والعاملين على حد سواء فيها، كما أنّ عدم تطبيق مبادئ الحوكمة أدعى إلى انتشار الفساد؛ بسبب غياب الشفافية، والمساءلة المجتمعية.

وفي ظل التطورات العالمية، والاتجاهات الحديثة في الإدارة، وزيادة وعي المواطن الذي أصبح يُطالب حكوماته بتحسين كفاءة الحكومة في إدارة وتوزيع موارد الدولة، خصوصًا أنّ جزءًا كبيرًا من هذه الموارد يساهم فيه المواطن من خلال دفع الضرائب؛ الأمر الذي يعد سببًا رئيسًا في بروز قضية المساءلة المجتمعية، والذي ساهم في بروز ما يُسمى أسلوب الحكم الرشيد، وحوكمة المؤسسات الذي يؤسس لمنظومة تربط بين الحكومة، والمواطن، والقطاع الخاص في شراكةٍ ثلاثية، تهدف إلى تعبئة أفضل لقدرات المجتمع، وإدارة رشيدة للحكم، من خلال الانتقال من حكم الأشخاص إلى حكم النظام والقانون (بن عودة، 2013م).

ونظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الحكومية في فلسطين في تنفيذ سياسات الدولة، وتقديم الخدمات، وتحقيق التنمية، وإدارة الأزمات، وخلق فرص عمل، فلا بدّ من العمل على محاربة الفساد عن طريق تثبيت مبادئ الحوكمة، وتفعيلها في مختلف المجالات، وتعزيز

الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، والتزام جميع الوزارات بمعايير الحوكمة من شأنه أن يساهم في الحدّ من ممارسات الفساد الموجودة في مؤسسات القطاع العام (الكبيجي، 2019م). وفي ظلّ الحالة الفلسطينية الفريدة من نوعها، والتي تختلف عن غيرها من الدول بسبب الاحتلال، وما يُسببه من تعطيل ومحاربة أي أداة لتطوير مؤسسات القطاع العام وبناء الدولة، وغياب الرقابة والشفافية والمساءلة التي سبّبتها حالة الانقسام الفلسطيني، وتعطيل وتهميش دور المؤسسات المُختصّة، وعلى رأسها المجلس التشريعي، والنقابات، ومؤسسات المجتمع المدني في ظلّ عدم إجراء انتخابات وتداول للسلطة لأكثر من 10 سنوات؛ كانت الحاجة أكبر لضبط ممارسات القطاع العام من خلال تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة.

خلال السنوات القليلة الماضية، كان هناك اهتمام كبير من قبل المجتمع الفلسطيني بقضايا الحوكمة، وقد تم تأسيس "معهد الحوكمة الفلسطيني"، وأصدر الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) عدة إصدارات ودراسات عن واقع تطبيق الحوكمة في فلسطين، ومن المؤكد أن أحد أهم أسباب الاهتمام بمعايير الحوكمة هو زيادة الكفاءة الاقتصادية، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة للإدارة العليا في كل مؤسسات القطاع العام والخاص (بطه، 2018).

1.2 مشكلة الدراسة:

ممّا لا شك فيه أن القطاع العام في بعض دول العالم، وفي فلسطين خصوصاً يعاني العديد من المشكلات الإدارية والمالية، منها: الفساد، والمحسوبية، وسوء القرارات الحكومية، وضعف الخدمات المُقدّمة للمواطن؛ ويعود ذلك لعدة أسباب، أهمها: الأنظمة والقوانين القديمة، وغياب التنسيق والتطوير والتدريب، والمحاباة، وإضفاء السرية على بعض الأعمال والتقارير المالية، وغياب وتعطيل مؤسسات مهمة، مثل: المجلس التشريعي، والنقابات؛ الأمر الذي يمنع أو يعرقل تحقيق طموحات المواطنين بالتمتية المستدامة؛ وبالتالي فقد المواطن الثقة بمؤسسات القطاع العام (مطير، 2013م).

يشير تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية الصادر حديثاً 2021 في رام الله إلى وقوع تجاوزات كبيرة في مؤسسات القطاع العام؛ الأمر الذي يحتاج إلى إيجاد الحلول المناسبة. إنّ عدم تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى إخفاء الكثير من المعلومات المادية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على صانع القرارات، وخصوصاً القرارات المالية في قطاع مهم من المؤسسة الحكومية، وهي وزارة المالية (بطه، 2018م).

ونظراً لأهمية وزارة المالية وتأثيرها في مختلف مناحي الحياة التي تمسُّ المواطن بشكل مباشر وغير مباشر، وفي ظل توجه الوزارة إلى تطوير أدائها، وتحسين خدماتها؛ حيث يعدُّ تطبيق مبادئ الحوكمة من الركائز المهمة التي تعتمد عليها المنظمات الاقتصادية؛ وفي ضوء ما سبق، وبالرجوع إلى المبادئ السبعة التي أصدرها الاتحاد الدولي للمحاسبين حول حوكمة القطاع العام، تمَّ تحديد سؤال البحث الأساسي، وهو: ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المعتمدة من قبل ifac في وزارة المالية - المحافظات الجنوبية؟ والذي تنفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تطبيق قاعدة النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين؟

2. ما مدى تطبيق قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة؟

3. ما مدى تطبيق قاعدة الشفافية والمساءلة؟

4. ما مدى وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة؟

5. ما مدى توفير تدريب وتطوير واستقدام للموارد والكفاءات البشرية؟ وهل يوجد هيكل تنظيمي ووصف وظيفي واضح؟

6. ما مدى وجود رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة؟

1.3 أهداف الدراسة:

في ظل التساؤل الرئيس الذي تجيب عليه هذه الدراسة، فإن الهدف الرئيس للدراسة هو: التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة السبعة الصادرة من الاتحاد الدولي للمحاسبين في وزارة المالية بقطاع غزة بشكل عام، وكذلك:

1. إبراز مدى تطبيق إجراءات النزاهة والشفافية والمساءلة واحترام القانون في الوزارة.

2. معرفة مدى مستوى مشاركة أصحاب المصالح المختلفة من جمهور وموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

3. معرفة مستوى الإفصاح في الوزارة عن الأعمال المالية المختلفة.

4. التعرف على دور الرقابة وفعاليتها في الحد من المخاطر والأخطاء في العمليات المالية المختلفة.

1.4 أهمية الدراسة:

المواطن: يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة قد أضافت معلومات أكثر تفصيلاً وعمقاً حول تطبيق مبادئ الحوكمة، وخاصة أنها تتحدث عن القطاع العام من خلال اختيار وزارة المالية الفلسطينية في قطاع غزة؛ الأمر الذي ينعكس بشكل غير مباشر على المواطن الفلسطيني، والحياة الاقتصادية بشكل عام.

الاقتصاد: تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه وزارة المالية في تقديم الخدمات للجمهور، أو اتخاذ القرارات التي لها أثر مباشر على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين؛ إذ إن الحوكمة تعدُّ أداة فعالة للتأكد من دقة، وسلامة القرارات المتخذة، وموضوعية البيانات المالية، والأداء المالي من خلال الالتزام بتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية.

الجهات التشريعية والحكومية العليا: إنَّ الالتزام بتطبيق حوكمة القطاع العام له أثر كبير في مواجهة أي أوجه قصور أو فساد، من خلال تعزيز مبدأ المساءلة والشفافية، وبالتالي تزويد الهيئات التشريعية الفلسطينية بمعلومات صحيحة ودقيقة تساعد على نظم التشريعات والقوانين التي تخص الصالح العام، وتطبق إجراءات سليمة للحوكمة في مختلف القطاعات.

وزارة المالية: من المتوقع استفادة وزارة المالية من نتائج وتوصيات الدراسة في تطوير أدائها بشكل أفضل في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ لما لها من أهمية في ترسيخ مبادئ الشراكة والمساءلة في المجتمع، ولزيادة مستوى العمل، فترسيخ الاستقرار الإداري بإنهاء الفساد الإداري يزيد من ثقة المجتمع بالمؤسسة، وثقة الموظفين بالإدارة؛ ما ينعكس على الأداء والإنتاجية.

1.5 فرضيات الدراسة:

- 1- **الفرضية الأولى:** عدم وجود إجراءات لتطبيق قاعدة النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين في وزارة المالية.
- 2- **الفرضية الثانية:** عدم وجود إجراءات لتطبيق قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة في وزارة المالية.
- 3- **الفرضية الثالثة:** عدم وجود إجراءات لتطبيق قاعدة الشفافية والمساءلة في وزارة المالية.
- 4- **الفرضية الرابعة:** عدم وجود إجراءات وآليات لازمة لتقييم القرارات وعمل تغذية راجعة ونشر التقارير اللازمة في وزارة المالية.
- 5- **الفرضية الخامسة:** عدم وجود آليات لتدريب وتطوير واستقدام للموارد والكفاءات البشرية وهيكل تنظيمي ووصف وظيفي واضح في وزارة المالية.

6- الفرضية السادسة: عدم وجود إجراءات رقابية إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة في وزارة المالية.

1.6 حدود الدراسة:

1. الحد المكاني: وزارة المالية في المحافظات الجنوبية بشقيها الإيرادات والنفقات.
2. الحد الزمني: تم تحديد الحد الزمني للدراسة الحالية في الفترة الزمنية الواقعة من شهر 2021/9م حتى نهاية شهر 2021/10م.

1.7 الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

1- دراسة (الأطرش، 2020م)، بعنوان: "قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية".

تتحدث الدراسة عن أثر تطبيق معايير الحوكمة على محاربة ظاهرة الفساد، وذلك من وجهة نظر الموظفين العموميين في مؤسسات القطاع العام، ومن خلال أدبيات الدراسة أنضح أن غالبية شروط ومبادئ محاربة الفساد ومتطلباتها تعدُّ من مكونات الحوكمة، وهي: الشفافية، والمساءلة، ومبادئ الحكم الرشيد، واعتماد المعرفة والعلم المستنير، وسيادة القانون، واستقلال القضاء، وكذلك تأهيل مؤسسات المجتمع المدني؛ وجاءت هذه الدراسة لقياس تأثير درجة قواعد الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتُجيب الدراسة عن درجة توظيف مؤسسات القطاع العام لقواعد الحوكمة، ودرجة انتشار الفساد الإداري والمالي في مؤسسات القطاع العام بالضفة الغربية، وهل هناك علاقة بين درجة تطبيق قواعد الحوكمة ودرجة انتشار الفساد الإداري والمالي. واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة، وتم توزيع 382 استبانة على موظفي القطاع العام بمختلف مستوياتهم من أصل ما يقارب 60000 موظفٍ، واتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصل إلى أن درجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد ومعايير الحوكمة كانت متوسطة، وأنَّ الفساد المالي والإداري منتشر بدرجة متوسطة، وإلى جود علاقة عكسية بين تطبيق قواعد الحوكمة وانتشار الفساد المالي والإداري. وأوصت الدراسة بمزيد من الإجراءات العملية لتعزيز قواعد الحوكمة؛ الأمر الذي يساعد على وقف انتشار الفساد.

2-دراسة (عياش، وفرحات، 2020م)، بعنوان: "عوامل تطبيق نظام الإدارة الحديثة وأثرها في تحسين الأداء في الإدارة العامة في لبنان" (وزارة المالية نموذجًا).

تحدثت الدراسة عن مفاهيم الإدارة الحديثة وأثر تطبيقها على أداء المؤسسات العامة، وتم عمل دراسة ميدانية على وزارة المالية بلبنان - 2020؛ حيث تعتقد الدراسة أنه ونظرًا لتطورات الحياة، وتعقيداتها؛ وخصوصًا مع دخول التكنولوجيا بشكلٍ كبيرٍ، وانتشارها؛ فإن طريقة إدارة المؤسسات يجب أن تتغير، وأن النمط الكلاسيكي القديم لم يعد يجدي (الإدارة التقليدية التي تعتمد على النظريتين العلمية والبيروقراطية) في هذا الزمن، خصوصًا مع شدة المنافسة وحدثها بين المؤسسات، سواء كانت خاصة أم عامة، وأصبح من الضروري تبني سياسات وإجراءات الإدارة الحديثة، والتي تشمل (التكنولوجيا/ المسؤولية الاجتماعية/ الحوكمة/ التنمية المستدامة/ المعرفة)، وتم **تحديد مشكلة** الدراسة بالسؤال الآتي: هل يؤدي تطبيق نظام الإدارة الحديثة في الإدارة العاملة بلبنان إلى تحسين الأداء؟

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، واستهدفت موظفي وزارة المالية بلبنان البالغ عددهم 6971 موظفًا؛ لأهمية هذه الوزارة في الحياة الاقتصادية بشكل عام في لبنان، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن تطبيق نظام الإدارة الحديثة له دورٌ حاسمٌ في تحسين الأداء العام لوظيفة الدولة. وأوصت الدراسة بزيادة الاعتماد على التكنولوجيا في الأمور الادارية وترسيخ مبادئ الحوكمة.

3-دراسة (أزهر، 2020)، بعنوان: "آلية حوكمة شركة سدافكو (sdafco) في تحقيق التنمية المستدامة".

تحدثت الدراسة عن الواقع العملي لتطبيق الحوكمة في شركة سدافكو للألبان والمواد الغذائية، وهي من أكبر شركات المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية، وأثر ذلك على التنمية المستدامة؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و**وحدت مشكلة الدراسة** بالسؤال الآتي: ما دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة؟ وتمّ تحديد ستة عناصر. **ولقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة تساعد في تسهيل انتقال الثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات في الهيكل التنظيمي؛ الأمر الذي يؤدي إلى استدامة عمل الشركة ومواجهة المخاطر.**

4-دراسة (الهزايمة، والحدادي، 2020م)، بعنوان: "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز" دراسة ميدانية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، وتعتقد الدراسة أن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في الجامعة له أثر في ارتقاء وتطوير العمل المهني والإداري، وحدد مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من 6216 فرداً، وتم استهداف 110 عن طريق العينة العشوائية البسيطة، واستردَّ الباحث 52 عينة. توصلت الدراسة إلى أنَّ تطبيق قواعد الحوكمة مرتبط بشكل كبير بالتنمية المهنية، وأن مستوى تطبيق الحوكمة كان بشكل متوسط، وبالتالي فإن التنمية المهنية حاصلة بشكل متوسط في جامعة الملك عبد العزيز؛ وأوصت الدراسة بتعزيز مبدأ الشفافية في الجامعة.

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

تعدُّ من أهم الدراسات التي تتحدث عن أهمية الحوكمة في القطاع العام، حيث أعادت هيئة مكافحة الفساد نشرها ضمن إصداراتها، واعتمدت الدراسة على معايير حوكمة القطاع العام التي حدَّدها البنك الدولي 1996م، وهي: (المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي وغياب العنف، فاعلية الحكومة، جودة التشريعات، سيادة القانون، السيطرة على الفساد). وكانت الدراسة تهدف إلى تحديد دور تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات لتحديد وجهة نظر الموظفين في دور الحوكمة، وقد تمَّ توزيع الاستبانة على 16 وزارة بمعدل 10 استبيانات لكل وزارة.

تجيب الدراسة عن السؤال الرئيس: ما أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني، من وجهة نظر رؤساء الاقسام، المدراء، وكلاء الوزارات، ومساعدتهم، في محافظة رام الله والبيرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود إجماع على وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر

المبحوثين، وأنَّ الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يشكلان المحورين الأكثر أهمية في الحدِّ من الفساد، ويأتي بعدها فعالية الحكومة، ومن ثم التشريعات، والمشاركة، والمساءلة.

6-دراسة (بطه، 2018م)، بعنوان: "مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة القيمة المضافة في فلسطين وأثر ذلك على كفاءة التحصيل الضريبي".

تركز الدراسة على تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة على أحد أهم إدارات وزارة المالية التي تلعب دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية، وهي: الإدارة العامة لضريبة القيمة المضافة، وهدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى تطبيق معايير الحوكمة وحجم التحصيل الضريبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات والمعلومات الأولية عن طريق استبانة مكونة من 50 فقرة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على المستويات المختلفة لموظفي ضريبة القيمة المضافة، وعددهم 220 موظفاً، وتم استرداد 122 عينة بنسبة 55%، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخراج النتائج بناء عليها.

كان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك تطبيق مرتفع لمعايير الحوكمة في دوائر الضريبة المضافة، وأنَّ هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق معايير الحوكمة من جهة، والتحصيل الضريبي من جهة أخرى، وأن هناك مستويات مرتفعة من التحصيل الضريبي في الخمس سنوات السابقة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز معايير الحوكمة من خلال زيادة ورش العمل، والمنشورات التوعوية في الإدارة العامة لضريبة القيمة المضافة، وضرورة تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل الدوائر الضريبية، والاستعانة بخبراء واستشاريين من أجل المساعدة في زيادة ورفع الإيرادات.

7-دراسة (الدرساوي، عساف، 2018م)، بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمدى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وعلاقتها بمسؤولياتهم الاجتماعية في مكافحة الفساد، واستخدمت الدراسة نموذجين من الاستبانة؛ الأولى شملت معايير الحوكمة، وهي: المساءلة، والشفافية، والعدالة، والمساواة، والكفاءة، والفاعلية؛ أما الاستبانة الثانية فكانت لقياس مسؤولية الجامعات الاجتماعية في مكافحة الفساد، وتم توزيع استبانات لعدد 297

عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل للنتائج الآتية، وهي: أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت كبيرة، وكان مجال الكفاءة والفعالية في المرتبة الأولى، أما مجال المساءلة والشفافية فكان في آخر مرتبة، وتبين أن درجة المسؤولية الاجتماعية للجامعات في مكافحة ظاهرة الفساد كبيرة، وأن هناك علاقة طردية قوية بين درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، ودرجة تقديرهم لمسئوليتها المجتمعية في مكافحة ظاهرة الفساد.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحكمة وتبيان أهميتها في مكافحة الفساد.

8- دراسة (بو الشعور، 2018م)، بعنوان: "الحوكمة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية في إدارة العوائد النفطية في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل الحوكمة ومعرفة العلاقة بين عناصر الحوكمة وبين السياسة المالية المطبقة، والطريقة التي من خلالها يتم إدارة الإيرادات النفطية في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وحددت الدراسة مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما هي العلاقة بين عناصر الحوكمة وإدارة العوائد النفطية في الجزائر؟ حيث إن مشكلة الجزائر تتمثل في عدم تطبيق معايير الحوكمة (تفعيل الرقابة، محاربة الفساد، توفير بيئة ديمقراطية تسمح بالشفافية والمساءلة) في إدارة العوائد النفطية.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة طردية بين زيادة الإيراد من المبيعات النفطية، وعدم كفاءة استغلال هذه الفوائض؛ ما يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية، مثل: انتشار الفساد، وتراجع مؤشرات الحكم الرشيد.

وأوصت الدراسة صنّاع القرار بسرعة تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق الاستغلال الأمثل للفوائض المالية الناتجة عن ارتفاع أسعار النفط.

9- دراسة (كواشي، 2017م)، بعنوان: "أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال".

يتحدث هذا المقال عن أهمية الحوكمة، خصوصًا بعد الأزمات المالية العالمية وأثرها الكبير على اقتصاديات الدول، ودور الحوكمة في تعزيز الأداء الشامل للمؤسسات. حددت الدراسة مشكلة البحث بمحاولة إيجاد تحديد واضح لمفهوم الحوكمة، وتحديد وحصر عناصرها اللازمة لتحقيق أهدافها، وعلاقتها بالأداء الشامل للمؤسسات؛ وركزت الدراسة أنه لنجاح تطبيق الحوكمة في أي مؤسسة فهناك محددات داخلية وخارجية؛ المحددات الخارجية مثل: القوانين، والتشريعات، ومؤسسات الرقابة الخارجية، ومؤسسات المجتمع المدني كالجمعيات والنقابات؛ أما

المحددات الداخلية فهي: وجود قواعد وأسس لعملية اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام، وفصل السلطات.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية يعيد الثقة بالبيانات والمعلومات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات؛ وأوصت الدراسة أنه من أجل نظام حوكمة فعّال، فلا بدّ من وجود محددات خارجية وداخلية قوية وفعالة، ولعلّ أهمها القوانين والتشريعات، وإلى ضرورة اطلاع أصحاب المصلحة على نتائج الأعمال، وزيادة مستوى الإفصاح والشفافية

10- (العنوان، 2016م)، بعنوان: "عوامل الفساد الإداري في أجهزة الحكومة السعودية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي".

