

أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية

لوريس مفيد كراجة

د. إسماعيل عريقات

دائرة الإدارة العامة
كلية الحقوق والإدارة العامة
جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية، وبما أنه ليس هناك اتفاق على مفهوم الحوكمة إلا أنه هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة الأداء، فأى وزارة تقوم بتطبيقها تدعم قدرتها على مواجهة أي أزمة تواجهها وتعتزها، وعملت على إبراز دور المتغير المستقل «مبادئ حوكمة على المتغير التابع «أداء العاملين»» وبرز ذلك جليا في هذا البحث من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الستة حيث افترضت الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم مساهمة كبيرة في تحسين أداء العاملين وجاءت نتائج تحليل الاستبيان محققة لفرضيات الدراسة.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي (كمياً)، فقد اعتمدت الدراسة في مصادرها الأولية على جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة المحكمة من ذوي الاختصاص كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على خمس وزارات باستخدام العينة الميسرة، وتم اختيار 25 موظف من كل وزارة، والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها.

وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن التطبيق مبادئ (المساءلة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وكانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية لأهميتهم الكبيرة في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال عقد ورشات تدريبية لتوعية الموظفين وأيضا سن القوانين اللازمة التي تضمن تطبيق جميع الموظفين لهذه المبادئ ومعاينة المخالف منهم وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، تحسين الأداء، المساءلة، العدالة، الشفافية، سيادة القانون.

المقدمة

هنالك العديد من المؤسسات والوزارات والبنوك والجامعات اليوم تجد نفسها عاجزة عن التطوير والتنمية ويعود السبب إلى الهدر في الموارد البشرية والمادية، وضعف الأداء وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة نتيجة التخطي في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات إضافة لضعف جودة الخدمات، وبالتالي عدم رضا جميع الأطراف من طالبي الخدمة من جهة، وضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية من جهة أخرى (الحايك، 2016: 9).

وهنا تنبع أهمية الحوكمة بأنها العمليات التي تقوم من خلالها قيادة المؤسسة بتوجيه العمل نحو الهدف والرؤية والرسالة، بما يوفر الحماية لمصالح الأعضاء والموجودات بالمؤسسة، ويحقق الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة بشكل فعال وسليم، وبما يساعد في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بأفضل الطرق المتاحة (أمان، 2016).

* تم استلام البحث في يوليو 2022، وقبل للنشر في سبتمبر 2022، وتم نشره في أبريل 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2022.148824.1283

دراسة مستلة من حلقة البحث في الإدارة العامة جامعة بيرزيت.

فإن الحوكمة مجموعه من العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من أصحاب المصالح وذلك من أجل المراقبة والإشراف على المخاطر للتأكد من كفاءة إنجاز الأهداف من خلال أداء الحوكمة فيها، كما ويعبر عن الحوكمة بأنها الطرق والأساليب التي تدار بها المصارف تحت إشراف مجلس الإدارة والإدارات العليا، وبالتالي فإن من أهداف الحوكمة تحقيق الشفافية اللازمة لاستمرارية المؤسسات المالية حتى تتمكن بالقيام بأنشطتها الاستثمارية بكل موضوعية ونزاهة (الجدلي، 2019: 26).

وتطبيق المؤسسات للقواعد المتعلقة بالحوكمة يعطيها مزيداً من القوة والقدرة على الاستمرارية والبقاء والنمو والتطور، بالإضافة إلى تنمية أدائها وتطويره على كافة الأصعدة والمستويات، سواء كانت مالية أو إدارية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تقييم هذا الأداء اتخذ مناحي أخرى في عمليات التقييم، فقد تجاوز تقييم الأداء المفهوم الضيق للمردود الاقتصادي والمالي والأرباح إلى مجالات أخرى ارتبطت بمفهوم الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي والتنظيمي، وجميعها تضبطها قواعد الحوكمة وتصب في مجملها لصالح نمو هذه المؤسسات وبقائها واستمراريتها (خضير، 2019: 2).

حيث تعمل الحوكمة على تفعيل الدور الرقابي وتفعيل مبدأ المسائلة والذي بدوره يعمل على محاربة الفساد بشتى أشكاله وهذا ما تصبو إليه الدول داخل مؤسساتها المختلفة بشتى القطاعات فما من دولة أو مؤسسة إلا وتسعى إلى الارتقاء والنمو وتحقيق الأهداف المنشودة ومحاربة الفساد الذي يعد ظاهرة واسعة الانتشار وذات جذور تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ودرجة شموليتها من مجتمع لآخر حيث إنها تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية للدولة والمؤسسة على حد سواء (الحمد، 2020).

فمن المهم معرفه درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها من وجهة نظر موظفيها، وتحليلها (عبيد، ربايعه، 2020: 13).

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

تعد الحوكمة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تبنيها في كثير من مؤسسات القطاعات العام والخاص، ومؤسسات المجتمع المدني على حد سواء، وذلك طمعا في تحقيق التميز في الأداء، إذ يمكن القول بأن نظام الحوكمة قد تبلور خلال السنوات الماضية من خلال التجارب التي مرت بها الدول المتقدمة، والتي امتد أثرها إلى كثير من الدول النامية بما فيها الدول العربية، حيث زاد الاهتمام بالحوكمة كأداة فعالة لإدارة شؤون الدول، وطمعا في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل وتحقيق المزيد من الديمقراطية، ويمكن أن تسهم الحوكمة في دعم حق الأقليات على اختلافها في المشاركة بإدارة شؤون الدولة (البسام، 2014: 3).

مفهوم الحوكمة: تعد الحوكمة نظام شامل يتضمن مقاييس الأداء والإدارة الجيدة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة داخلية أو خارجية بالتأثير السلبي على أنشطتها (وحيد، 2014: 22). كما وتعرف الحوكمة بأنها ضمان وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (رشوان، وأبو رحمة، 2018: 8).

أهداف الحوكمة: يوجد عدة أهداف للحكومة ومنها: تحسين صنع القرار والإحساس بالمسؤولية، وتحسين مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها، وتحسين درجة الشفافية والوضوح ونشر البيانات والمعلومات، وإدخال الاعتبارات الأخلاقية ومحاربة الفساد الداخلي وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه، ومحاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها والتدخل الإصلاحي لعلاجها، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن واستخدام نظام وقائي لمنع حدوث الأخطاء، وخلق شراكة متينة بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني (زين الدين، وجابر، 2012: 5).

