



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الحكومة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية

**Institutional Governance and Its Role in the Performance of
Human Resources in the Palestinian Ministry of Finance**

إعداد

تحرير إبراهيم محمد سعيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الحكومة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية

**Institutional Governance and Its Role in the Performance of
Human Resources in the Palestinian Ministry of Finance**

إعداد

تحرير إبراهيم محمد سعيد

إشراف

الدكتور شبلي إسماعيل السويطي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية

Institutional Governance and Its Role in the Performance of Human Resources in the Palestinian Ministry of Finance

إعداد:

تحرير إبراهيم محمد سعيد

ياشرف:

د. شبلي إسماعيل السويطي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/12/27م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً
.....

جامعة القدس المفتوحة

د. شبلي إسماعيل السويطي

عضواً
.....

جامعة القدس المفتوحة

أ.د. شاهر محمد عبيد

عضواً
.....

جامعة النجاح الوطنية

د. عبد الفتاح أحمد الشملة

تفويض وإقرار

أنا الموقع / أدناه تحرير إبراهيم محمد سعيد أفضّ / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ

الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: تحرير إبراهيم محمد سعيد

الرقم الجامعي: 0330012310112

التوقيع:

التاريخ: 2025/12 /27 م

الإهداء

الحمد لله أولاً وأخيراً، والشكر له ظاهراً وباطناً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنجز الأعمال، وأحمده إذ سخر لي أسباب التوفيق وأعانني على إتمام هذا الجهد المتواضع.

أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع:

"إلى روح والدي الحبيب، الذي رحل وفي القلب لم يغيب، فكان السند (رحمه الله وأسكنه

جنات النعيم)."

إلى شمعة حياتي التي أنارت وما زالت تتير دربي والدتي الغالية كساها الله ثوب الصحة والعافية وأطال بعمرها.

إلى شريك العمر ورفيق الدرب، الذي أيّدني في مسيرتي وكان خير معين وسند، وصاحب الكلمة الطيبة، زوجي العزيز... شكراً من القلب.

إلى إخوتي وأخواتي هم السد والسند؛

"إلى الرموز الوطنية الخالدة التي نسجت بدماؤها ووعيتها خريطة النضال، وإلى روح القائد المؤسس ياسر عرفات طيب الله ثراه، وإلى القائد الرئيس محمود عباس (أبو مازن)، أطال الله في عمره، استكمالاً للمسيرة وثباتاً على الدرب."

وكما أخص بالشكر والامتنان لوزارتي التي أعتز بالانتماء إليها، "وزارة المالية الفلسطينية"

إلى الذين نسجوا من ظلام السجن الدامس شمس الحرية "أسرانا البواصل"

إلى من جعلوا أرواحهم لأرض فلسطين فداء، "شهداء فلسطين"

أقدم هذا الإنجاز المتواضع، آملاً أن يحمل في طياته علماً ينتفع به ويصل بنا إلى الغاية

المرجوة

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الجليل الدكتور شبلي السويطي صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور شاهر عبيد، والدكتور عبد الفتاح الشملة، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التفويض والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
ز	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

12	الأدب النظري
42	الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

63	منهج الدراسة
63	مصادر الدراسة
64	مجتمع الدراسة والعينة
65	أداة الدراسة
68	إجراءات الدراسة

71	صدق الاستبانة
77	ثبات الاستبانة
77	تصميم الدراسة ومتغيراتها
79	المعالجات الإحصائية
<hr/>	
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
<hr/>	
82	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
98	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
99	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
<hr/>	
الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات	
<hr/>	
102	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
109	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
113	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
117	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
120	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
122	التوصيات
124	الدراسات المستقبلية
<hr/>	
المصادر والمراجع	
<hr/>	
125	المراجع باللغة العربية
131	المراجع باللغة الأجنبية
135	قائمة الملاحق
<hr/>	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مصفوفة أبعاد الحوكمة المؤسسية	1
31	مصفوفة أبعاد أداء الموارد البشرية	2
61	الفجوة الموضوعية	3
65	حجم المجتمع وعدد المستجيبين	4
66	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
67	أبعاد الحوكمة المؤسسية	6
68	أبعاد أداء الموارد البشرية	7
69	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	8
71	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (العدالة) مع الدرجة الكلية للبعد	9
72	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الشفافية) مع الدرجة الكلية للبعد	10
72	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (المساءلة) مع الدرجة الكلية للبعد	11
73	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (المشاركة) مع الدرجة الكلية للبعد	12
73	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (النزاهة) مع الدرجة الكلية للبعد	13
74	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السادس (الاستجابة) مع الدرجة الكلية للبعد	14
74	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (الحوكمة المؤسسية)	15
75	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (كمية الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	16
75	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (جودة الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	17
76	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الانضباط الوظيفي) مع الدرجة الكلية للبعد	18
76	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)	19
77	معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	20
81	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها	21
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة المؤسسية كافة	22
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول العدالة	23
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الشفافية	24
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث المساءلة	25

86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع المشاركة	26
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس النزاهة	27
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد السادس الاستجابة	28
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع أداء الموارد البشرية	29
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول كمية الأداء	30
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني جودة الأداء	31
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الانضباط الوظيفي	32
93	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين الحوكمة المؤسسية وكمية الأداء في وزارة المالية الفلسطينية	33
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ في كمية الأداء من خلال أبعاد الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية	34
95	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين الحوكمة المؤسسية وجودة الأداء في وزارة المالية الفلسطينية	35
96	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ في جودة الاداء من خلال أبعاد الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية	36
97	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون بين الحوكمة المؤسسية والانضباط الوظيفي بوزارة المالية الفلسطينية	37
97	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتنبؤ في الانضباط الوظيفي من خلال أبعاد الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية	38
99	نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد للحوكمة المؤسسية بوزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)	39
100	نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)	40

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
64	معادلة ستيفن تامبسون	1
78	أنموذج الدراسة	2

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	الاستبانة النهائية	135
ب	قائمة أسماء المحكمين	139
ت	كتاب تسهيل المهمة	140

الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية

إعداد: تحرير إبراهيم سعيد

إشراف: الدكتور شبلي السويطي

2025م

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الحوكمة المؤسسية في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته للدراسة، وقامت الباحثة ببناء أداة لدراستها (استبانة) تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية متناسبة وممثلة بلغت (259) مفردة من مجتمع الدراسة في الوزارة، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة على أبعاد الشفافية والمساءلة والاستجابة، وبالمقابل كانت متوسطة على الأبعاد النزاهة والعدالة والمشاركة، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بنسبة مئوية بلغت (65.6%). وأن مستوى أداء الموارد البشرية في الوزارة جاء بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية بلغت (74.3%)، وخرجت الدراسة أيضاً بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بعناصرها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في أداء الموارد البشرية بأبعادها (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين للحوكمة المؤسسية وكذلك في أداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

واقترحت الباحثة عدة توصيات من الممكن أن تفيد متخذي القرار في الوزارة من أهمها إشراك الموظفين في صنع القرار عبر تشكيل فرق عمل مشتركة بين الإدارات المختلفة في الوزارة، وتنظيم ورش للتخطيط الإستراتيجي بشكل دوري يشارك فيها موظفون من جميع المستويات الوظيفية، وتعزيز التطوير الوظيفي في وزارة المالية عبر تخصيص ساعات عمل مرنة لتشجيع الموظفين على التعلم الذاتي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، أداء الموارد البشرية، وزارة المالية الفلسطينية.

Institutional Governance and Its Role in the Performance of Human Resources in the Palestinian Ministry of Finance

By: Tahreer Ibrahim Said

Supervision: Dr. Shibli Al-suwaiti

٢٠٢٥م

Abstract:

The study aimed to investigate the role of institutional governance in the performance of human resources in the Palestinian Ministry of Finance. The researcher employed the descriptive analytical method due to its suitability for the study. A data collection tool (questionnaire) was developed and distributed to a proportionate stratified random sample of 259 individuals from the study population within the Ministry. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results of the study revealed that the application of institutional governance in the Palestinian Ministry of Finance was rated high in the dimensions of transparency, accountability, and responsiveness, while it was rated moderate in the dimensions of integrity, justice, and participation. The overall response rate was moderate, with a percentage of 65.6%. The level of human resource performance in the ministry was rated high, with a percentage of 74.3%. The study also found a statistically significant effect of institutional governance, with its components (justice, transparency, accountability, participation, integrity, and responsiveness), on human resource performance across its dimensions (quantity of performance, quality of performance, and job commitment). Additionally, no statistically significant differences were found in the respondents' average responses regarding institutional governance or human resource performance attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, job title, and years of experience).

The researcher proposed several recommendations that could benefit decision-makers in the Ministry, including involving employees in decision-making processes through the formation of joint task forces across different departments, organizing periodic strategic planning workshops with participation from employees at all job levels, and enhancing professional development in the Ministry by allocating flexible working hours to encourage self-learning among employees.

Keywords: Institutional Governance, Human Resource Performance, Palestinian Ministry of Finance.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 حدود الدراسة ومحدداتها

7-1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

في ظل العولمة والتحديات الناتجة عن الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية والتقدم الكبير في وسائل الاتصال، أصبح لزاماً على المنظمات بكافة أنواعها وتبعياتها أن تسعى جاهدة لتطوير أنظمتها الإدارية واعتماد أساليب حديثة لمواكبة هذا التطور السريع والديناميكي؛ لتتمكن من مواكبة متطلبات مجتمع المعرفة والثورة الصناعية.

وتُعد الإدارة الفعالة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المجتمعات في استغلال مواردها المادية والبشرية والعلمية بمختلف المجالات، حيث يُشكل التقدم الإداري أساس تطور الحضارات والمجتمعات، وقد مكن هذا التطور المنظمات من التغلب على العديد من التحديات التي تواجهها، خاصة مع تزايد التعقيدات المستقبلية التي أصبحت سمة مميزة للعصر الحالي (خان ومجلد، 2023).

ومن أجل التغلب على هذه التعقيدات المستمرة، أصبح من الضروري لهذه المنظمات أن تتخلى عن أنماط إدارتها القديمة، وتتبنى منهجيات إدارية متطورة تمكنها من بلوغ أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، لذا أصبحت الحاجة ملحة وحتمية لتبني الحوكمة المؤسسية في المنظمات بمختلف بيئاتها (Coglianese, 2022).

وأصبحت الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت بعد تقشي مشكلات الإدارة وضعف الأداء في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، حيث تعمل الحوكمة على تحسين عملية صنع القرارات ورفع كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها (Abdelgadir et al., 2022).

كما تؤكد الحوكمة المؤسسية في المنظمات على تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة في تنفيذ اللوائح الداخلية، وضمان مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرار، إضافة لتعزيز آليات المساءلة لتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية، مما يوفر بيئة عمل منظمة وفعالة لجميع العاملين (كراجة وعريقات، 2025).

وقد أظهرت الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة أن الفارق الأساسي بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية يتمثل في الجانب الإداري، حيث تعاني الأخيرة من نقص في الكفاءات الإدارية المؤهلة لممارسة هذه الأعمال بكفاءة وإنتاجية (البدير وفقية، 2024).

وهذا الواقع دفع العديد من خبراء الإدارة إلى الدعوة لإحداث ثورة إدارية تواكب التطورات التكنولوجية والعلمية والصناعية الحديثة، وقد تجسدت هذه الثورة في الدول المتقدمة من خلال وضع إستراتيجيات ونماذج إدارية متطورة ومنها الحوكمة المؤسسية التي تهدف إلى إصلاح وتحسين الأداء الإداري والوظيفي في المنظمات (الزهراني وباداود، 2023).

لذا تسعى العديد من المنظمات، سواء كانت خدمية أم إنتاجية، إلى تعزيز أدائها لتحقيق التميز والاستدامة، بما يضمن لها موقعاً ريادياً، حيث يُعد موردها البشري الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وأنشطتها، ولا تزال هذه المنظمات تبحث عن سبل تعزيز أداء العاملين فيها، لضمان تقديمهم أفضل ما لديهم لتحقيق النمو والتطور، ورفع كفاءة إنتاجيتها وبذلك تحقق الاستفادة المثلى من هذه المنظمات من خلال رفع كفاءة العاملين فيها ومهاراتهم (أبو صلوك، 2023).

لذا، فإن تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم الوظيفية، وتعزيز سلوكهم الإيجابي في بيئة العمل، يُسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي، مما يُحقق التكامل بين أهدافهم الشخصية والمهنية وأهداف منظماتهم، وفي هذا

الصدد لا تختلف المنظمات بكافة بيئاتها على ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية وتقييم أدائهم بشكل مستمر وعادل، مما يُساعد في وضع خطط إستراتيجية شاملة لتحسين هذا الأداء، وأن اهتمام هذه المنظمات بالتغذية الراجعة لتقييم أداء العاملين يُساعد في تحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها نقاط قوة، وتعزيز السلوك الإيجابي، لضمان تحسن مستمر في الأداء (عبد الفتاح، 2025).

من هذا المنطلق، ترى الباحثة أن على المنظمات التحول من النمط التقليدي إلى النمط المتطور، بما يتناسب مع التغيرات السريعة والمتجددة، وذلك عبر تعزيز الحوار والشفافية والعدالة، وتطوير أنظمة المشاركة، وبناء رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها المحلية، كما يتطلب ذلك وجود قيادة إستراتيجية واضحة تهدف إلى خدمة المجتمع، وتحفيز العاملين على الانضباط والتفاني في العمل، والبحث المستمر عن أفضل الممارسات لتحسين أداء موردها البشري، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الفاعلة.

وترى الباحثة كذلك أن وزارة المالية الفلسطينية تعد إحدى أهم المؤسسات الحكومية في فلسطين التي تحتاج إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فيها، نظراً لدورها المحوري في إدارة الموارد المالية للدولة، وتحقيق التنمية الاقتصادية.

وبناءً على ما سبق، تسعى الباحثة إلى دراسة دور الحوكمة المؤسسية في الأداء الوظيفي في وزارة المالية الفلسطينية كون الباحثة إحدى الموظفات في هذه الوزارة، مما يتيح لها فهماً أعمق لطبيعة العمل والتحديات الإدارية التي تواجهها.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متعددة في تطوير أعمالها وبلورة رؤاها الإستراتيجية، وذلك نتيجة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل خلال السنوات الأخيرة، وفي هذا الإطار يبرز النظام الإداري كعامل حاسم في تنظيم العمل وتحديد آليات التشغيل في هذه المؤسسات، حيث أثبتت الحوكمة كمنهج إداري حديث فاعليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية وتميزها في تعزيز الأداء الإستراتيجي ورفع مستويات الخدمات المقدمة، فضلاً عن تطوير كفاءات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة باستمرار (اليامي والسواط، 2022).

ومن خلال رجوع الباحثة للدراسات السابقة فقد أظهرت دراسة أجراها فرح (2022) حول تطبيق النزاهة والشفافية بوزارة المالية الفلسطينية إلى تدني مستوى الشفافية لدى الموظفين نتيجة عدم شعورهم بمصداقية المعلومات داخل الوزارة، كما أن الترقيات وتقييم الأداء لا تتم وفق أسس واضحة، وتدني ثقة الموظفين في المنظومة بأكملها، وفي ذات السياق أيضاً أظهرت نتيجة دراسة رشوان (2021) أن محاسبي وزارة المالية الفلسطينية يشعرون بالإحباط نتيجة عدم تقدير جهودهم من المسؤولين الوزارة.