استند كاتب المقال إلى وجود مستويات مرتفعة من الفساد الإداري موجودة في مؤسسات القطاع العام، وذلك حسب التقارير الدولية، ومؤشرات الفساد الصادرة من البنك الدولي؛ وتحدثت المقالة عن عوامل الفساد الإداري المختلفة والموجودة في الهيكل الإداري في المستويات المختلفة في مؤسسات ووزارات القطاع العام السعودي، وتم تحديد أسباب وعوامل الفساد الإداري، وتقسيمها إلى: عوامل إدارية، وعوامل اجتماعية، وعوامل قانونية؛ واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وعن طريق الاستبانة تم جمع البيانات وتحليلها. توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل محاربة وتقليل مستويات الفساد يعود إلى الرغبة الصادقة في محاربة الفساد عن طريق تطبيق مبدأ الشفافية والمحاسبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والرقابة، والتطوير، والتدريب، ورفع مستوى الرواتب والأجور؛ كما أن تفعيل مبدأ المساءلة بغض النظر عن العوامل العشوائية يؤدي إلى تقليل الفساد بشكل كبير، وكذلك فإنّ لتطبيق القانون واحترام هيئته أثراً كبيراً على محاربة الفساد الإداري الموجود في مؤسسات القطاع العام.

11- دراسة (فروم، 2016م)، بعنوان: "أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة".

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة، وقدرتها التنافسية مع المؤسسات والشركات الأجنبية الدولية العاملة في الجزائر؛ ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية لعينه شملت أعضاء مجلس إدارة، ومدراء تنفيذيين، ومدراء ماليين، ومدققين داخليين لعدد ست مؤسسات، حيث حدد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما مدى تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة على تنافسيتها؟ ولقد حدّدت الدراسة عناصر الحوكمة ب: دور مجلس الإدارة، الإفصاح

والشفافية، دور أصحاب المصالح، التدقيق والرقابة الداخلية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: لا توجد علاقة ارتباط بين دور مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وبين تنافسية المؤسسات محل الدراسة، في حين توجد علاقة ارتباط متوسطة بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة في نهاية المقالة أنه يجب على الجهات الرقابية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية تشجيع تطبيق نظام حوكمة المؤسسات، وحثها على إصدار دليل بالمبادئ الأساسية لمعايير وإجراءات الحوكمة، وكذلك تفعيل دور مجلس إدارة المؤسسات أكثر في المؤسسات العمومية، ووضع التشريعات التي تحث المؤسسات على إعطاء عناية خاصة، وإبداء مسؤولياتها تجاه البيئة التي تعمل فيها، والعمل على منح المدققين استقلالية أكثر.

12- دراسة (مطير، 2013م) بعنوان: "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية".

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تشخص حال وواقع الحوكمة في مؤسسات الحكومة، حيث هدفت إلى معرفة واقع الحوكمة في قطاع غزة وعلاقته بجودة العمل الإداري؛ وأجريت هذه الدراسة عام 2012، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام الاستبانة، حيث ركزت الدراسة على المستويات الإدارية ذات الطابع الإشرافي من وكيل وزارة حتى رئيس شعبة، وبلغ مجتمع الدراسة 2848 فردًا، وعينة الدراسة 376 فردًا؛ وحددت الدراسة المشكلة بالسؤال الآتي: ما مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية؟ وبالاستناد إلى الأدبيات السابقة حدّد الكاتب معايير الحوكمة ب: المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوافق، والمساواة، والعدالة، والفعالية، والكفاءة، والمساءلة، والرؤية الإستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة كان أكثر من متوسط بشكل عام في الوزارات الفلسطينية، وأن مستوى الأداء الإداري كان أيضًا أكثر من متوسط؛ ما يعني وجود علاقة طردية بين درجة تطبيق معايير الحوكمة ومستوى الأداء الإداري للموظفين في الوزارات الفلسطينية.

وأوصت الدراسة بمزيد من الإجراءات والقوانين التي تحث وتدعم تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام، وتعزيز قيم الرقابة الذاتية للموظفين، وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث عن معوقات تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها، من خلال تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيعها على 234 موظفًا من أصل 1237 موظفًا، كما حددت الدراسة المشكلة بمدى توافر درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وهي: (المساءلة، الشفافية، النزاهة، المساواة، وضمان حقوق الموظفين)، وهل لذلك أثر على فاعلية أداء الموظفين وكفاءتهم.

وكانت نتائج الدراسة أنّ تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين كانت الدرجة الكلية متوسطة بالنسبة لجميع مجالات الدراسة، وأن وزارة المالية تحاول حث جميع الموظفين، وإلزامهم بتطبيق القانون، والالتزام به؛ حيث إن الوزارة تحتوي على دوائر رقابية، وتدقيق تراجع بشكل مستمر الإجراءات، وتراقبها؛ ومع ذلك هناك بعض الثغرات في آلية المراجعة. وكان تطبيق مبدأ الشفافية بشكل نسبي متوسط، كما أوصت الدراسة وزارة المالية أن تعمل على تطبيق مبدأ المساواة بين الجنسين، أو المنطقة السكنية، والانتماء السياسي والمؤهلات العلمية، كما أوصت بضرورة تطبيق العقوبات؛ حيث كانت النتائج بشكل متدنٍ لصالح عدم المساواة في تطبيق العقوبات.

14- دراسة (خليل، 2009م)، بعنوان: "الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد (دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر)".

تحدثت هذه الدراسة عن طرق قياس مؤشرات الفساد في الجزائر وكيفية الحد منها، حيث طرح الكاتب مفهوم الحوكمة والحكم الرشيد كأحد أهم الإجراءات التي ستساعد في مكافحة الفساد، ومن ثم الانتقال إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي؛ الأمر الذي سيحسن من الوضع الاقتصادي للمواطن الجزائري. وتم تحديد المشكلة بالسؤال الآتي: ماهي تداعيات التحول نحو اقتصاد السوق على تفشي ظاهرة الفساد؟ وما أهمية الحوكمة في الحد من هذه التداعيات؟

أبرز ما تميزت به هذه الدراسة هو أنها كانت من أوائل الدراسات التي تحدثت عن الحوكمة في القطاع العام، وحددت معايير الحوكمة بناءً على التعاريف الدولية الصادرة من المنظمات الدولية، وهي الأطر القانونية للتنمية، المشاركة والمساءلة، عرض المعلومات والشفافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستنباطي للوصول إلى نتائج الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها: أن حوكمة القطاع العام هو أهم شرط من شروط

التنمية، حيث تضمن الحوكمة مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، والمساءلة، والمحاسبة، والشفافية في عرض المعلومات، وسيادة القانون.

وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، وتفعيل المحاسبة، وسيادة القانون.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Bisogno & Ballesteros, 2020) **Public sector accounting reforms and the quality of governance**

إصلاحات محاسبة القطاع العام وجودة الحوكمة.

تحدث هذه الدراسة عن قضيتين رئيسيتين وهما ايجاد العلاقة بين الإصلاحات في القطاع العام وجودة المحاكمة تمت الدراسة على عينة من 33 دولة من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) للفترة 2010-2014، وتوصلت الدراسة الى أن الدول التي نفذت إصلاحات محاسبة القطاع العام (من خلال اعتماد أنظمة المحاسبة على أساس الاستحقاق وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام) لديها مستوى أعلى من جودة الحوكمة. وبشكل أكثر تحديدًا، تشير نتائجهم إلى علاقة طردية بين تطبيق عناصر الحوكمة على مستوى المساءلة وفعالية الحكومة وجودة التنظيم وسيادة القانون والسيطرة على الفساد؛ كما اظهرت النتائج أن الاستقرار السياسي لا يتأثر بهذه الإصلاحات.

وأصت الدراسة بمزيد من تطبيق عوامل الحوكمة وتعميم التجارب الناجحة على باقي الدول.

تقدم هذه الورقة أدلة من 33 دولة على أن اعتماد المحاسبة على أساس الاستحقاق وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) سيحسن جودة الحوكمة. تشير هذه النتائج إلى أن هذين الإصلاحين المحاسبين للقطاع العام يمكن أن يحل مشكلة الوكالة بين السياسيين والمواطنين، ومن خلال القيام بذلك، يمكن تحسين الحوكمة. يمكن الحد من السلوك الانتهازي للسياسيين من خلال معلومات محاسبية موحدة ومنتاسقة.

2-دراسة (pramita & dharma, 2018) "أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعايير المحاسبة الحكومية وأجهزتها على جودة البيانات المالية".

"Effect of application of good governance, government accounting standards and apparatus on quality of financial statements"

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى أثر تطبيق الحوكمة على البيانات المالية في المؤسسات العامة في منطقة بادونج بمقاطعة بالي بإندونيسيا، وحددت الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة ذات العلاقة بالحوكمة، وهي: (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الإستراتيجية) وأثر ذلك على المتغير التابع الخاص بجودة التقارير المالية، وهي: (الملاءمة، والموثوقية، والقابلية للفهم، والقابلية للمقارنة)، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتوزيعها على أفراد العينة، وهم مدراء الدوائر المالية، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عناصر الحوكمة كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية عند تطبيق الحوكمة تؤثر على جودة البيانات المالية، أي أنه إذا تم تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل جيد، فستزيد جودة التقرير المالي، وأنه إذا كان الجهاز الإداري يتمتع بالكفاءة والخبرة الجيدة، فستزيد جودة البيانات المالية.

أهم التوصيات: ضرورة أن تقوم الحكومة بتشكيل خدمة المعلومات العامة التي تحمل رؤية التنمية المجتمعية، وتحسين إجراءات العمل التي تعزز جودة التقارير المالية.

3-دراسة (حسام، وآخرون، 2015) Responsibility in The Corporate Governance Framework and Financial Decision Making Process

"المسؤولية في الحوكمة وعمليات اتخاذ القرار المالي".

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، للشركات التي تم إدراج أوراقها المالية في بورصة براتيسلافا عاصمة سلوفاكيا. واستخدمت الورقة البحثية تحليل الارتباط لفحص الارتباط بين حوكمة الشركات كجزء من الأعمال المسؤولة اجتماعياً، وعملية صنع القرار المالي في مجال سياسة توزيع الأرباح والمديونية؛ حيث قامت الدراسة بقياس مستوى حوكمة الشركات من خلال مؤشر حوكمة الشركات، والذي يحتوي على معلومات حول الإفصاح عن التقارير السنوية، ومعلومات حوكمة الشركات في التقارير السنوية، ومحتوى بيانات حوكمة الشركات، ومجالس الشركات، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة، وإدارة المخاطر، والتدقيق، وخصائص لجنة المكافآت والترشيحات.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اكتشاف أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤثر على القرارات المالية للشركات، وأن هناك علاقة بين التطبيق المسؤول لمبادئ حوكمة الشركات وإجمالي ديون الشركات؛ وأيضًا هناك ارتباط بين التطبيق المسؤول لمبادئ حوكمة الشركات ومقدار الأرباح المدفوعة للمساهمين. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة، واختيار موارد بشرية ذات كفاءه لإدارة الشركات.

4-دراسة (Ciprian Drumas, Ani Matei, 2015) Corporate Governance and public sector entities

بعنوان: "حوكمة الشركات ومؤسسات القطاع العام".

تحدثت الدراسة عن الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات وحوكمة القطاع العام؛ حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تطبيق مبادئ حوكمة شركات القطاع العام من خلال قياس مدى توافر عناصر (النزاهة والأمانة/ الإخلاص والشفافية والمسؤولية)، وآليات واضحة لإدارة المخاطر والرقابة، وتحقيق أهداف تلك المؤسسات، ألا وهو تلبية الاحتياجات العامة.

وتُجيب الدراسة عن التساؤل: هل تطبيق الحوكمة ضروري داخل الهيئات العامة؟ هل يمكن تطبيقها في أن يساهم في كفاءة استخدام الأموال العامة وتقليل النفقات أو عجز الموازنة والقضاء على الفساد وزيادة الأداء في الهيئات العامة؟

كما أنّ الغرض من الورقة هو تحقيق تحليل أكاديمي لعملية تطوير مفهوم حوكمة الشركات في الكيانات العامة، ومدى كونه نموذجًا فعالًا للحوكمة. واستندت منهجية البحث إلى الاستشارات الأدبية المتخصصة على التوالي، باستخدام الأسلوب التاريخي للإشارة إلى المعالم في تطور مفهوم حوكمة الشركات، والطريقة المقارنة لتحليل مزايا وعيوب حوكمة الشركات في القطاع الخاص، وكيف يمكن لهذا النموذج أن يطبق في القطاع العام.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: عدم اختلاف نموذج حوكمة الشركات في القطاع الخاص اختلافًا كبيرًا عن حوكمة الشركات في القطاع العام، بنفس الطريقة التي استهدفت بها حوكمة الشركات في القطاع الخاص في أوائل التسعينيات، وتهدف حوكمة الشركات في الهيئات العامة إلى تطوير وتحسين آليات الإدارة والرقابة، وتحمل المسؤوليات المُلقاة على عاتق الشخصيات العامة (السياسيين والموظفين العموميين، إلخ)، والوفاء بها لاستعادة ثقة المواطنين.

وأوصت الدراسة بضرورة انتقال الحوكمة من القطاع الخاص إلى القطاع العام، والإسراع بتبني معايير الحوكمة في القطاعات العامة.

5- دراسة (Muhammad , Yunita Anwar, Martin Surya Mulyadi, 2012)
The importance of corporate governance in public sector Ikbal

"أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام".

تتحدث هذه الدراسة عن أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، والنتائج المتوقعة في حال تطبيق قيم الحوكمة بشكلٍ عامٍ، وأهمها المسؤولية والشفافية، كما أنّ المبدأ التوجيهي الأول في حوكمة القطاع العام في بريطانيا متطور ومتوسع على نظام تقرير الكادبوري، وأهم نقطتين في حوكمة القطاع العام هما: الأداء، والمطابقة. وفي هذا البحث تم تحليل إذا كان المواطن والمجتمع ينظرون إلى حوكمة الشركات العامة على أنّها شيء مهم، وأقيمت هذه الدراسة في مكتب الضرائب الإندونيسي باستخدام دافعي الضرائب كهدف بحثنا، وكان من أبرز نتائج الدراسة والتحليل أنّ حوكمة الشركات في القطاع العام ضرورية لتحسين الخدمة العامّة، وذلك حسب وجهة نظر المبحوثين.

6- دراسة (Anona A, Xinting Jiab and Vicky Totikidisc, 2005)
Parallels in Private and Public Sector Governance

"مقارنة بين الحوكمة في القطاع الخاص والعام - 2005"

حظيت حوكمة القطاع الخاص، وخصوصًا في الشركات المساهمة المدرجة بالبورصة، على اهتمام عامٍ وكبيرٍ في السنوات الأخيرة؛ بسبب انهيار الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم. وكانت النتيجة مجموعة كبيرة من معايير حوكمة الشركات في الشركات العامة والخاصة. وبالمقارنة، فإن حوكمة القطاع العام قد تجنّبت الكثير من الخلافات، وأصبح هناك مزيد من زيادة الوعي بالحاجة إلى معايير الحوكمة في القطاع العام. وعند المقارنة نجد أنّ أهم أوجه التشابه هو مديرو القطاع العام الذين يديرون الأموال نيابة عن الجمهور مقابل الدور الذي يلعبه المديرون في الشركات، ومشاركة من مختلف أصحاب المصلحة في كل من الجمهور والقطاع الخاص؛ وأجريت هذه الدراسة في ميلبورن في أستراليا.

وكان من أهم نتائجها أن هناك اختلافات في نماذج الحوكمة الموجودة في القطاعين العام والخاص، وأظهرت اهتمامًا متزايدًا في حوكمة القطاع العام، وأصبحت من اهتمام الدرجة السياسية، وأظهرت الدراسة أنّ القطاع العام قد طوّر نماذج للحوكمة والإدارة الرشيدة.

وأوصت هذه الدراسة ببعض الملاحظات حول السمات المرغوبة التي يجب البحث عنها في كلّ من حوكمة القطاع العام والخاص، كما أنّ تبني الحوكمة الرشيدة والمعايير الأساسية في

جميع المجالات سيساعد القطاع العام والقطاع الخاص على تبادل المعرفة، والحدّ من المشاكل الإدارية، أو تعارض المصالح.

1.8 ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى في أنّها اتبعت المنهج الاستكشافي في عملية البحث عن مدى مستوى تطبيق عناصر الحوكمة في وزارة من أهم وزارات القطاع العام، وهي وزارة المالية، والمسؤولة عن إدارة المال العام، وتحديد السياسات المالية، والخطط التنموية في ظل الأزمات والتغيرات السياسية والاقتصادية المتلاحقة التي تُعاني منها المحافظات الجنوبية، وأن وزارة المالية هي الجهة التنفيذية التي تحقق تدخل الدولة بالأسواق، وخصوصًا في احتساب وتحصيل الضرائب، ومن ثم تقوم الدراسة على تحديد أهم المبادئ غير المطبقة، أو أن تطبيقها كان بمستوى منخفض، والأسباب المؤدية لذلك.

وتحدّثت الدراسات السابقة عن أهمية الحوكمة والنتائج المتوقعة من تطبيقها، وربما في بعض الدراسات تحدثت عن تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بشكل عام، أو إدارات معينة، إلا أنه وفي دراستنا هذه سنركز على وزارة المالية.

وقد جاءت هذه الدراسة مع ازدياد التقارير الصادرة من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي تحثّ على تطبيق الحوكمة؛ لما لها من أهمية في الحدّ من الفساد، ومع ازدياد مؤشرات غياب الشفافية، والمساءلة، والنزاهة في أنشطة الحكومة، والتي كان آخرها تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية 2021.

ما يميز هذه الدراسة أيضًا أنها الدراسة الأولى التي تُركّز على قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة السبعة الصادرة عن IFAC -الاتحاد الدولي للمحاسبين - في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية بفلسطين؛ وهي الجهة المخولة بإصدار وتعديل المعايير الدولية للمحاسبة سواء في القطاع الخاص أو العام.

الفصل الثاني

حوكمة القطاع العام

الفصل الثاني

الحوكمة

مقدمة:

تعد الحوكمة في القطاع العام وسيلةً فعّالةً لتعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، وتحقيق التنمية الإدارية وفق آلية تسعى لإشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات العامة، إضافة إلى وضع منهجية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء الأجهزة الحكومية. بالمقابل، فإن تحقيق التنمية بجميع أشكالها يتطلب توفير بيئة تنظيمية وإدارية تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، إلا أن تبني تلك المبادئ ليس هدفًا بحدّ ذاته، وإنما وسيلة مهمة تساعد في تحقيق التنمية المستدامة، وخاصة في ظلّ تبني سياسة الكفاءة في الإنفاق العام (البسام، 2016).

وفي ظل الحالة الفلسطينية الفريدة من نوعها، والتي تختلف عن غيرها من الدول بسبب الاحتلال، وما يُسببه من تعطيل ومحاربة أي أداة لتطوير مؤسسات القطاع العام، وبناء الدولة، وغياب الرقابة والشفافية والمساءلة التي سببتها حالة الانقسام الفلسطيني، وتعطيل وتهميش دور المؤسسات المختصة، وعلى رأسها المجلس التشريعي، والنقابات، ومؤسسات المجتمع المدني، في ظلّ عدم إجراء انتخابات وتداول للسلطة من سنوات؛ فقد سمحت هذه العوامل مجتمعة للفساد بأشكاله المختلفة بالظهور في بعض الأوساط القيادية المدنية والأمنية، وكانت هناك حاجة ماسة لضبط ممارسات القطاع العام، من خلال تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع العام (أمان، 2016).