الجهود الفلسطينية لتطبيق الحوكمة في فلسطين

تم إصدار العديد من القوانين واللوائح التي تفيد بتطبيق مؤشرات ومظاهر الحوكمة ومكافحة الفساد والإصلاح الإداري في المؤسسات العامة ومنها:

قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية المادة (23) من القانون يهدف الديوان إلى ضمان سلامة العمل والاستقرار المالي والإداري في السلطة الوطنية بسلطاتها الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية وكشف أوجه الانحراف المالي والإداري بما فيها حالات استغلال الوظيفة العامة والتأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات النافذة وفي حدودها.

وتناغما مع رؤية الحكومة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 أطلقت السلطة الوطنية الفلسطينية أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 في العام 2017، وأطلقت عليها اسم المواطن الأول، حيث ارتكزت أجندة السياسات الوطنية على محاور ثلاثة هي: الطريق نحو الاستقلال، والإصلاح، وتحسين جودة الخدمات التنمية المستدامة، ولتحقيق هذه السياسات أقرت العديد من التدخلات السياسية ومنها: مأسسة التزام المؤسسات الحكومية بمدونة السلوك الوظيفي ومكافحة الفساد بكل أشكاله وتعزيز الشفافية في عمل الحكومة بما يشمل الحق في الوصول للمعلومات، تعزيز دور المؤسسات الرقابية المالية والإدارية، وتعزيز الإدارة العامة المرتكزة على النتائج والأداء واستكمال عملية دمج التخطيط الموازنة والتحويل لموازنة البرامج، وإدماج النوع الاجتماعي في السياسات الحكومية وبرامجها وموازناتها (حمد الله، 2017: 17).

تحديات الحوكمة في فلسطين: هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة ومنها: سياسة الاحتلال الإسرائيلي والعدوان المستمر على الشعب الفلسطيني واستهداف مؤسساته، والإجراءات التي فرضتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي على الأرض، مثل القيود على التنقل، استمرار إسرائيل في حجز الأموال الفلسطينية، مما شكل تحدياً للجهود التي بذلتها السلطة الوطنية الفلسطينية على صعيد الإصلاح (المصري، 2010: 127-128).

دور المساءلة في تحسين الأداء: يهدف العمل الرقابي من خلال ممارسته للمساءلة، والكشف عن الانحرافات في أداء العاملين، من أجل القيام بالإجراءات الصحيحة اللازمة لتحسين أداء المؤسسة، للوصول للأهداف المحددة سلفاً، ولا يأتي ذلك إلا من خلال التأكد من أداء العاملين في المؤسسة، والعمل على تحسينه بالرقابة على مبدأ المساءلة (عباس، 2008: 22).

أهمية العدالة في تحسين الأداء: وتكمن أهمية العدالة في الأثر الذي تحدثه، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وبالتالي هذا يؤدي إلى ارتقاء في سلوكيات الأفراد بعد شعورهم بسيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (دره، 2008: 15).

دور الشفافية في تحسين الأداء: الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصارحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم (الراشدي، 2007: 24).

دور المشاركة الإدارية في تحسين الأداء: تساعد المشاركة على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، وتحقق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، وتعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها (محمد، عبد القادر، 2016).

الدراسات السابقة

دراسة (Fozan & et al., 2021)، وسعت إلى فحص دور مشاركة العمل والحوكمة في تحسين أداء الموظف وأثره على الأداء التنظيمي، هو البنوك الريفية (تسمى في إندونيسيا BPR) في مدينة آتشيه بيسار بإندونيسيا، توصلت الدراسة إلى أن لتحسين الأداء التنظيمي لبنوك BPR في مدينة آتشيه بيسار وهي أنها تحتاج الإدارة إلى إنشاء حوكمة الموارد البشرية من خلال مشاركة العمل والحوكمة الجيدة للشركات وفقاً للوائح المعمول بها.

دراسة (Hijazi, 2021)، وتهدف إلى تقصي أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني. وتوصلت إلى زيادة الوعي بمفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها وفوائدها من خلال إقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية لجميع موظفي القطاع العام في الأردن، وتعزيز دور الجهات الحكومية التي تساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع العام ديوان المحاسبة، هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، ديوان الخدمة المدنية.

دراسة (خريس، 2020)، وتهدف إلى التعرف على أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. وتوصلت إلى تأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة، وترسيخ مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها

وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة، وضرورة وضع خطط واستراتيجيات الواضحة التي تهدف إلى الانتقال بالجامعات لمرحلة الحوكمة وتطبيقها بشكل فعلي وعملي.

دراسة (المبضيي، وأحمد، 2020)، وهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة (الشفافية، والمشاركة، وسيادة القانون، والمسائلة، والعدالة) على الفساد (الإداري، والمالي) في دوائر الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى يجب الاستمرار في تعزيز مبادئ الحوكمة في الوزارات الأردنية حيث تبين أن هناك درجة مرتفعة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارة الأردنية المبحوث عنها، وزيادة التثقيف المجتمعي للتعريف بمبادئ الحوكمة وأبعادها بالشكل الصحيح، وضرورة العمل على تطوير إجراءات الرقابة المالية والإدارية لسد الثغرات التشريعية التي قد تؤدي إلى فساد.

دراسة (الكبيجي، 2019)، وهدفت إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. توصلت الدراسة إلى أنه يجب أن تكون الحوكمة في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني منبثقة من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي في فلسطين، ويجب تصميم سياسة وطنية تهدف لمأسسة العمل بالحوكمة كوسيلة للحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام، ووضع التشريعات الأتمة التي تلزم كافة وحدات الإدارة العامة بمبادئ الحوكمة في إدارة شؤونها، والعمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية في الدولة ومنحها صلاحيات.

دراسة (الصالح، وعمر، 2018)، وهدفت إلى عرض المفاهيم المختلفة والتعاريف المتداولة حول مفهوم حوكمة المؤسسات والأداء المالي للمؤسسة وإبراز العلاقة التي تربط بين مبادئ والأداء المالي للمؤسسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها: التزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسات وذلك حسب تحليل اختبار نتائج استمارة الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS، وترمين نتائج هذه الدراسة على وجود أداء مالي في المجمع حيث يسعى متخذو القرارات إلى تحسينه ومن ثم تحسين الأداء ككل.