ومن خلال خبرة الباحثة وعملها في الوزارة، يُلاحظ أن هناك مؤشرات تُشير إلى أن الأداء الوظيفي في وزارة المالية الفلسطينية قد يُشكل تحدياً مؤسسياً مهماً. حيث تُظهر بعض الممارسات العملية الملاحظة احتمالية وجود فجوة بين الواقع الإداري السائد والمعايير المثلى للأداء الوظيفي، والتي تشمل: (الكفاءة في إنجاز المهام، الدقة في المعاملات المالية، الالتزام بالأنظمة والقوانين، الإبداع في حل المشكلات، العمل بروح الفريق، والاستجابة السريعة لمتطلبات العمل)، ويمكن أن تتبدى مظاهر هذه الفجوة المحتملة في عدة مؤشرات عملية، من أبرزها وفقاً للملاحظة الأولية: تأخر إنجاز بعض المعاملات عن المواعيد المقررة، ووجود تفاوت واضح في

مستويات الأداء بين الموظفين حتى داخل الأقسام الوظيفية، وكذلك ما يبدو من محدودية فعالية أنظمة المتابعة والتقييم الدوري للأداء؛ حيث تعتمد المستويات الإدارية في الوزارة على معايير تقييم سنوية قد لا تعكس مستوى الأداء الفعلي للموظفين بدقة، وهو ما قد يؤثر سلباً على دقة التقييم وعدالته. وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الحوكمة المؤسسية في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية؟
2. ما مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية؟
3. هل يوجد تأثير للحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في أداء الموارد البشرية بأبعادها (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي) في وزارة المالية الفلسطينية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية.
2. التعرف إلى مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية.
3. بيان درجة تأثير الحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في أداء الموارد البشرية بأبعادها (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي) في وزارة المالية الفلسطينية.
4. معرفة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
5. استكشاف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
6. الخروج بنتائج وتوصيات تفيد القائمين على وزارة المالية الفلسطينية في الحوكمة المؤسسية والأداء الوظيفي للعاملين فيها.

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال الحوكمة المؤسسية وأداء الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على القطاع الحكومي الفلسطيني، حيث يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مثل هذه البيئة المؤسسية، كما تسعى إلى تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وأداء الموارد البشرية، مما يعزز الفهم العلمي لدور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة المؤسسية، بالإضافة إلى ذلك، مساهمة الدراسة في سد الفجوة البحثية الموجودة في الأدبيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مع توفير بيانات ومؤشرات علمية دقيقة يمكن أن تكون أساسًا للدراسات المستقبلية في هذا المجال، مما يساهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية.

2.4.1 الأهمية العملية

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم دعم عملي لوزارة المالية الفلسطينية من خلال تحليل واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، مما يمكّنها من تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة التحديات، كما تسعى الدراسة إلى طرح توصيات عملية لتحسين أداء الموارد البشرية عبر تفعيل مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والعدالة والمساءلة والمشاركة والنزاهة والاستجابة، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة المؤسسية، وإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة رؤىً لدعم متخذي القرار في تصميم سياسات إدارية أكثر فعالية وموثوقية، مع التركيز على تطوير أنظمة تقييم الأداء وضمان المساءلة لتحفيز الكفاءة الوظيفية، كما يمكن تعميم النتائج المستخلصة على

مؤسسات حكومية أخرى، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي على نطاق أوسع، ويعزز من ثقافة الإصلاح الإداري في القطاع العام الفلسطيني.

5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة المؤسسية بأبعدها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في أداء الموارد البشرية بأبعدها (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي) في وزارة المالية الفلسطينية، ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة المؤسسية بأبعدها (العدالة،

الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في كمية الأداء في وزارة المالية الفلسطينية.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة المؤسسية بأبعدها (العدالة،

الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في جودة الأداء في وزارة المالية الفلسطينية.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة المؤسسية بأبعدها (العدالة،

الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في الانضباط الوظيفي في وزارة المالية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

للحكومة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لأداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

6.1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية.
الحدود البشرية: موظفي وزارة المالية الفلسطينية في المقر الرئيسي والبالغ عددهم (493) موظفاً.
الحدود المكانية: المقر الرئيس لوزارة المالية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
الحدود الزمانية: العام 2025م.

7.1 مصطلحات الدراسة

الحوكمة المؤسسية: قدرة المنظمات على تطبيق الممارسات والقرارات الإدارية، وفق القوانين والإجراءات والضوابط بما يضمن تحقيق مبادئ الشفافية، والمساءلة والمشاركة الفاعلة داخل المنظمات وبينها وبين المستفيد الخارجي، بهدف تجويد العمل وتحقيق أهدافه وخططه المستقبلية (البلوشية، 2023).

وتعرف الباحثة الحوكمة المؤسسية إجرائياً بأنها نظام متكامل لتطبيق المبادئ والمعايير التي تنظم عمل وزارة المالية الفلسطينية، بهدف ضمان سلامة القرارات الإدارية وصحة الممارسات الوظيفية، مع الحفاظ على نزاهة السلوك التنظيمي، ويعتمد هذا النظام على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، وتفضيل المصلحة العامة للوزارة على المصالح الشخصية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي الشامل. كما يضمن حماية حقوق ومصالح

جميع الأطراف المرتبطة بالوزارة، سواءً بشكل مباشر أم غير مباشر، مما يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي والنجاح المستدام.

أداء الموارد البشرية: هو مجموعة من النتائج والمخرجات التي تحققها الموارد البشرية في المنظمة، نتيجة الجهود التي يبذلونها لإنجاز مهامهم بالجودة المطلوبة (البريهي والسفياني، 2023).

وتعرف الباحثة أداء الموارد البشرية إجرائياً بأنه مستوى وجودة الأداء التي يؤدي بها موظفو وزارة المالية الفلسطينية مهامهم الوظيفية، وتظهر مدى التزامهم بتحقيق أهداف الوزارة.

وزارة المالية الفلسطينية: هي الجهة الرسمية المسؤولة عن إدارة الشؤون المالية والاقتصادية للدولة، وتتولى مهمة التخطيط والتنفيذ للموازنة العامة، وجباية الإيرادات، وإدارة النفقات العامة، بما يضمن الاستقرار المالي وتحقيق الأهداف التنموية، كما تعمل الوزارة ضمن إطار القانون المالي العام وأنظمة الرقابة المالية المعمول بها، بهدف ضمان الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد المالية العامة (موقع وزارة المالية الفلسطينية، 2025).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الفصل الأدب النظري للدراسة في مبحثين، يتناول المبحث الأول الحوكمة المؤسسية من خلال التعرف إلى مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وفي المبحث الثاني الذي يتناول المتغير التابع للدراسة والمتمثل بأداء الموارد البشرية، بالتركيز على مفاهيم الأداء، وأهميته وأنواعه، وأبعاده، ونبذة عن وزارة المالية الفلسطينية، ويتضمن الفصل كذلك الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة وتعليق الباحثة على هذه الدراسات وتحديد الفجوة البحثية.

1.2 المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

تعدّ حوكمة القطاع العام أداة فاعلة لتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين الأداء الإداري بواسطة إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرارات وتحديد السياسات، فضلاً عن وضع آليات لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ورفع كفاءة وفاعلية الأجهزة الحكومية، وفي المقابل إن تحقيق التنمية بمختلف أبعادها يستلزم وجود بيئة إدارية وتنظيمية تدعم تطبيق مبادئ الحوكمة، ورغم الأهمية البالغة لهذه المبادئ، فإن اعتمادها ليس غاية في حد ذاته، بل يُعد وسيلة محورية لتحقيق التنمية المستدامة، لا سيما في ظل سياسة ترشيد الإنفاق العام (السقا، 2021).

وبرز الاهتمام بمفهوم الحوكمة لأول مرة عام 1932 مع الدراسات التي تناولت فصل الملكية عن الإدارة، وبعدها تطور المفهوم ليشمل قضايا الوكالة (فصل الملكية عن الإدارة وبين المديرين والمساهمين) كما بحثها (Jensen & Meckling 1976) و(Fama 1980)، وتساعد الاهتمام بها مع الأزمات المالية، حيث أسست

الولايات المتحدة لجنة Treadway عام 1985 لتعزيز الرقابة الإدارية (عبد اللطيف، 2016)، كما شكلت بورصة لندن لجنة Cadbury عام 1992 بعد الانهيارات المالية البريطانية، وبلغ الاهتمام ذروته بعد أزمات جنوب شرق آسيا 1997 وانهيار عملاقي الأعمال Enron و WorldCom، وفي هذا السياق أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تقريرها حول مبادئ الحوكمة عام 1999 (المعدل 2004)، تلتها توصيات لجنة بازل 2006، مما أكد على التطور المستمر لهذا المفهوم (البليوي، 2025).

1.1.2 مفهوم الحوكمة المؤسسية

يُعد مصطلح "الحوكمة" أو "الحوكمة المؤسسية" (Corporate Governance) مفهوماً حديثاً في اللغة العربية، مشتقاً من كلمة "حكومة"، وقد انتشر بسبب ارتباطه بمصطلحي العولمة والخصخصة، وبعد عدة محاولات لتعريب كلمة (Governance)، استقر مجمع اللغة العربية على مصطلح "الحوكمة" رغم وجود مرادفات أخرى مثل "الإدارة الرشيدة" و"الضبط المؤسسي"، و"الحاكمية المؤسسية"، وتختلف تعريفات الحوكمة اصطلاحياً حسب توجهات الباحثين نظراً لتداخلها مع الجوانب التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، وارتباطها بأطراف متعددة كالمساهمين والإدارة وأصحاب المصالح (بن زغدة، 2019).

ويعرف (Muslim, 2025) الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من القواعد والممارسات التي تُنظّم كيفية توجيه الشركات والرقابة عليها لضمان الشفافية والمساءلة والنزاهة في اتخاذ القرارات، وتُمثل الإطار الذي يربط بين الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بطريقة مسؤولة ومستدامة.

كما يعرف كل من عبيد وربايعة (2020) الحوكمة المؤسسية بأنها منظومة متكاملة من القرارات والآليات المصممة لتنظيم العمل المؤسسي وفقاً لمبادئ أساسية تشمل النزاهة والشفافية والمشاركة الفاعلة والمساءلة والعدالة، حيث تسعى هذه المنظومة إلى ضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع تعزيز الثقة في أدائها ورفع جودة مخرجاتها، بما يرسخ قواعد العمل المؤسسي السليم ويضمن استدامة فاعليته.

كذلك يعرف عبيد (2022) الحوكمة المؤسسية بأنها توافر آليات تُنظّم العلاقات بين الأطراف الرئيسية التي تؤثر في الأداء، إلى جانب تعزيز عناصر تمكين المؤسسة على المدى الطويل وتوضيح المسؤوليات ومن يتحملها.

وبذات السياق يعرفها أبو بكر (2015: 25) بأنها "توجه إستراتيجي لترشيد الأسس والمبادئ والممارسات التنظيمية والإدارية لتنمية المنافع من الإمكانيات والموارد، وفق قواعد ومعايير يتم الاتفاق عليها".

كما تعرف كل من البلوي وغيث (2022) الحوكمة المؤسسية في القطاع العام بأنها الإطار التنظيمي المتكامل الذي يشمل النظم والقوانين والهياكل الإدارية وآليات العمل، الذي يهدف إلى توجيه وإدارة المؤسسات الحكومية باحترافية وأخلاقية عالية، وتعتمد هذه الحوكمة على مبادئ النزاهة والشفافية في الأداء، مع وجود أنظمة رقابية فعالة للتقييم والمتابعة، ونظم محاسبية صارمة لضمان المساءلة، وتهدف في جوهرها إلى تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي من ناحية، وتقديم الخدمات العامة للمواطنين بعدالة ومساواة من ناحية أخرى.

كما يعرف كل من محمد وواسيزمان (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021) الحوكمة المؤسسية بأنها نظام يتضمن مجموعة من القواعد والممارسات والعمليات التي تُدار من خلالها المؤسسات، وخصوصاً الشركات،

وتهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المختلفين، مثل المساهمين، الإدارة التنفيذية، العملاء، الموردين، الحكومة والمجتمع.

وفي ذات السياق يعرف هيري (Hairi, 2020) الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة القواعد والممارسات والعمليات التي تُوجّه وتُراقب بها المنظمة أو المؤسسة، بهدف تحقيق الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، وكفاءة الأداء، وضمان حماية مصالح جميع الأطراف المعنية.

وتعرف الباحثة الحوكمة المؤسسية إجرائياً بأنها نظام متكامل من المبادئ والآليات التي تضمن تحقيق الفاعلية والشفافية والمسؤولية في وزارة المالية الفلسطينية، من خلال العدالة في المعاملة وتوزيع الموارد، والشفافية في الإفصاح عن المعلومات واتخاذ القرارات، والمساءلة في تحميل المسؤوليات وتطبيق العقوبات، والمشاركة في إشراك الموظفين في صنع القرار، والنزاهة في الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، والاستجابة الفعالة لاحتياجات المستفيدين.

2.1.2 أهمية الحوكمة المؤسسية

تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية بالغة في عالم الأعمال الحديث، حيث تشكل إطاراً متكاملًا لضمان سلامة الأداء المؤسسي وشفافيته، وتتمثل أهميتها حسب كل من عساف وشوقير (2025)، وكافي (2018)، و(Anik et al., 2021)، فيما يأتي:

1. تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية من خلال إرساء أنظمة رقابية فعالة تكشف حالات الفساد الإداري والمالي، وتضمن تطبيق المعايير الأخلاقية في جميع التعاملات المؤسسية.

2. تحسين الأداء المؤسسي الشامل عبر رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة في سوق العمل، مع تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

3. إرساء نظام متكامل للمساءلة المحاسبية والإدارية يضمن متابعة دقيقة لجميع الأنشطة المالية والتشغيلية، ويحدد بوضوح مسؤوليات كل مستوى إداري.

4. تعزيز ثقة المستثمرين وجذب التمويلات المناسبة من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وشفافة، مع إدارة فعالة للمخاطر المالية والتشغيلية المتوقعة.

5. تحقيق الاستدامة المؤسسية عبر المحافظة على التوازن بين المصالح المختلفة، وضمان التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، بما يدعم استقرار المنظمة على المدى الطويل.

وترى الباحثة أن تطبيق الحوكمة في القطاع العام تشكل ركيزة أساسية لتحقيق الإصلاح الإداري والمالي، من خلال هذا النظام المتكامل، الذي يعزز الشفافية في إدارة المال العام، ويرسخ مبادئ المساءلة والمحاسبة، ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كما يسهم في تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين، ويمكن الرقابة الفاعلة على الأداء الحكومي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

3.1.2 أهداف الحوكمة المؤسسية

تسعى الحوكمة إلى تعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة، وتهدف حسب كل من الشميلي (2017)،

خطيب ونور (Khatib & Nour, 2021)، إلى ما يأتي:

1. تعزيز النزاهة والمساءلة عبر تحقيق الشفافية والعدالة في التعاملات المؤسسية، وضمان حق الجهات المعنية في محاسبة الإدارة، ووضع أنظمة رقابية فعالة لمراجعة الأداء من خلال جهات مستقلة ذات صلاحيات واضحة.

2. حماية المصالح وحقوق الأطراف وصون المال العام ضمن الإطار القانوني، ومنع استغلال السلطة لتحقيق مصالح فردية، وضمان حقوق جميع المتعاملين مع المؤسسات (مستثمرين، موردين، موظفين) وفق معايير عادلة.

3. تنظيم العمل الإداري وضمان الكفاءة بواسطة تحديد المهام والصلاحيات للإدارات المختلفة، مع وضع آليات متابعة دقيقة لكافة المستويات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية والاستدامة من خلال توجيه جهود الدولة نحو المصلحة العامة، ودعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4. دعم الاقتصاد الوطني وجذب الاستثمارات عبر زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي لتحفيز الاستثمار ورفع معدلات النمو في الدخل القومي.