ظهرت بدايات استخدام مصطلح الحكم الرشيد، أو الحاكمية الرشيدة، أو الحوكمة في المؤسسات المالية، ثم انتقل تدريجيًا إلى الحقل السياسي، ومن القطاع الخاص إلى القطاع العام؛ بسبب ظهور عوامل جديدة فوق الدولة؛ كالمنظمات الدولية، والشركات متعددة الجنسيات، والتي لعبت دورًا كبيرًا في الانتشار الواسع لمثل هذه المصطلحات. وأصبح من الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية خاصةً في ميدان التنمية المستدامة (خضيرات والشدوح، 2015).

كما تلعب الحوكمة دورًا فعالًا في مجالات مختلفة، منها: الإصلاح المالي، والإصلاح الاقتصادي للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وزيادة ثقة الجمهور والمستثمرين،

وتتسبب الاستثمار الوطني وجذب الاستثمارات، وكذلك دفع عجلة التنمية والاقتصادية بقوة (العليمات و عيسى، 2016).

المبحث الأول: نشأة مفهوم الحوكمة وأسباب ظهوره.

شهدت العقود الماضية تطوراً في مفهوم حوكمة المؤسسات، وتغيراً من مفهوم تقتصر أهميته على الشركات الكبيرة المُدرجة بأسواق المال في الاقتصاديات الكبرى إلى مسألة تُعنى بها جميع أنشطة الأعمال بالقطاعين العام والخاص بالدول الكبيرة والصغيرة على حد سواء، ويُعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم المستحدثة في عالم الاقتصاد والاستثمار، وظهر بسبب حالات الفساد الكبيرة في المؤسسات، والشركات العالمية؛ وأصبحت الحوكمة محلّ اهتمام كبير للمنظمات الدولية، والحكومات، وكبار المستثمرين (الجبوي والزرفي، 2018م).

يرى بعض الباحثين أن بدايات ظهور مفهوم الحوكمة كان في عام 1980م، في دراسات البنك الدولي المتعلقة بكيفية تحقيق التنمية الاقتصادية، ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية، حيث تم الربط بين الحوكمة الكفؤة والنمو الاقتصادي (البسام، 2016م).

لم يكن مفهوم الحوكمة ظاهراً بشكل كبير كظهوره الآن، بل كانت هناك عدة أسباب ومُبررات لظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية، وكان من أبرزها: معاناة الكثير من الدول جراء الأزمات الاقتصادية والمالية التي لحقت بها، وتعثُر الشركات الكبرى، وتفشي الفساد في القطاع الخاص والعام على حدٍ سواء، وسوء الإدارة فيهما، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ما تشهده بعض الدول والشركات من تطور في ظل اقتصاد العولمة. لقد كانت انطلاقة الاهتمام بمفهوم الحوكمة أو الحوكمة المؤسسية عام 1992م عند صدور تقرير لجنة كادبوري الذي ينص على إصلاح ممارسات إدارات المنشآت، وتضمين التقارير بأفضل الممارسات (العمليات وعيسى، 2016م).

وحدثاً زاد الاهتمام بالحوكمة في القطاع العام، وبدأت الدراسات والأبحاث التي تتحدث وتتعلم بحوكمة مؤسسات القطاع العام خصوصاً؛ حيث أصبح المواطن أكثر وعياً ومطالبة بمعرفة أوجه الإنفاق، خصوصاً أن أغلب النفقات الحكومية تُموّل من المواطنين دافعي الضرائب، وبالتالي من حقه معرفة أوجه الإنفاق الحكومي وفعاليتها، خصوصاً مع انتشار الفساد المالي والإداري في القطاعات الحكومية (الواردات، 2020م).

لقد ظهر مصطلح الحوكمة في القطاع العام بشكل تطبيقي في نقاشات وزارة المالية الهولندية في عام 2000؛ حيث عقدت عددًا من الاجتماعات، والمحاضرات، وورش العمل التي

كانت تهدف لتفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا، ومحاولة الإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها (حسين، 2015).

وإذا كان من أهم أسباب ظهور وتطور مفهوم الحوكمة في القطاع الخاص ظهور نظرية الوكالة بعد الحرب العالمية الثانية، وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين الإدارة ومساهميها، فإنّه وعلى نفس المنوال، ومع ظهور مصطلح الديمقراطية وحكم الشعب، حيث إنه في الحالة الأولى يفوض حملة الأسهم أشخاصاً لإدارة الشركة، وفي الحالة الثانية الشعب يفوض الحكومة لإدارة وتنظيم البلاد، والعمل على تحسين أوجه الإنفاق وزيادة الاستقرار والتنمية؛ كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة ما بين الأطراف في المؤسسات، وحماية مصالح الجميع من خلال استحداث لمفهوم الحوكمة المؤسسية (العليان و عيسى، 2016).

ولخص (مطير، 2013) أسباب ظهور مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالآتي:

- 1- تغير النظرية التقليدية للدولة ودورها.
 - 2- تنامي دور الشركات العالمية ومتعددة الجنسيات في التأثير على صنع السياسات، والحاجة إلى إعادة النظر في العلاقة بينها وبين الحكومة، بالإضافة إلى دور مؤسسات العمل المدني.
 - 3- تغير معايير التوظيف والعمل من الأقدمية إلى المهارات والتعلم والتدريب.
 - 4- ثورة المعلومات والاتصالات.
 - 5- قوة تأثير المؤسسات الدولية كالبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وتبنيها لمصطلحات محاربة الفساد من خلال حوكمة مؤسسات القطاع العام.
- ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، والواقع، والتقارير؛ تتضح للباحث بعض الأسباب المهمة في انتشار مصطلح حوكمة مؤسسات القطاع العام، منها:
- 6- أن حوكمة القطاع العام وسيلة لزيادة النمو والاستثمار داخل الدولة، وجلب المزيد من المستثمرين لثقتهم بالنظام المالي والإداري داخل الدولة.
 - 7- أن حوكمة القطاع العام ومع انتشار مفهوم الديمقراطية وحكم الشعب أصبحت مطلباً ملحاً للشعوب التي أصبحت أكثر وعياً في المطالبة بحقوقها.

2.1.1 مفهوم الحوكمة:

هناك العديد من التعاريف التي تحدثت عن تعريف واضح لمفهوم الحوكمة، ومهما اختلفت الصياغات، إلا أن أغلبها اتفق أن تعريفها يرتبط بمجموعة من الإجراءات التي تضمن محاربة الفساد، والإدارة الرشيدة للمؤسسة بشكل عام.

بالرغم من الاستخدام الواسع لهذا المفهوم في الدول المتقدمة، إلا أنه قد تعددت ترجمة هذا المفهوم إلى اللغة العربية بعدة تسميات: ففي الأردن تم اعتماد "الحاكمة المؤسسية" من قبل مجمع اللغة العربية على أنه أنسب مصطلح لـ "corporate governance" وفي المملكة العربية السعودية ومصر تم اعتماد مصطلح الحاكمة المؤسسية أو الإدارة الرشيدة (العليمات وعيسى، 2016).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فعرفت الحوكمة على أنها الإجراءات والعمليات التي بمقتضاها تُدار وتراقب المؤسسة، ويحدد هيكل حوكمة المؤسسات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل: مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين، وغيرهم من الأطراف المعنية، ويضع قواعد إجراءات صناعة القرار، ويمكن القول إنَّ الحوكمة هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء، والرقابة، والمساءلة عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (OECD, 2004).

ولقد عرّف البنك الدولي في عام 1992 الحوكمة على أنها الوسيلة التي تتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية اللازمة للتنمية، وفي عام 1994 أضاف البنك الدولي بعض الأبعاد السياسية والديمقراطية لمفهوم حوكمة القطاع العام، والذي أصبح يتضمن إدارة القطاع العام، والأطر القانونية للتنمية، المشاركة، المساءلة، المعلومات والشفافية (خليل، 2009)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فعرفت الحوكمة أنها "استعمال السلطة والرقابة في المجتمع فيما يخص إدارة موارد الدولة؛ بهدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية" (العبيدي والزوبعي، 2019).

وقد عرف ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني الحوكمة على أنها مجموعة من القواعد، والقوانين، والمعايير، والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة الفاعلة عليها، ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح (ديوان الفتوى والتشريع، 2015).

وقد عرّف معهد المدققين الداخليين الأمريكي حوكمة مؤسسات القطاع العام على أنها "السياسات، والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المؤسسة الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول، وتعبير الحوكمة في القطاع العام عن مدة إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة، والعدالة في توفير الخدمات، وضمان السلوك المناسب والأخلاقي للمسؤولين الحكوميين؛ للحدّ من مخاطر الفساد المالي والإداري (الواردات، 2020).

على الرغم من اختلاف التعريفات، إلا أنها تتفق ضمناً في أنّ الهدف النهائي والرئيس لتطبيق الحكم الراشد هو تحقيق رفاهية واستقرار وأمن الأفراد والمواطنين، عبر سياسات إدارية ملتزمة بتطوير أفراد المجتمع برضاهم، وعبر مشاركتهم في مختلف القنوات السياسية؛ للمساهمة في تحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وتقوم به قيادات سياسية منتخبة (خضيرات والشدوح، 2015).

ويمكن القول إنّ الحوكمة نظام أسلوب وإدارة يحكم العلاقة الأساسية بين الأطراف التي تؤثر في الأداء داخل المؤسسة.

وتشمل الحوكمة الإدارية كيفية تنفيذ السياسات بشقيها السياسي والاقتصادي، من قبل القطاع العام، مثل: جني الضرائب، والتفتيش والترخيص، وجمع المعلومات وإعادة نشرها عن طريق تقارير تتميز بالنزاهة والشفافية، والحفاظ على الأمن، واختيار وتدريب الموظفين العموميين وترقيتهم، ونوعية الهيكلية الإدارية، وتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وسرعة وفاعلية دون تحيز، وإعادة النظر في التظلمات والشكاوى المقدمة بخصوص القرارات المتعلقة بها (الحديدي، 2020).

وعند الاطلاع على تعريف الهيئات الأخرى، مثل: صندوق النقد الدولي، والأمم المتحدة، والوكالة الأمريكية للتنمية، والإدارة الدولية للتنمية في بريطانيا، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ نجد أنّ هذه الهيئات الستة قد اشتركت في أربعة أبعاد أساسية لتحديد مفهوم حوكمة القطاع العام، وهي: تطوير الأساليب الإدارية، المساءلة، الشفافية، سيادة القانون (خليل، 2009م).

وقد جاء ضمن بحثٍ يتطرّق لعناصر الحوكمة الصّادرة من الاتحاد الدولي للمحاسبين ومدى توافرها بوزارة المالية الفلسطينية، ما ذكره الإطار الدولي الصادر عام 2014 أنّ الحوكمة في القطاع العام هي:

"Governance comprises the arrangements put in place to ensure that the intended outcomes for stakeholders are defined and achieved"

"الترتيبات الموضوعية لضمان تحديد النتائج المرجوة لأصحاب المصلحة وتحقيقها". وتشمل هذه الترتيبات الهياكل، والعمليات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والقانونية، والإدارية، وغيرها من الترتيبات، على النحو المنصوص عليه في المبادئ المحددة في الدليل الصادر عن الإطار الدولي للحكم الرشيد. تتمثل الوظيفة الأساسية للحكومة الرشيدة في القطاع العام في ضمان تحقيق المؤسسات لنتائجها المرجوة، مع العمل من أجل المصلحة العامة في جميع الأوقات. ولتحقيق ضمان تحقيق المصلحة العامة؛ يجب مراعاة مبادئ الحكم الرشيد السبعة (IFAC, 2014). يلاحظ الباحث هنا ولأول مرة تحديد مفهوم وتعريف الحوكمة في القطاع العام بضمان تحقيق المصلحة العامة في جميع الأوقات للدولة والمواطن، وليست مصلحة الشركة، أو شخص، أو كيان محدد في بيئة خاصة.

2.1.2 نشأة القطاع العام في فلسطين:

إنَّ الهدف الرئيس لكيانات القطاع العام هو تحقيق النتائج المرجوة التي أنشئت من أجلها -تعزيز أو الحفاظ على رفاهية المواطنين- على عكس الأهداف الموضوعية في القطاع الخاص، وهي تحقيق الأرباح (IFAC, 2014). نشأت الوظيفة العامة في فلسطين في ظلِّ مراحل سياسية وإدارية متعاقبة، فقد تأثر تنظيم الوظيفة العامة بالنظم الإدارية المختلفة التي حكمت المناطق الفلسطينية، وخصوصًا الإدارة الأردنية في الضفة الغربية، والإدارة المصرية في قطاع غزة، ومن ثم موظفي الخدمة المدنية أثناء الاحتلال الإسرائيلي في الضفة والقطاع، بالإضافة إلى كادر منظمة التحرير الفلسطيني في الشتات، وما حملته تلك الكوادر من تقاليد عمل في الثورة الفلسطينية (أمان، 2016).

بشكلٍ عام، تنشأ مؤسسات القطاع العام نتيجة التطورات المتلاحقة، الاقتصادية، أو السياسية، أو الاجتماعية، أو الإدارية؛ وتهدف هذه المؤسسات إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتأكيد على تحقيق النفع العام والمصلحة العامة؛ فالمؤسسات العامة هي مراكز عمل وتعامل، ومحطات إنتاج الحاضر والمستقبل، كما أنها ذاكرة الماضي؛ فالمؤسسة العامة "شخص إداري متخصص من أشخاص القانون العام يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الاستقلال، ويتمتع بشخصية معنوية مستقلة؛ بغية تحقيق استقلاله ماليًا وإداريًا (مظهر، 2018).

2.1.3 أهداف وأهمية الحوكمة في القطاع العام:

تناول Mark Butler المدير التنفيذي في الهيئة الوطنية البريطانية لحوكمة القطاع العام بالقول أهمية حوكمة مؤسسات القطاع العام في سياق حديثه في مقدمة التقرير الصادر عن الهيئة 2019 "يجب أن نعلم أن القطاع العام يتغير بوتيرة وطريقة تبدو مؤكدة؛ ليلبي هذه المتطلبات في المستقبل؛ فهناك العديد من الأفكار المختلفة، حيث أصبح المواطن أكثر إلحاحًا في فهم القضايا، ومشاركة المسؤول في صنع القرار حتى أن البعض يرى أنه يجب رسم قواعد ثابتة وواضحة، وحدود بين المواطن والحكومات، وهو ما تحاول تطبيقه معايير الحكم الرشيد". إنَّ الهدف الأساسي للحوكمة في القطاع العام هو تحسين إدارة الحكم من خلال فرض سيادة الدولة، وهو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية مُنتخبة، وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتقدّم المواطنين، وتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم (خضيرات والشدوح، 2015).

إنَّ أكثر ما اهتمت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تضافر الجهود من جميع القطاعات الحكومية لتجنّب الأزمات الإدارية والاقتصادية التي بدورها تؤدي إلى هدر الطاقات الحكومية المادية والمعنوية، وإلى فقدان التحكّم في النظام الإداري، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة (حسين، 2015).

وتتبع الأهمية الكبرى للحوكمة في القطاع العام من أهمية الأهداف التي وُضعت من أجلها من رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتفعيل المساءلة من خلال وضع معايير للحكم الرشيد في القطاع العام، الذي يمتلك نظامًا رقابيًا يعمل على تعزيز أداء القطاع العام، ومحاربة السلوك غير السليم؛ ما يؤدي إلى تجسيد هذه المبادئ على أرض الواقع (الأطرش، 2020).

وقد حدّد ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني الأهداف العامة لتطبيق الحوكمة في القطاع العام، وهي:

- 1- تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات، واستغلال الموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 2- بناء ثقافة مشاركة العاملين، والمتعاملين في رسم السياسات، واتخاذ القرارات، وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.
- 3- بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي، والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4- الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.

5- تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية، وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.

6- محاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته.

7- ايجاد نظم وتعليمات تضمن وتؤدي إلى توثيق الإجراءات والأنظمة، وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.

8- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وأضاف (العبيدي و الزوبعي، 2019):

9- تحقيق الاستقرار من خلال اتخاذ القرارات بآليات صحيحة تضمن سير عمل ومستقبل المؤسسة.

ونكر (الججوي والزرقي، 2018) أنّ من أهم أهداف الحوكمة:

1- ضمان وجود إدارة مهنية مستقلة تصدر التوجيه السليم، وتُشرف على عمل المؤسسة.

2- إدخال نُظم التدقيق، والرقابة، وإدارة المخاطر بما يضمن منع، واكتشاف، وتحليل النتائج غير المرغوب فيها.

3- حماية حقوق أصحاب المصالح بما يكفل استدامة، وازدهار المؤسسة.

4- تعزيز مبادئ المسؤولية، والاستدامة، والمشاركة لصالح الأطراف المعنية من الداخل والخارج.

5- تحقيق وإدامة حالة الشرعية في المجتمع، والوصول للعدالة الاجتماعية (الزطمة ولكل، 2020).

وتحدّث دليل الحوكمة في القطاع العام الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام بالأردن 2017 عن أهداف حوكمة القطاع العام، وهي:

1- رفع معدلات الاستثمار، وتحقيق نسب نمو مرتفعة؛ بسبب زيادة الثقة بين الجمهور ومؤسسات القطاع العام.

2- الحد من استخدام السلطة العامة لأغراض شخصية.

وترجع أهمية حوكمة المؤسسات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم قيمة

المؤسسة بما يكفل حُسن الإدارة، وجذب الاستثمارات، والتمويل المحلي والدولي؛ الأمر الذي

يؤدي للنمو، وخلق فرص عمل واستقرار للحالة المالية والسياسية للدولة (نصبة، 2015).

2.1.4 الحوكمة ومكافحة الفساد في مؤسسات القطاع العام:

تتعدّد مظاهر الفساد وأشكاله في حياة المجتمعات، ولا يمكن حصر هذه المظاهر بتعريف أو شكل واضح ودقيق؛ إذ تختلف باختلاف الجهة التي تمارسه، أو المصلحة التي يتم السعي إلى تحقيقها؛ فقد يمارس الفساد فرداً أو جماعةً أو مؤسسةً، وقد يهدف إلى تحقيق منفعة مادية، أو مكسب سياسي أو اجتماعي، وبشكلٍ عامٍ: يمكن القول إنّ المحسوبية، والمحاباة، والواسطة، والاستغلال الوظيفي، وإهدار المال العام، واختلاس المال العام، والرشوة، وغسل الأموال، وتضارب المصالح هي أبرز أوجه الفساد الموجودة (الحديدي، 2020).

إنّ من أهمّ مسببات وانتشار الفساد هو غياب الحوكمة التي تقوم على أساس الشفافية والمساءلة؛ وهذه النتيجة مستخلصة من الأدبيات السابقة والأبحاث ذات العلاقة، فالعلاقة بين الفساد والحوكمة هي علاقة طردية أي: أنّ زيادة غياب الشفافية والمساءلة يؤدي فوراً إلى زيادة الفساد، وهذا ما أفترته الدراسات التابعة للمنظمات الدولية، مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبنك الدولي، والأمم المتحدة (الدمنهوري، 2017).