دراسة (صايح، 2018)، وسعت إلى معرفه أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعيه الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهه نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إداريًا، واعتمدت على المنهج الوصفي. وتوصلت إلى ضرورة وضع أسس لإيجاد علاقة قوية بين متغيرات المساءلة ودور مجلس الإدارة ووجود القواعد والتشريعات وأثرها في الأداء، وتشجيع العاملين للإفصاح عن أي خلل أو فساد يتم ملاحظته، ويجب تعزيز مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى.

دراسة (الجمال، 2018)، وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى المشاركة الفاعلة من كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية، والعمل على تقليص إجراءات العمل وتطويرها والحد من البيروقراطية والروتين في العمل، والعمل على صياغة أنظمه شفافة واضحة وعادله في تعيين المراكز الشاغرة، وان يتم وضع تشريعات وقوانين تمتاز بالعدالة وعدم التحيز، والعمل على وضع أسس ومعايير واضحة وعادله تحدد المسار والنمو المهني للعاملين في الوزارة.

دراسة (الحايك، 2016)، وهدفت إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئ وأهميتها وأهدافها ومعرفه دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى انه يجب الاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة في وضع مقياس للأداء المالي للمؤسسات الحكومية بالإضافة إلى وضع معيار لتقييم أداء العاملين فيها، وأيضا ضرورة تفعيل الحوكمة كوظيفة جديدة للتدقيق الداخلي في المؤسسات الحكومية، ويجب إصدار التشريعات المناسبة لتمكين المؤسسات الحكومية من ممارسة الحوكمة وتطبيق مبادئها.

دراسة (نصبة، 2015)، وتهدف إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تكاثف وتعاون بين جهود مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني لوضع نظام شامل للحوكمة، كما والحل الأمثل والأنجح للقضاء على الفساد الإداري هو محاسبة ممارسي الفساد خاصة كبار المسؤولين وأعضاء الحكومة، والعمل على إنهاء كل أشكال الوساطة والمحسوبية ومحاربتها وتعزيز مبدأ العدل والمساواة.

دراسة (أصلا، 2015)، وسعت إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين). وتوصلت الدراسة إلى ويجب وضع قوانين لفرض العقوبات صارمة بحق مرتكبي جرائم الغش والتلاعب المالي والإداري والمتلاعبين بأموال المساهمين واعتبار جريمة الغش والتلاعب من الجرائم المخلة بالأخلاق، ويجب توعية المستثمرين وإرشادهم إلى فائدة مبادئ الحوكمة وأهمية العمل على تطبيقه من قبل سلطة النقد والمصارف العاملة في فلسطين.

التعليق على الدراسات السابقة: يتضح خلال عرض الدراسات السابقة أن نتائجها جاءت متباينة إلى حد ما من دولة إلى أخرى، وأوضحت عدة أمور أهمها مدى أهمية مبادئ الحوكمة وتأثيرها على تحسين أداء العاملين، ورفع مستوى جودة أداء العاملين والكفاءة والمتابعة بشكل مستمر وفعال، وتعزيز دور الرقابة على العاملين، ولم يتم الإشارة إلى ذلك بشكل مفصل في دولة فلسطين، ولم يتم تسليط الضوء عليها كما يجب، لذا جاءت هذه الدراسة لتتناول بشكل مفصل تطبيق الحوكمة في الوزارات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة

وأكدت هيئة مكافحة الفساد من خلال مؤتمرها الثالث (تدابير الوقاية من الفساد في القطاع العام الذي عقد في العاشر من نوفمبر 2021) أن الحوكمة لها دور فعال وبارز في تعزيز أداء الموظفين في القطاع العام الفلسطيني، من خلال تقليل الجهد والوقت والتكلفة ورفع جودة الأداء والإنتاج والابتكار وتعزيز المتابعة بشكل مستمر، والقطاع العام الفلسطيني هو الأحدث لتعزيز أداء كوادره لتحقيق المصلحة العامة والوصول إلى المستوى المتوقع للمواطن، ولرفع مستوى الأداء الحكومي الفلسطيني لابد من تعزيز مبادئ الحوكمة وتعزيز ضوابط النزاهة والشفافية والعدالة والكفاءة (غانم، 2021: 7).

تأسيساً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟

أسئلة الدراسة

- 1- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ لمساءلة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟
- 2- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ العدالة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟
- 3- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ الشفافية على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟
- 4- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ النزاهة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟
- 5- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ سيادة القانون على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟
- 6- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ المشاركة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة

- 1- من المتوقع أن يؤثر مبدأ المساءلة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة عالية.
- 2- من المتوقع أن يؤثر مبدأ العدالة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة متوسطة.
- 3- من المتوقع أن يؤثر مبدأ الشفافية على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة ضعيفة.
- 4- من المتوقع أن يؤثر مبدأ النزاهة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة متوسطة.
- 5- من المتوقع أن يؤثر مبدأ سيادة القانون على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة متوسطة.
- 6- من المتوقع أن تؤثر مبدأ المشاركة على أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة ضعيفة.

أهمية وهدف الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية وأثرها على أداء العاملين، والعمل على معرفة أماكن الضعف في تطبيق معايير الحوكمة بهدف الارتقاء بها في المستقبل، والتطرق للتحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة والبحث عن حلول لهذه التحديات، والتوصل إلى مقترحات يمكن من خلالها العمل على تعزيز مبادئ الحوكمة، وكما سوف تكون المقترحات بمثابة حلول مقدمة للمسؤولين والمعنيين في معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية.

أما هدف الدراسة، فتمثل في معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، العدالة، الشفافية، النزاهة، سيادة القانون، المشاركة) في الوزارات الفلسطينية، ودورها في تعزيز وتحسين أداء العاملين.

تصميم الدراسة

منهجية الدراسة:

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها فقد وجد أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع هذه الدراسة ولكون أدواته الأكثر فاعلية وجدوى. حيث إنه لا يكتفي بجمع المعلومات فقط، بل يتعداه إلى التحليل والوصف الدقيق والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبني عليها مقترحات الدراسة.

مجتمع الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من كافة الوزارات الفلسطينية وعددها 22 وزارة.