5. تنفيذ العدالة ومكافحة المخالفات من خلال تطبيق أنظمة عقابية رادعة في حال المخالفات، أو إحالة القضايا للجهات القضائية لضمان نزاهة المحاكمة.

وترى الباحثة أن غاية الحوكمة الإدارية في القطاع العام هو تعزيز رضا المواطنين عبر تحسين الخدمات الحكومية المقدمة، مع ضمان النزاهة والشفافية في إدارة الموارد العامة وتطبيق مبادئ المساءلة والعدالة، وتحقيق تكافؤ الفرص وحماية الممتلكات العامة، مع التركيز على الانضباط بالقوانين والحد من استغلال السلطة، وكذلك تطوير الأداء المؤسسي عبر أنظمة فعالة لإدارة المخاطر والتقييم المستمر، لدعم الاستقرار المالي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4.1.2 خصائص الحوكمة المؤسسية

تمثل الحوكمة المؤسسية نظاماً متكاملًا لضمان فعالية الأداء للمؤسسات، حيث تركز على مجموعة من الخصائص الأساسية التي تحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمساءلة المجتمعية، ويذكر القحطاني (2025) عددا منها:

1. قيادة كفؤة تعزز المشاركة المجتمعية الفاعلة في صنع القرارات المؤسسية.
2. نظام قانوني عادل وشفاف يضمن حقوق جميع الأطراف المعنية.
3. كفاءة تشغيلية عالية مع قدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع.
4. رؤية إستراتيجية واضحة مدعومة بتمكين العاملين وتفويض الصلاحيات.
5. التزام راسخ بمبادئ النزاهة ومكافحة الفساد بكل أشكاله.

وترى الباحثة أن خصائص الحوكمة المؤسسية تشكل نظاماً متكاملًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية ومبادئ المساءلة المجتمعية، فهذه الخصائص تجمع بين القيادة الفعالة والمشاركة المجتمعية من جهة، والشفافية والعدالة من جهة أخرى، مما يجعلها أداة حيوية لضمان نجاح المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة في القطاعين العام والخاص.

5.1.2 أبعاد الحوكمة المؤسسية

قامت الباحثة بالرجوع لأكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة من أجل تحديد أبعاد الحوكمة المؤسسية، والجدول التالي يوضح هذه الدراسات وتكرارها فيها:

الجدول (1): مصفوفة أبعاد الحوكمة المؤسسية

الأبعاد							الباحث والسنة
العدالة	الشفافية	المساءلة	المشاركة	الاستجابة	النزاهة	الإستراتيجية	
*	*	*	*				عبد العليم، 2025
*	*	*	*				كراجة وعريقات، 2025
*	*	*	*				العيسائي وعطية، 2025
*	*	*	*				الهزايمة والجوفي، 2025
*	*	*	*		*		Budiharjo et al., 2025
*	*	*	*	*	*		أبو شامة والسيد، 2024
*	*	*	*	*	*		مخامرة، 2024
*	*	*	*	*	*		Kulmie et al., 2024
*	*	*	*	*	*		دويات، 2023
*	*	*	*	*	*		أبو صعلوك، 2023
*	*	*	*	*	*	*	أبو كرش، 2023
*	*	*	*	*	*	*	نجار، 2022
*	*	*	*	*	*	*	محمد وآخرون، 2022
*	*	*	*	*	*	*	أبو قرنديل، 2022
*	*	*	*	*	*	*	ساسى وحسين، 2022
*	*	*	*	*	*	*	الطه، 2021
*	*	*	*	*	*	*	خطيب، 2021
3	1	7	5	16	17	16	10
التكرار							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد لمجموعة من الدراسات السابقة المذكورة أعلاه

وبناءً على الجدول أعلاه يتضح أن أبعاد الحوكمة المؤسسية هي: (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة)، وتم اختيار هذه الأبعاد لإجماع هؤلاء الباحثين عليها، كذلك تظهر هذه الأبعاد دورة حوكمة شاملة وتغطي الجوانب الهيكلية (المساءلة، الشفافية) والسلوكية (النزاهة) والإجرائية (المشاركة، العدالة، الاستجابة)، وإضافة إلى ذلك ملاءمتها لطبيعة وبيئة القطاع العام الذي يهدف أساساً إلى خدمة المصلحة العامة وتحقيق العدالة الاجتماعية وبناء الثقة.

1.5.1.2 العدالة

العدالة تستند إلى مبدأ التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات داخل المنظمة، مع ضمان استعادة الحقوق لأصحابها، ويُعد تطبيق الحوكمة المؤسسية عاملاً محورياً في تحقيق ذلك، حيث يعزز مبدأ المعاملة العادلة ويضمن التعويض المتكافئ لجميع المساهمين، وخاصة أصحاب الحصص الصغيرة (نذير والتويجري، 2025).

وتعرف الباحثة العدالة بأنها التزام وزارة المالية الفلسطينية بضمان معاملة الموظفين بعدل وشفافية، عبر تطبيق سياسات واضحة في الترقيات، وتوزيع الموارد والمهام، وحماية الحقوق، ومراعاة الفروق الفردية.

ويستند هذا المبدأ إلى النظام المؤسسي الذي يؤسس لآليات واضحة يمكن للمواطنين من خلالها اللجوء إلى الدولة للمطالبة بحقوقهم والدفاع عن مصالحهم المشروعة، حيث تتجسد هذه الآليات في تشريعات مقبولة شارك المواطنون في صياغتها بشكل مباشر أو غير مباشر. ويرتكز هذا النظام على إطار مرجعي قضائي عادل وحيادي، تُعتبر العدالة فيه القاعدة الأساسية التي تحكم عمل المؤسسات، وليس مجرد سيادة القانون بشكل شكلي. فوجود نظام قضائي يتسم بالحياد وعدم التحيز ويضمن نتائج قابلة للتنبؤ، يوفر البيئة الملائمة لتحقيق العدالة كمبدأ حاكم وكقيمة مجتمعية عليا. وعندما تُصبح العدالة هي المعيار الأساسي، وليس القانون المجرد، فإن ذلك يمكّن المواطنين من المساهمة بشكل كامل وفعال في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ويعزز شعورهم بالانتماء للدولة والثقة في مؤسساتها، مما يسهم بدوره في تنمية المواطنة الإيجابية وترسيخ مبادئ المساواة والإنصاف (المنذري، 2022).

2.5.1.2 الشفافية

تعني ضمان وضوح المعلومات الأساسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، بحيث تكون متاحةً وسهلة الفهم لجميع الأطراف، مع ضرورة أن تكون هذه المعلومات منطقية وذات دلالات واضحة لا لبس فيها (بن خيره وبوخلو، 2022).

وتعرف الباحثة الشفافية بأنها تبني وزارة المالية الفلسطينية سياسات الإفصاح والوضوح في إدارتها، عبر أنظمة أداء واضحة، وإتاحة المعلومات، وحماية المبلغين، وتعزيز ثقافة النزاهة.

وتعد الشفافية من المفاهيم الرائدة في مجال الحوكمة الحديثة، وينكر كل من عبد المعز (2024)، وشاهين (2023) أبرز مؤشرات تطبيق مبدأ الشفافية:

1. إصدار تقارير دورية منتظمة عن أنشطة مؤسسات الدولة، مع توفر مصادر إعلامية موثوقة وقواعد بيانات شاملة.
2. الإفصاح العلني عن موازنات الحكومة والمؤسسات، ووضوح المعايير المستخدمة في صنع القرارات.
3. تيسير الوصول إلى البيانات الإحصائية لكافة أنشطة القطاعات الحكومية والشركات.
4. توفير قنوات متعددة للتعبير الحر عن الآراء والمقترحات.

وترى الباحثة أن تطبيق هذه المعايير يعزز المساءلة ويسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوضوح والمصداقية.

3.5.1.2 المساءلة

تُعرّف المساءلة بأنها التزام الأفراد أو المؤسسات بتقديم إجابات وافية حول تصرفاتهم أو قراراتهم التي تتعارض مع الأنظمة والمعايير المعمول بها، أو تكون غير سليمة، وتشمل المساءلة الإدارية في المؤسسات وضع أنظمة داخلية لمساءلة العاملين والمسؤولين، لضمان التزامهم باللوائح والقوانين (فرغلي، 2025).

وتعرف الباحثة المساءلة بأنها تطبيق آليات رقابية عادلة في وزارة المالية الفلسطينية لضمان تحميل جميع الموظفين المسؤولية عن أعمالهم، مع وجود عقوبات واضحة وعادلة، ومراجعات داخلية منتظمة، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية في استخدام الموارد المالية.

ويرى مرزوق (2023) أن المساءلة تهدف إلى:

1. توجيه السلوك من خلال ربطها بنتائج العمليات الرقابية، مما يدفع العاملين ومتخذي القرار إلى الاهتمام بمواءمة قراراتهم مع الخطط الموضوعة والمصلحة العامة.
2. تمثل وسيلة لضمان التزام المسؤولين في الخدمة العامة بالقوانين والأنظمة، مما يحقق طمأنينة للمواطنين والمشرعين والرؤساء.
3. عند تحقيق الهدفين السابقين، تصبح المساءلة أداة لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء، حيث تخلق وعياً مسبقاً لدى العاملين بضرورة تجنب الممارسات التي قد تؤدي إلى الأخطاء أو التجاوزات.

4.5.1.2 المشاركة

تُعرّف المشاركة بأنها منح الأطراف المعنيين حق الإسهام الفعّال في صياغة القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج ووضع الضوابط التشغيلية بمختلف جوانب العمل المؤسسي، وفي تحديد الأولويات (الشايح واللوكان، 2025).

وتعرف الباحثة المشاركة بأنها إتاحة الفرص للموظفين بوزارة المالية الفلسطينية للمساهمة في صنع القرارات ووضع الخطط، مع ضمان بيئة عمل داعمة للحوار والعمل الجماعي.

وتهدف المشاركة حسب البلوشية (2023) إلى:

1. تجسير الفجوة بين القيادة والجمهور.
2. استحداث أنماط تنظيمية غير هرمية لممارسة السلطة.
3. الانتقال من مفهوم التمثيل الشكلي إلى المشاركة الفعلية.
4. إشراك الجماعة في عمليتي صنع القرار وتنفيذه.

5.5.1.2 النزاهة

النزاهة تُعرف بأنها منظومة القيم المرتبطة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، مع الالتزام بالسلوك السوي وترسيخ المصلحة العامة (المقدم والعزمي، 2024)، وهذا يعني أن الموظفين في المجال العام أو الخدمة العامة يجب ألا يخضعوا لتأثير المال أو أي التزامات تجاه أفراد أو هيئات قد تؤثر على أدائهم الوظيفي، كما تشمل الحفاظ على المال العام ووقت العمل وعدم استغلالهما لتحقيق منافع شخصية.

وتعرف الباحثة النزاهة بأنها الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية في جميع التعاملات بوزارة المالية الفلسطينية، مع ضمان العدالة والشفافية وغياب التمييز.

يُعد إرساء النظام الوطني للنزاهة من أهم ركائز الحكم الرشيد، حيث يهدف إلى تعزيز المناعة ضد الفساد والحد من آثاره السلبية على جميع المستويات، ويتطلب هذا النظام الانتقال من نظام المساءلة العمودية السائد في الأنظمة الاستبدادية التي يحكمها فرد أو حزب واحد، إلى نظام المحاسبة الأفقية القائم على تعدد جهات الرقابة والمحاسبة، مثل البرلمانات والمحاكم وهيئات الرقابة العامة، بالإضافة إلى منظمات المجتمع المدني، بما فيها الإعلام والنقابات المهنية، لمنع إساءة استخدام السلطة، وأما كيانات القطاع العام، فهي مسؤولة أمام الهيئات التشريعية عن ممارسة السلطة وتنفيذ القانون، مما يستلزم قدرة كل كيان على إثبات امتثاله للتشريعات، ووجود آليات فعالة لتعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية واحترام سيادة القانون داخل المؤسسة (السقا، 2021).

6.5.1.2 الاستجابة

الاستجابة تعني توفير الخدمات للجميع على قدم المساواة دون استثناء، ضمن إطار زمني محدد، وبما يتلاءم مع احتياجات المواطنين وملاحظاتهم، مع مرونة في تعديل القرارات وفقاً لذلك (عبيد وربايعة، 2020)، كما تشمل تحديد الفرص الملائمة وتوزيع الأدوار بين أفراد المجتمع بشكل عادل، مع ضمان غياب أي تعارض في المصالح (هشام، 2021).

وتعرف الباحثة الاستجابة بقدرة وزارة المالية الفلسطينية على تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفاعلية، من خلال تبني إجراءات سريعة، وتطوير خدمات مستمر، وتوفير قنوات اتصال فعالة، والتفاعل المهني مع الملاحظات والشكاوى.

ويرى اليامي والسواط (2022) أن الاستجابة تتضمن توجيه الخدمات لتعزيز الصالح العام، ومراعاة احتياجات كافة الفئات المجتمعية، وكذلك ضمان شمولية المستفيدين من الخدمات المقدمة، مما يضمن تحقيق العدالة في توزيع المنافع، واستيعاب متطلبات التنوع المجتمعي وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع.

6.1.2 نظريات الحوكمة المؤسسية

توجد عدة نظريات تفسر الحوكمة المؤسسية، وتستعرض الباحثة أهمها:

1.6.1.2 نظرية الوكالة

تعد نظرية الوكالة واحدة من أكثر الأطر المهيمنة التي تفسر العلاقة بين الأطراف داخل المؤسسات، خاصة بين الملاك والمديرين (Muslim, 2025)، وتأسست هذه النظرية بشكل بارز على يد جينسن وميكلينج (Jensen and Meckling) في عام 1976، وتصف العلاقة بأنها عقد يشارك بموجبه طرف أو أكثر (يُعرف بـ "الأصيل" أو "Principal" مثل مالك الشركة) طرفاً آخر (يُعرف بـ "الوكيل" أو "Agent" مثل المدير) لأداء خدمة نيابة عنه، مما يتضمن تفويض سلطة اتخاذ القرار للوكيل، وتفترض النظرية أن الأفراد يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية، مما يؤدي إلى "تضارب المصالح". فالمدير (الوكيل) قد لا يعمل دائماً بما يتماشى مع أفضل مصالح المالك (الأصيل)، وينتج عن ذلك ما يسمى بـ "فجوة المعلومات"، حيث يمتلك الوكيل معلومات أكثر عن حالة المؤسسة وتوقعاتها المستقبلية مقارنة بالأصيل، وتهدف آليات حوكمة الشركات في هذا السياق إلى تقليل تكاليف الوكالة وضمان التزام الوكيل بواجباته المهنية (مثل واجب الرعاية والولاء) تجاه الأصيل (Anastasia & Hapsari, 2023).

2.6.1.2 نظرية أصحاب المصلحة

تعتبر نظرية أصحاب المصلحة منظوراً أوسع يتجاوز التركيز التقليدي على المساهمين فقط ليشمل أطرافاً متعددة تتأثر بالمؤسسة وتؤثر فيها (Martono et al., 2020)، وطور هذه النظرية إدوارد فريمان (Freeman) وآخرون، وهي تعرف أصحاب المصلحة بأنهم أي فرد أو مجموعة يمكنها التأثير على تحقيق أهداف المنظمة أو تتأثر بها. ويشمل ذلك المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، الحكومة، والمجتمع المحيط، وتزى النظرية أن الشركة لا يجب أن تعمل فقط من أجل تعظيم أرباح الملاك، بل يجب أن تخلق "قيمة مشتركة" (Shared Value) لجميع أصحاب المصلحة، ويعتبر النجاح طويل الأمد للمؤسسة مرتبطاً بمدى قدرتها على بناء علاقات ثقة وتوازن بين مصالح هذه الأطراف المختلفة، وبموجب هذا المنظور، تلتزم الشركة بتحسين الرفاهية الاجتماعية وتحقيق نمو مستدام وعادل للثروة على المدى الطويل، مما يعزز قبولها ومكانتها في المجتمع (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021).