ينعكس الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة، والمتمثلة بمعايير وقواعد الحوكمة بشكلٍ إيجابيٍّ واضحٍ على أداء المؤسسات المالي والتشغيلي والإداري، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة، أي: أن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء المؤسسة؛ ما يدعم قدرتها على الاستمرار في النمو، وتحقيق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، خاصةً وأنّ الحوكمة تلزم مطبقها الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية، وغيرها، واستغلال أفضل الفرص للارتقاء بالمؤسسة، إنّ وجود حوكمة جيدة في المؤسسة يحدّ ويقلل من تعارض المصالح بين جميع الأطراف ذات العلاقة؛ حيث يؤثر أصحاب المصالح على أداء المؤسسة، وهذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقتٍ واحدٍ؛ لأنّ تعظيم مصلحة مجموعة من المجموعات المؤثرة يؤدي إلى تقليل قدرة منظمة الأعمال على تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى؛ لذلك تطلب الحوكمة غرس روح الانتماء لهؤلاء المتعاملين معها، وأهمهم العاملين بها (علي وآخرون، 2013).

حيث تعمل الحوكمة على تعميق الحسّ الأخلاقي اللازم والضروري في المؤسسات الحكومية من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحدد قيم وأخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة، والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي، وتضع حدّاً لمنع حدوث الفساد مع المحافظة على المصالح العامة، وتحقيق العدالة والمساواة (الحايك، 2016).

في النهاية تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق سوق المال، وفي محاربة الفساد وملاحقة المُفسدين، وتساعد على ظهور قطاعٍ عامٍ فعَّالٍ قادرٍ على توفير الخدمات للمواطنين، وتوفير معدَّلات عالية من النمو، ويحمي القطاع الخاص، وينشِّطه، ويرعى جميع مصالحه (حسين، 2015).

كما أظهرت نتائج دراسة (السعدوني والدريملي، 2020) أنَّ للحوكمة نتائج إيجابية على التنمية المجتمعية بشكلٍ عامٍ، من خلال وجود عناصر رقابة ومحاسبة فعالة تمنع تفشي الفساد وانتشاره في المؤسسات بشكلٍ عامٍ.

2.1.5 محددات حوكمة المؤسسات:

إن تطبيق الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى مؤسسات قوية خاضعة للمساءلة؛ ما يؤدي إلى الحدِّ من الفقر، وتحقيق الآثار الإنمائية المنشودة، وتزدهر البلدان التي لديها مؤسسات قوية عندما تهَيئ بيئة خارجية، ونظامًا داخليًا جيدًا لنمو القطاع الخاص، وتقدم خدمات ذات قيمة مرتفعة، تكتسب ثقة مواطنيها؛ وتنشأ علاقة ثقة متى كان الناس يستطيعون المشاركة في عملية اتخاذ قرارات الحكومة، وهم يعرفون أنَّ أصواتهم تجد آذانًا صاغيةً (صندوق البنك الدولي، 2021).

وحتى تتمكن المؤسسات والدول من الاستفادة الصحيحة والفعلية من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة، فهناك مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وفي حالة توفر تلك العوامل، فإنَّ تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعدُّ أمرًا مشكوكًا فيه (الججاوي و الزرفي، 2018)، وتشتمل هذه المُحدِّدات والعوامل على مجموعتين، هما:

أولاً- المُحدِّدات الخارجية:

تُشير المُحدِّدات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، والتشريعات اللازمة لعمل المؤسسات العامة، ومنظمات المجتمع المدني، وكذلك كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات العامة والخاصة (حسين، 2015)، ووجود نظام مالي جيد يضمن توفير الإيرادات، وتغطية المصروفات اللازمة.

وتختلف هذه المحددات من دولة لأخرى، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حُسْنَ إدارة المؤسسة (الججاوي والزرفي، 2018).

ثانيًا - المحددات الداخلية:

وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تُطبق داخل المؤسسة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، والمنظمات، والتوزيع المناسب للسلطات، والمسؤوليات، والواجبات، والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المؤسسة؛ ما يقلل التعارض بين مصالح أطراف المؤسسة أو المنظمة في حالة توافرها (حلاوة وطه، 2014).

2.1.6 معوقات تطبيق الحوكمة:

هناك عدة معوقات تواجه تطبيق الحوكمة، مثل: صعوبة اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ بسبب البيروقراطية، وعدم توفر البيانات اللازمة، وكذلك صعوبة التواصل بين الإدارات العليا ووحداتها المختلفة، وعدم وجود إطار واضح في بعض الأحيان، ونقص التشريعات اللازمة، وكذلك افتقار الموظفين والإداريين للخبرة الكافية، والوعي اللازم لتنفيذ مبادئ ومعايير وقواعد الحوكمة (العقيل وعيسى، 2019).

وترى (حسين، 2015) أنّ من أهمّ معوقات تطبيق الحوكمة في القطاع العام هو النظر إلى مصطلح الحوكمة بأنه تقليص لدور الدولة، وإن كان هذا الأمر مقبولاً في مجتمعات مستقرة ومتطورة في بنيتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فإنه لن يكون مقبولاً في مجتمعات متأخرة، ويتعرض مفهوم الحكم الراشد إلى انتقادات باعتبار أنه يعكس قيماً غربيةً، وبالتالي دعوة للأخذ بالنموذج الغربي، ويعكس مصالح منظمات دولية؛ كالبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وهذا ما ينفي حيادية المفهوم؛ وللخروج من هذا الجدل، يجب النظر فيما إذا كانت القيم التي يدعو إليها الحكم الراشد من شفافية ومشاركة ومساءلة تنطبق على كل المجتمعات أم أنها تخصّ مجتمعات معينة، وكذلك مدى قابلية تلك القيم للتحقيق.

ولتطبيق الحوكمة هناك محددات داخلية وخارجية، وأهمّ المحددات الخارجية في منظمات المجتمع المدني هي أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة يحتاج إلى تظافر الجهود بين القطاع العام والخاص والمؤسسات الأهلية، وأي ضعف أو تعييب لهذه المؤسسات ولمنظمات المجتمع المدني يؤدي إلى صعوبة تطبيق الحوكمة بشكلٍ فعالٍ.

وفي سياق حديث تقرير منظمة الشفافية العالمية عن معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في فلسطين 2010، ذكر التقرير أنّه لم تتطور القدرات المؤسساتية للحكومة لأداء الوظائف المنوطة بها؛ نتيجة وضعها كسلطة حكم ذاتي تدير الأراضي الواقعة تحت الاحتلال الإسرائيلي، وليس بوصفها دولة مستقلة. فضلاً عن ذلك توجد آثار سلبية حديثة

حول الشقاق الداخلي بين السلطات المعنية في الضفة الغربية وغزة حول قدرة الدولة على تأكيد سلطتها. علاوة على ذلك، وجدت عملية تقييم نظام النزاهة الوطني أنّ السلطات العامة في سلطة التحرير الفلسطينية تفتقر إلى الخبرات اللازمة لتطوير نظام فعال للنزاهة، يعمل بالكامل وبالتجانس مع المؤسسات الأخرى".

ونكر التقرير أنّ من أهم معوقات تطبيق الحوكمة في فلسطين ما يأتي:

1. غياب الجهات الرقابية القوية والتدخلات السياسية في عمل الجهات الرقابية.
2. الفجوات في التنفيذ بين الإصلاح القانوني والممارسة في المؤسسات.
3. محدودية الوصول للمعلومات.

كما ذكر تقرير الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الصادر في 2019 أن هناك استجابة لبعض عناصر ومعايير الحوكمة، وحدد هذه الاستجابة بتوافق مدونة السلوك للسلطة الفلسطينية مع معايير النزاهة الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وأنّ هناك تقدماً في موضوع الحكومة الإلكترونية، وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور، وما زال هناك قصور في محاربة الفساد، وتعزيز سيادة القانون (منظمة التعاون الاقتصادي، 2019).

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة حسب الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC.

في عام 2014م، أصدر الاتحاد الدولي للمحاسبين ما يُعرف بالإطار الدولي للحوكمة في القطاع العام، والذي يهدف إلى تشجيع تقديم خدمات أفضل، وتحسين المساءلة في القطاع العام من خلال وضع مبادئ لجوانب الحكم الرشيد. ومن المفترض أن تنطبق هذه المبادئ على جميع الكيانات التي تشكل القطاع العام، وهذه المبادئ لا تحل محل قوانين الحوكمة الوطنية، وإنما هي مرجع لأولئك الذين يطورون ويضعون قواعد الحوكمة للقطاع العام؛ وتضمن هذا الإطار سبعة مبادئ أساسية لتطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، وهي:

A. Behaving with integrity, demonstrating strong commitment to ethical values, and respecting the rule of law

1. التصرف بنزاهة وإظهار الالتزام القوي بالقيم الأخلاقية واحترام سيادة القانون:

تعرف النزاهة بأنها مجموعة القيم المتعلقة بالصدق، والأمانة، والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم، والاهتمام بالمصلحة العامة أي: أن النزاهة تتطلب من الذين يخدمون في الشأن العام أو العمل العام ألا يضعوا أنفسهم تحت إغراء الأموال، أو أي التزامات لأفراد أو مؤسسات، من الممكن أن تؤثر في أدائهم لمهام وظيفتهم الرسمية، كما تشمل أيضًا احترام وقت العمل والأموال العامة، وعدم استخدامها للمنافع الخاصة، ولذلك فإن إقامة نظام النزاهة الوطني هي من أهم متطلبات قيام حكم صالح، ويهدف ذلك إلى توفير مناعة أو حصانة ضد الفساد، والوقاية من مخاطره على مختلف الأصعدة، ويعني النظام الوطني للنزاهة الانتقال من نظام المساءلة العمودية القائم في ظلّ النُظم الاستبدادية التي يحكمها حزب أو فرد واحد؛ إلى نظام المحاسبة الأفقية الذي يقوم على تعدد الأجهزة الرقابية والمحاسبية، مثل: البرلمانات، والمحاكم، ومؤسسات الرقابة العامة، ومؤسسات المجتمع المدني، بما فيها الإعلام، والنقابات المهنية؛ لتحويل دون إساءة استعمال السلطة (أمان، 2016).

ذكرت منظمة الشفافية الدولية في إصدارها 2010 عن تحدي الحكم الرشيد في فلسطين أنّ نظام النزاهة يتكون من المؤسسات الأساسية والأطر الفاعلة التي تشكل أسلوب الحكم في البلاد بالتعاون مع السلطات التنفيذية، والتشريعية، والقضائية، وجهات الرقابة التي تتبع للحكومة، بالإضافة إلى الأطراف غير الحكومية، مثل: الرأي العام، ووسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، وكلما كانت هذه المؤسسات قوية، وتؤدي كل منها الدور المنوط بها تكون الشفافية، والمساءلة، والنزاهة مترسخة بقوة، وتتضاءل مخاطر وفرص الفساد إلى الحد الأدنى.

تعدّ كيانات القطاع العام مسؤولةً أمام الهيئات التشريعية عن ممارسة السلطة، وتطبيق القانون في المجتمع، وهذا يجعل من الضروري أن يتمكن كل كيان من إثبات مدى ملاءمة جميع أفعاله مع التشريعات، وأن تكون لديه آليات قائمة لتشجيع وفرض الالتزام بالقيم الأخلاقية، واحترام سيادة القانون داخل المؤسسة (IFAC, 2014).

أمّا بخصوص سيادة القانون، فهي تعني خضوع جميع أفراد المجتمع لأحكام القانون بغضّ النظر عن مناصبهم ومواقعهم، وضمان تطبيق الأحكام والمبادئ القانونية بكل عدالة دون تمييز، مع الحرص على انسجام هذه القوانين مع نصوص جميع الاتفاقيات والمنظمات الدولية. (الاطرش، 2020).

B. Ensuring openness and comprehensive stakeholder engagement

2. ضمان الانفتاح والمشاركة الشاملة لأصحاب المصلحة.

بما أن كيانات القطاع العام تُنشأ وتُدار من أجل الصالح العام، ينبغي أن تضمن هيئات إدارتها الانفتاح في أنشطتها، ويجب استخدام قنوات اتصال واستشارات واضحة وموثوقة للمشاركة بفعالية مع جميع مجموعات أصحاب المصلحة، مثل: المواطنين، والأفراد مستخدمي الخدمة، وكذلك أصحاب المصلحة المؤسسيين (IFAC, 2014).

إنّ الانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرار يعني فتح قنوات رسمية ومؤسسية تمكّن أصحاب المصالح والمنتفعين من إبداء رأيهم بكلّ وضوح، وبدون خوفٍ، وبصورة تضمن حرية التعبير (الاطرش، 2020)، وإن كل الرجال والنساء يجب أن يكون لهم صوت في عمليات اتخاذ القرارات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا الصوت يكون معبراً تعبيراً حقيقياً عن مصالحهم (الحديدي، 2020).

C. Defining outcomes in terms of sustainable economic, social, and environmental benefits

3. تحديد النتائج من حيث الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة.

يجب تحديد النتائج المطلوبة والتي أنشئت من أجلها الوحدة العامة، والتخطيط لهذه النتائج، وأن تعي الإدارة أنّ قراراتها تعزز الأهداف المطلوبة من الكيان، وأن تساهم في النتائج المرجوة، وتظلّ ضمن حدود السلطة والموارد المتاحة، كما أنّ هدف الإدارة العامة هو تحقيق التنمية المستدامة على الصعيد المادي والاجتماعي للمواطنين من خلال الأخذ برأي أصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين، ومستخدمي الخدمات، وأصحاب المصلحة المؤسسيين، وهو أمر حيوي لنجاح هذه العملية، وتحديد مستوى الرضا المطلوب حسب الإمكانيات المادية المتوفرة، ومن الضروري أن تقوم الهيئات الحاكمة بتطوير وتوضيح رؤية وأهداف إستراتيجية

واضحة، وذلك حسب الدور الذي تلعبه الوحدة الحكومية العامة بالتناسب، وحجم الموازنة المقدرة لأنشطتها، ومدى تأثيرها على المجتمع، ويجب أن يكون هناك بيان واضح ورسمي حول غرض الكيان والنتائج المتوقعة منه، والتي يجب استخدامها كأساس للتخطيط والقرارات، كما يجب أن يحتوي البيان على مؤشرات أداء مناسبة (تُعرف أحياناً باسم مؤشرات الأداء الرئيسية) للقياس والتقييم. إن تحديد النتائج ينطوي على تحديد التأثير المقصود، وهذا الأمر بالطبع يحتاج أحياناً إلى وقتٍ حسب طبيعة المؤسسة وخطتها. على سبيل المثال: يترتب على الإدارات العليا في وزارة المالية تحديد مستويات الضرائب، ومستويات الإنفاق، أو تحديد مستوى معين من الخدمات (IFAC, 2014).

D. Determining the interventions necessary to optimize the achievement of the intended outcomes

4. تحديد التدخلات اللازمة لتحسين تحقيق النتائج المرجوة (مراجعة وتقييم القرارات).

يحقق القطاع العام النتائج المرجوة من خلال توفير مزيج من التدخلات القانونية والتنظيمية والعملية، كما يعدُّ تحديد المزيج الصحيح من التدخلات خياراً إستراتيجياً بالغ الأهمية، ويتعين على الهيئات الحاكمة لكيانات القطاع العام القيام به؛ لضمان تحقيق النتائج المرجوة منها، وتحتاج كيانات القطاع العام إلى آليات قوية لصنع القرار؛ لضمان إمكانية تحقيق نتائجها المحددة بطريقة توفر أفضل مفاضلة بين الأنواع المختلفة لمداخلات الموارد، ويجب مراجعة القرارات التي يتم اتخاذها باستمرار لضمان تحقيق النتائج الأمثل (IFAC, 2014).

من جهة أخرى، فإنَّ عدم وضوح اللوائح التنظيمية أو تعارضها يسمح للموظف الحكومي بالتلاعب في اتباع هذه اللوائح بطريقة قد تضرّ بالمواطنين، وكذلك ضعف الرقابة اللازمة لمراجعة القرارات الإدارية، والتأكد من أنَّ هذه القرارات تنفذ اتباعاً للوائح والأنظمة الرسمية؛ ما يؤدي إلى حدوث الفساد وانتشار الفساد (العلوان، 2016).

إنَّ مراجعة وتقييم القرارات يجب أن يشمل جميع جوانب المنشأة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المنشأة، وجميع الإجراءات المُتخذة لتحقيق تلك الأهداف (IFAC, 2009)؛ ولتحديد التدخلات الأكثر ملاءمة، يجب أن يتلقى أعضاء مجلس الإدارة تحليلاً موضوعياً وصارماً لمجموعة متنوعة من الخيارات، بما في ذلك المخاطر والنتائج المتوقعة (المعروفة أيضاً باسم تخطيط السيناريو)، ويجب أن تكون أحد الجوانب الرئيسية لهذا التحليل هو الإشارة إلى كيفية مساهمة التدخل المقترح في تحقيق النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، كما يجب أن تنظر في المسائل القانونية والمالية وإجراءات الحوكمة؛ وهذا النوع من التحليل والمعلومات والتوجيه المهني مطلوب على جميع مستويات الكيان، كما يجب على الهيئة الحاكمة أن تقرر

كيفية قياس أداء خدماتها ومشاريعها، وإنشاء مؤشرات أداء رئيسية مناسبة يمكن مراجعتها وقياسها، والتأكد من أن الكيان لديه القدرة على توليد، والتقاط، وتحليل أي خيار أو فرصة (IFAC, 2014).

E. Developing the entity's capacity, including the capability of its leadership and the individuals within it

5. تنمية قدرات الكيان بما في ذلك قدرة قيادته والأفراد داخله (التدريب والتطوير).

تحتاج كيانات القطاع العام إلى الهياكل والقيادة المناسبة، فضلاً عن الأشخاص ذوي المهارات المناسبة، والمؤهلات، والعقلية المناسبة للعمل بكفاءة، وفعالية، وتحقيق النتائج المرجوة خلال الفترات المحددة. ونظرًا لأن الأفراد والبيئة التي يعمل فيها الكيان ستتغير بمرور الوقت، فستكون هناك حاجة مستمرة لتطوير قدرة الكيان، بالإضافة إلى مهارات وخبرات القيادة للأفراد العاملين، ومواكبة التطورات التكنولوجية والمهارات المطلوبة؛ لذلك يتم تعزيز القيادة في كيانات القطاع العام من خلال مشاركة الأشخاص الذين لديهم العديد من الخبرات المختلفة، واستقطابهم، وتعزيز وتدريب الكوادر الموجودة؛ ما يعكس هيكل وتنوع المجتمع، ويحقق أفضل النتائج للمؤسسة، ويتعين على إدارة القطاع العام التأكد من أن كياناتها صالحة لأهدافها، وستظل كذلك؛ وهذا يعني النظر فيما إذا كانوا ما يزالون يتمتعون بهياكل الحوكمة، والتوظيف الأساسية المناسبة؛ لتمكين تقديم الخدمات المخطط لها. وفي الوقت نفسه، فإن تطوير قدرات الإدارة المحلية والإدارة العليا يمكن اعتبارها من رأس المال الذي يتدفق إلى المؤسسة، ويمكن تصنيفها على أنها رأس مال فكري، وبشري، واجتماعي للمؤسسة. وعلى نفس السياق، فإن تحديد مستويات التوظيف وأنواع المهارات التي يتطلبها الكيان هو أمر ضروري لضمان استمرار نجاح المؤسسة، وعلى الإدارة أن توازن بين اكتساب موظفين جدد، أو تطوير الموظفين الحاليين، والاستعانة بخبراء خارجيين. باختصار يجب أن تكون لدى كيانات القطاع العام سياسات واضحة في هذا الأمر (IFAC, 2014).

F. Managing risks and performance through robust internal control and strong public financial management.

6. إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية قوية وإدارة مالية عامة قوية.

تحتاج الهيئات الحاكمة لكيانات القطاع العام إلى التأكد من أن الكيانات التي تشرف عليها قد نفذت نظام إدارة وأداء فعال يُسهّل تقديم الخدمات المخططة بفعالية وكفاءة، وتعدُّ إدارة المخاطر والرقابة الداخلية جزءًا مهمًا لا يتجزأ من نظام إدارة الأداء، وأساسًا لتحقيق النتائج؛ وهي تتكون من عملية مستمرة مصممة لتحديد ومعالجة المخاطر المهمة التي ينطوي عليها تحقيق نتائج الكيان، ويعدُّ وجود نظام قوي للإدارة المالية أمرًا ضروريًا لتنفيذ سياسات القطاع

العام وتحقيق النتائج المرجوة، حيث إنَّه سيفرض الانضباط المالي، والتخصيص الإستراتيجي للموارد، وتقديم الخدمات بكفاءة، والمساءلة (Ifac, 2014).