عينة الدراسة

لصعوبة إجراء دراسة مسحية لجميع الوزارات الفلسطينية، اعتمدت الباحثة عينة بسيطة ميسرة من خلال توزيع 125 استمارة على الموظفين بوزارات (وزارة الاقتصاد، وزارة الداخلية، وزارة العمل، وزارة الأشغال، وزارة التنمية الاجتماعية).

أدوات الدراسة:

الاستبانة: تضمنت بعض الفقرات المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في: (المساءلة، العدالة، الشفافية، النزاهة، سيادة القانون، المشاركة) في تعزيز أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. ولاختبار ثبات أداة الدراسة في قياس مستوى تأثير كل من المساءلة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون والمشاركة في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، أي مدى قدرة الاستبانة على إعطاء نتائج متقاربة في كل مرة يتم استخدامها فيها؛ وبالتالي الحصول على نتائج صحيحة ومعتمدة، تم استخدام طريقة احتساب معامل كرونباخ ألفا.

تحليل النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

«إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ المساءلة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟»، والذي ينبثق عنه الفرضية التالية «من المتوقع أن يؤثر مبدأ المساءلة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة عالية»، وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجال المساءلة كما هو موضح بجدول (4).

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المساءلة

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
2	تعزز المساءلة في الوزارة انضباط الموظفين في أعمالهم مما يسهم في تحسين أداءهم.	3.55	0.99	71.0	كبيرة
3	تلزم الوزارة الموظفين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	3.49	0.86	69.8	كبيرة
1	تتم مساءلة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في حال مخالفته التشريعات.	3.46	1.00	69.3	كبيرة
5	تتوفر آليات للمساءلة عن مدى التزام الموظفين وإنزال العقوبة بالمخالفين.	3.29	1.08	65.8	متوسطة
6	تعمل الوزارة على تبرير قراراتها المنفذة بحق الموظفين وتوضيحها.	3.15	0.98	63.0	متوسطة
4	يتم عقد اجتماعات دورية في الوزارات، لمتابعة أعمال العاملين بهدف الحد من الفساد.	2.87	1.18	57.4	متوسطة
	مجال المساءلة	3.30	0.80	66.0	متوسطة

ويتبين من نتائج جدول رقم (4) أن أهم معايير المساءلة الأكثر تأثيراً في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية هو (تعزز المساءلة في الوزارة انضباط الموظفين في أعمالهم مما يسهم في تحسين

أدائهم) متوسط حسابي (3.55)، والذين يمكن تصنيفه بأنه مؤثر بدرجة مرتفعة في المساءلة. أما العوامل الأخرى ذات دور المرتفع فتتمثل في إلزام الوزارة الموظفين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات. أما العوامل الباقية المتمثلة بمساءلة الموظفين، فيمكن تصنيفها بأنها ذات تأثير متوسط أيضاً في تأثير المساءلة على تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول فقد قامت الباحثة بوضع (6) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين، وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (6) توضح أنه مدى تأثير تطبيق المساءلة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.30) مما يعني ذلك رفض الفرضية.

تحليل النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

«إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ العدالة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟» والذي ينبثق عنه الفرضية التالية «من المتوقع أن يؤثر مبدأ العدالة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة متوسطة»، وللإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجال العدالة كما هو موضح بجدول (5).

جدول رقم (5)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العدالة

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقدير	درجة
6	توفر الوزارة فرصة للتظلم في حال اعتراض الموظف على القرارات المتخذة بحقه.	3.10	1.02	62.1	متوسطة
2	يتم إعطاء فرص متساوية للموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية مما يحسن الأداء.	2.92	1.15	58.4	متوسطة
1	الأنظمة والتعليمات تطبق على جميع الموظفين بنفس الطريقة مما يساهم في تحسين الأداء.	2.90	1.13	57.9	متوسطة
3	تتبع الإدارة نظم ولوائح عادلة في ترقية الموظفين نظراً لأدائهم وتطوره.	2.69	1.15	53.8	متوسطة
5	يتم تطبيق سياسات العقوبات على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز مما يساهم في تحسين الأداء.	2.57	1.09	51.4	منخفضة
4	تتوفر قواعد عادلة في صرف المكافآت على الموظفين مما يساهم في تحسين الأداء.	2.42	1.11	48.5	منخفضة
	مجال العدالة	2.77	0.91	55.3	متوسطة

يتبين من نتائج جدول رقم (5) أن أهم معايير العدالة الأكثر تأثيراً في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية هو توفر الوزارة فرصة للتظلم في حال اعتراض الموظف على القرارات المتخذة بحقه بمتوسط حسابي (3.10)، والذين يمكن تصنيفه بأنه مؤثر بدرجة متوسطة في نظام التقييم. وهناك عوامل أخرى يمكن تصنيفها بأنها ذات تأثير متوسط والتي تتمثل في إعطاء فرص متساوية للموظفين للمشاركة في برامج التدريب وتطبيق الأنظمة والتعليمات على الموظفين، واتباع الإدارة نظم ولوائح عادلة لرقية الموظفين.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، قامت الباحثة بوضع (6) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين، وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (6) توضح أن مدى تأثير تطبيق العدالة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.77) مما يعني ذلك قبول الفرضية.

تحليل النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

«إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ الشفافية على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟» والذي ينبثق عنه الفرضية التالية «من المتوقع أن يؤثر مبدأ الشفافية على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة ضعيفة»، وللإجابة على السؤال تم استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجال الشفافية كما هو موضح بجدول رقم (6):

يتبين من نتائج جدول رقم (6) أن أهم معايير الشفافية الأكثر تأثيراً في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية هو (يحق للموظفين الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم مما يساهم في تحسين الأداء) متوسط حسابي (3.16)، والذين يمكن تصنيفه بأنه مؤثر بدرجة متوسطة. أما العوامل الأخرى فتتمثل في اتسم الأنظمة والتعليمات بالوضوح، وتسهيل الشفافية انسياب المعلومات مما يساهم في رفع كفاءة الأداء فيمكن تصنيفها بأنها ذات تأثير متوسط في أثر الشفافية في تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الشفافية

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
2	يحق للموظفين الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم مما يساهم في تحسين الأداء.	3.16	1.04	63.2	متوسطة
1	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة على العاملين بالوضوح والشفافية مما يساهم في تحسين الأداء.	3.12	1.00	62.4	متوسطة
5	تسهل الشفافية انسياب المعلومات مما يساهم في رفع كفاءة الأداء.	3.04	1.07	60.8	متوسطة
4	تتم ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين كل حسب حاجته.	2.97	0.97	59.4	متوسطة
3	يشترك الموظفون في تحديد إجراءات العمل مما يساهم في تحسين الأداء.	2.94	0.96	58.7	متوسطة
	مجال الشفافية	3.04	0.88	60.9	متوسطة

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، فقد قامت الباحثة بوضع (5) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين، وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (5) توضح أن تأثير تطبيق الشفافية على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.04) مما يعني ذلك ترفض الفرضية.