7.1.2 معيقات تطبيق الحوكمة المؤسسية

يرى كل من دويات (2023)، وعجالي وبلكاوي (2020) أن المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة، حيث تعاني من ضعف أنظمة الرقابة والمتابعة على مختلف المستويات الإدارية، مع غياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء، كما تعاني من اختلالات هيكلية واضحة في توزيع التخصصات الوظيفية، حيث يوجد فائض في بعض التخصصات مقابل عجز في أخرى، مع ميل واضح للتركيز على الكم على حساب الكيف في التعيينات، وتتفاقم المشكلة بسبب جمود الأنظمة واللوائح البيروقراطية، وغياب المشاركة الفاعلة في صنع القرار، وضعف آليات المحاسبة والمساءلة خاصة من الأسفل إلى الأعلى، وكذلك تعاني هذه المؤسسات من ثقافة عمل سلبية تتسم بمقاومة التغيير وعدم الثقة في إمكانيات التطوير، وغياب التشجيع على

الإبداع والابتكار، ويضاف إلى ذلك بيئة تنظيمية غير داعمة تفتقر إلى القوانين المحفزة، وتقيّد حرية التعبير وتبادل الآراء بشكل بناء.

وترى الباحثة أن هناك معوقات لتطبيق الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني وتتمثل في:

1. يعاني القطاع العام الفلسطيني من عدم اكتمال الإطار القانوني المنظم للحكومة، مع وجود ثغرات في التشريعات التي تحكم الشفافية والمساءلة، إلى جانب تداخل الصلاحيات بين المؤسسات الرقابية مما يُضعف فعاليتها.

2. تؤثر الظروف السياسية الاستثنائية والحصار المفروض على الضفة الغربية وحرب الإبادة على قطاع غزة في تقويض تطبيق معايير الحوكمة، حيث تُحدّ الأزمات المالية المتكررة من القدرة على تمويل الإصلاحات المؤسسية، وتُعيق البنية التحتية المتدهورة عملية الرقابة الفعالة.

3. تسود بيئة عمل تقليدية تفتقر إلى ثقافة المساءلة والمشاركة، مع مقاومة من بعض الكوادر الإدارية العليا للإصلاحات خوفاً من فقدان النفوذ، بالإضافة إلى ضعف الوعي بأهمية الحوكمة لدى الموظفين وصعوبة تطبيق معايير النزاهة.

2.2 المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

الموارد البشرية تُعد الركيزة الأساسية للتنمية في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تؤدي دوراً محورياً في التصدي لتحديات العصر وتقلباته السريعة، ومواكبة التسارع التكنولوجي في مختلف مجالات الحياة، كما تهدف إلى تحقيق معايير الجودة الشاملة بواسطة تلبية متطلباتها والالتزام بأسسها، وتعمل الإدارات الحديثة للموارد البشرية إلى جذب وتوظيف الكفاءات البشرية، وتوفير فرص عمل مناسبة، بالإضافة إلى رعاية المواهب الفكرية والمعرفية والطاقات الإبداعية لتعزيز كفاءة الأداء عبر استغلال هذه القدرات (الحريري، 2019).

1.2.2 مفهوم أداء الموارد البشرية

تُظهر الأبحاث اختلافًا في تعريف موحد لأداء الموارد البشرية، ويعزى ذلك إلى انتشار استخدام المفهوم في مجالات متعددة، ومع ذلك عند تحليل الدراسات ذات الصلة، يتضح أن تعريف أداء الموارد البشرية ينقسم إلى منظورين رئيسيين: الأول يركز على الجانب السلوكي، في حين أنّ الثاني يُعرفه بناءً على النتائج المتحققة (عبد الجليل، 2022).

يعرف كل من عوير وباللحام (2025) أداء الموارد البشرية على أنه درجة تحقيق الموظفين لمهامهم والخصائص التي يتمتعون بها للقيام بعملهم على أكمل وجه، بما في ذلك حجم العمل الذي ينجزونه وجودته ومعرفتهم بمتطلبات وظيفتهم والتزامهم بها.

فيما يعرف كل من دونان وفيليا (Dunan & Felia, 2025) أداء الموارد البشرية بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في مهامه ومسؤولياته الوظيفية، ويقاس من خلال مقارنة نتائج عمله بالمعايير والمؤشرات المحددة مسبقًا من قبل المنظمة، ويعكس الأداء الوظيفي كفاءة الموظف وجودة عمله، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبذات السياق عرف كل من مارتوا وبراجيواني (Martua & Pragiwani, 2025) أداء الموارد البشرية على أنه نتائج العمل التي يحققها الموظفون، التي تُقاس من خلال عدة مؤشرات تشمل الجودة والكمية وساعات العمل والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يُعرّف ماغيرانغ وآخرون (Maghirang et al., 2023) أداء الموارد البشرية على أنه مدى قيام الموارد البشرية بواجباتهم ومهامهم الوظيفية بفعالية وجودة عالية، كما عرف نعيّرات (2022) أداء الموارد البشرية بأنه النتائج والأهداف التي تعمل المؤسسة على إنجازها عبر موظفيها.

كما يعرف أونيس (2019) أداء الموارد البشرية بأنه قيام الموظف بتنفيذ المهام والمسؤوليات المتعلقة بوظيفته وفق معايير ونسب محددة مسبقاً، سواءً كانت كمية أو نوعية، ويعتمد هذا الأداء على مجموعة من العوامل المؤثرة، مثل قدرات الموظف، والجهد الذي يبذله، وفهمه لدوره داخل المؤسسة، ويُسهم كل ذلك في ضمان استمرارية المؤسسة وتمكينها من البقاء في بيئة عملها المحيطة.

وتعرف الباحثة أداء الموارد البشرية بأنه نظام متكامل من المؤشرات والأبعاد التي تضمن تحقيق الكفاءة والإنتاجية والتميز للموظفين في وزارة المالية الفلسطينية، من خلال كمية الأداء في إنجاز مهامهم بدقة وسرعة، وجودة أدائهم بالالتزام بمعايير التميز والتحسين المستمر، والانضباط الوظيفي في الالتزام بالقوانين والسلوك المهني.

2.2.2 أهمية أداء الموارد البشرية

يُعد الأداء الفعّال للموارد البشرية عاملاً حاسماً يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة والأفراد العاملين بها، وكذلك على الأطراف الخارجية المرتبطة بها، وتتمثل أهميته حسب كل من إسلیم (2023)، وشلاوة والعصمي (2022)، قوطة والدسوقي (2021)، في الجوانب الآتية:

1. يُعد مؤشراً رئيسياً لقدرة المؤسسة على استثمار طاقات العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية والفردية.

2. يسهم الأداء المتميز في خلق ميزات تنافسية عبر الابتكار، مع تحسين الجودة وخفض التكاليف.
3. يكشف عن فعالية أنظمة الإدارة في التقييم، التدريب، وأنظمة الحوافز والترقيات.
4. يُساعد في تشخيص أداء القوى العاملة وتحديد مجالات التطوير والتحسين المستمر.
5. يضمن التكامل بين أهداف المؤسسة وطموحات الموظفين، مع تعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية.

وترى الباحثة أن الأداء الفعال للموظفين في القطاع الحكومي يُشكل حجر الزاوية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وضمان تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. كما أن كفاءة الأداء في هذا القطاع تُعد مقياساً حقيقياً لقدرة الدولة على تحقيق التنمية المستدامة والاستخدام الأمثل للموارد العامة، وأن الأداء المتميز للموارد البشرية في القطاع الحكومي يعمل على:

1. يُعزز الثقة في الخدمات الحكومية من خلال تحسين الجودة ورفع الكفاءة.
2. يُسهم في ترشيد الإنفاق الحكومي عبر خفض التكاليف وتقليل الهدر.
3. يُساعد في تحقيق التكامل بين السياسات الحكومية وتطلعات الموظفين.
4. يُشكل مؤشراً مهماً لتقييم فعالية أنظمة إدارة الموارد البشرية الحكومية.

لذلك، فإن الاستثمار في تطوير أداء الموظفين الحكوميين وربط أنظمة التقييم والحوافز بالإنجاز الفعلي لهم، يُعد ضرورة لضمان نجاح المؤسسات الحكومية في أداء رسالتها وخدمة المجتمع بكفاءة عالية.

3.2.2 أبعاد أداء الموارد البشرية

سعت الباحثة جاهدةً إلى تحديد الأبعاد الأساسية لقياس أداء الموارد البشرية في البيئة الحكومية، انطلاقاً من أهمية وجود إطار علمي متكامل يمكن الاعتماد عليه في تقييم الأداء الوظيفي بشكل موضوعي ودقيق، مع

الحرص على اختيار أبعاد قابلة للقياس وتتمتع بالموثوقية والصلاحية، وجاء بناء مصفوفة الأبعاد بعد الرجوع لأكثر عدد ممكن من الدراسات السابقة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2): مصفوفة أبعاد أداء الموارد البشرية

المثابرة والوثوق	الانضباط الوظيفي	جودة الأداء	المعرفة	كمية الأداء	الأبعاد
					الباحث والسنة
*	*	*	*	*	بن عريمة وبو خلوة، 2024
*	*	*	*	*	أبو راس، 2024
*	*	*	*	*	عوير والاصفر، 2024
*	*	*	*	*	اشنتية، 2024
*	*	*	*	*	القحطاني وآخرون، 2024
*	*	*	*	*	بريعة وخرشاش، 2024
*	*	*	*	*	موهوب وبن سويكي، 2024
*	*	*	*	*	بشير وحزمة، 2023
*	*	*	*	*	Oktafien et al., 2023
*	*	*	*	*	شلاوة والعصمي، 2022
*	*	*	*	*	الزوايدة والخصاونة، 2022
*	*	*	*	*	Widarko & Anwarodin, 2022
*	*	*	*	*	Maryani et al., 2021
*	*	*	*	*	Virgiawan et al., 2021
*	*	*	*	*	جمال، 2019
3	14	14	3	15	التكرار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد لمجموعة من الدراسات السابقة المذكورة أعلاه

وبناء على هذه المصفوفة تم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة وهي: (كمية

الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي).

1.3.2.2 كمية الأداء

كمية العمل تُعد من المؤشرات الأساسية لقياس أداء الموظف، وتشير إلى الحجم أو العدد المحدد من المهام

أو الوحدات الإنتاجية التي يقوم بها الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويُفهم أن كمية العمل يرتبط بتحقيق

المعايير أو الأهداف المحددة مسبقاً من حيث الإنتاج أو الإنجاز، بحيث يُقاس الأداء كنسبة مئوية مقارنة بهذه

المعايير (Utin & Yosepha, 2019).

ويعرف كل من الزوايدة والخصاونة (2022) كمية العمل بأنها الحجم الذي يستطيع الموظف إتمامه ضمن الظروف الاعتيادية، وسرعة تنفيذه لتلك المهام، مع الأخذ في الاعتبار بيئة العمل المتاحة ومدى توافق المهام المُسندة إليه مع مهاراته وإمكانياته.

وتعرف الباحثة كمية الأداء بأنه قدرة موظفي وزارة المالية على إنجاز المهام بدقة وسرعة، وترتيب الأولويات بفعالية، مع الحفاظ على الأداء المرتفع تحت الضغط، والاستعداد لبذل جهد إضافي، والتكيف مع التغيرات أثناء العمل، مما يعكس كمية الأداء في بيئة العمل.

وترى الباحثة أيضاً أن كمية العمل تُعد مؤشراً حاسماً في تقييم أداء الموظفين، خاصة في القطاع الحكومي الذي يعتمد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ضمن إطار زمني محدد، وفي القطاع الحكومي يُترجم الأداء الفعال إلى قدرة الموظفين على إنجاز المهام بدقة وسرعة، مع الانضباط بالمعايير المحددة، مما يدعم كفاءة الخدمات المالية وشفافيتها، كما أن القدرة على ترتيب الأولويات والتكيف مع التغيرات - مثل التحديات الاقتصادية أو التعديلات التشريعية - يعزز مرونة الجهاز الحكومي في تحقيق الأهداف الوطنية.

2.3.2.2 جودة الأداء

تمثل جودة الأداء مقياساً أساسياً لكفاءة العمل في المنظمات، حيث تُقاس بمستوى الدقة والإحكام في تنفيذ المهام، ومدى توافق المخرجات مع المعايير النوعية المحددة، بالإضافة إلى قدرة الفرد على إظهار الابتكار والإبداع أثناء العمل. حيث يجب أن تفي هذه المعايير بمتطلبات الإدارة وتلبي توقعات المستفيدين. وتشمل الجودة مستوى ونوعية العمل المُنجز وفق معايير محددة مسبقاً، مع التزام المؤسسة باستخدام مؤشرات أداء واقعية وقابلة للقياس (هزاوي، 2023)

وتعرف **الباحثة** جودة الأداء بأنه التزام موظفي وزارة المالية الفلسطينية بمعايير الجودة في العمل، وتقديم اقتراحات التحسين، والاستفادة من التدريب المستمر والتعلم الذاتي، مع تعزيز التعاون واستخدام التكنولوجيا لضمان أداء عالي الجودة وتحسين مستمر في المخرجات.

وتُعد جودة الأداء حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، حيث تؤدي ضعفها إلى انتشار الفوضى وتراجع الكفاءة، مما يعيق تحقيق الأهداف حتى مع توفر الموارد المادية والبشرية. ففي القطاع الحكومي، يؤدي تدني الجودة إلى إهدار المال العام وزيادة العبء على الميزانية، في حين أنّ القطاع الخاص قد يؤدي إلى الإفلاس والخروج من السوق (الخطيب، 2023).

وترى **الباحثة** أن جودة الأداء تُمثّل في القطاع الحكومي تمثل عاملاً مؤثراً لتحقيق الكفاءة المؤسسية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، فالالتزام الموظف الحكومي بمعايير الجودة، من خلال الدقة في التنفيذ، والابتكار في الحلول، والاستفادة من التدريب المستمر، يُسهم مباشرة في تعزيز الثقة في الخدمات الحكومية وترشيد الإنفاق العام، وكما أن ضعف الجودة لا يُهدد كفاءة الأداء فحسب، بل يُشكّل إهداراً للمال العام ويُقلل من فاعلية السياسات الحكومية. لذا، فإن تعزيز ثقافة الجودة والتميز في الأداء بين الموظفين الحكوميين ليس خياراً تحسينياً، بل ضرورة إستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف الوطنية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

3.3.2.2 الانضباط الوظيفي

يشمل الانضباط الوظيفي التزاماً مشتركاً من قبل الموظفين وإدارة المؤسسة، مع ضرورة استمرارية هذا الانضباط وانتظامه، وتهدف عملية الانضباط الوظيفي إلى تقييم قدرة العاملين على أداء مهامهم الحالية بكفاءة، وقياس إمكانياتهم للتطور وتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً، وأما بالنسبة للإدارة، فيتوجب عليها تحديد الأهداف

المرجوة بوضوح، من خلال وضع خطة عمل محددة تتضمن معايير ومقاييس للأداء، وهذه المعايير تساعد في تقييم مستوى الإنجاز وقياس مدى الانحراف عن الأهداف المطلوبة (Dharmawan et al., 2023).