تعدُّ الرقابة والإدارة من أهم العناصر في حوكمة القطاع العام، فهي ركنٌ أساسٌ من أركان النجاح والثقة بالمؤسسة، والضامن الرئيس للحفاظ على أداء العاملين وحقوق المنتفعين (السعدوني والدريملي، 2020).

تمثِّل إدارة المخاطر عملية تخطيط وتنظيم وقيادة، ومن ثم تنفيذ الأنشطة لتعظيم قيمة المؤسسة، وتقليل المخاطر التي تواجهها، سواء كانت تلك المخاطر مالية، أم إدارية، أم تشغيلية؛ حيث يعد وجود علاقة واضحة بين إدارة المخاطر وتلبية الأهداف التنظيمية من الأمور الجوهرية لمتطلبات الحوكمة، والمخاطر التي تواجه أي مؤسسة تكون إما داخلية أو خارجية. ونظرًا لتشابه المهام، فإنَّه من الأفضل دمج إدارة المخاطر مع الرقابة الداخلية عند صناعة القرارات، وتحديد الأنشطة اللازمة لنفاذ الخسائر المادية، والمالية، والمعنوية (IFAC, 2009).

إنَّ ضعف أجهزة الرقابة، وتعقُّد الإجراءات الإدارية، والإفراط في البيروقراطية والمركزية، وكذلك ضعف سياسات الموارد البشرية داخل المنظمة، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كلها عوامل تؤدي إلى حدوث الفساد الإداري (العلوان، 2016).

G. Implementing good practices in transparency, reporting, and audit to deliver effective accountability

7. تطبيق الممارسات الجيدة في الشفافية وإعداد التقارير والتدقيق لتقديم مساءلة فعالة.

تعني الشفافية ضرورة وضوح إدارة الدولة من قبل القائمين عليها في مختلف مستوياتهم فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن شروط ومعايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكلٍ علنيٍّ ومتساوٍ للمواطنين جميعهم، أمَّا المساءلة بمفهومها العام فتتَّرض على كل من حصل على تفويضٍ من جهة معينة بصلاحيات وأدوات عمل - أنَّ يجيب بوضوح عن كيفية التصرف، واستخدام الموارد والصلاحيات التي وُضعت تحت تصرُّفه، وتقتضى المسؤولية أن يتحمل المسؤول نتائج أعماله. كما أنَّ آلية المساءلة هي إحدى أهم أدوات الرقابة في إطار مكافحة الفساد، فهي تعد معيارًا ضابطًا للأداء الحكومي، وتكون للأشخاص العاملين في القطاع العام عندما تتم محاسبتهم من قبل الهيئات المخولة بذلك بشكل رسمي مثل المجلس التشريعي، أو مؤسسات المجتمع المدني (أمان، 2016).

وقد أُكِّدَت أغلب التعريفات المرتبطة بمفهوم الشفافية على حرية تدفق المعلومات، وسهولة الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح المعنيين بهذه المعلومات، وأن تكون هذه المعلومات كافيةً لفهم ما يُراد فهمه ومعرفته (السعدوني والدريملي، 2020).

وعندما يكون القطاع العام مسؤولاً عن استخدام نسبة كبيرة من الموارد التي يتم جمعها من خلال الضرائب لتقديم الخدمات للمواطنين.

إنَّ كيانات القطاع العام ليست مسؤولة فقط عن مقدار ما تُنفقه، ولكن أيضاً عن كيفية استخدامها للموارد التي تقع تحت إشرافها، ويشمل ذلك المساءلة عن المخرجات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وعن النتائج التي حقَّقتها (IFAC, 2014).

جدول (2.1): مقارنة توضح الفرق بين عناصر الحوكمة حسب ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني وبين عناصر الحوكمة حسب الاتحاد الدولي للمحاسبين

الاتحاد الدولي للمحاسبين	ديوان الفتوى والتشريع	
التصرف بنزاهة وإظهار الالتزام القوي بالقيم الأخلاقية واحترام سيادة القانون	سيادة القانون	1
ضمان الانفتاح والمشاركة الشاملة لأصحاب المصلحة	المشاركة بين الأطراف المعنية	2
تحديد النتائج من حيث الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة	التجاوب	3
تنمية قدرات الكيان بما في ذلك قدرة قيادته والأفراد داخله (التدريب والتطوير)	التوافق	4
إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية قوية وإدارة مالية عامة قوية	الكفاءة والفعالية	5
تطبيق الممارسات الجيدة في الشفافية وإعداد التقارير والتدقيق لتقديم مساءلة فعالة	الشفافية	6
تحديد التدخلات اللازمة لتحسين تحقيق النتائج المرجوة (مراجعة وتقييم القرارات)	-----	7

من إعداد الباحث وبالرجوع إلى إصدارات ديوان الفتوى والتشريع وإصدارات ifac

جدول (2.1.1): عناصر الحوكمة لأهم المنظمات الدولية المعنية

IFAC	البنك الدولي	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	برنامج الأمم المتحدة	الوكالة الأمريكية للتنمية
النزاهة واحترام القانون	المساواة	المساواة	المساءلة	المساءلة
المشاركة	المشاركة	المشاركة	الاستجابة	الاستجابة
تحديد الفوائد المتوقعة	الشفافية	الشفافية	الشفافية	الشفافية
التدريب والتطوير	النزاهة	المسؤولية	دورية الانتخابات	الكفاءة
رقابة وإدارة مخاطر	الرقابة	الرقابة	المشاركة	-
الشفافية والمساءلة	-	تداول السلطة	الشرعية	-
مراجعة القرارات	-	-	حكم القانون	-
-	-	-	الكفاءة والفعالية	-
-	-	-	الرؤية الإستراتيجية	-

من إعداد الباحث وبالرجوع إلى دراسة الرئيس (2021)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وتحليل البيانات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وتحليل البيانات

3.1 مقدمة:

في هذا الفصل يتم تطبيق الجانب العملي التطبيقي من الدراسة، حيث تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسًا للوصول إلى نتائج البحث، وعن طريقها أيضًا يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، ثم إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الهدف الأساسي للدراسة. تناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المُتَّبَع، ومجتمع وعَيِّنَة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المُستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ومن ثمَّ عمل المعالجات الإحصائية اللازمة التي تم استخدامها في التحليل، وإظهار النتائج، وفيما يأتي وصفٌ لهذه الإجراءات.

3.2 منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الاستكشافي من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة في القطاع العام، وفق إصدارات الاتحاد الدولي للمحاسبين، وعددها سبعة، ومن ثم استخدام الاستبانة لدراسة مدى توافر وتطبيق هذه المبادئ في عينة الدراسة، ووضع التوصيات المناسبة لتطبيقها بشكلٍ فعالٍ، كما سيعتمد الباحث على البيانات الثانوية والمنشورة في الكتب، والمجلات، والنشرات العلمية في كتابة الإطار النظري.

ولتحقيق أهداف الدراسة من خلال المنهج الوصفي الاستكشافي، والتعرف على موضوع الدراسة، وعناصر الحوكمة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين، ونسبة تطبيق كل مبدأ من هذه المبادئ، وباستخدام جمع البيانات عن طريق الاستبيان، ومن ثم تحليل البيانات للوصول إلى أهداف الدراسة، والتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في وزارة المالية؛ تمَّ استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** اتَّجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدُّوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كذلك صفحات الويب، والتقارير الصادرة عن الجهات الرقابية، والمنظمات الدولية.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة؛ لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، والتي صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنَّ المجتمع المستهدف يتكون من جميع المحاسبين العاملين في وزارة المالية، وكذلك المُسميات الإشرافية من رئيس قسم فأعلى، والذين بلغ عددهم 334 شخصاً من واقع البيانات المستخرجة من الإدارة العامة للشؤون الإدارية بوزارة المالية.

3.4 عينة الدراسة:

قام الباحث بإنشاء استبيان إلكتروني (Google Forms)، ونشره على صفحات وزارة المالية الخاصة، والمجموعات الخاصة بالموظفين، وأصحاب المسميات الإشرافية، وأكدَّ الباحث من خلال جولات ميدانية على الفئة المستهدفة، كما استطاع الباحث جمع 181 استبانة بنسبة 54% من المجتمع، وبنسبة استجابة 100%، وتمَّ بعدها استبعاد عدد (2) استبانة؛ لعدم اختصاصهم بمجتمع الدراسة.

3.5 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC (وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)".

تتكون الاستبانة من جزأين رئيسين، هما:

القسم الأول: عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب، والتي تتضمن البيانات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المنصب الحالي، الجنس).

القسم الثاني: عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 69 فقرة، موزع على (6) محاور:

المحور الأول: مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات، وتصرفات الموظفين والمسؤولين.

المحور الثاني: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة.

المحور الثالث: مبدأ الشفافية والمساءلة.

المحور الرابع: مبدأ وجود تغذية راجعة، وآليات لتقييم القرارات، ونشر التقارير اللازمة.

المحور الخامس: مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية، واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح.

المحور السادس: هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكّن من إدارة المخاطر المتوقعة. وتمّ استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3.1):

جدول (3.1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "قليلة جدًا"، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% لكل مستوى، وهذا يتناسب مع طريقة التقسيم.

3.6 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ (IFAC) في وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية"، حيث تم اتباع الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الحوكمة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عددًا من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد محاور الاستبانة وفقراتها.
- 3- استفاد الباحث من النشرات الصادرة من الاتحاد الدولي للمحاسبين لبناء هيكل الاستبانة.
- 4- تحديد أهم المجالات التي يجب أن تشملها الدراسة.
- 5- تحديد فقرات وأسئلة كل محور من المحاور الرئيسية.
- 6- تصميم الاستبانة بشكلها الأولي، وقد تكونت من (6) مجالات، و (75) فقرة.
- 7- تم عرضها على (4) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة فلسطين. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 8- بعد ذلك، وبأخذ آراء المحكمين وتعليقاتهم على الفقرات؛ تم الحذف، أو الإضافة، والتعديل؛ لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (69) فقرةً حسب ملحق (1).

3.7 صدق الاستبانة:

ويقصد بالصدق "أن يقيس الاستبيان ما وُضع لقياسه" (الجرجاي، 2010)، أي: أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وُضع لقياسه فعلاً، وأن تكون صالحة للتحليل الإحصائي، وللتأكد من صدق الاستبانة، يقوم الباحث باستخدام طريقتين:

- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

المقصود بصدق الصدق الظاهري "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاي، 2010)، حيث تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من 4 أكاديميين متخصصين في المحاسبة، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذفٍ وتعديلٍ في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

- صدق المقياس:

أولاً- الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (3.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول (3.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين" والدرجة الكلية للمحور.

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	*.574	يلتزم الموظفون بأحكام مدونة السلوك المهني.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
2.	يسود القانون على جميع فئات الموظفين في الوزارة دون استثناء.	.65*	*0.000
3.	يتم احترام الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالجمارك والضرائب والمعايير الحدودية.	.579*	*0.000
4.	يتم احترام قرارات المحاكم المحلية المتعلقة بالمنازعات المالية مع الموظفين أو المواطنين.	.528*	*0.000
5.	يتم إبلاغ الجهات المختصة بأي نشاط غير قانوني بغض النظر عن منصب فاعله.	.677*	*0.000
6.	يوجد تعاون بجدية وأمانة من قبل الإدارة والموظفين مع الجهات الرقابية.	.706*	*0.000
7.	يتمتع الموظفون عن تلقي أي هدايا أو مكافأة أو عمولة مباشرة أو بوسيط من جهات أو أشخاص.	.542*	*0.000
8.	لا يستفيد العاملون من المعلومات الداخلية للوزارة بهدف تحقيق منافع معنوية أو مادية شخصية.	.565*	*0.000
9.	هناك حياد في عمليات التعيين والترقية وهناك سياسة معلنة تمنع التدخل السياسي بها.	.648*	*0.000
10.	هناك سياسة واضحة في التعامل مع الجمهور والمساواة بتلقي الخدمة دون تمييز أو محاباة.	.735*	*0.000
11.	هناك سياسة واضحة في الإنفاق والصرف للموردين دون تمييز.	.695*	*0.000
12.	هناك آليات ولجان متخصصة لوضع آليات تطبيق القوانين ومكافحة الفساد.	.595*	*0.000

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

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يشارك الموظفون في رسم سياسات الوزارة والإستراتيجيات وتحديد الأهداف	.766*	*0.000
2.	يتوفر في الوزارة نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي	.688*	*0.000
3.	عند اعاد الموازنة العامة يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الموظفين بمختلف مستوياتهم	.801*	*0.000

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
4.	هناك تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار	.819*	*0.000
5.	تؤمن القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقت الموظفين	.770*	*0.000
6.	تدعم الوزارة التفاوض لتوفيق الآراء	.771*	*0.000
7.	تعتمد الوزارة نهج تقييم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة	.726*	*0.000
8.	في حال تطبيق سياسات جديدة في الإيرادات أو النفقات يتم إعلام الجمهور بها قبل وقتٍ كافٍ	.581*	*0.000
9.	هناك لجان مختصة لدراسة اعتراض وتظلم المواطنين	.628*	*0.000
10.	هناك تعاون مستمر وتنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان عدم ازدواجية الإجراءات والعمل	.726*	*0.000
11.	يتم الاستعانة بخبراء أفراد كانوا أو مؤسسات عند وضع سياسات جديدة في الإنفاق	.747*	*0.000
12.	يتم عقد ورشات عمل والاستماع لرأي الجمهور في أي قرارات مستقبلية	.729*	*0.000

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

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ الشفافية والمساءلة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ الشفافية والمساءلة" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توفر الإدارات المختلفة في الوزارة وثائق واضحة حول أهدافها وبرامجها للجمهور	.685*	*0.000
2.	يتم نشر للجمهور وثائق واضحة لموازنة الوزارة وتمويلها وعلاقاتها خططها ونفقاتها	.654*	*0.000
3.	يتم الإفصاح عن الرواتب التي يتلقاها كبار الموظفين وعن المزايا المالية والمادية والنثرية التي يحصلون عليها	.696*	*0.000
4.	هناك سياسة عامه للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور والاطلاع على القرارات والإجراءات العامة	.574*	*0.000
5.	يوجد هيكل إداري وأنظمة واضحة لخضوع المستويات المختلفة لمساءلة الهيئات العليا	.746*	*0.000
6.	يتم عقد اجتماعات دورية بين المستويات الإدارية المختلفة وأعمال الرقابة والتفتيش	.732*	*0.000

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	يتم مساءلة الموظفين المختصين عن مطابقة إجراءات الصرف والتحويل حسب الأنظمة والإجراءات المعتمدة	.728*	*0.000
8.	يتم اعتماد سياسات محاسبية فعالة في إعداد التقارير المالية	.719*	*0.000
9.	تستخدم لوزارة المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية على الإيرادات والمصروفات	.612*	*0.000
10.	يتم تعريف كل موظف بواجباته وحقوقه وتوزيع اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل	.686*	*0.000
11.	هناك لقاءات دورية مفتوحة مع جميع الموظفين يتم خلالها الكشف عن أي أمر واطلاع الموظفين على الخطط والاستماع لوجهات النظر	.765*	*0.000
12.	تعتمد الوزارة نظاماً فعالاً للموازنة بما يحقق أهداف الوحدات الإدارية المختلفة	.770*	*0.000
13.	تهتم الإدارة بأي تحفظات من طواقم الرقابة والأخذ بها	.715*	*0.000
14.	تتخذ الوزارة الإجراءات القانونية اللازمة بحق المخالفين سواء موظفين أو جمهور	.711*	*0.000
15.	يتم تحديد الأهداف في مستوى التحصيل المطلوب وتتجج الوزارة في ذلك	.645*	*0.000
16.	تأخذ الوزارة شكاوى المواطنين على محمل الجد ويتم معالجتها سريعاً	.707*	*0.000

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

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$)، وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وُضِعَ لقياسه.

جدول (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تفصح الإدارات عن إجراءاتها بالتفصيل وبما يراعي مختلف المتعاملين	.755*	*0.000
2.	يتم مقارنة جودة الخدمات المقدمة من سنة لأخرى	.775*	*0.000
3.	تطور الوزارة من أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للجمهور	.711*	*0.000
4.	توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة الجمهور والموظف	.719*	*0.000
5.	هناك منهجية واضحة لإعداد التقارير وتقديمها ونشرها للجمهور	.594*	*0.000
6.	هناك لجان مختصة لمراجعة وتقييم القرارات الإستراتيجية	.767*	*0.000

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	يتم تحليل الفوائد المتوقعة وقياسها قبل اتخاذ القرارات	.833*	*0.000
8.	تستخلص الوزارة النتائج والعبر بعد اتخاذ قرارات مهمة	.842*	*0.000
9.	تساعد البرامج المعمول بها على إصدار التقارير والإحصائيات اللازمة في الوقت المناسب	.723*	*0.000
10.	تقدم الإدارات المختصة تقارير دورية عن أنشطتها وإنجازاتها	.755*	*0.000

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

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مبدأ تدريب وتطوير الكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وُضِعَ لقياسه.

جدول (3.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مبدأ تدريب وتطوير الكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	هل تضمن الوزارة الظروف المناسبة لاستمرار عمل الكفاءات وعدم تركهم للعمل	.797*	*0.000
2.	يوجد هيكل تنظيمي يوضح الوصف الوظيفي لكل وظيفة	.630*	*0.000
3.	هل يحترم الموظف والمواطن التسلسل الإداري حسب النظام	.558*	*0.000
4.	فرص الترقيات للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين متساوية	.715*	*0.000
5.	هل تقوم الوزارة بعمل دورات تدريبية وورش عمل بما يساعد في تحقيق الأهداف الخاصة بالوزارة	.732*	*0.000
6.	تراعي الوزارة احتياجات الموظفين المختلفة ويتم توفيرها	.804*	*0.000
7.	يتم تقييم إنجازات الموظفين بشكل دوري	.697*	*0.000
8.	تهتم الوزارة بالجانب الثقافي والمعرفي للموظفين	.829*	*0.000
9.	توفر وتساعد الوزارة الموظفين على تلقي تعليم عالٍ أو ابتعاث للخارج	.804*	*0.000
10.	يوجد نظام حوافز ومكافآت واضح حسب الأهداف الموضوعه	.790*	*0.000
11.	تهتم الوزارة بجودة بيئة العمل وتحفز الموظفين على الإنجاز ورفع الروح المعنوية	.824*	*0.000
12.	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة حسب عمل كل إدارة	.772*	*0.000

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

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وُضِعَ لقياسه.

جدول (3.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة" والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتمتع موظفو الرقابة الداخلية بالوزارة بالصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم بكفاءة	.619*	*0.000
2.	تخضع تقارير الرقابة لضغوطات من الموظفين أو المستويات الإدارية العليا	.534*	*0.000
3.	هناك تصور لحجم المخاطر الإدارية والمالية المتوقعة	.730*	*0.000
4.	يتم وضع خطط بديلة ومساعدة لتجنب الأخطار المتوقعة	.795*	*0.000
5.	يتم اطلاع الأطراف المختلفة على تقارير الرقابة الدورية	.714*	*0.000
6.	تساعد نتائج الرقابة السابقة في تجنب نقاط الضعف والأخطاء التي تم الوقوع بها سابقاً	.765*	*0.000
7.	تهتم الوزارة بعمل دراسات وتقارير لتحديد مخاطر الفساد فيها كإجراء وقائي	.717*	*0.000

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

ثانياً- الصدق البنائي Structure Validity:

يعدُّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يُبين جدول (3.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك تعدُّ جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وُضِعَ لقياسه.