تحليل النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع

«إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ النزاهة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟» والذي ينبثق عنه الفرضية التالية «يؤثر مبدأ النزاهة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة متوسطة»، من أجل الإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجال النزاهة كما هو موضح بجدول (7).

جدول رقم (7)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النزاهة

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	يتوفر مدونة سلوك مطبوعة وموزعة على الموظفين مما يحد من الفساد ويحسن الأداء.	3.49	1.11	69.8	كبيرة
2	يتم توعية الموظفين بما يخص مدونات السلوك، وأهمية الالتزام بها مما يساهم في تحسين الأداء.	3.24	1.10	64.8	متوسطة
3	توفر الوزارة رقابة داخلية على تقديم الخدمات للحد من الوساطة والمحسوبية ولتعزيز الأداء.	3.12	1.06	62.4	متوسطة
5	توفر الوزارة الإجراءات والتدابير للحد من الفساد مما يساهم في تعزيز الأداء.	3.06	1.18	61.1	متوسطة
4	يوجد أجهزة رقابية تضمن الكشف عن حالات تضارب المصالح والإفصاح عنه مما يساهم في تحسين الأداء.	3.01	1.07	60.2	متوسطة
	مجال النزاهة	3.18	0.96	63.6	متوسطة

يتبين من نتائج جدول رقم (7) أن أهم معايير النزاهة الأكثر تأثيراً في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية هو (يتوفر مدونة سلوك مطبوعة وموزعة على الموظفين مما يحد من الفساد ويحسن الأداء) متوسط حسابي (3.49)، والذين يمكن تصنيفه بأنه مؤثر بدرجة مرتفعة في النزاهة. أما العوامل المتبقية فيمكن تصنيفها بأنها ذات تأثير متوسط بدور النزاهة في تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية وفي توعية الموظفين بما يخص مدونات السلوك وأهمية الالتزام بها.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، فقد قامت الباحثة بوضع (5) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين، وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (5) توضح أنه مدى تأثير تطبيق النزاهة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.18) مما يعني ذلك تقبل الفرضية.

تحليل النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس

«إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ سيادة القانون على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟» والذي ينبثق عنه الفرضية التالية «من المتوقع أن يؤثر مبدأ سيادة القانون على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة متوسطة»، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجال سيادة القانون كما هو موضح بجدول (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال سيادة القانون

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقدير	درجة
3	يعزز القانون المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات لمنع الفساد وتحسين الأداء.	3.07	1.02	61.4	متوسطة
1	يتم تطبيق القوانين على كافة العاملين في الوزارة دون استثناء مما يسهم في تحسين الأداء.	3.00	1.20	60.0	متوسطة
4	يحمي القانون حقوق الموظفين، وتتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.	3.00	1.05	60.0	متوسطة
2	يوفر القانون الحماية لجميع الموظفين في الوزارة مما يسهم في شعورهم بالرضا الوظيفي.	2.95	1.01	59.0	متوسطة
5	يتم مراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لتناسب مع بيئة عمل الموظفين وتعزيز أداءهم.	2.79	1.12	55.8	متوسطة
	مجال سيادة القانون	2.96	0.96	59.3	متوسطة

يتبين من نتائج جدول رقم (8) أن أهم معايير سيادة القانون الأكثر تأثيراً في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية هو (يعزز القانون المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات لمنع الفساد وتحسين الأداء) متوسط حسابي (3.07)، والذين يمكن تصنيفه بأنه مؤثر بدرجة متوسطة في سيادة القانون. أما العوامل الأخرى فيمكن تصنيفها بأنها ذات تأثير متوسط فتتمثل في تطبيق القوانين على كافة العاملين دون استثناء، وأن القانون يحمي حقوق الموظفين ويتيح لهم فرصة الحصول على تعويضات.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، فقد قامت الباحثة بوضع (5) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين، وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (5) توضح أنه مدى تأثير تطبيق سيادة القانون على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.96) مما يعني ذلك تقبل الفرضية.

تحليل النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادسة

«إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ المشاركة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟» والذي ينبثق عنه الفرضية التالية «من المتوقع أن تؤثر مبدأ المشاركة على أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجة ضعيفة»، وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجال المشاركة كما هو موضح بجدول (6).

يعرض شكل (6) نتائج فقرات محور تأثير المشاركة في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، ويتبين من النتائج أن أهم معايير المشاركة الأكثر تأثيراً في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية هو (يحرص المدراء على استشارة الموظفين في القرارات الخاصة بالعمل مما يعزز أداء العاملين) متوسط حسابي (3.03)، والذين يمكن تصنيفه بأنه مؤثر بدرجة متوسطة في المشاركة. أما العوامل الأخرى فتتمثل في سيادة جو من التعاون بين العاملين مما يعزز من تحسين الأداء فيمكن تصنيفها بأنها ذات تأثير متوسط في أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (6)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقدير	درجة
1	يحرص المدراء على استشارة الموظفين في القرارات الخاصة بالعمل مما يعزز أداء العاملين.	3.03	1.15	60.6	متوسطة
4	يسود جو من التعاون بين العاملين في الوزارة مما يعزز من تحسين الأداء.	2.96	0.97	59.2	متوسطة
3	يشارك موظفو الوزارة جميعهم في بناء خطة الوزارة كل حسب اختصاصه مما يسهم في تحسين الأداء.	2.86	1.00	57.1	متوسطة
2	تشجع الوزارة على إبداء الرأي دون الخوف من النقد مما يسهم في تحسين الأداء.	2.84	1.03	56.8	متوسطة
5	يوجد تكافؤ في تقسيم المهام بين العاملين مما يسهم في تحسين الأداء وتطويره.	2.83	1.07	56.6	متوسطة
6	تفسح الوزارة المجال لجميع الموظفين للمشاركة في صنع القرار المتعلقة بأعمالهم مما يعزز الأداء.	2.73	0.99	54.6	متوسطة
	مجال المشاركة	2.88	0.87	57.5	متوسطة

وللإجابة عن سؤال الدراسة السادس، فقد قامت الباحثة بوضع (6) فقرات لتقييمها من قبل المبحوثين، وبناءً على ذلك كانت الإجابات عن الفقرات (6) توضح أنه مدى تأثير تطبيق المشاركة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.88) مما يعني ذلك ترفض الفرضية.