وتعرف الباحثة الانضباط الوظيفي بأنه التزام موظفي وزارة المالية الفلسطينية بالقوانين واللوائح الداخلية، وممارسة الانضباط الذاتي، مع المبادرة في حل المشكلات، والمشاركة الفاعلة في تبادل المعلومات، والسعي الدائم لتطوير المعارف الوظيفية، والتعامل الإيجابي مع التحديات والمهام الصعبة لضمان بيئة عمل منتجة وفعالة.

ويرى عياش (2024) أن تحقيق الانضباط الوظيفي يعتمد على عدة عوامل أساسية، أهمها السياسات المؤسسية التي يجب أن توازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الموظفين، ووضوح الأهداف المؤسسية التي تتيح للعاملين فهم الغايات المرجوة، كما تشمل هذه العوامل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية التي تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد، بالإضافة إلى بناء ثقافة مؤسسية قوية وقيادة فاعلة تشرح أهمية الانضباط الوظيفي وتغرس قيم الولاء والانتماء بين أفراد المؤسسة، وهذه العناصر مجتمعة تسهم في تعزيز الروح المعنوية للعاملين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

وترى الباحثة أن الانضباط الوظيفي في القطاع الحكومي يُعد عاملاً هاماً لتحقيق الكفاءة المؤسسية وخدمة المصلحة العامة، ويتجسد هذا الانضباط عبر التزام الموظفين باللوائح، ومبادرتهم في حل المشكلات، وسعيهم للتطوير المستمر، كما أن وضوح الأهداف التي سيقوم الموظفون بتنفيذها، وأنظمة الحوافز الفعالة، والقيادة الإدارية الملهمة تشكل ركائز أساسية لتعزيز الانتماء الوظيفي ورفع الإنتاجية، وهذه العوامل مجتمعة تُسهم في بناء جهاز حكومي فعال، قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التنموية بكفاءة عالية.

4.2.2 محددات أداء الموارد البشرية

توجد ثلاثة عوامل رئيسية تميز أداء بعض الموظفين عن غيرهم حسب ما ذكره نعساني (2020) وهي:

1. المعرفة التقريرية: وتشمل المعلومات والحقائق التي يمتلكها الفرد عن عمله، مثل فهم متطلبات المهام، والمبادئ الأساسية، والأهداف المرتبطة بها.

2. المعرفة الإجرائية: وتركز على كيفية تنفيذ المهام، وتشمل المهارات العقلية والعملية، والقدرات الحركية، وأساليب التفاعل مع الآخرين.

3. الدافعية: وتتضمن ثلاثة قرارات أساسية:

أ- قرار المشاركة (مثل الذهاب إلى العمل).

ب- قرار مستوى الجهد (بذل أقصى طاقة أو الاكتفاء بالحد الأدنى).

ت- قرار الاستمرارية (الحفاظ على مستوى الجهد نفسه بمرور الوقت).

4. ممارسات إدارة الموارد البشرية: مثل نظام الحوافز، والتدريب، والتقييم العادل، والتي تحفز الموظفين وتطور مهاراتهم.

5. بيئة العمل: وتشمل الظروف المادية والتنظيمية، مثل توفر الأدوات المناسبة، والجو التنظيمي الداعم، والعلاقات بين الزملاء.

فيما يرى كل من عياد ومصطفى (2023)، ونعيرات (2022) بأنّ هناك عوامل أخرى تؤثر في تميز

بعض الموظفين عن غيرهم، أبرزها غياب الأهداف الواضحة الذي يُفقد المؤسسة معايير قياس أداء موظفيها،

وضعف المشاركة الإدارية مما يقلل الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي، كما أن تفاوت مستويات الأداء دون

ربطها بحوافز عادلة يُضعف الحافز الوظيفي، خاصة مع غياب نظام تقييم دقيق يُميز بين الموظفين، ويُعد

انخفاض الرضا الوظيفي عاملاً رئيساً في تراجع الإنتاجية، إذ يتأثر بعوامل تنظيمية وشخصية، كما يُسهم الترهل الإداري في إهدار الوقت وتراجع الأداء، سواء بسبب سوء القيادة أو الثقافة التنظيمية غير الفعالة.

وترى الباحثة أن محددات أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي تتضاعف نتيجة لطبيعة العمل الحكومي وتعقد هياكله التنظيمية، حيث تكتسب المعرفة النظرية والإجرائية للموظفين أهمية استثنائية لتمكينهم من استيعاب الأنظمة والقوانين المعقدة، في حين تشكل قضية الدافعية تحدياً جوهرياً يعزى في معظم الأحيان إلى عدم فعالية أنظمة الحوافز المعمول بها، وتتمثل أبرز إشكاليات القطاع الحكومي في غياب الرؤية الواضحة للأهداف وعدم كفاءة أنظمة التقييم، وضعف المشاركة الإدارية المصحوب بالترهل الوظيفي، بالإضافة إلى محدودية أنظمة التحفيز وعدم وجود ربط فعلي بين مستوى الأداء ونظام المكافآت، ناهيك عن تدني معدلات الرضا الوظيفي الناتج عن التعقيدات البيروقراطية والروتين الإداري المفرط.

5.2.2 تحديات وعوائق تقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد عملية تقييم الأداء للموارد البشرية بشكل أساسي على التقديرات الشخصية، مما يؤدي إلى ظهور العديد من الأخطاء التي صنفتها كل من حمدان والعيثاوي (2019) إلى ما يأتي:

1. التطرف في التقييم (تشدد أو تساهل): يميل بعض المقيمين قليلي الخبرة إلى التشدد في التقييم، في حين يُظهر المديرون ذوو الخبرة العالية ميلاً للتساهل، وكلا الاتجاهين يُضعف مصداقية نتائج التقييم ويُفقدتها جدواها.

2. التحيز في التقييم بناءً على صفات محددة: يتأثر بعض المقيمين بصفات معينة لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي (إما مبالغ في إيجابيته أو سلبيته)، وبالتالي تفقد عملية التقييم قيمتها الحقيقية.

3. الميل إلى التقييم المتوسط العام: يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء تقييمات متوسطة للجميع، مما يفقد التقييم قدرته على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة، ويُصعب تحديد نقاط القوة والضعف بدقة.

4. غياب الأهداف الواضحة للتقييم: يجب أن تحدد الإدارة أهدافاً واضحة لعملية التقييم، سواء كانت لقياس الأداء أو المقارنة أو تحسين نقاط الضعف، وإلا أصبحت العملية مجرد إجراء روتيني دون فائدة فعلية.

وترى الباحثة أن القطاع الحكومي يواجه تحديات كبيرة في تقييم الأداء تتفاقم بسبب الطبيعة البيروقراطية السائدة، فغياب المعايير الموضوعية والتحيز الشخصي في التقييمات، إضافة إلى الميل لإعطاء درجات متقاربة للجميع، يحول هذه العملية إلى مجرد إجراء شكلي دون تأثير حقيقي على تحسين الأداء، كما أن عدم وضوح الأهداف يجعل التقييمات غير قادرة على قياس الفروقات الفعلية في أداء الموظفين. ولتجاوز هذه المشكلات، يحتاج القطاع الحكومي إلى تطوير أنظمة تقييم أكثر شفافية وموضوعية، مع تدريب المديرين على تقنيات التقييم العادل، وربط النتائج بخطط التطوير والتدريب الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

6.2.2 متطلبات تطوير أداء الموارد البشرية

يُعد تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات عاملاً حاسماً لنجاح أي مؤسسة، إذ يُسهم في تحقيق الأهداف وضمان جودة الإنتاج، ولتحقيق ذلك يجب توفير عدة متطلبات أساسية، كما ذكرها كل من جافو والحربي (2025)، وأهمها:

1. دعم القيادة العليا: إذ يُشكل التزام الإدارة العليا وتوفيرها للموارد المادية والبشرية عاملاً محورياً في نجاح خطط التطوير، مع ضرورة اقتناعها بأهمية التحسين المستمر.

2. بيئة عمل داعمة: من خلال تهيئة المناخ التنظيمي وتشجيع ثقافة التطوير، مما يُقلل مقاومة التغيير ويعزز تعاون الموظفين.

3. إدارة كفاءة للموارد البشرية: عبر التركيز على اختيار الكفاءات وتقديم برامج تدريبية فعّالة تُنمي المهارات المطلوبة.

4. القيادة التشاركية: بتبني نمط قيادي يعزز العمل الجماعي، ويُشرك جميع المستويات الإدارية في مسؤولية تطوير الأداء.

5. نظام معلومات متكامل: لتسهيل جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء العاملين، مما يُسهم في اتخاذ قرارات مدروسة.

6. التعلم التنظيمي: بالاستفادة من خبرات العاملين لتطوير السلوكيات وتحسين الممارسات الوظيفية.

7. التركيز على رضا العملاء (المستفيدين): عبر تحليل توقعاتهم وسد الفجوة بين الجودة المتوقعة والفعليّة، مما يُعزز كفاءة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

وترى الباحثة أن تطوير أداء الموارد البشرية في القطاع الحكومي يشكل تحدياً كبيراً يتطلب مقاربة شاملة تراعي خصوصية هذا القطاع. فنجاح عملية التطوير مرهون بدعم القيادة العليا الذي يتجاوز مجرد التمويل ليشمل إرادة سياسية حقيقية للتغيير، وبيئة عمل محفزة تكسر الجمود البيروقراطي، ونظاماً متكاملًا لإدارة الكفاءات يركز على اختيار الأكفاء وتدريبهم وتقييمهم بشكل موضوعي. كما يتطلب الأمر تبني نمط قيادي تشاركي يشرك الموظفين في صنع القرار، ونظام معلوماتي دقيق يوفر بيانات موثوقة عن الأداء، وثقافة تنظيمية

تشجع على التعلم المستمر والابتكار، ويظل التركيز على رضا متلقي الخدمة العامة المحور الأساسي الذي يجب أن تدور حوله كل جهود التطوير، حيث أن تحسين أداء الموظف الحكومي ليس غاية في ذاته بل وسيلة لتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وترشيد الإنفاق العام.

7.2.2 الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية

تؤدي الحوكمة المؤسسية دوراً جوهرياً في توجيه وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال خلق بيئة عمل قائمة على النزاهة والمساءلة، فقد أظهرت دراسة كل من (كراجة وعريقات، 2025) إلى أن تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها تسهم في تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي، فيما أشارت دراسة (Karyatun et al., 2023) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يؤثر إيجاباً وبشكل ملحوظ على الرضا الوظيفي للموظفين، وهذا الرضا يدفع العاملين لتبني سلوك المواطنة التنظيمية.

وأظهرت دراسة (Anik et al., 2021) أن ممارسات الحوكمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير مهارات ومعارف وثقافة يصعب تقليدها، كما ذكرت دراسة (Nurchayono et al., 2025) أن تحسين الحوكمة يقلل من احتمالية تعرض الشركات للالتزامات المالية، وبذات السياق أظهرت دراسة (البلوي، 2025) ان تطبيق الحوكمة يسهم بشكل فعال في تحسين جودة التقارير المالية للشركات.

وبينت دراسة (Williyanto, 2025) أن إدارة الموارد البشرية تُعد عنصراً أساسياً من المدخلات في نموذج القدرة على التدقيق الداخلي اللازم لتحقيق الحوكمة الرشيدة، مشددة على أهمية كفاءة المراجعين ودعم الإدارة العليا لهم، وكشفت دراسة (البلوشي، 2023) بأن الحوكمة تؤثر في الأداء المؤسسي الحكومي.

ولفتت دراسة (Budiharjo et al., 2025) إلى أن الحوكمة الرشيدة وكفاءة الموارد البشرية في القطاع المالي الحكومي تؤدي دوراً محورياً في الإدارة الفعالة للميزانية وتحقيق أهداف الأداء. وبالمقابل حذرت دراسة (Aljbooure, 2022) من أن غياب الحوكمة يؤدي إلى انتشار المحسوبية وعدم الاعتماد على الكفاءات في التعيينات، مما يشل الجهاز الإداري ويعطل التنمية.

وترى الباحثة أن الحوكمة المؤسسية هي النظام العصبي للمؤسسة الذي يضمن سلامة وفعالية جميع أعضائها، ودورها في أداء الموارد البشرية يتعدى كونه "تأثيراً" ليصبح "تأسيساً" لبيئة عمل صحية، فهي تبني الثقة، وتضمن العدالة، وتوجه الطاقات نحو الأهداف الإستراتيجية، وتحمي المؤسسة من داخلها، وأن أي استثمار في تحسين الحوكمة هو استثمار مباشر في رأس المال البشري، وأي إهمال للحوكمة هو هدر للموارد البشرية وتعطيل لإمكاناتها، مما يقود إلى شلل إداري يعطل مسار التنمية المؤسسية والوطنية على حد سواء.

8.2.2 نبذة عن وزارة المالية الفلسطينية

تعد وزارة المالية الفلسطينية إحدى أبرز المؤسسات الحكومية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث يعود تاريخ إنشائها إلى عام 1994، فيما يتخذ مقرها الرئيسي من مدينة البيرة. تتركز المهام الأساسية للوزارة في إدارة الجوانب المالية والاقتصادية للدولة، حيث تتولى مسؤولية إعداد الموازنة العامة، وتنفيذ السياسات المالية المعتمدة، بالإضافة إلى متابعة عمليات جباية الإيرادات وصرف النفقات بما يتوافق مع التشريعات والقوانين النافذة (موقع وزارة المالية الفلسطينية، 2025).

رؤية الوزارة

"إدارة مالية رشيدة نحو استقرار مالي وتنمية مستدامة" (موقع وزارة المالية الفلسطينية، 2025).

رسالة الوزارة

"إدارة المال العام بكفاءة من خلال تنمية الإيرادات وترشيد النفقات وتعزيز الرقابة والتدقيق وفق أنظمة الشفافية والنزاهة" (موقع وزارة المالية الفلسطينية، 2025).

الأهداف الإستراتيجية لوزارة المالية الفلسطينية

تسعى وزارة المالية الفلسطينية إلى تحقيق عدة أهداف حسب ما وردت بموقع وزارة المالية الفلسطينية، وهي:

1. تحسين الإيرادات ورفع مستوى الخدمات من خلال تعزيز تحصيل الضرائب وتطوير جودة الخدمات المقدمة مع ضمان تلبية الاحتياجات الأساسية.
2. وضع السياسات المالية وإدارة الموازنة عبر تصميم سياسة مالية شاملة وضبط النفقات العامة ضمن إطار متوسط المدى، مع تطوير آليات إعداد وتنفيذ موازنة الأداء بكفاءة.
3. تعزيز الحوكمة المالية بإقرار نظام قانوني متكامل لإدارة المال العام، واعتماد معايير محاسبية وإدارية عالية الجودة مدعومة بأنظمة تقارير دورية.
4. تحسين إدارة المشتريات والأصول بتنظيم عمليات الشراء الحكومي وضبط الممتلكات العامة بشكل فعال.
5. تعزيز الرقابة والتدقيق عبر تطبيق آليات رقابية مالية وإدارية متطورة، وتفعيل دور التدقيق الداخلي.
6. الاستخدام الأمثل للموارد من خلال التوزيع الفعال للموارد البشرية والمادية في الوزارة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة التي ارتبطت بمتغيري الدراسة الحوكمة المؤسسية، وأداء الموارد البشرية وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات عربية تناولت متغيري الدراسة محلية وعربية، ودراسات أجنبية، وبلغ عدد هذه الدراسات (30) دراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وهي على النحو الآتي:

1-الدراسات السابقة العربية للحوكمة المؤسسية

دراسة (كراجة وعريقات، 2025): بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، فيما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في 22 وزارة فلسطينية، فيما تم اختيار العينة من خمس وزارات بمجموع (125) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة ميسرة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن كافة مبادئ الحوكمة تسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، وكانت أهم توصيات الدراسة عقد ورشات تدريب لتوعية الموظفين، وتطبيق القانون على كافة الموظفين دون تمييز.