جدول (3.7): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.823	المحور الأول: مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين.
0.000	.859	المحور الثاني: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة.
0.000	.912	المحور الثالث: مبدأ الشفافية والمساءلة.
0.000	.908	المحور الرابع: مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة.
0.000	.884	المحور الخامس: مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح.
0.000	.831	المحور السادس: هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة.

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

3.8 ثبات الاستبانة Reliability:

يُقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010م)، وقد تحقَّق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.8).

جدول (3.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.926	0.858	12	المحور الأول: مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين.
0.958	0.919	12	المحور الثاني: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة.
0.963	0.929	16	المحور الثالث: مبدأ الشفافية والمساءلة.
0.954	0.911	10	المحور الرابع: مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة.

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.962	0.926	12	المحور الخامس: مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح.
0.904	0.819	7	المحور السادس: هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة.
0.987	0.976	69	جميع المجالات معاً

*الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

يبدو واضحاً من نتائج الجدول (3.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور، حيث تقع بين (0.819،0.929)، وقد بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.976)، وكذلك وجدنا أن قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور، حيث تقع بين (0.904،0.963)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987)، وهذا يدلُّ أن معامل الصدق الذاتي مرتفع. بذلك تكون الاستبانة حسب شكلها النهائي في الملحق رقم (1)، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ ما يجعله على ثقةٍ تامةٍ بصحة الاستبانة، وصلاحيّتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، ومن ثم تعميمها، واستخلاص النتائج والتوصيات.

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

كما تمّ استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages)؛ لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)؛ للتعرف ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة، والتي تم تحديدها في (3)، أم أنها زادت، أو أنها قلت عن ذلك؛ ولقد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل سؤالٍ من أسئلة محاور الاستبانة.

3.10 تحليل البيانات:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تمّ التوصل إليها من خلال

تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة التي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المنصب الحالي، الجنس)؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)؛ للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

3.11 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

وفيما يأتي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

أولاً- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (3.9): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	26	14.5
31 حتى 45 سنة	132	73.7
أكبر من 46 سنة	21	11.7
المجموع	179	100.0

يتضح من جدول (3.9) أعلاه أنّ ما نسبته 14.5% من عينة الدراسة هم أقل من 30 سنة، ويرجع ذلك ربما إلى قلة وانخفاض أعداد التعيينات الجدد في الوزارة خلال الفترة الماضية بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية، وأن الفئة العمرية ما بين 31 إلى أقل من 45 بلغت 73.7% وهي الفئة العمرية الشابة والأكثر كفاءة، ولديها رصيد جيد من الخبرات، وهو ما يعكس طبيعة المجتمع الفلسطيني ككل الذي يوصف بأنه مجتمع شاب.

ثانياً- جدول توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (3.10).

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	13	7.3
بكالوريوس	121	67.6
ماجستير فأعلى	45	25.1
المجموع	179	100.0

يتبين من جدول (3.10) أنّ ما نسبته 67.6% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لديهم هو بكالوريوس، وهو الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على وظيفة إدارية أو إشرافية في الوزارات الفلسطينية حسب قانون الخدمة المدنية المعدل 2005، بينما 25.1% مؤهلهم العلمي ماجستير

فأعلى، ويعود ذلك إلى رغبة العديد من الموظفين بتحسين أدائهم الإداري، وزيادة المعرفة، وطموحهم للحصول على ما يترتب على هذه الشهادة من علاوات إدارية ومالية، خصوصاً مع انتشار الجامعات، ووجود تسهيلات مالية لعملية الالتحاق بالدراسات العليا.

ثالثاً - توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.

جدول (3.11): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
محاسبة	153	85.5
علوم مالية ومصرفية	1	0.6
إدارة	13	7.3
أخرى	12	6.7
المجموع	179	100.0

يتضح من جدول (3.11) أنّ ما نسبته 85.5% من عينة الدراسة تخصّصهم محاسبة، ويعود ذلك إلى طبيعة اختصاص عمل الوزارة من إدارة المال العام عن طريق جبايته من خلال الإدارات الإيرادية بوزارة المالية (الإدارة العامة لضريبة القيمة المضافة، الإدارة العامة للجمارك والمكوس، الإدارة العامة لضريبة الدخل والأملاك)، أو الحصول عليه من الرسوم التي تحصلها الوزارات الأخرى، أو من مصادر أخرى؛ كالمساعدات، ومن ثم وضع الخطط اللازمة لعملية إنفاقه من خلال الإدارات المختلفة المشرفة على عمليات الصّرف والتوزيع؛ كالإدارة العامة للوزام والخزينة وفق ما تم إعداده مسبقاً من خلال الإدارة العامة للموازنة. كما أظهر الجدول أنّ ما نسبته 6.7% من تخصصات أخرى غير مذكورة قد تكون تخصصات جديدة، أو تخصصات ليس لها علاقة بالمحاسبة، وإنما طبيعة عملهم في مجال المحاسبة.

رابعاً - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول (3.12): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 15 سنة	102	57.0
15 سنة فأكثر	77	43.0
المجموع	179	100.0

ويعود ذلك في رأي الباحث إلى أنّ أغلب الموظفين في الوزارة هم الفئة الشابة، والذين تم تعيينهم بأعداد كبيرة في الفترة الماضية إبان 2007، وتتراوح فترة خدمتهم إلى أقل من 15 سنة،

وبلغت نسبتهم 57%، كما أنّ العمل في الجهاز الحكومي يتميز بالاستقرار، إذا ما قورن بالعمل في القطاع الخاص، وهذا يجعل العديد من الخريجين وأصحاب الشهادات يتوجهون للعمل في الجهاز الحكومي، ويمتد عملهم في الجهاز الحكومي إلى سنوات طويلة.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الحالي.

جدول (3.13): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الحالي.

النسبة المئوية %	العدد	المنصب الحالي
5.0	9	مدير عام فأعلى
22.3	40	مدير دائرة
29.1	52	رئيس قسم
43.6	78	موظف
100.0	179	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه انخفاض عدد فئة مدير عام فأعلى، حيث جاءت بنسبة 5% فقط من إجمالي عدد الموظفين؛ الأمر الذي يعطي مؤشراً على إمكانية تفويض الصلاحيات بشكل أكبر، وإعطاء هامش للفئات الدنيا لاتخاذ بعض القرارات، كما أنّ هذا الأمر منطقي وطبيعي، ويتسق مع مهام هذه الفئة، وهي رسم السياسات ووضع الخطط، كما أنّ فئة مدير دائرة ورئيس قسم جاءت بنسب 22.3% و 29.1% على التوالي، وهي نسبة متوسطة ومعقولة للربط بين الفئة العليا، فالمتوسطة، فالأدنى؛ وجاءت النسب مرتبة تصاعدياً حسب الفئة، وهو ما يتناسب مع ظروف العمل الإداري الطبيعي والصحيح .

سادساً- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول (3.14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
82.1	147	ذكر
17.9	32	أنثى
100.0	179	المجموع

يتّضح من الجدول (3.14) أنّ عدد الموظفين الذكور في الوزارة بلغت نسبتهم 82%، ويعود ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني أولاً من حيث إنّ الرجل هو المسؤول الأول، وبالتالي السعي بشكل حثيث للحصول على الوظيفة، بالإضافة إلى أنّ طبيعة بعض المهام في الوزارة

تتطلب المشقّة، ويكون العمل ميدانياً، أو في مواجهة للجمهور، وهذا الأمر يتطلب موظفين من فئة الذكور أكثر من الإناث.

3.12 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات هذه الدراسة التي تم صياغتها في الاستبانة، تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، وهذا الاختبار يؤدي إلى معرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة التي تم تحديدها وهي عند رقم (3)، أم لا. **الفرضية الصفرية:** أنّ متوسط درجة الإجابة يساوي (3)، وهي تساوي درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت.

الفرضية البديلة: أنّ متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3).

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05)؛ فهذا يعني أنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد عن ظاهرة الدراسة لا يختلف اختلافاً جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة التي تم تحديدها (3)، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فهذا يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية الأخرى البديلة التي تقول بأنّ متوسط آراء الأفراد يختلف اختلافاً جوهرياً عن الدرجة المتوسطة للموافقة، وهي (3)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة ينقص أو يرتفع بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وذلك عن طريق قيمة الاختبار.

فإذا كانت قيمة هذا الاختبار موجبة، فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة أعلى من درجة الموافقة المتوسطة، والعكس صحيح.

وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة؛ تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة، وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المشابهة، تمّ اعتماد المقياس التالي لتقدير مدى تطبيق كلّ محورٍ من محاور أداة الاستبانة، ومن ثم المحور ككل بالاعتماد على المتوسط الحسابي للفقرة.

جدول (3.15):

كبيرة جدًا	4.21
كبيرة	4.2-3.41
متوسطة	3.4-2.61
قليلة	2.60-1.81
قليلة جدًا	أقل من 1.81

أولاً- تحليل فقرات محور "مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين". تم استخدام الاختبار T للتعرف ما إذا كان متوسط الدرجة للاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (3) أم لا؛ وحسب توضيح النتائج الموجودة في جدول (3.16).

جدول (3.16): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يلتزم الموظفون بأحكام مدونة السلوك المهني	3.60	71.96%	10.411	*0.000	3
2.	يسود القانون على جميع فئات الموظفين في الوزارة دون استثناء	3.17	63.46%	2.494	*0.014	10
3.	يتم احترام الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالجمارك والضرائب والمعايير الحدودية	3.32	66.48%	4.938	*0.000	8
4.	يتم احترام قرارات المحاكم المحلية المتعلقة بالمنازعات المالية مع الموظفين أو المواطنين	3.78	75.53%	12.811	0.000*	1
5.	يتم إبلاغ الجهات المختصة بأي نشاط غير قانوني بغض النظر عن منصب فاعلة	3.16	63.13%	2.268	0.025*	11
6.	يوجد تعاون بجدية وأمانة من قبل الإدارة والموظفين مع الجهات الرقابية	3.56	71.28%	8.223	0.000*	4
7.	يتمتع الموظفون عن تلقي أي هدايا أو مكافأة أو عمولة مباشرة أو بوسيط من جهات أو أشخاص	3.72	74.41%	10.298	0.000*	2
8.	لا يستفيد العاملون من المعلومات الداخلية للوزارة بهدف تحقيق منافع معنوية أو مادية شخصية	3.46	69.16%	6.950	*0.000	6
9.	هناك حياد في عمليات التعيين والترقية وهناك سياسة معلنة تمنع التدخل السياسي بها	2.99	59.78%	-0.160	0.873	12
10	هناك سياسة واضحة في التعامل مع الجمهور والمساواة بتلقي الخدمة دون تمييز أو محاباة	3.42	68.38%	6.897	*0.000	7
11	هناك سياسة واضحة في الإنفاق والصراف للموردين دون تمييز	3.47	69.39%	7.445	*0.000	5
12	هناك آليات ولجان متخصصة لوضع آليات تطبيق القوانين ومكافحة الفساد	3.24	64.80%	3.695	0.000*	9
	جميع فقرات المجال معاً	3.41	68.15%	9.946	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (3.16) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "4" (يتم احترام قرارات المحاكم المحلية المتعلقة بالمنازعات المالية مع الموظفين أو المواطنين) يساوي 3.78 (على اعتبار أن 5 هي الدرجة الكلية) أي: أن المتوسط الحسابي النسبي 75.53%، قيمة الاختبار 12.811، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد جاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأولى، ويعزو الباحث ذلك إلى عدة عوامل، منها: قوة القرارات الصادرة عن المحكمة بصفتها المخول في حل أي نزاع ينشأ بين الأطراف المختلفة، ولما يتميز به القضاء الفلسطيني من نزاهة وحجم ثقة عالٍ، كما أن المحاكم تعدُّ الملاذ الأخير للفصل في تفسير نصوص وبنود القوانين المختلف عليها، والتي تحكم العمل الناظم في الوزارة أو المجتمع ككل، وبالتالي تكون قراراتها ملزمة لجميع الأطراف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأطرش وآخرون، 2019) حول قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، وتتعارض جزئياً مع دراسة (مطير، 2013) في واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "9" (هناك حياد في عمليات التعيين والترقية وهناك سياسة معلنة تمنع التدخل السياسي بها) يساوي (2.99) أي: أن المتوسط الحسابي النسبي 59.78%، قيمة الاختبار -0.160، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.873)؛ لذلك لا تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة مقارب لدرجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة. ويرجع ذلك لطبيعة المجتمع الفلسطيني السياسية وانقساماته وتصنيفه حسب المذهب السياسي، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم تفاوت بالإجابة على هذه الفقرة.

عموماً، يمكن اعتبار أن درجة المتوسط الحسابي هي 3.41، وأن درجة المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.15%، وقيمة الاختبار 9.946، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ محور "مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أيضًا أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وجاء ذلك موافقًا لدراسة (الأطرش وآخرون، 2019)، والتي أكدت حصول محور سيادة القانون على أعلى التقديرات، وبُرت ذلك بوضوح الإجراءات القانونية في مؤسسات السلطة الفلسطينية، كما تتفق النتيجة مع دراسة (رولا كجبجي، 2019) في دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، والتي أكدت ارتفاع مؤشر سيادة القانون وضرورة تعزيزها كأهم عنصر من عناصر الحوكمة. وتوافقت أيضًا مع دراسة (الأمين نصبة، 2015) حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام لدراسة حالة بلدية قمار الوادي، حيث توصلت إلى أن تطبيق بُعد سيادة القانون كان بشكل متوسط. وهذا الأمر جاء مخالفًا لدراسة (مطير، 2013)، والتي أكدت تراجع معيار سيادة القانون في دراسته واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، وعزا ذلك إلى الأوضاع السياسية وغيرها بالرغم من المحاولات الحديثة التي أشار إليها الباحث، والتي تُبذل لتحقيق سيادة القانون.

ثانيًا- تحليل فقرات محور "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة".

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة هل كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3) أم لا، وذلك حسب النتائج الموضحة في الجدول (3.17).

جدول (3.17): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشارك الموظفون في رسم سياسات الوزارة والإستراتيجيات وتحديد الأهداف	3.09	61.79%	1.346	0.180	4
2.	يتوفر في الوزارة نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي	3.04	60.78%	0.606	0.545	7
3.	عند إعداد الموازنة العامة يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الموظفين بمختلف مستوياتهم	2.81	56.20%	-3.050	0.003	12
4.	هناك تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار	2.90	57.99%	-1.573	0.117	10
5.	تؤمن القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقات الموظفين	3.04	60.89%	0.695	0.488	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
6.	تدعم الوزارة التفاوض لتوفيق الآراء	3.06	61.12%	0.870	0.386	5	
7.	تعتمد الوزارة نهج تقييم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة	3.01	60.11%	0.088	0.930	8	
8.	في حال تطبيق سياسات جديدة في الإيرادات أو النفقات يتم إعلام الجمهور بها قبل وقت كاف	3.29	65.81%	4.194	0.000	2	
9.	هناك لجان مختصة لدراسة اعتراض وتظلم المواطنين	3.46	69.27%	6.746	0.000	1	
10.	هناك تعاون مستمر وتنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان عدم ازدواجية الإجراءات والعمل	3.22	64.36%	3.170	0.002	3	
11.	يتم الاستعانة بخبراء أفراد كانوا أو مؤسسات عند وضع سياسات جديدة في الإنفاق	2.85	57.09%	-2.345	0.020	11	
12.	يتم عقد ورشات عمل والاستماع لرأي الجمهور في أي قرارات مستقبلية	2.92	58.44%	-1.152	0.251	9	
	جميع فقرات المجال معاً	3.06	61.15%	1.212	0.227		

* هنا المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (3.17) يمكن استنتاج ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "9": (هناك لجان مختصة لدراسة اعتراض وتظلم المواطنين) هو (3.46) (أعلى درجة 5)، وقيمة الاختبار (6.746)، أي: أن نسبه 69.27%، وقيمه الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) هذا يعني أن هذه الفقرة تعد دالة إحصائياً، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي يتضح أنّ الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يدلّ أنّ الموافقة كانت بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البند، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى، ويعود ذلك إلى أسلوب الإدارة المتبع بتشكيل لجان في القضايا المهمة، كما يعود ذلك لوجود لجان فعلياً على أرض الواقع، وتعقد اجتماعاتها باستمرار، وبشكلٍ دوريٍّ لمناقشة اعتراضات وتظلم المواطنين خصوصاً في الإدارات الضريبية.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "3" (عند إعداد الموازنة العامة يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الموظفين بمختلف مستوياتهم) يساوي (2.81)، والمتوسط الحسابي النسبي (56.20%)، وقيمة الاختبار (-3.050)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) أي أنه

يمكن اعتبار هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البند قد قلَّ عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يدلُّ أن الموافقة كانت بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وجاء هذا البند في الترتيب الأخير. ويعود ذلك حسب ما يرى الباحث إلى أن عمليات إعداد الموازنات غالباً ما تتم بين فئات الموظفين العليا، ولا يتم أخذ رأي الموظفين في المستويات الدنيا إلا في بعض الحالات القليلة.

بخصوص المحور ككلِّ، كان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (61.15%)، والمتوسط الحسابي يساوي (3.06)، وقيمة الاختبار (1.212)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.227)؛ لذلك لا يعد محور "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدلُّ على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور كانت قاربت درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال؛ ما يعني أنَّ عمليات اتخاذ القرارات لا يتم فيها مشاركة اصحاب المصالح المختلفة إلا بدرجات متوسطة، وهو ما يتوافق تماماً مع دراسة (محمد الصالح فروم، 2016) حول أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها التي أجراها في الأردن، حيث جاءت درجة المشاركة بشكل متوسط، وجاءت أيضاً متوافقة بشكل جزئي مع دراسة (عبد القادر خليل، 2009) والتي أخذ محور المشاركة درجة موافقة بشكل كبير، كما تتطابق نتائج الدراسة مع دراسة (مطير، 2013) بشكلٍ كاملٍ، وتخالف هذه الدراسة دراسة (الأمين نصبة، 2015) حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام في دراسة حالة بلدية قمار الوادي، والتي أظهرت تراجع مشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات إلى درجة قليلة جداً.

ثالثاً - تحليل فقرات محور "مبدأ الشفافية والمساءلة".

لمعرفة ما إذا كانت درجة متوسط الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)؛ تمَّ استخدام الاختبار (T)، وقد تمَّ توضيح النتائج كما في الجدول (3.18).