نتائج الدراسة

من خلال معطيات هذه الدراسة استطاعت الباحثة التوصل إلى العديد من النتائج وأهمها:

- 1- نتائج متعلقة بالسؤال الأول (المحور الأول) "المساءلة"
 - أولاً: أظهرت نتائج الدراسة عدم رضا الموظفين عن عقد الاجتماعات الدورية في الوزارات، لمتابعه أعمال العاملين بهدف الحد من الفساد مما يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين، حيث إن الاجتماعات الدورية تؤدي إلى تعزيز تبادل الخبرات بين الموظفين وتعطيهم الحرية الكفيلة بالتعبير عن آرائهم والإحساس بالمسؤولية والعمل بصورة جماعية.
 - ثانياً: أكدت الدراسة على رضا الموظفين عن إلزام الوزارة لهم بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات مما يعزز الأداء، حيث إن تبرير الموظفين لتصرفاتهم المخالفة يهدف لمعرفة سبب الانحرافات عن معايير الأداء، وتحد من الانحرافات وتكرارها بسبب وجود مساءلة لهذه التصرفات.
- 2- نتائج متعلقة بالسؤال الثاني (المحور الثاني) "العدالة"
 - ثالثاً: أشارت نتائج الدراسة على ضعف توفر قواعد عادلة في صرف المكافآت على الموظفين مما يؤثر سلباً على تحسين الأداء، حيث إن غياب العدالة التوزيعية في صرف المكافآت يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي مما يقلل من مستوى أداء العاملين والجهد المبذول.
 - رابعاً: وأظهرت نتائج الدراسة ضعف تطبيق سياسات العقوبات على جميع الموظفين بكل مستوياتهم دون تمييز مما يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين، بحيث أن مراعاة العدالة في سياسات فرض العقوبات على كافة المستويات يشعر الموظفين بالمساواة في الخضوع للعقوبة مما لا يعزز التمييز ويشعر الموظف بالعدالة ويسهم في تحسين الأداء.
 - خامساً: أكدت نتائج الدراسة رضا العاملين في توفير فرصة للتظلم في حال اعتراض الموظف على قرارات متخذة بحقه مما يؤثر إيجاباً على تحسين أداء العاملين، فهي وسيلة لحل النزاعات وحفظ حقوق الموظفين والمطالبة بالتعويض نتيجة قرارات متخذة بحقه، وهي تحقق بعض الاستقرار النفسي والوظيفي مما يحسن من الأداء.
- 3- نتائج متعلقة بالسؤال الثالث (المحور الثالث) "الشفافية"
 - سادساً: أظهرت نتائج الدراسة عدم الرضا فيما يتعلق بإشراك الموظفين في تحديد إجراءات العمل مما يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين، حيث إنه جعل الإجراءات واضحة وبعيدة عن الغموض يؤدي إلى الحد من الفساد بالإضافة أنه يعزز من ثقة الموظفين عند المشاركة في تحديد الإجراءات وإطلاعهم عليها بشكل واضح مما يسهم في تحسين الأداء.
 - سابعاً: وأوضحت نتائج الدراسة إن هنالك عدم رضا في ممارسه سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين كل حسب حاجته، حيث إن سياسة الإفصاح تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء وتقييم الوضع ويكون الموظفون على إطلاع بالمعلومات بشكل مباشر مما يرفع من ثقة الموظفين في الوزارة ووجود علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة ويساعد في الإجابة على تساؤلات الموظفين وزيادة الشفافية والحد من الفساد وتعزيز الأداء الوظيفي.
 - ثامناً: أكدت نتائج الدراسة على رضا الموظفين عن الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم مما يؤثر إيجاباً على تحسين الأداء في الوزارات، حيث إنه يسهم في تعزيز الوضوح والشفافية وزيادة مستوى الثقة ما بين الوزارة وموظفيها ويسهم في تحسين أداء العاملين.

4- نتائج متعلقة بالسؤال الرابع (المحور الرابع) "النزاهة"

- تاسعاً: أوضحت نتائج الدراسة أن هناك رضا للعاملين عن وجود أجهزه رقابية تضمن الكشف عن حالات تضارب المصالح والإفصاح عنه مما يؤثر إيجاباً على تحسين الأداء، حيث إن الرقابة تؤدي إلى التزام الموظفين

الحكوميين بأخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى تحسين سمعه الوزارة فهي التي تتحمل المسؤولية عن الإجراءات وسلامتها وتهدف للحد من تضارب المصالح مع القطاع الخاص وتسهم في تحسين الأداء.

- عاشرًا: أظهرت نتائج الدراسة على رضا الموظفين عن التوعية بما يخص مدونات السلوك وأهمية الالتزام بها مما يؤثر إيجاباً على تحسين الأداء، حيث إن مدونه السلوك تقوم بتعزيز الإجراءات الوقائية ضد الفساد، وزيادة الالتزام بالإجراءات والقوانين السارية، وتوضيح معايير محددة للأداء السليم مثل (فعالية العمل الجماعي، وتحديد الأهداف وتحقيقها) مما يعزز من تحسين الأداء داخل الوزارات.

5- نتائج متعلقة بالسؤال الخامس (المحور الخامس) "سيادة القانون"

- الحادية عشر: أكدت نتائج الدراسة على عدم رضا العاملين فيما يخص مراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لتناسب مع بيئة عمل الموظفين وتعزز أدائهم مما يعود سلباً على تحسين أداء العاملين، حيث إن مراجعته الأنظمة والتعليمات بشكل دوري يؤثر بشكل كبير على رفع مستوى أداء العاملين وتدعيم الاستقرار داخل الوزارات وتوفير بيئة عمل مناسبة لحماية وضمان حقوق كافة العاملين.