دراسة (البلوشي، 2023): بعنوان "أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1700) موظف حكومي عاملين في المحافظة، وبلغ حجم العينة (339) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة ميسرة، وأداة جمع البيانات

الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى الحوكمة متوسطة، ووجود أثر للحوكمة في الأداء المؤسسي، وكانت أهم توصيات الدراسة أن تعمل المحافظة على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، ورفع مستوى الوعي لدى الموظفين بأهمية الحوكمة.

دراسة (البلوشية، 2023): بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين بها"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (2445) موظفة وموظفاً بمختلف المستويات الإدارية، فيما بلغ حجم العينة (342) مستجيباً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية متوسط، وعدم وجود فروق تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق في المسمى الوظيفي لصالح مدير عام، وكانت أهم توصيات الدراسة تنمية وتدعيم قيم الرقابة الذاتية والشفافية لدى الموظفين وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.

دراسة (أبو كرش، 2023): بعنوان "النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديریات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديریات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، فيما تكون مجتمع الدراسة من المديرين العامين ورؤساء الأقسام والمشرفين في كافة مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية البالغ عددهم (905)، وتكونت العينة من شقين، (330) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، و(13) خبيرا تم اختيارهم بطريقة قصدية، والمقابلة والاستبانة أدوات لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاث، وكانت أهم توصيات الدراسة زيادة الاهتمام في الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة (البلوي وغيث، 2022): بعنوان "أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جدة"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي بأمانة محافظة جدة بالسعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (2000)، فيما بلغ حجم العينة (323) مستجيبا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة بأبعادها مرتفعة، ووجود أثر للحوكمة في إدارة مخاطر العمل المؤسسي، وكانت أهم توصيات الدراسة بتعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر، وتفعيل المشاركة بين مختلف الفئات الوظيفية بعمليات صنع القرارات.

دراسة (بن خيره وبو خلو، 2022): بعنوان "أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الحوكمة المؤسسية دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية بالمديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالتطبيق على موظفي مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، فيما بلغ حجم العينة (87) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية، ومستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وأبعادها مرتفعة، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار في تأديتهم لوظائفهم، وأن يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير وتطوير آليات العمل بالمؤسسة.

دراسة (محمد وآخرون، 2022): بعنوان "تحليل أثر الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة في وزارة المالية المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي وزارة المالية البالغ عددهم (8000) موظفة وموظف، فيما بلغ حجم العينة (370) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة أثر لإدارة الحوكمة الرشيدة في التنمية المستدامة، ومستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بأبعادها مرتفع، وكانت أهم توصيات الدراسة أن يتم توفير بيئة عمل فعالة بوزارة المالية، وتوفير الموارد المختلفة لمساعدة الموظفين للقيام بتأدية واجباتهم المختلفة.

دراسة (الفتحي وآخرون، 2021): بعنوان "تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين بالمديرية، وبلغ حجم العينة (306) مستجيبين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء مرتفعاً، ووجود فروق في المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وكانت أهم توصيات الدراسات نشر ثقافة الحوكمة بين موظفي المديرية، وتطبيق الشفافية والمساءلة على الجميع بدون تمييز.

دراسة (السقا، 2021): بعنوان "حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة المالية الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالمسميات الإشرافية، وبلغ حجم العينة (181) مستجيباً تم اختيارهم بالعينة المتيسرة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، وكانت أهم توصيات الدراسة الاهتمام بنشر التقارير المالية التي تعزز من مبدأ الشفافية، ورفع كفاءة الموظفين من خلال التعليم والابتعاث.

دراسة (عبيد وربابعة، 2020): بعنوان "درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية وأهم معيقات تطبيقها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي القطاع العام الفلسطيني بالمحافظات الشمالية، فيما بلغ حجم العينة (397) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة متيسرة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء متوسطاً، ووجود فروق في المتغيرات الديمغرافية الجنس والمنصب الوظيفي والمؤهل العلمي، وكانت أهم توصيات الدراسة أن تبذل السلطة الفلسطينية الجهود لتطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، وتوفير المناخ الملائم من أجل تطبيق الحوكمة.

2- الدراسات السابقة العربية لأداء الموارد البشرية

دراسة (دريدي، 2025): بعنوان "أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية"

هدفت الدراسة معرفة أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية في المحافظات الشمالية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة منتسبي مديريات الدفاع المدني في المحافظات الشمالية، فيما بلغ حجم العينة (233) مستجيباً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر لإدارة رأس المال البشري في جودة الأداء الوظيفي، وأن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع جداً، وقدمت الدراسة عدة

توصيات أهمها تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات إدارة الوقت، وتوفير مصادر تعلم إلكتروني متخصص لتعزيز التعلم الذاتي.

دراسة (الشهري وباسويد، 2024): بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالسعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارات التطوير بالوزارات الحكومية، فيما بلغ حجم العينة (200) مستجيب تم اختيارهم بطريقة طبقية قصدية، وأداة جمع البيانات الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الخضراء وأداء الموظفين، وأن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع، وكانت أهم توصيات الدراسة بالاهتمام بتطوير الأنظمة والإجراءات المالية، والاستثمار في عمليات التدريب وبناء القدرات للموظفين.

دراسة (عطية، 2024): بعنوان "دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب مديرية اظريكو ماظني-عقلة أحمد-بئر العاتر"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك الحكومية بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، وبلغ حجم العينة (100) مستجيب تم اختيارهم بالحصص الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي، وأن

مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، وكانت أهم توصيات الدراسة اعتماد طرق حديثة في تقييم الأداء الوظيفي، وتبني نظام الإدارة بالمشاركة للسماح للموظفين للإدلاء بأرائهم.

دراسة (المداح، 2024): بعنوان "العلاقة بين الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية في الرياض بالسعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الوزارات في مدينة الرياض، وبلغ حجم العينة (384) تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية طردية بين الاخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي، وأن مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة جداً، وكانت أهم توصيات الدراسة العمل على توعية الموظفين بقيم العمل الإيجابي، وتبني برامج للمكافآت والحوافز للموظفين الملتزمين بالقيم الوظيفية.

دراسة (المنزوع والمهدي، 2024): بعنوان "دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة العامة الاختبارات الوطنية في الجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة العامة الاختبارات الوطنية بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العامة للاختبارات، فيما بلغ حجم العينة (77) مستجيباً بالاعتماد على طريقة الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نظم المعلومات الإدارية والأداء الوظيفي، وأن مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة جداً، وكانت أهم توصيات

الدراسة ضرورة تفعيل مركز المعلومات بالإدارة العامة للاختبارات كاملاً وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية.

دراسة (بريحة وخرشاش، 2024): بعنوان "أثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الضرائب دراسة ميدانية: مديرية الضرائب لولاية-ورقلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الضرائب بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مديرية الضرائب، فيما بلغ حجم العينة (80) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر للرقمنة في الأداء الوظيفي، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، وكانت أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لتأثيرها النفسي في تدعيم مهارات وقدرات الموظفين والارتقاء بأداء أفضل.

دراسة (رمضان، 2024): بعنوان "التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التمكين الإداري في الأداء الوظيفي في أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام الشؤون الإدارية، وبلغ حجم العينة (74) مستجيباً تم اختيارهم بالحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية بين التمكين الإداري والأداء

الوظيفي، ومستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة زيادة مستوى التدريب للموظفين ورؤساء الأقسام، وزيادة تحفيز الموظفين لضمان استمرارهم في زيادة الأداء.

دراسة (خطيب، 2023): "بعنوان الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين في تفسير تأثير الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، ومعرفة مستويات كل من التمكين والرشاقة الإستراتيجية وأداء الموظفين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستويات الإدارية الوسطى والعليا في الوزارة ومديرياتها، فيما بلغ حجم العينة (162) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التمكين يؤثر بشكل إيجابي في أداء الموظفين، وأن تطبيق الرشاقة الإستراتيجية يؤثر بشكل غير مباشر إيجابياً على أداء الموظفين بوساطة التمكين، وكانت أهم توصيات الدراسة تشكيل لجان إستراتيجية تعمل على تقديم تقارير دورية لمتخذي القرار حول تحديات البيئة والبدائل الإستراتيجية، ومنح المزيد من التفويض للموظفين من أجل إعطائهم مرونة أكبر في العمل.

دراسة (بريحة، 2023): "أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين

بالمؤسسة، وبلغ حجم العينة (31) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود أثر للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أهم توصيات الدراسة العمل على تطوير وتأهيل الموظفين بالمؤسسة من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في مجال عملهم، وتعزيز مبدأ العدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية لزيادة التزام الموظفين ومن ثم ضمان تأدية مهامهم بكل كفاءة.

دراسة (سليمان، 2021): بعنوان "تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي بالوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالمسميات الوظيفية في ثلاث وزارات بمدينة رام الله، فيما بلغ حجم العينة (163) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأداة جمع البيانات الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وأن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع، وكانت أهم توصيات الدراسة الاستثمار في الموارد البشرية من ناحية التدريب والتأهيل لخلق جيل من الخبراء القادرين على التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتدعيم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بنظام هيكليات وحوافز واضحة لتعظيم الأثر على الأداء الوظيفي للموظفين.

3-الدراسات السابقة الأجنبية لمتغيري الدراسة

دراسة (Budiharjo et al., 2025): بعنوان "الأداء المالي للحكومة المحلية: الحوكمة الرشيدة، فعالية الرقابة الداخلية، والكفاءة"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الحوكمة الرشيدة، نظام الرقابة الداخلية، وكفاءة الموظفين على الأداء المالي لحكومة مدينة بيكاسي المحلية في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة المالية، فيما بلغ حجم العينة (41) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود تأثير للحوكمة الرشيدة في الأداء المالي، وأن كفاءة الموظفين تعزز من الأداء المالي، وكانت أهم توصيات الدراسة بتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة الشفافية والمساءلة، وتحسين نظام الرقابة الداخلية لمنع الهدر والفساد.

دراسة (Williyanto et al., 2025): بعنوان "فعالية التدقيق الداخلي في تحقيق الحوكمة الرشيدة"

هدفت الدراسة التعرف إلى معرفة دور التدقيق الداخلي في تعزيز الحوكمة الرشيدة في القطاع العام الأندونيسي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في حكومة مدينة باريباري، فيما بلغ حجم العينة (12) موظفاً تم اختيارهم بطريقة قصدية، والمقابلة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في تحقيق الحوكمة الرشيدة، كما يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حاسماً وأساسياً في دعم وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (مثل الشفافية والمساءلة والكفاءة) في القطاع العام، وأوصت الدراسة بأنه يجب إنشاء وتطبيق آلية واضحة وقوية لرصد ومتابعة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي، وربطها بنظام للمكافآت والعقوبات لضمان الالتزام بها، وهو ما ينعكس مباشرة على تحسين الحوكمة.

دراسة (Kulmie et al., 2024): بعنوان "الحوكمة الرشيدة، تقديم الخدمات العامة، والثقة العامة: حالة إدارة إقليم بنادر في الصومال"

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات الحوكمة الرشيدة في إدارة إقليم بنادر في الصومال، وتأثيرها على تقديم الخدمات العامة والثقة العامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الوزارات وموظفي القطاع العام، وتكونت عينة الدراسة من (157) مستجيباً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة ضعف ممارسات الحوكمة الرشيدة، بما في ذلك نقص الشفافية والمساءلة، ووجود تأثير سلبي لضعف الحوكمة على جودة الخدمات العامة والتنمية المستدامة، وكانت أهم توصيات الدراسة تحسين ممارسات الحوكمة الرشيدة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والالتزام بالقوانين، وتبسيط العمليات ووضع احتياجات المواطنين في صلب الأولويات.

دراسة (Huamán-Cuya et al., 2024): بعنوان "أداء العمل في القطاع العام: دور المهارات الإدارية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المهارات الإدارية في أداء العمل للموظفين في القطاع العام، في منطقتي كوسكو وأبوريماك في دولة بيرو، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، فيما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في القطاع العام، فيما بلغ حجم العينة (168) مستجيباً تم اختيارهم بالحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية قوية جداً بين المهارات الإدارية وأداء العمل، ووجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين المهارات الإدارية وأبعاد أداء العمل الأخرى: التوجه نحو النتائج، المبادرة، جودة العمل، والعمل الجماعي، وكان من أهم توصيات الدراسة أن على المديرين التركيز على تطوير المهارات الإدارية لديهم لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة، وتطوير المهارات الشخصية والتفاعلية (اللبنة) للمساهمة في تحسين بيئة العمل وأداء الفرق.

دراسة (Nguyen et al., 2024): بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال دافع الخدمة العامة ومطابقة الشخص-الوظيفة نحو التنمية المستدامة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين الدافع للخدمة العامة، ومطابقة الشخص-الوظيفة، والأداء الوظيفي، مع التركيز بشكل خاص على القطاع العام، في وكالات التأمين الاجتماعي في فيتنام، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وكالات التأمين الاجتماعي الحكومية، فيما بلغ حجم العينة (263) مستجيباً، تم اختيارهم بطريقة متيسرة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الدافع للخدمة العامة يؤثر إيجابياً على كل من الأداء الوظيفي الداخلي والأداء الوظيفي الخارجي، وتوجد علاقة وساطة لمتغير مطابقة الشخص-الوظيفة بين الدافع للخدمة العامة والأداء الوظيفي، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها أن على المديرين توظيف المرشحين النشطين الذين يظهرون دافعاً للعمل في المنظمات العامة، مكافأة الموظفين الذين يظهرون سلوكيات إيجابية لتشجيع الدافع للخدمة العامة.

دراسة (Nasution et al., 2024): بعنوان "اختبار دور جودة الخدمة العامة كوسيط في العلاقة بين تنفيذ الرقابة الداخلية والحوكمة الرشيدة في حكومة شمال سومطرة الإقليمية باستخدام نموذج SEM-PLS"

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لجودة الخدمة العامة في العلاقة بين تنفيذ الرقابة الداخلية والحوكمة الرشيدة في حكومة شمال سومطرة الإقليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون المجتمع من جميع المسؤولين التنفيذيين المشاركين في إعداد التقارير المالية للحكومة الإقليمية في شمال سومطرة، البالغ عددهم (1242) موظفة وموظفاً، وبلغ حجم العينة (303) مستجيبين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية تناسبية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة عدم وجود تأثير لجودة الخدمة العامة مباشرة على الحوكمة الرشيدة، وعدم وجود تأثير وسيط ذي دلالة إحصائية للحوكمة الرشيدة في العلاقة بين تنفيذ الرقابة

الداخلية وجودة الخدمة العامة، وكانت أهم توصيات الدراسة إجراء مزيد من الدراسات لفهم العوامل الأخرى التي قد تؤثر على العلاقة بين جودة الخدمة العامة والحوكمة الرشيدة، وتعزيز تنفيذ الرقابة الداخلية لتحسين جودة الخدمة العامة.

دراسة (Oktaffien et al., 2023): بعنوان "تأثير جودة الحياة العملية والبيئة العملية على أداء الموظفين"

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير جودة الحياة العملية والبيئة العملية على أداء الموظفين في أمانة المنطقة التابعة لحكومة مدينة باندونغ، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الأمانة، فيما بلغ حجم العينة (261) تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة بوجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة العملية على أداء الموظفين، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للبيئة العملية على أداء الموظفين، وكانت أهم توصيات الدراسة تحسين جودة الحياة العملية للموظفين لتعزيز الأداء، وتهيئة بيئة عمل داعمة ومريحة لزيادة إنتاجية الموظفين.