جدول (3.18): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "مبدأ الشفافية والمساءلة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توفر الإدارات المختلفة في الوزارة وثائق واضحة حول أهدافها وبرامجها للجمهور	2.98	59.66%	-0.242	0.809	12
2.	يتم نشر للجمهور وثائق واضحة لموازنة الوزارة وتمويلها وعلاقاتها خطتها ونفقاتها	2.73	54.64%	-3.868	0.000	15
3.	يتم الإفصاح عن الرواتب التي يتلقاها كبار الموظفين وعن المزايا المالية والمادية والنفقات التي يحصلون عليها	2.57	51.40%	-6.899	0.000	16
4.	هناك سياسة عامه للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور والاطلاع على القرارات والإجراءات العامة	2.98	59.55%	-0.319	0.750	13
5.	يوجد هيكل إداري وأنظمة واضحة لخضوع المستويات المختلفة لمساءلة الهيئات العليا	2.97	59.33%	-0.473	0.637	14
6.	يتم عقد اجتماعات دورية بين المستويات الإدارية المختلفة وأعمال الرقابة والتفتيش	3.17	63.35%	2.358	0.019	8
7.	يتم مساءلة الموظفين المختصين عن مطابقة إجراءات الصرف والتحويل حسب الأنظمة والإجراءات المعتمدة	3.50	70.06%	7.460	0.000	4
8.	يتم اعتماد سياسات محاسبية فعالة في إعداد التقارير المالية	3.52	70.39%	7.606	0.000	2
9.	تستخدم لوزارة المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية على الإيرادات والمصروفات	3.37	67.49%	5.421	0.000	5
10.	يتم تعريف كل موظف بواجباته وحقوقه وتوزيع اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل	3.15	63.02%	2.059	0.041	9
11.	هناك لقاءات دورية مفتوحة مع جميع الموظفين يتم خلالها المكاشفة عن أي أمر واطلاع الموظفين على الخطط والاستماع لوجهات النظر	3.02	60.45%	0.319	0.750	11
12.	تعتمد الوزارة نظاماً فعالاً للموازنة بما يحقق أهداف الوحدات الإدارية المختلفة	3.29	65.81%	4.088	0.000	7
13.	تهتم الإدارة بأي تحفظات من طواقم الرقابة والأخذ بها	3.54	70.84%	8.888	0.000	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
14.	تتخذ الوزارة الإجراءات القانونية اللازمة بحق المخالفين سواء موظفين أو جمهور	3.51	70.17%	7.543	0.000	3	
15.	يتم تحديد الأهداف في مستوى التحصيل المطلوب وتنجح الوزارة في ذلك	3.32	66.48%	4.974	0.000	6	
16.	تأخذ الوزارة شكاوى المواطنين على محمل الجد ويتم معالجتها سريعاً	3.10	62.01%	1.538	0.126	10	
	جميع فقرات المجال معاً	3.17	63.41%	3.596	0.000		

* يعدُّ متوسط الحساب دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (3.18) يمكن استخراج واستنتاج ما يأتي:

– أنَّ المتوسط الحسابي للفقرة رقم "13" (تهتم الإدارة بأي تحفظات من طواقم الرقابة والأخذ بها) يعادل (3.54) وقيمة الاختبار (8.888)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (70.84%)، و (Sig.) تساوي (0.000)، وهي القيمة الاحتمالية؛ لذلك يمكن اعتبار أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة أكبر من درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى، وهذا يدلُّ أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعدُّ ذلك منطقياً؛ إذ إنَّه من أولويات الإدارة تسهيل عمل المراقبين، ومتابعة تقاريرهم، والعمل بتوصياتها.

– المتوسط الحسابي للفقرة رقم "3" (يتم الإفصاح عن الرواتب التي يتلقاها كبار الموظفين وعن المزايا المالية والمادية والنفريات التي يحصلون عليها) يساوي 2.57 (أكبر درجة 5) وقيمة الاختبار (-6.899)، أي أنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.40%، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)، وبذلك يمكن أن تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدلُّ أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان أقلَّ من درجة الموافقة المتوسطة (3) أي: أنه هناك موافقة بدرجة قليلة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد جاءت هذه الفقرة في آخر مرتبة، ويعود ذلك إلى عدم الإفصاح عن الرواتب، والنفريات، أو الامتيازات، والمكافآت التي يتلقاها كبار الموظفين.

بشكلٍ عام، يمكن القول إنَّ المتوسط الحسابي يساوي (3.17)، وأنَّ المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.41%، وقيمة الاختبار (3.596)، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ محور "مبدأ الشفافية والمساءلة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ≤ 0.05 ؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور زاد عن (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال؛ ما يعني أنَّ مبدأ النزاهة والشفافية مطبق بشكل متوسط كما يرى المبحوثون؛ وهذا الأمر يتطابق بشكلٍ كاملٍ مع دراسة مراد كواشي التي تتحدث عن أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، والتي أوصت بزيادة التركيز على الشفافية والمساءلة؛ لتجنب ضعف هذا البعد عند تطبيق الحوكمة في مؤسسات الأعمال في العراق، وقد كانت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة مشابهة في البيئة الجزائرية (الأمين نصبة، 2015) حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام لدراسة حالة بلدية قمار الوادي، حيث كانت نتائج الدراسة تؤكد تطبيق الشفافية والمساءلة بشكل متوسط.

رابعاً- تحليل فقرات محور "مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة".

لمعرفة ما إذا كانت درجة متوسط الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3) تم استخدام الاختبار T. والنتائج ظهرت كما في الجدول الآتي (3.19).

جدول (3.19): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تفصح الإدارات عن إجراءاتها بالتفصيل وبما يراعي مختلف المتعاملين	3.21	64.13%	3.040	0.003	5
2.	يتم مقارنة جودة الخدمات المقدمة من سنة لأخرى	3.25	64.92%	3.922	0.000	3
3.	تطور الوزارة من أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للجمهور	3.23	64.58%	3.511	0.001	4
4.	توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة الجمهور والموظف	3.13	62.57%	1.952	0.052	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
5.	هناك منهجية واضحة لإعداد التقارير وتقديمها ونشرها للجمهور	3.21	64.13%	2.923	0.004	5	
6.	هناك لجان مختصة لمراجعة وتقييم القرارات الإستراتيجية	3.07	61.34%	1.022	0.308	10	
7.	يتم تحليل الفوائد المتوقعة وقياسها قبل اتخاذ القرارات	3.07	61.45%	1.111	0.268	9	
8.	تستخلص الوزارة النتائج والعبر بعد اتخاذ قرارات مهمة	3.15	63.02%	2.237	0.027	7	
9.	تساعد البرامج المعمول بها على إصدار التقارير والإحصائيات اللازمة في الوقت المناسب	3.41	68.16%	5.596	0.000	2	
10.	تقدم الإدارات المختصة تقارير دورية عن أنشطتها وإنجازاتها	3.55	71.06%	8.277	0.000	1	
	جميع فقرات المجال معاً	3.23	64.54%	4.534	0.000		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (3.19) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "10" (تقدم الإدارات المختصة تقارير دورية عن أنشطتها وإنجازاتها) يساوي (3.55) (أعلى درجة هي 5) وقيمة الاختبار (4.534)، وكان المتوسط الحسابي النسبي 71.06%، وقيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان أكبر من درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى، ويعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة "6" (هناك لجان مختصة لمراجعة وتقييم القرارات الإستراتيجية) يساوي (3.07)، وقيمة الاختبار (1.022)، والمتوسط الحسابي النسبي 61.34%، وقيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.308)؛ لذلك لا تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قارب درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة؛ ما يعني أن هناك موافقة

بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث يفتر العمل المؤسسي في الوزارة إلى التخطيط الإستراتيجي، ويعود ذلك للتقلبات السياسية والاقتصادية التي تعيشها البلاد منذ فترة طويلة.

بشكلٍ عام، يمكن القول إنَّ المتوسط الحسابي للمحور ككل "مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة" يساوي (3.23)، وقيمة الاختبار (4.534)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.54%، وقيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ محور "مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهو ما يتوافق مع دراسة (الأطرش وآخرون، 2019).

خامساً- تحليل فقرات محور "مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح"؛ لمعرفة ما إذا كانت درجة متوسط الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، تم استخدام الاختبار T. والنتائج ظهرت كما في الجدول الآتي (3.20).

جدول (3.20): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	هل تضمن الوزارة الظروف المناسبة لاستمرار عمل الكفاءات وعدم تركهم للعمل	2.95	58.99%	0.752	0.453	5
2.	يوجد هيكل تنظيمي يوضح الوصف الوظيفي لكل وظيفة	3.28	65.70%	4.092	0.000	2
3.	هل يحترم الموظف والمواطن التسلسل الإداري حسب النظام	3.39	67.71%	5.611	0.000	1
4.	فرص الترقيات للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين متساوية	2.89	57.88%	1.512	0.132	6
5.	هل تقوم الوزارة بعمل دورات تدريبية وورش عمل بما يساعد في تحقيق الأهداف الخاصة بالوزارة	3.17	63.46%	2.510	0.013	3
6.	تراعي الوزارة احتياجات الموظفين المختلفة ويتم توفيرها	2.68	53.52%	5.639	0.000	10
7.	يتم تقييم إنجازات الموظفين بشكل دوري	3.02	60.34%	0.258	0.797	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
8.	تهتم الوزارة بالجانب الثقافي والمعرفي للموظفين	2.69	53.85%	4.884	-	0.000	8
9.	توفر وتساعد الوزارة الموظفين على تلقي تعليم عالٍ أو ابتعاث للخارج	2.58	51.51%	6.278	-	0.000	12
10.	يوجد نظام حوافز ومكافآت واضح حسب الأهداف الموضوعية	2.60	51.96%	6.321	-	0.000	11
11.	تهتم الوزارة بجودة بيئة العمل وتحفز الموظفين على الإنجاز ورفع الروح المعنوية	2.68	53.63%	4.895	-	0.000	9
12.	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة حسب عمل كل إدارة	2.84	56.76%	2.459	-	0.015	7
	جميع فقرات المجال معًا	2.90	57.94%	2.096	-	0.038	

* متوسط الحساب دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (3.20) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "3" (هل يحترم الموظف والمواطن التسلسل الإداري حسب النظام) يساوي 3.39 (أكبر درجة هي 5)، قيمة الاختبار 5.611، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.71% وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)، وبذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛ ما يعني على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان أكبر من درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى؛ ما يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأنَّ هناك تسلسلاً إدارياً يُحترم من قبل الموظفين.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "9" (توفر وتساعد الوزارة الموظفين على تلقي تعليم عالي أو ابتعاث للخارج) يساوي (2.58) (أكبر درجة هي 5) وقيمة الاختبار 6.278. وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)، وأن المتوسط الحسابي النسبي 51.51%، وبذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان أقل من درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة، أي: أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعود ذلك حسب علم الباحث إلى أنه لم تجري خلال الخمس سنوات الأخيرة على الأقل أي عملية ابتعاث أو مساهمة في مساعدة الموظفين على تلقّي التعليم العالي.

وبالتعليق على المحور ككل، يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 2.90، وقيمة الاختبار -2.096، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.94%، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.038)؛ لذلك يعدُّ مجال "مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني لأن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. ويعود ذلك ربما إلى ضعف الدورات التدريبية في الفترة الماضية، وتأخر تحديث الهيكليات وتقدمها، وهذا يتوافق مع دراسة (منور حلبية، 2010) حول واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين.

سادساً - تحليل فقرات محور "هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة".

لمعرفة ما إذا كانت درجة متوسط الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)؛ تم استخدام الاختبار T. والنتائج ظهرت كما في الجدول الآتي (3.21).

جدول (3.21): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتمتع موظفو الرقابة الداخلية بالوزارة بالصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم بكفاءة	3.70	73.97%	10.861	0.000	1	
2.	تخضع تقارير الرقابة لضغوطات من الموظفين أو المستويات الإدارية العليا	2.99	59.78%	-0.162	0.872	7	
3.	هناك تصور لحجم المخاطر الإدارية والمالية المتوقعة	3.11	62.12%	1.885	0.061	4	
4.	يتم وضع خطط بديلة ومساعدة لتجنب الأخطار المتوقعة	3.05	61.01%	0.811	0.419	6	
5.	يتم اطلاع الأطراف المختلفة على تقارير الرقابة الدورية	3.15	62.91%	2.159	0.032	3	
6.	تساعد نتائج الرقابة السابقة في تجنب نقاط الضعف والأخطاء التي تم الوقوع بها سابقاً	3.36	67.15%	5.490	0.000	2	
7.	تهتم الوزارة بعمل دراسات وتقارير لتحديد مخاطر الفساد فيها كإجراء وقائي	3.09	61.79%	1.355	0.177	5	
	جميع فقرات المجال معاً	3.21	64.10%	4.600	0.000		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (3.21) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "1" (يتمتع موظفو الرقابة الداخلية بالوزارة بالصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم بكفاءة) يساوي 3.70 (أكبر من 5) وقيمة الاختبار 10.861، والمتوسط الحسابي النسبي 73.97%، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي 0.000؛ وهذا يعني أن هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان أكبر من درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى، أي: أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعود ذلك ربما إلى التسهيلات التي تُمنح لموظفي الرقابة للوصول والحصول على المعلومات والمستندات التي يحتاجونها.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم "2" (تخضع تقارير الرقابة لضغوطات من الموظفين أو المستويات الإدارية العليا) يساوي (2.99)، وقيمة الاختبار (-0.162)، والمتوسط الحسابي النسبي 59.78%، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.872)؛ لذلك لا تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛ ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قارب درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي: أن العينة المستطلعة مقتنعة بأن تقارير الرقابة يتم صياغتها بما لا يوقع اللوم على المستويات الإدارية العليا.

بشكلٍ عام، وحسب نتائج الجدول أعلاه فإنَّ المتوسط الحسابي يساوي 3.21، وقيمة الاختبار 4.600، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.10%، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ محور "هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، ويدل أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وبالتالي يمكن القول إنَّ مجهود وعمل دائرة الرقابة لا يرتقي إلى المستوى المطلوب الذي يمكن من خلاله توقع المخاطر وإدارتها، بالرغم من الجهود المبذولة، ويعود ذلك إلى قلة عدد الموظفين، وعدم تلقيهم التدريب اللازم، وهو ما يتفق مع دراسة (الأطرش، وآخرون) حول قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية.

سابعًا- تحليل محاور الاستبانة ومعرفة متوسط درجة الاستجابة الكلية "حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC (وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)".

لمعرفة ما إذا كانت درجة متوسط الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)؛ تم استخدام الاختبار T. والنتائج ظهرت كما في الجدول الآتي (3.22).

جدول (3.22): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل محور من محاور الاستبانة "حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC (وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)".

م	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	المحور الأول: مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين.	3.41	68.15%	9.946	0.000	1
2.	المحور الثاني: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة.	3.06	61.15%	1.212	0.227	5
3.	المحور الثالث: مبدأ الشفافية والمساءلة.	3.17	63.41%	3.596	0.000	4
4.	المحور الرابع: مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة.	3.23	64.54%	4.534	0.000	2
5.	المحور الخامس: مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح.	2.90	57.94%	-2.096	0.038	6
6.	المحور السادس: هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة.	3.21	64.10%	4.600	0.000	3
	جميع مجالات الاستبانة معًا	3.16	63.22%	3.958	0.000	

من جدول (3.22) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي النسبي للمحور الأول يساوي 68.15%، وأن المتوسط الحسابي يساوي 3.41، وأن قيمة الاختبار 9.946، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ مجال "مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين" دالًّا إحصائيًّا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهريًّا عن الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي النسبي للمحور الثاني يساوي 61.15%، والمتوسط الحسابي يساوي 3.06، وقيمة الاختبار 1.212، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.227)؛ لذلك يعدُّ محور "مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة" دالًّا إحصائيًّا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهريًّا عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي النسبي للمحور الثالث يساوي 63.41% المتوسط الحسابي يساوي 3.17، قيمة الاختبار 3.596، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ مجال "مبدأ الشفافية والمساءلة" دالًّا إحصائيًّا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهريًّا عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي النسبي للمحور الرابع يساوي 64.54%، والمتوسط الحسابي 3.23، وأن قيمة الاختبار (4.534)، وأن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ محور "مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة" دالًّا إحصائيًّا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهريًّا عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي النسبي للمحور الخامس يساوي 57.94%، وأن المتوسط الحسابي 2.90، قيمة الاختبار -2.096، وقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.038)؛ لذلك يعدُّ محور "مبدأ تدريب وتطوير الكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح" دالًّا إحصائيًّا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف

جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يدل أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال؛ وجاء بالترتيب السادس من حيث درجة المتوسط الحسابي لاستجابة محاور الاستبانة.

- المتوسط الحسابي النسبي للمحور الخامس يساوي 64.10%، وأن المتوسط الحسابي (3.21)، وقيمة الاختبار (4.6)، وقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعدُّ محور "هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يدل أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال؛ وجاء بالترتيب الثالث من حيث درجة المتوسط الحسابي لاستجابة محاور الاستبانة.

من خلال ما سبق، يمكن القول إنَّ المتوسط الحسابي النسبي يساوي (63.22%)، وإنَّ المتوسط الحسابي للاستبانة يساوي (3.16)، وقيمة الاختبار (3.958)، وإن قيمة (Sig.) الاحتمالية تساوي (0.000)؛ لذلك تعدُّ "حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC (وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)" دالَّةً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛ ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة الكلية للاستبانة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على محاور هذه الاستبانة؛ وهو ما توصلت إليه كل من دراسة (مطير، 2013)، ودراسة (الأطرش وآخرون، 2019)، ودراسة (حلبية، 2010).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

4.1 ملخص النتائج:

1. أظهرت الدراسة أن الوزارة تطبق بشكل متوسط أبعاد الحوكمة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين بدرجة (63.22%)، حيث جاء في المرتبة الأولى تطبيق محور النزاهة واحترام سيادة القانون بنسبة (68%)، يليه محورا وجود إجراءات تغذية راجعة، وتقييم للقرارات، ورقابة إدارية ومالية، وتجنب المخاطر بنسبة (64%)، ثم جاء محور الشفافية والمساءلة في المرتبة الثالثة بنسبة (63%)، ويليه محور المشاركة باتخاذ القرارات في المرتبة الرابعة بنسبة (61%)، وجاء أخيراً محور التدريب والتطوير والهيكل التنظيمي بنسبة (57.9%).
2. وأظهرت النتائج أن الوزارة تتميز في تطبيق الأبعاد الآتية:
 - احترام قرارات السلطات القضائية المتعلقة بالمنازعات المالية مع الموظفين أو الجمهور بنسبة 75%.
 - وجود لجان متعددة ومتخصصة لبحث شكاوى واعتراضات المواطنين، وجاءت بنسبة 69%.
 - هناك اهتمام كبير بتقارير الجهات الرقابية، ويتم العمل والأخذ بملاحظاتها بنسبة 70%.
 - أن الإدارات المختلفة مهتمة بإعداد التقارير الدورية اللازمة لبيان أنشطتها وإنجازاتها خلال فترة معينة بنسبة 64%.
 - جاء احترام التسلسل الإداري من قبل المواطنين والموظفين بنسبة 67%.
 - أن موظفي الرقابة يتمتعون بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامهم الرقابية بنسبة 73%.
3. كما أظهرت الدراسة قصور في تطبيق بعض المحاور والإجراءات والجوانب الآتية:
 - إبلاغ الجهات المختصة بالنشاطات غير القانونية بغض النظر عن منصب وشخصية ومكانة فاعلة بنسبة 63%.
 - اخذ رأي الموظفين بمستوياتهم المختلفة عن إعداد الموازنة العامة بنسبة 56%.
 - الاستعانة بخبراء أو مؤسسات عند وضع سياسات مالية جديدة بنسبة 57%.
 - في الإفصاحات اللازمة عن المزايا والرواتب التي يتلقاها كبار الموظفين بنسبة 51%.
 - في نشر موازنة الوزارات ومصادر تمويلها للجمهور بنسبة 54%.
 - إعداد لجان مختصة لمراجعة وتقييم القرارات الإستراتيجية، وتوفير البيانات اللازمة لذلك بنسبة 61%.

- توفير فرص ابتعاث وتعليم وتدريب وتطوير للموظفين في دول خارجية أو مؤسسات متخصصة بنسبة 51%.
- توفير نظام مكافآت وحوافز واضح وفعال وجيد، ويلائم طبيعة عمل الإدارات المختلفة بنسبة 51%.
- في وضع الخطط البديلة عند مواجهة المخاطر المتوقعة بنسبة 61%.
- عمل تقارير ودراسات استباقية لتحديد مخاطر الفساد المتوقعة كإجراءات وقائية بنسبة 61%.
- 4. ظهر عدم تطبيق القانون على جميع مستويات الموظفين دون استثناء كعامل سلبي كبير، كما ظهر أن هناك انخفاض في مستوى احترام الوزارة للاتفاقيات الدولية الموقعة بخصوص الضرائب والجمارك.
- 5. بينت النتائج انخفاض مشاركة الموظفين أو الجمهور وغيرهم من أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات.
- 6. أظهرت الدراسة أن هناك قصور في وضع آليات لتقييم القرارات المهمة وتحديد آثارها الاقتصادية.
- 7. أن هناك انخفاض في تدريب وتطوير للكفاءات البشرية.