- الثانية عشر: أوضحت نتائج الدراسة على رضا العاملين بأن القانون يعزز المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات لمنع الفساد وتحسين الأداء مما يؤثر إيجاباً على تحسين أداء العاملين، بحيث إنه يتمتع جميع الموظفين بحقوقهم بشكل متساوي بالإضافة لتكافؤ الفرص وحرية التعبير والمساواة في تولي الوظائف العامة بعيداً عن التمييز والحد من الفساد وشيوعه مما يؤدي لتطوير أداء العاملين بالحصول على حقوقهم وواجباتهم على أتم وجه.

6- نتائج متعلقة بالسؤال السادس (المحور السادس) "المشاركة"

- الثالثة عشر: أكدت نتائج الدراسة على عدم الرضا فيما يتعلق بإفساح الوزارة المجال لجميع الموظفين للمشاركة في صنع القرار متعلقه بأعمالهم ما يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين في الوزارات، حيث إن مشاركة الموظفين في صنع القرار تساعد في تحسين نوعيه القرار وجعل القرار المنتخب أكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقه كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين، إضافة إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم في تحسين الأداء وتعزيزه.

- الرابعة عشر: أوضحت نتائج الدراسة على رضا العاملين عن حرص المدراء على استشارة الموظفين في القرارات الخاصة بالعمل مما يعزز أداء العاملين، حيث تسهم استشارة الموظفين في تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين والمدراء وتعزيز العمل من خلال إبداء رأيهم ووضع أفكارهم ويسهم في تعزيز الخبرة والمهارات المهنية الناتجة عن الاستشارة وتبادل الآراء والاقتراحات في كافة القرارات

توصيات الدراسة:

1- توصيات متعلقة بالسؤال الأول (المحور الأول) "مبدأ المساءلة"

- أولاً: ضرورة عقد الاجتماعات الدورية أسبوعياً أو شهرياً في الوزارات، كونه نوع من أنواع الاتصال المباشر، ومراجعة الخطط ومعرفة نسبة إنجازها، ومعرفة المشاكل الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها بما فيها مشاكل العاملين بشكل جماعي واستعراض ما تم إنجازه من الأهداف.

- ثانياً: تعزيز دور الوزارات تجاه الموظفين فيما يتعلق بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات ودور الإدارة العليا في متابعة أعمال الموظفين ومدى قيامهم بها، ودور الموظفين في الطلب من الجهات المسؤولة عن شرح أعمالهم مما يعزز من المساءلة.

2- توصيات متعلقة بالسؤال الثاني (المحور الثاني) "مبدأ العدالة"

- ثالثاً: ضرورة توفير قواعد عادلة في صرف المكافآت والحوافز التي تهدف لتحقيق العدالة والمساواة دون تمييز ويسهم في تنمية الانتماء والولاء والرضا الوظيفي مما يحقق رضا العاملين عن العمل مما يزيد من دافعيتهم ورغبتهم لأداء مهامهم وأعمالهم بدرجة عالية من التميز والإبداع وضمان استقرارهم وبذل قصار جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة.

- رابعاً: ضرورة تطبيق سياسات العقوبات على جميع الموظفين بكل مستوياتهم، وتوفير الحماية القانونية للموظفين في الوزارات، والقيام بالندوات التوعوية للموظفين حول القوانين التي تحكم الوزارات وضمان

وضوحها لدى جميعهم، ومتابعة تطبيق القوانين التي تحكم الثواب والعقاب ومدى تطبيقها على جميع المستويات بدون تمييز.

- خامساً: تعزيز توفير فرص للتظلم في حال اعتراض الموظف على القرارات وأن يكون له الحق في الطعن ضد القرارات غير المشروعة والمتخذ بحقه أمام القضاء الإداري ويحق له إلغائها أو طلب التعويض عن الأضرار التي لحقت به جراءها وتعزيز الاهتمام بشكاوى الموظفين حرصاً على الحد من الظلم واتساعه.

3- توصيات متعلقة بالسؤال الثالث (المحور الثالث) "مبدأ الشفافية"

- سادساً: ضرورة إشراك الموظفين في تحديد إجراءات العمل والاستعانة بخبراتهم وتشجيعهم على تقديم المقترحات لتبسيط الإجراءات، مما يعود بفوائد كبيرة على الوزارة ويسهل انخراطهم مع الإجراءات المتشارك فيها ويعزز استقرارهم الوظيفي.

- سابعاً: ضرورة توفير سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين، لتعزيز الشفافية والحوكمة داخل الوزارات، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب والالتزام بالإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين دون أي تمييز بغض النظر عن السلم الوظيفي وللحد من تساؤلات الموظفين.

- ثامناً: تعزيز توفير فرص للموظفين للاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم والاعتراض عليها، وتعزيز اطلاع الموظفين على تقييمهم بهدف إبراز جوانب القوة والضعف وتطوير الأداء، مما يعزز الشفافية والثقة والاحترام بين الموظفين والوزارات.

4- توصيات متعلقة بالسؤال الرابع (المحور الرابع) "مبدأ النزاهة"

- تاسعاً: تعزيز وجود آليات واضحة تمارسها الوزارات للحد من الفساد والواسطة والمحسوبية، وتفعيل الرقابة الداخلية لكشف حالات تضارب المصالح، وضرورة نشر الوعي لدى الموظفين بأهمية مدونات السلوك.

- عاشراً: تعزيز أهمية مدونه السلوك التي تقوم على تعزيز قواعد ومبادئ الوظيفة العامة وأخلاقيات العمل ومكافحه الفساد، والعمل على قيام ورشات عمل وتدريب لزيادة وعي الموظفين بها، وتوفير أداة قوية وفعالة للرقابة الذاتية الداخلية بالوزارات الفلسطينية.

5- توصيات متعلقة بالسؤال الخامس (المحور الخامس) "مبدأ سيادة القانون"

- الحادية عشر: ضرورة توفير مراجعة للأنظمة والتعليمات بشكل دوري لتتناسب مع بيئة عمل الموظفين ووضع نظم كامله من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة وتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

- الثانية عشر: تعزيز المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات والمساواة بين الجنسين دون تمييز وتوفير الحماية القانونية للموظفين في الوزارات، وضرورة تكافؤ الفرص بين الموظفين ووضع معايير عادلة للترقيات والعدالة في صرف المكافآت والحوافز وعند تولي الوظائف العامة.