4.2 التوصيات:

بناءً على ما تمّ التوصل إليه من نتائج، فإنّ الباحث يوصي بما يأتي:

- 1- ضرورة قيام الوزارة بتعزيز الاهتمام بتجنّب جوانب القصور في تطبيق إجراءات مبادئ الحوكمة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين عن طريق:
 - أ. الاهتمام بأراء الجمهور والموظفين، واقتراح المزيد من ورشات العمل، وطرق التواصل للاستماع إلى وجهات نظر أصحاب المصالح من موظفين ومكلفين.
 - ب. عقد الاجتماعات الدورية في المستويات الإدارية المختلفة للاستماع إلى وجهات نظر الموظفين.
 - ت. ضرورة الاهتمام بنشر التقارير المالية، والإدارية الدورية الشهرية، ونصف السنوية، والسنوية من خلال تزود موقع الوزارة الرسمي بها؛ ما يعزز مبدأ الشفافية والإفصاح.
 - ث. الاهتمام بالتعليم المستمر وضرورة وضع برامج تعليمية، وتبني خطة تدريبية، وحثّ الموظفين على تلقي المزيد من التعليم العالي، والدورات المتخصصة، وذلك لرفع كفاء

موظفي الوزارة، وبما يتوافق مع مهامهم ومستوياتهم الوظيفية المختلفة والتغيرات الطارئة.

ج. وضع سياسة حوافز ومكافآت فعالة ومنشورة، والدعم والتشجيع لجميع الموظفين، وتوزيع المهام، وتفويض الصلاحيات، واستخدام الأساليب الإدارية المتنوعة.

2- ضرورة تحديد ومراجعة الاتفاقيات الدولية الخاصة بالضرائب، والجمارك، واتخاذ الإجراءات، والقرارات اللازمة للعمل بها حسب الأصول.

3- تعزيز قيم النزاهة والشفافية عن طريق إصدار التعليمات اللازمة للالتزام بمدونة السلوك المهني من قبل الموظفين العاملين بالوزارة، وتشكيل لجنة مختصة لمتابعة الأمر.

4- وضع سياسات واضحة ونشرها لعمليات التعيين والترقية، ومنع التدخلات السياسية بها.

5- ضرورة الاستعانة بخبراء أفراد أو مؤسسات عند وضع الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة.

6- وضع سياسة عامه للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور، والاطلاع على القرارات، والإجراءات العامة في عمليات المساءلة وفق هيكل وتسلسل إداري سليم.

7- تأكيد على الاهتمام بشكاوى المواطنين من خلال آلية تعالج وتستجيب للشكوى، وتعطي ردًا لمقدمها بأسرع وقت ممكن.

8- ضرورة توفير التجهيزات اللازمة لضمان راحة الموظف في العمل، وراحة المواطنين والجمهور بما يكفل كرامتهم واحترامهم.

9- ضرورة رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال الجولات الميدانية للمسؤولين، والاستماع والاهتمام بمشاكلهم، وتوجيههم بالشكل الصحيح.

10- ضرورة العمل على استقلال عمل المراقبين، وعدم تدخل الجهات النافذة بها لتعديل تقاريرها من خلال وضع إجراءات وسياسات تساعد على ذلك، ومن خلال زيادة كفاءة موظفي الدوائر الرقابية، واستقلالهم، وعمل التنقلات بين الموظفين بشكل دوري.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً- المراجع العربية:

- الأطرش، عصام. (2019م). قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 10 (1).
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان. (2016م). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. غزة: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان.
- البسام، بسام بن عبد الله. (2016م). الحوكمة في القطاع العام. سوريا: معهد الإدارة العامة - مركز البحوث.
- بطه، إيمان طالب. (2018م). مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة القيمة المضافة في فلسطين وأثر ذلك على كفاءة التحصيل الضريبي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.
- جمال، ونداء، حلاوة، وطه. (2014). واقع الحوكمة في جامعة القدس. الأردن: رماح للبحوث والدراسات - مركز بحث وتطوير الموارد البشرية.
- الحديدي، عماد أمين سعيد. (2020م). دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13 (43).
- بن حسين، سليمة. (2015م). الحوكمة... دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، 1 (10).
- الحلبية، منور أحمد. (2010م). واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة.
- خضيرات، عمر والشدوح، عماد. (2015م). أثر مؤشرات الحوكمة الرشيدة على الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية. مجلة المنارة، 21 (1).
- خليل، عبد القادر. (2009م) الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتغشي الفساد (دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر). بحوث اقتصادية عربية، 16 (46)، 84-104.

الدرساوي، محمود، وهيا، عساف. (2018م). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمسئوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 20 (ع. خ).

زاهر، علي عماد. (2020م). آلية حوكمة شركة سدافكو (sdafco) في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 27(1).

الريس، تامر (2021) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية (دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية).

الزرفي، طلال، الحجاوي، محمد. (2018م). إطار مقترح لحوكمة مؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13 (42).

الزطمة، محمد، ولكل، خضر. (2020م). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأنروا بمحافظة غزة وسبل تقييدها. مجلة العلوم النفسية والتربوية جامعة الجزائر، 6(2)، 14-34.

السعدوني، حسن، والدريملي، إياد. (2020). مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في منظمات العمل التنموي بقطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر، 22 (1).

سمر أحمد محمد الدمهوري. (2017). جرائم الفساد وسبل مكافحتها وأثرها على الإيرادات الضريبية كمصدر جبائي للدولة.

شرف، هناء. (2015م). وقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

بو الشعور، شريفة. (2018م). الحوكمة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية في إدارة العوائد النفطية في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 4(1).

صندوق البنك الدولي. (2021م). الحوكمة وبناء المؤسسات. تاريخ الاطلاع: 2020/10/25م،

<https://ida.albankaldawli.org/theme/governance-and-institutions#slideshow-0>

عبد القادر خليل. (2009م). الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد. مجلة بحوث اقتصادية عربية، 16 (46)، 84-104.

العبيدي، ناهض و الزوبيعي، سالم. (2019م). الحوكمة ودورها في زيادة الحصيلة الضريبية في العراق. مجلة دراسات محاسبية ومالية (GAFS) 14 (49).

العقيل،، سينا، وعيسى، إيناس. (2019م). حوكمة تنوع مصادر التمويل وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم الجامعي. مجلة العلوم التربوية، 3 (1).

العلوان، جعفر أحمد. (2016م). عوامل الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، (1).

العلوان، جعفر. (2016م). عوامل الفساد الإداري في أجهزة الحكومة السعودية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 1 (2).

علي، مصطفى، علي، فيحاء. (2013م). دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية. مجلة دراسات محاسبية ومالية 8 (22).

العمليات، نوفان، العمليات، كفاح. (2016م). أثر تطبيق مبادئ الحاكمة المؤسسية في الحد من التهرب الضريبي في الأردن "دراسة ميدانية". مجلة المنارة، 22، العدد (4).

عياش، عباس محمد، وفرحات، محمد. (2020م). عوامل تطبيق نظام الإدارة الحديثة وأثرها في تحسين الأداء في الإدارة العامة في لبنان (وزارة المالية نموذجاً)، المجلة الإلكترونية الشاملة، 27 (1).

فروم، محمد الصالح. (2016م). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12 (3).

الكبيجي، رولا وائل. (2019م). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة.

كواشي، مراد. (2017م). أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال. مجلة جامعة بابل، 25 (1).

محمود، جمال، معزوز. (2016م). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.

مطير، سمير. (2013م). دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري في مؤسسات القطاع العام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى بغزة.

مطير، سمير. (2013م). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). البرنامج المشترك أكاديمية الإدارة والسياسية وجامعة الأقصى.

مظهر، عهود يوسف. (2018م). واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره على مستقبل الحوكمة والتدري الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 6(1)، 25-47.

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2004م). مبادئ حوكمة الشركات. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي.

منظمة الشفافية الدولية. (2010م). تحدي الحكم الرشيد مصر، لبنان، المغرب، فلسطين. تاريخ الاطلاع: 2020/12/14م، الموقع: www.transparency.org

الهزايمة، أحمد، والحدادي، أوسان. (2020م). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز "دراسة ميدانية"، المجلة العربية للنشر العلمي، 1 (26).

الواردات، خلف عبد الله. (2020م). الحوكمة في القطاع العام، تاريخ الاطلاع: <https://mqqa.com/?p=13959>

التقرير السنوي لديوان الرقابة المالية والإدارية – رام الله 2021.

برنامج الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019.

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

Armstrong, A., Jia, X., & Totikidis, V. (2005). *Parallels in private and public sector governance*.

IFAC. (2014). *International Framework Good Governance In The Public Sector Supplement*

IFAC. (2014). *International Framework: Good Governance In The Public Sector*.

Matei, A., & Drumasu, C. (2015). Corporate Governance and public sector entities. *Procedia Economics and Finance*, 26, 495-504.

- Modern Governance in the public sector. (2019). *The first report from the National Commission on the future of governance in the public sector - A framework of enquiry*
- Mulyadi, M. S., Anwar, Y., & Ikbal, M. (2012). The importance of corporate governance in public sector. *Global Business and Economics*, 1(1), 25-31.
- Mulyadi, M. S., Anwar, Y., & Ikbal, M. (2012). The importance of corporate governance in public sector. *Global Business and Economics*, 1(1), 25-31.
- Musa, H., Musová, Z., & Debnárová, L. (2015). Responsibility in the corporate governance framework and financial decision making process. *Procedia economics and finance*, 23, 1023-1029.
- OECD. (2004). Principles of Corporate Governance.
- Pramita & dharma, 2018 "Effect of application of good governance, government accounting standards and apparatus on quality of financial statements"
- Cuadrado-Ballesteros, Beatriz & Bisogno, Marco. (2020). Public sector accounting reforms and the quality of governance. *Public Money & Management*.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة



الجامعة الإسلامية - بغزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة..... حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لبرنامج الماجستير في المحاسبة والتمويل بعنوان:

"حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC
(وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية)"

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة بدقة، حيث إن صحة نتائج هذه
الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها
لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا
وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث: محمد وليد نافذ السقا

جوال: 0598726006

malsqqa@gmail.com

أولاً- المعلومات العامة:

يرجى وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

31 حتى 45 سنة	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	1.العمر:
		أكبر من 46	<input type="checkbox"/>	
بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	2.المؤهل العلمي
		ماجستير فأعلى	<input type="checkbox"/>	
علوم مالية ومصرفية	<input type="checkbox"/>	محاسبة	<input type="checkbox"/>	. التخصص:
إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	
15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	أقل من 15 سنوات	<input type="checkbox"/>	4.سنوات الخبرة:
مدير دائرة	<input type="checkbox"/>	مدير عام فأعلى	<input type="checkbox"/>	5.المنصب الحالي:
موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	
أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	6.الجنس

ثانيًا - مجالات الدراسة:

الرجاء وضع إشارة (✓) داخل المربع المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

#	المؤشر الدال على تطبيق المعيار	درجة الموافقة			
		قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة
المحور الأول: مبدأ النزاهة واحترام سيادة القانون في القرارات وتصرفات الموظفين والمسؤولين.					
1.	يلتزم الموظفون بأحكام مدونة السلوك المهني				
2.	يسود القانون على جميع فئات الموظفين في الوزارة دون استثناء				
3.	يتم احترام الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالجمارك والضرائب والمعايير الحدودية				
4.	يتم احترام قرارات المحاكم المحلية المتعلقة بالمنازعات المالية مع الموظفين أو المواطنين				
5.	يتم ابلاغ الجهات المختصة بأي نشاط غير قانوني بغض النظر عن منصب فاعله				
6.	يوجد تعاون بجدية وأمانة من قبل الإدارة والموظفين مع الجهات الرقابية				
7.	يتمتع الموظفون عن تلقي أي هدايا أو مكافأة أو عمولة مباشرة أو بوسيط من جهات أو أشخاص				
8.	لا يستفيد العاملون من المعلومات الداخلية للوزارة بهدف تحقيق منافع معنوية أو مادية شخصية				
9.	هناك حياد في عمليات التعيين والترقية وهناك سياسة معلنة تمنع التدخل السياسي بها				
10.	هناك سياسة واضحة في التعامل مع الجمهور والمساواة بتلقي الخدمة دون تمييز أو محاباة				
11.	هناك سياسة واضحة في الإنفاق والصرف للموردين دون تمييز				
12.	هناك آليات ولجان متخصصة لوضع آليات تطبيق القوانين ومكافحة الفساد				
المحور الثاني: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح المختلفة.					
1.	يشارك الموظفون في رسم سياسات الوزارة والإستراتيجيات وتحديد الأهداف				

درجة الموافقة					#	المؤشر الدال على تطبيق المعيار
قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا		
					2.	يتوفر في الوزارة نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي
					3.	عند إعداد الموازنة العامة يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الموظفين بمختلف مستوياتهم
					4.	هناك تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار
					5.	تؤمن القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقت الموظفين
					6.	تدعم الوزارة التفاوض لتوفيق الآراء
					7.	تعتمد الوزارة نهج تقييم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة
					8.	في حال تطبيق سياسات جديدة في الإيرادات أو النفقات يتم إعلام الجمهور بها قبل وقت كاف
					9.	هناك لجان مختصة لدراسة اعتراض وتظلم المواطنين
					10.	هناك تعاون مستمر وتنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان عدم ازدواجية الإجراءات والعمل
					11.	يتم الاستعانة بخبراء أفراد كانوا أو مؤسسات عند وضع سياسات جديدة في الإنفاق
					12.	يتم عقد ورشات عمل والاستماع لرأي الجمهور في أي قرارات مستقبلية
المحور الثالث: مبدأ الشفافية والمساءلة.						
					1.	توفر الإدارات المختلفة في الوزارة وثائق واضحة حول أهدافها وبرامجها للجمهور
					2.	يتم نشر للجمهور وثائق واضحة لموازنة الوزارة وتمويلها وعلاقاتها خططها ونفقاتها
					3.	يتم الإفصاح عن الرواتب التي يتلقاها كبار الموظفين وعن المزايا المالية والمادية والنثرية التي يحصلون عليها
					4.	هناك سياسة عامه للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور والاطلاع على القرارات والإجراءات العامة
					5.	يوجد هيكل إداري وأنظمة واضحة لخضوع المستويات

#	المؤشر الدال على تطبيق المعيار	درجة الموافقة			
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدًا
	المختلفة لمساءلة الهيئات العليا				
.6	يتم عقد اجتماعات دورية بين المستويات الإدارية المختلفة وأعمال الرقابة والتفتيش				
.7	يتم مساءلة الموظفين المخصين عن مطابقة إجراءات الصرف والتحصيل حسب الأنظمة والإجراءات المعتمدة				
.8	يتم اعتماد سياسات محاسبية فعالة في إعداد التقارير المالية				
.9	تستخدم لوزارة المستندات الكافية لتحقيق مهام الرقابة المالية على الإيرادات والمصروفات				
.10	يتم تعريف كل موظف بواجباته وحقوقه وتوزيع اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل				
.11	هناك لقاءات دورية مفتوحة مع جميع الموظفين يتم خلالها المكاشفة عن أي امر واطلاع الموظفين على الخطط والاستماع لوجهات النظر				
.12	تعتمد الوزارة نظاما فعال للموازنة بما يحقق أهداف الوحدات الإدارية المختلفة				
.13	تهتم الإدارة بأي تحفظات من طواقم الرقابة والأخذ بها				
.14	تتخذ الوزارة الإجراءات القانونية اللازمة بحق المخالفين سواء موظفين أو جمهور				
.15	يتم تحديد الأهداف في مستوى التحصيل المطلوب وتتجج الوزارة في ذلك				
.16	تأخذ الوزارة شكاوى المواطنين على محمل الجد ويتم معالجتها سريعاً				
المحور الرابع: مبدأ وجود تغذية راجعة وآليات لتقييم القرارات ونشر التقارير اللازمة.					
.1	تقصح الإدارات عن إجراءاتها بالتفصيل وبما يراعي مختلف المتعاملين				
.2	يتم مقارنة جودة الخدمات المقدمة من سنة لأخرى				
.3	تطور الوزارة من انشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة للجمهور				

درجة الموافقة					#	المؤشر الدال على تطبيق المعيار
قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا		
					4.	توفر الوزارة بيئة عمل تضمن احترام كرامة الجمهور والموظف
					5.	هناك منهجية واضحة لإعداد التقارير وتقديمها ونشرها للجمهور.
					6.	هناك لجان مختصة لمراجعة وتقييم القرارات الإستراتيجية
					7.	يتم تحليل الفوائد المتوقعة وقياسها قبل اتخاذ القرارات
					8.	تستخلص الوزارة النتائج والعبر بعد اتخاذ قرارات مهمة
					9.	تساعد البرامج المعمول بها على إصدار التقارير والإحصائيات اللازمة في الوقت المناسب
					10.	تقدم الإدارات المختفة تقارير دورية عن أنشطتها وإنجازاتها
المحور الخامس: مبدأ تدريب وتطوير للكفاءات البشرية واستحداث الهيكل التنظيمي بشكل واضح						
					1.	هل تضمن الوزارة الظروف المناسبة لاستمرار عمل الكفاءات وعدم تركهم للعمل
					2.	يوجد هيكل تنظيمي يوضح الوصف الوظيفي لكل وظيفة
					3.	هل يحترم الموظف والمواطن التسلسل الإداري حسب النظام
					4.	فرص الترقيات للموظفين في الوزارة من كلا الجنسين متساوية
					5.	هل تقوم الوزارة بعمل دورات تدريبية وورش عمل بما يساعد في تحقيق الأهداف الخاصة بالوزارة
					6.	تراعي الوزارة احتياجات الموظفين المختلفة ويتم توفيرها
					7.	يتم تقييم إنجازات الموظفين بشكل دوري
					8.	تهتم الوزارة بالجانب الثقافي والمعرفي للموظفين
					9.	توفر وتساعد الوزارة الموظفين على تلقي تعليم عالٍ أو ابتعاث للخارج
					10.	يوجد نظام حوافز ومكافآت واضح حسب الأهداف الموضوعية
					11.	تهتم الوزارة بجودة بيئة العمل وتحفز الموظفين على الإنجاز ورفع الروح المعنوية

درجة الموافقة					المؤشر الدال على تطبيق المعيار	#
قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا		
					يتم عقد دورات تدريبية متخصصة حسب عمل كل إدارة	12.

المحور السادس: هناك رقابة إدارية ومالية داخلية فاعلة تمكن من إدارة المخاطر المتوقعة.						
درجة الموافقة					الفقرات	#
كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا		
					يتمتع موظفو الرقابة الداخلية بالوزارة بالصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم بكفاءة	1
					تخضع تقارير الرقابة لضغوطات من الموظفين أو المستويات الإدارية العليا	2
					هناك تصور لحجم المخاطر الإدارية والمالية المتوقعة	3
					يتم وضع خطط بديلة ومساعدة لتجنب الأخطار المتوقعة	4
					يتم اطلاع الأطراف المختلفة على تقارير الرقابة الدورية	5
					تساعد نتائج الرقابة السابقة في تجنب نقاط الضعف والأخطاء التي تم الوقوع بها سابقاً	6
					تهتم الوزارة بعمل دراسات وتقارير لتحديد مخاطر الفساد فيها كإجراء وقائي	7

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

ملحق (2): قائمة بأسماء مُحَكِّمِي الاستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1.	حمدي شحدة زعرب	الجامعة الإسلامية بغزة
2.	عماد الباز	جامعة الأزهر بغزة
3.	هشام كامل ماضي	الجامعة الإسلامية بغزة
4.	عز الدين عطا العمري	جامعة غزة والجامعة الإسلامية