6- توصيات متعلقة بالسؤال السادس (المحور السادس) "مبدأ المشاركة"

- الثالث عشر: ضرورة إفصاح الوزارة لـجميع الموظفين للمشاركة في صنع القرار متعلقة بأعمالهم، وضرورة التوعية بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات واتخاذ أفضل البدائل، وتوعية الموظفين بحقوقهم تجاه الإدارة في المشاركة وطرح الأفكار والبدائل المناسبة لاتخاذ القرارات.

- الرابع عشر: تعزيز مشاركة الموظفين في القرارات الخاصة بالعمل، وعقد ورشات جماعية بين الموظفين من المستويات الدنيا والإدارة لكسر الحاجز وتسهيل التواصل والمشاركة في وضع القرارات واستشارتهم في القرارات الخاصة بعملهم مما يعزز المشاركة ويسهم في تحسين الأداء.

محددات الدراسة

تمثلت في محدودية الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية وخاصة الأجنبية فيما يتعلق بفلسطين، وصعوبة تقبل بعض الوزارات لتوزيع الاستبانات على الموظفين في الوزارة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- أصلان، حاتم. (2015). «مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين»، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية-غزة.
- أمان. (2016). *النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد*. الطبعة الرابعة، فلسطين.
- البسام، بسام. (2014). «الحوكمة الرشيدة: حالة دراسية»، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 67، المملكة العربية السعودية.
- الجحدي، غادة. (2019). «أثر حوكمة المصارف على تحسين الأداء المالي»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثامن، المجلد الثالث، غزة.
- الجمل، سمير. (2018). «تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي»، المجلة التربوية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 1، المجلد 3، الخليل، فلسطين.
- الحايك، نبى. (2016). «أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية»، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- حمد الله، رامي. (2017). *أجندة السياسات الوطنية 2017-2020*، فلسطين.
- الحمد، محمود. (2020). *أهمية الحوكمة في القطاع الحكومي*، على شبكة الإنترنت بتاريخ: 2022/5/28 . <https://sabq.org/saudia/5sdcqg>
- خريس، يوسف. (2020). «أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال»، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- خضير، شادي. (2019). «أثر الالتزام بمعايير الحوكمة في الأداء المؤسسي للشركات العائلية»، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- درة، عمر. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة*. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة عين شمس
- الراشدي، علي. (2007). *الإدارة الشفافية*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشوان، عبد الرحمن، أبو رحمه، محمد. (2018). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في تعزيز جودة التقارير المالية: دراسة حالة*، فلسطين.
- زين الدين، بروش؛ جابر، دهيمي. (2012). *دور آليات الحكومة في الحد من الفساد المالي والإداري*، مدخله في مؤتمر، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
- صالح، سباع، وبن عمر، محمد. (2018). *فعالية مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المالي للمؤسسة_ دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال*. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة. 3 (1).
- صايح، جوديت. (2018). «أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر. رسالة ماجستير، كلية عمادة الدراسات العالية، جامعة القدس.
- عباس، علي. (2008). *الرقابة الادارية في منظمات الأعمال*. الطبعة الثانية. دار إثراء للنشر والتوزيع.
- عبيد، شاهر؛ ربايعه، سائد. (2019). «درجة تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 5، المجلد 13، الضفة الغربية.
- غانم، أمجد. (2021). «الحكومة الإلكترونية وسيلة لتعزيز تدابير النزاهة والشفافية والعدالة في القطاع العام»، المؤتمر الدولي الثالث لهيئة مكافحة الفساد تدابير الوقائية من الفساد في القطاع العام، فلسطين.
- ديوان الرقابة المالية والإدارية. (2014). *قانون رقم (15)، لسنة 2004*، المادة (23).

- الكبيجي، رولا. (2019). «دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني»، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
- المبيضين، وأحمد، حمزة. (2020). «أثر تطبيق الحوكمة في الفساد من وجهة نظر موظفي مديريات الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية»، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- محمد، عبد القادر. (2016). *مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات*، على شبكة الإنترنت بتاريخ: 2022/5/25 . <https://almerja.net/reading.php?idm=46256>
- المصري، أشرف. (2010). «الفساد في السلطة الوطنية الفلسطينية وأثره على تعزيز الانتماء الوطني للفرد الفلسطيني»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- نصبة، الأمين. (2015). «أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام: دراسة حالة بلدية قمار وادي»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير القسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية

- Fozan, et al. (2021). *The Role of Worker Engagement and Governance in Improving Employee Performance and its Impact on Organizational*, Vol. 4, No. 03, Universities Sayah Kuala, Indonesia.
- Hijazi, A. (2021). *The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction Among Public Sector Employees in Jordan*, Jerash, Jordan

The Impact of Applying Governance on Improving the Performance of Employees in Palestinian Ministries

Lorees Mofid Karajah

Department of Public Administration
Birzeit University, Birzeit, Ramallah, Palestine
Karaja350@gmail.com

Dr. Ismail Iriqat

Department of Public Administration
Birzeit University, Birzeit, Ramallah, Palestine
iiriqat@birzeit.edu

ABSTRACT

This study aims to define the governance of ministries, its principles, importance and objectives, and to know its role in raising the performance of workers in Palestinian ministries, and since there is no agreement on the concept of governance, but there is agreement that its application enhances the efficiency of performance, so any ministry that implements it supports its ability to face any crisis It confronted and objected to it, and worked to highlight the role of the independent variable "governance principles on the dependent variable "employee performance", and this was evident in this research through the application of the six principles of governance, where the researcher assumed that the application of governance principles contributes significantly to improving the performance of employees and the results of the questionnaire analysis came Investigator of the study hypotheses.

The researcher relied on the descriptive analytical approach (quantitative), the study relied on data collection and analysis in its primary sources, and the questionnaire of the specialists as a tool for the study, and the questionnaire was applied to the study sample, where five ministries were relied on using the soft sample, and 25 employees were selected from Each ministry, and reviewing Arab and foreign theoretical and field studies related to the subject, with an extrapolation of its most important results. The results of the questionnaire analysis showed that the application of the principle of (accountability, justice, transparency, integrity, rule of law and participation) contributes significantly to improving the performance of workers in Palestinian ministries. By holding training workshops to educate employees, as well as enacting the necessary laws that ensure the application of all employees to these principles, punishing violators and applying the law to everyone without discrimination.

Keywords: *Governance, Performance Improvement, Accountability, Justice, Transparency, Rule of Law.*