دراسة (Widarko & Anwarodin, 2022): بعنوان "الدافعية الوظيفية والثقافة التنظيمية وأثرهما على الأداء

الوظيفي: سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الدافعية الوظيفية والثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين المدنيين في حكومة مقاطعة بليتار، إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (1569) موظفا حكوميا، فيما بلغ حجم العينة (236) مستجيبا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للدافعية الوظيفية على أداء الموظفين، ووجود تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين المدنيين، ووجود تأثير لسلوك المواطنة

التنظيمية في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، وكانت أهم توصيات الدراسة تعزيز الدافعية الوظيفية لتحسين أداء الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية، وإعادة تقييم الثقافة التنظيمية وتعديلها لتصبح أكثر فعالية في تحفيز الموظفين.

دراسة (Tampi et al., 2022): بعنوان "تأثير مستخدمي تكنولوجيا المعلومات، وتمكين الموظفين، وثقافة العمل على أداء الموظفين في المكتب الإقليمي لوزارة القانون وحقوق الإنسان في جزر رياو"

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتمكين الموظفين، وثقافة العمل على أداء الموظفين في المكتب الإقليمي لوزارة القانون وحقوق الإنسان في جزر رياو، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والبالغ عددهم (1400)، فيما بلغ حجم العينة (93) مستجيباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات وتمكين الموظفين وثقافة العمل في أداء الموظفين، وكانت أهم توصيات الدراسة تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء الموظفين، وزيادة تمكين الموظفين بواسطة التدريب والمشاركة في صنع القرار، وكذلك تعزيز ثقافة العمل الإيجابية لتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Masnila et al., 2021): بعنوان "تأثير حوكمة الحكومة الجيدة على جودة التقارير المالية: حالة حكومات العواصم الإقليمية في إندونيسيا"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة والتأثير بين متغيرات حوكمة الحكومة الجيدة وجودة التقارير المالية في حكومات المدن الإقليمية في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي (34) حكومة إقليمية، فيما بلغ حجم العينة (28) حكومة محلية تم اختيارهم بطريقة قصدية، وكانت أهم نتائج

الدراسة وجود تأثير معنوي جزئي لمتغيري الاستجابة والمساءلة على جودة التقارير المالية، وعدم وجود تأثير معنوي للمتغيرات الأخرى: المشاركة، الثقافة القانونية، الشفافية، التوجه نحو المصلحة العامة، العدالة، الكفاءة والفعالية، الرؤية الإستراتيجية، والتنمية البشرية، وكانت أهم توصيات الدراسة زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والنزاهة في القطاع الحكومي، وضرورة تحسين تطبيق معايير المحاسبة الحكومية وحوكمة الحكومة الجيدة لتعزيز جودة التقارير المالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليل النتائج التي توصلت إليها الأبحاث الميدانية في هذا المجال، واتضح وجود حاجة ملحة لمزيد من البحث في هذا الموضوع، وقد شمل الاستعراض (30) دراسة محلية وإقليمية ودولية، تم تصنيفها زمنياً وفقاً لتسلسلها التاريخي خلال المدة (2020-2025)، كما تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات: دراسات ركزت على المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية)، ودراسات تناولت المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، ودراسات أجنبية تناولت المتغيرين، وأظهرت النتائج وجود فجوة بحثية واضحة ستتناولها الباحثة في التعقيب، مما يعزز أهمية هذه الدراسة في سد هذا النقص وإثراء المعرفة الأكاديمية والممارسة الإدارية في هذا المجال.

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة (كراجة وعريقات، 2025) التي تناولت متغيري الدراسة، فيما اختلفت مع بقية الدراسات في تناول المتغير التابع وهذه الدراسات هي: (Budiharjo et al., 2025) على فعالية الرقابة الداخلية، والكفاءة، (Kulmie et al., 2024) على تقديم الخدمات العامة، والثقة العامة، (Nasution et al., 2024) على جودة الخدمة العامة وتنفيذ الرقابة الداخلية، (Huamán-Cuya et al., 2024) على المهارات الإدارية، (Nguyen et al., 2024) على دافع الخدمة العامة ومطابقة الشخص-الوظيفة، (البلوشي، 2023) على الأداء

المؤسسي، (أبو كرش، 2023) على الاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، (البلوي وغيث، 2022) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي، (بن خيره وبو خلوه، 2022) على الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية، (محمد وآخرون، 2022) على التنمية المستدامة، (Masnila et al., 2021) على جودة التقارير المالية، كما اختلفت مع غالبية الدراسات السابقة في المتغير المستقل وهذه الدراسات: (ديدي، 2025) إدارة رأس المال البشري، (Williyanto et al., 2025) التدقيق الداخلي، (الشهري وباسويد، 2024) الثقافة التنظيمية الخضراء، (عطية، 2024) جودة الحياة الوظيفية، (المداح، 2024) الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية، (المنزوع والمهدي، 2024) دور نظم المعلومات الإدارية، (بريحة وخرشاش، 2024) الرقمنة، (رمضان، 2024) التمكين الإداري، (خطيب، 2023) الرقابة الإستراتيجية، (بريحة، 2023) الالتزام التنظيمي، (Oktafien et al., 2023) جودة الحياة العملية، والبيئة العملية، (Tampi et al., 2022) تكنولوجيا المعلومات، وتمكين الموظفين، وثقافة العمل، (Widarko & Anwarodin, 2022) الدافعية الوظيفية والثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، والانضباط الوظيفي، (سليمان، 2021) تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي مثل دراسات: (بريحة وخرشاش، 2024)، (Kulmie et al., 2024)، (البلوشية، 2023)، (بن خيره وبو خلوه، 2022)، (السقا، 2021)، (سليمان، 2021)، (عبيد وربابعة، 2020)، فيما بقية الدراسات السابقة تناولت مناهج مختلفة كالمنهج الكمي، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي.

كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة، باستثناء دراسة (أبو كرش، 2023) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة معاً، ودراسة (Williyanto et al., 2025) التي استخدمت المقابلة.

واتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في تناولها القطاع الحكومي ومؤسساته ووزاراته، كما اتفقت مع غالبية الدراسات في اختيار الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية والإشرافية، باستثناء دراسة كل من (رمضان، 2024) التي طبقت على رؤساء الأقسام، ودراسة (خطيب، 2023)، و(أبو كرش، 2023) والتي تم تطبيقها على الإدارة العليا والوسطى.

واختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما طبق في فلسطين، كدراسة (كراجة وعريقات، 2025)، (دريدي، 2025)، (رمضان، 2024)، (خطيب، 2023)، (أبو كرش، 2023)، (السقا، 2021)، (سليمان، 2021)، (عبيد وربايعة، 2020)، ومنها ما طبق في الدول العربية مثل: (سلطنة عمان، السعودية، الجزائر، مصر، اليمن)، ومنها ما طبق في الدول الأجنبية والتي طبقت في (إندونيسيا، جزر رياو، الفلبين، الصومال، سومطرة، فيتنام، البيرو).

كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في أسلوب اختيار العينة وهي العينة العشوائية الطبقية مثل دراسات: (دريدي، 2025)، (Nasution et al., 2024)، (أبو كرش، 2023)، (خطيب، 2023)، (Widarko & Anwarodin, 2022)، (سليمان، 2021)، فيما بقية الدراسات تنوعت في اختيار العينة كالعينة المتسيرة، والقصدية، والعشوائية البسيطة، والحصص الشامل.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة عبر التعرف على المفاهيم الأساسية الواردة في البحث، وتحديد المصطلحات العلمية، وإثراء الأدب النظري، واكتشاف الجوانب البحثية التي لم يتم تغطيتها بالدراسات السابقة، والاستفادة من الطرق والمنهجيات والأدوات البحثية السابقة، وتحديد أبعاد الدراسة واختيار الفقرات المناسبة لكل بعد، والاسترشاد في تصميم وبناء الاستبانة، وتفسير النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المراجع والمصادر العلمية المختلفة، وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات في عدة جوانب، وهي:

1. تميزت هذه الدراسة بوصفها الدراسة الأولى على المستوى المحلي -بحدود علم الباحثة- التي ربطت بين الحوكمة المؤسسية وأداء الموارد البشرية من حيث تطبيقها في بيئة العمل الحكومية وتحديداً وزارة المالية الفلسطينية.
2. شمولية الأبعاد في الحوكمة المؤسسية، وأداء الموارد البشرية في الدراسة الحالية، حيث كان تركيز الدراسات السابقة على أبعاد أقل من الدراسة الحالية.
3. حداثة الدراسة حيث إنها أجريت خلال العام (2025م).

جدول (3): الفجوة الموضوعية

الفجوة البحثية	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
-قلة الدراسات المحلية التي تناولت الحوكمة المؤسسية. -لم تتناول الدراسات السابقة دور الحوكمة المؤسسية في أداء الموارد البشرية بوزارة المالية الفلسطينية. -تناولت دراسة محلية وحيدة الحوكمة المؤسسية وأداء الموارد البشرية وهي (كراجة وعريقات، 2025) ولكن اعتمدت على العينة المتيسرة من خمس وزارات مما يحد من قابلية تعميم النتائج، وكذلك تناولها فئة الموظفين دون المستويات الإدارية العليا. -اعتماد الدراسة الحالية على الأبعاد الأكثر تكراراً حيث تم اختيارها بطريقة منهجية علمية، مما يسهم بأن تكون الدراسة الحالية مرجعية للباحثين والمهتمين.	-ربطت هذه الدراسة الحوكمة المؤسسية وأداء الموارد البشرية. - شمولية مجتمع الدراسة بتناولها كافة الفئات الإدارية العليا والوسطى والدنيا بوزارة المالية الفلسطينية. -تركيز تطبيق الدراسة على المقر العام لوزارة المالية الفلسطينية نظراً للدور الهام الذي تقوم به الوزارة، وخصوصاً في ظل الازمة المالية الحالية. -اعتماد الدراسة الحالية على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة من خلال مصفوفة أبعاد للحوكمة المؤسسية وأداء الموارد البشرية، وشمولية هذه الأبعاد وملاءمتها للتطبيق على المجتمع الحالي. - توظيف المنهج الوصفي الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، والاستبانة لجمع المعلومات.	-تنوعت الدراسات السابقة في تناولها إحدى المتغيرات كمستقل أو تابع فمن الدراسات ما ربطت الحوكمة المؤسسية مع متغيرات أخرى مثل: الثقافة التنظيمية، الرقابة الداخلية، الأداء المالي، جودة الخدمة العامة، الأداء المؤسسي، الاستقامة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، إدارة مخاطر العمل، التنمية المستدامة. -ربطت مجموعة من الدراسات السابقة أداء الموارد البشرية بمتغيرات أخرى مثل: إدارة رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الخضراء، جودة الحياة الوظيفية، الأخلاقيات الوظيفية، نظم المعلومات الإدارية، الرقمنة، التمكين الإداري، المهارات الإدارية، الرقابة الإستراتيجية، التمكين، الالتزام التنظيمي، الدافعية الوظيفية، ثقافة العمل، الإدارة الإلكترونية. -تنوعت أبعاد الحوكمة المؤسسية فمن الدراسات اعتبرها ثلاثة أبعاد، ومنهم اعتبرها خمسة أبعاد. -تنوعت أبعاد أداء الموارد البشرية فمن الدراسات ما تناولت العلاقات الشخصية والمهنية، ودراسات تناولت الأداء بدون أبعاد.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مصادر الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق وثبات الاستبانة

6.3 أنموذج الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً بواسطته تم إتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج ليتم تفسيرها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية) كما هي على أرض الواقع وتحليل بياناتها وتوضيح الأثر بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها، والآثار الذي تحدثها، وهو إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بواسطة جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة، وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة.

2.3 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء من مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة وهو الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه كل المفردات الظاهرة التي درستها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة موظفي وزارة المالية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (493) موظفة وموظفاً، وذلك حسب دائرة شؤون الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية للعام (2025). وقد اتبعت الباحثة أسلوب العينة الطبقية العشوائية المتناسبة بناءً على المسمى الوظيفي، حيث تم حساب حجم العينة وفق معادلة ستيفن تامبسون:

$$n = \frac{N * p * (1 - p)}{[[N - 1 * (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)]}$$

شكل (1): معادلة ستيفن تامبسون

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.05)

$$n = \frac{493 * 0.05 \times (1 - 0.05)}{[493 - 1 * (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.05(1 - 0.05)} = 259$$

(Thompson, 2012)

والجدول الآتي يوضح عدد الموظفين في كل فئة وحجم العينة وعدد المستجيبين.

جدول (4): حجم المجتمع وعدد المستجيبين

الفئة	حجم المجتمع	عدد المستجيبين
موظف	244	142
رئيس قسم	127	60
مدير فأعلى	122	57
المجموع	493	259

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات شؤون الموظفين بوزارة المالية للعام 2025

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة

وفق الخطوات الآتية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسية التي احتوتها الاستبانة بالاتفاق مع الدكتور المشرف.

2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (45) فقرة.

4- عرض الاستبانة على الدكتور المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه الدكتور المشرف.

6- عرض الاستبانة على (12) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين وخارجها، وخبير

إحصائي، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة

القدس، وجامعة فلسطين التقنية خضوري، وجامعة البنان بالعراق، ومحلل إحصائي، والملحق رقم (ب)

يبين أعضاء لجنة التحكيم.

7- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة الفقرات وقد بلغ عدد فقرات

الاستبانة بعد صياغتها النهائية (45) فقرة مقسمة إلى متغيرين رئيسيين، المتغير الأول (الحوكمة

المؤسسية) وتشتمل على (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة)، و (15) فقرة

موزعة على ثلاثة أبعاد تمثل المتغير الثاني (أداء الموارد البشرية) وهي (كمية الأداء، جودة الأداء،

الانضباط الوظيفي) حيث أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً،

نادراً، أبداً) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة تأثير الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء

الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	5	4	3	2	1

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالآتي:

1.4.3 القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لمجتمع وعينة الدراسة، وهي:

الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

العمر: وله أربعة مستويات (أقل من 30 سنة، 30-40 أقل من 40 سنة، 40-50 أقل من 50 سنة، أكثر من 50 سنة).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات (موظف، رئيس قسم، مدير فأعلى).

سنوات الخبرة: وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 أقل من 10 سنوات، 10-15 أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

2.4.3 القسم الثاني: يتكون من (30) فقرة تم توزيعها على ستة أبعاد بحيث تتناول المتغير المستقل الحوكمة المؤسسية، كما هو موضح في الجدول رقم (6)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة ودراسات سابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة.

جدول (6) أبعاد الحوكمة المؤسسية

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	العدالة	5
2	الشفافية	5
3	المساءلة	5
4	المشاركة	5
5	النزاهة	5
6	الاستجابة	5
	المجموع	30

الجدول من إعداد الباحثة

3.4.3 القسم الثالث: يتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تتناول المتغير التابع أداء الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول رقم (7)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة

وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة.

جدول (7) أبعاد أداء الموارد البشرية

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	كمية الأداء	5
2	جودة الأداء	5
3	الانضباط الوظيفي	5
	المجموع	15

الجدول من إعداد الباحثة

5.4.3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.

2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في وزارة المالية الفلسطينية، وملحق رقم (ت) يوضح ذلك.

3- قامت الباحثة بتوزيع (270) استبانة ورقية لأفراد المجتمع بناء على مساهم الوظيفي، وبطريقة العينة العشوائية الطبقيّة المتناسبة، وتم استخدام أداة الإكسل في اختيار الموظفين بشكل عشوائي، وقد استرد (259) استبانة، صالحة للتحليل الإحصائي.

4- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

تم عرض خصائص وسمات عينة الدراسة حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة بالمتغيرات

الآتية:

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	107	41.3
	أنثى	152	58.7
	المجموع	259	100
العمر	أقل من 30 سنة	52	20.1
	30- أقل 40 سنة	109	42.1
	40- أقل 50 سنة	73	28.2
	أكثر من 50 سنة	25	9.7
المجموع	259	100	
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	115	44.4
	بكالوريوس	111	42.9
	ماجستير فأعلى	33	12.7
المجموع	259	100	
المسمى الوظيفي	موظف	142	54.8
	رئيس قسم	60	23.2
	مدير فأعلى	57	22
المجموع	259	100	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	44	17
	5- أقل من 10 سنوات	68	26.3
	10 - أقل من 15 سنة	58	22.4
	أكثر من 15 سنة	89	34.4
المجموع	259	100	

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPSS

1.5.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يتبين باستعراض الجدول (8) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس كانت لفئة الإناث

وبنسبة (58.7%) والذكور بنسبة (41.3%).

2.5.3 وصف عينة الدراسة حسب العمر

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير العمر أن النسبة الأكبر للعينة هم فئة (30- أقل من 40 سنة) بنسبة (42.1%) وفي المرتبة الثانية هم فئة (40-أقل من 50 سنة) بنسبة (28.2%)، وفي المرتبة الثالثة فئة (أقل من 30 سنة) وبنسبة (20.1%)، وأخيراً فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (9.7%).

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر للعينة هم لفئة حملة شهادة دبلوم فأقل بنسبة (44.4%)، وحملة شهادة البكالوريوس بنسبة (42.9%) في المرتبة الثانية، وحملة شهادة ماجستير فأعلى بنسبة (12.7%) في المرتبة الثالثة.

4.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المسمى الوظيفي أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الموظف بنسبة (54.8%)، وفي المرتبة الثانية لفئة رئيس قسم بنسبة (23.2%)، وفي المرتبة الثالثة فئة مدير فأعلى بنسبة (22%).

5.5.3 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير سنوات الخبرة أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة (أكثر من 15 سنة) وبنسبة (34.4%)، وفي المرتبة الثانية فئة (5- أقل من 10 سنوات) وبنسبة (26.3%)، وفي المرتبة الثالثة (10 - أقل من 15 سنة) وبنسبة (22.4%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (17%).

6.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها كالتالي:

1.6.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity)

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (12) من المحكمين المتخصصين كما هو موضح في الملحق رقم (ب) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وفي دولة العراق، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء Construct Validity)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

1.2.6.3 المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية

الجدول (9): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (العدالة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
1	تتبع الوزارة لوائح عادلة في ترقية الموظفين.	.830**	.000	.622**	.000
2	تمكن الوزارة الموظفين من المطالبة بحقوقهم من خلال توفير أنظمة عادلة.	.869**	.000	.677**	.000
3	تراعي الوزارة العدالة في توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين.	.844**	.000	.716**	.000
4	توفر الوزارة ترتيبات خاصة لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة.	.719**	.000	.601**	.000
5	تضمن الوزارة تطبيق العقوبات بلا تمييز أو تحيز.	.817**	.000	.739**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تشير نتائج معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحت قيمها بين (**-.601-.739**)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

الجدول (10) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الشفافية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالدالة الإحصائية	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
6	تتميز أنظمة العمل في الوزارة بالوضوح.	.786**	.000	.690**	.000
7	تفصح الوزارة عن تقاريرها السنوية المختلفة بكل شفافية.	.786**	.000	.589**	.000
8	تتيح الوزارة للموظفين الاطلاع على القرارات المتعلقة بأعمالهم.	.809**	.000	.649**	.000
9	توفر الوزارة نظاماً لحماية المبلغين عن المخالفات.	.853**	.000	.761**	.000
10	تتبنى الوزارة ممارسات واضحة لإعلام الموظفين بالمعلومات الهامة في الوقت المناسب.	.827**	.000	.763**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحت قيمها بين (**-.589-.763**)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

الجدول (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (المساءلة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالدالة الإحصائية	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
11	تطبق الوزارة نظاماً واضحاً لمساءلة الموظفين دون تمييز.	.825**	.000	.749**	.000
12	يوجد بالوزارة تعليمات واضحة للمساءلة بشأن الأداء.	.867**	.000	.716**	.000
13	تطبق الوزارة عقوبات تتناسب مع نوع المخالفة.	.853**	.000	.729**	.000
14	تمنح الوزارة الحق للموظفين بمراجعة تقييم أدائهم.	.762**	.000	.640**	.000
15	تعزز الوزارة ثقافة المساءلة بين الموظفين.	.868**	.000	.741**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحت قيمها بين (**-.640-.749**)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

الجدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (المشاركة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
16	تتيح الوزارة لموظفيها المشاركة في صنع القرارات.	.865**	.000	.719**	.000
17	تعزز الوزارة روح العمل الجماعي بين الإدارات.	.881**	.000	.776**	.000
18	تتيح الوزارة للموظفين مناقشة القرارات المتعلقة بعملهم.	.888**	.000	.767**	.000
19	تشجع الوزارة موظفيها على إبداء الرأي بحرية دون خوف.	.872**	.000	.733**	.000
20	يشارك موظفو الوزارة في بناء الخطط حسب اختصاصاتهم.	.848**	.000	.723**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة

عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)،

وتراوحت قيمها بين ($.719^{**} - .776^{**}$) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

الجدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (النزاهة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
21	تأخذ الوزارة مبدأ المصلحة العامة في قراراتها بما يضمن أعلى معايير النزاهة.	.878**	.000	.841**	.000
22	تضمن الوزارة أن تكون الترقيات مبنية على الجدارة وخالية من المحسوبية والتميز.	.908**	.000	.825**	.000
23	تطبق الوزارة جميع اللوائح بشكل عادل على الجميع دون محاباة أو تحيز.	.926**	.000	.825**	.000
24	لدى الوزارة إجراءات واضحة لمنع تضارب المصالح.	.864**	.000	.743**	.000
25	تقوم الوزارة بتوزيع المهام على موظفيها بنزاهة.	.892**	.000	.810**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة

عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)،

وتراوحت قيمها بين ($.743^{**} - .841^{**}$) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السادس (الاستجابة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتمغير	الدلالة الإحصائية
26	تتمتع الوزارة بعمليات واضحة وفعالة لمعالجة احتياجات وطلبات الجمهور.	.829**	.000	.756**	.000
27	تطور الوزارة أنشطتها باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	.872**	.000	.738**	.000
28	تقدم الوزارة خدمات فاعلة بالوقت المناسب للجمهور.	.879**	.000	.704**	.000
29	تقدم الوزارة طرقاً متعددة للجمهور للتواصل بسهولة بشأن احتياجاتهم ومخاوفهم.	.878**	.000	.702**	.000
30	تتفاعل الوزارة مع شكاوى المستفيدين بمهنية.	.856**	.000	.758**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوح قيمها بين ($.702^{**}$ - $.758^{**}$) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتمغير الأول (الحوكمة المؤسسية)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	المتمغير الأول
العدالة	.663**	.669**	.601**	.685**	.601**	.601**	.822**
الشفافية		.685**	.654**	.713**	.701**	.701**	.853**
المساءلة			.669**	.752**	.655**	.655**	.857**
المشاركة				.748**	.686**	.686**	.854**
النزاهة					.721**	.721**	.904**
الاستجابة							.847**

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول (15) بأن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

2.2.6.3 المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

الجدول (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (كمية الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
31	ينجز موظفو الوزارة مهامهم بدقة عالية.	.809**	.000	.743**	.000
32	يوصل موظفو الوزارة تقديم عمل عالي الجودة حتى خلال فترات ذروة العمل .	.830**	.000	.752**	.000
33	يتحمل موظفو الوزارة مسؤوليات إضافية طواعية لضمان إنجاز المهام بنجاح.	.840**	.000	.766**	.000
34	ينجز الموظفون مهامهم في الوقت المحدد ضمن الجداول الزمنية المحددة.	.899**	.000	.804**	.000
35	يتكيف الموظفون بسهولة مع الإجراءات الجديدة بأقل قدر من الاضطراب.	.840**	.000	.756**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحت قيمها بين (.743** - .804**) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

الجدول (17) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (جودة الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدلالة الإحصائية
36	يقترح موظفو الوزارة حلولاً فاعلة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة.	.769**	.000	.658**	.000
37	يلتزم موظفو الوزارة بمعايير الجودة في العمل.	.811**	.000	.753**	.000
38	يبادر موظفو الوزارة لتعلم مهارات جديدة تحسن أداءهم الوظيفي.	.859**	.000	.755**	.000
39	يعمل موظفو الوزارة معاً بفاعلية لتحقيق نتائج عالية الجودة.	.870**	.000	.782**	.000
40	يستخدم موظفو الوزارة التكنولوجيا لتحسين أداؤهم.	.828**	.000	.730**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحت قيمها بين (.658** - .782**) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

الجدول (18) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الانضباط الوظيفي) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمتمغير	الدلالة الإحصائية
41	يلتزم موظفو الوزارة بالأنظمة والتعليمات الداخلية.	.753**	.000	.678**	.000
42	يمارس موظفو الوزارة الانضباط الشخصي في العمل.	.818**	.000	.708**	.000
43	يشارك موظفو الوزارة المعارف مع بعضهم لتحسين العمل.	.849**	.000	.723**	.000
44	يطور موظفو الوزارة معارفهم الوظيفية باستمرار.	.845**	.000	.730**	.000
45	يتعامل موظفو الوزارة مع المهام الصعبة بحماس لإنجازها.	.813**	.000	.718**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين فقرات البعد والدرجة الكلية له إلى تمتع الفقرات بدرجة

عالية من الاتساق الداخلي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)،

وتراوح قيمها بين (.678** - .730**). مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

وليتم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من

أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (19) يبين ذلك.

الجدول (19): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	المتغير الثاني
كمية الأداء		.714**	.698**	.905**
جودة الأداء			.638**	.888**
الانضباط الوظيفي				.872**

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول (19) نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً

ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

7.3 ثبات الاستبانة Reliability

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ.

1.7.3 طريقة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

حيث استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة كرونباخ ألفا وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل		
المعامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
.875	5	البعد الأول: العدالة
.870	5	البعد الثاني: الشفافية
.890	5	البعد الثالث: المساءلة
.920	5	البعد الرابع: المشاركة
.937	5	البعد الخامس: النزاهة
.913	5	البعد السادس: الاستجابة
.969	30	الدرجة الكلية للمتغير المستقل
.898	5	البعد الأول: كمية الأداء
.883	5	البعد الثاني: جودة الأداء
.874	5	البعد الثالث: الانضباط الوظيفي
.939	15	الدرجة الكلية للمتغير التابع

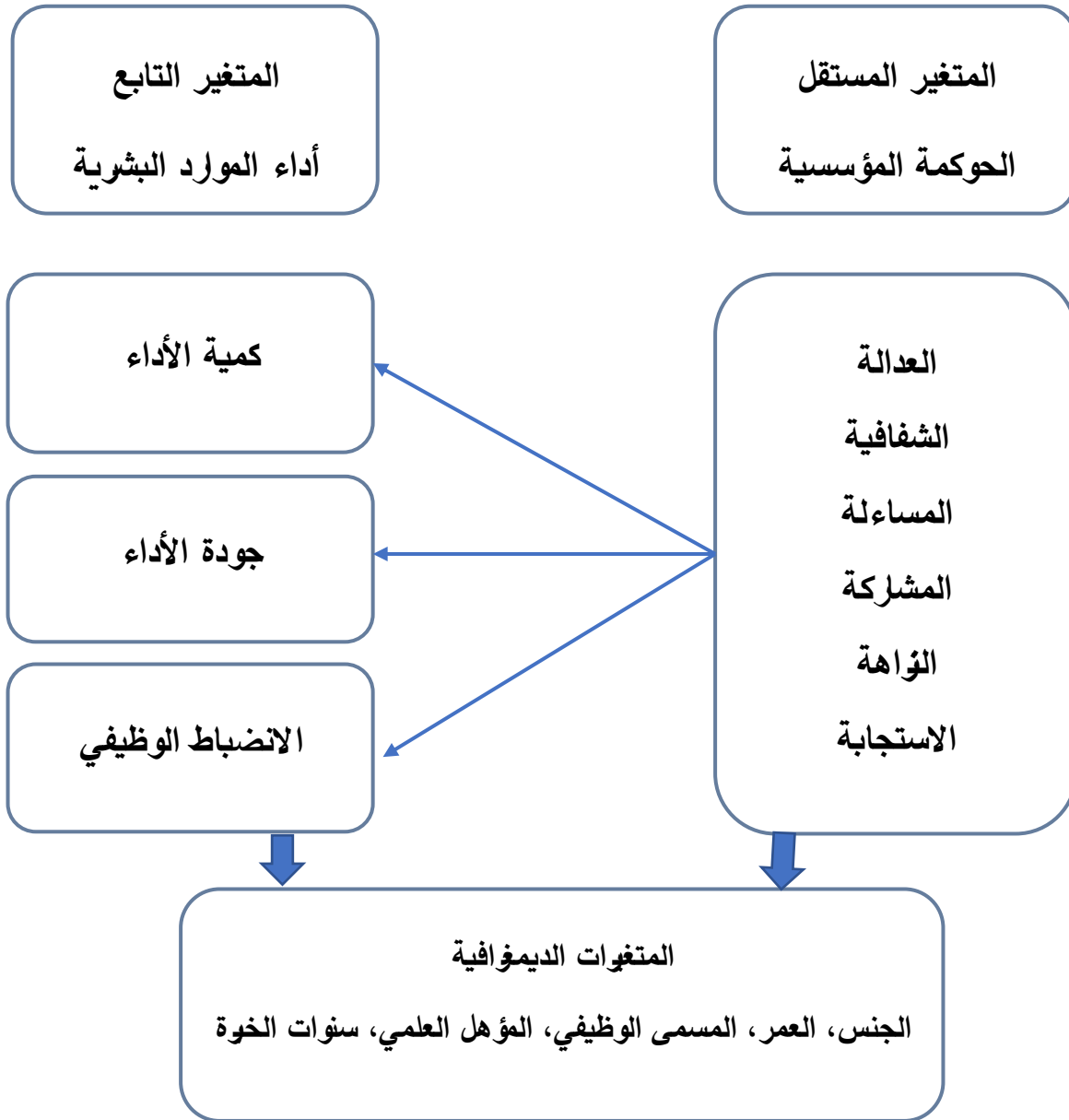
يبين الجدول (20) بأن معامل الثبات الكلي (.969) لبعد الحوكمة المؤسسية، و(.939) لبعد أداء

الموارد البشرية، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي تظمن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

8.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

1.8.3 نموذج الدراسة

أعدت الباحثة نموذجاً يوضح المتغيرات المستقل والتابع وأبعادهما، وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



الشكل (2): أنموذج الدراسة، من إعداد الباحثة واستناداً إلى عدد من الدراسات السابقة.

أبعاد المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية، تم اعتماد الأبعاد بناء على الدراسات السابقة الواردة في جدول رقم (1).
أبعاد المتغير التابع: أداء الموارد البشرية، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة الواردة في جدول رقم (2).

2.8.3 متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية وتمثلت بأبعاده في (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة).

2- المتغير التابع: أداء الموارد البشرية وتمثلت أبعاده في (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي).

3- المتغيرات الديمغرافية: تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب

الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن

الاتساق الداخلي.

3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.

4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في المتغيرات الديمغرافية.

5- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 عرض نتائج السؤال الأول

2.4 عرض نتائج السؤال الثاني

3.4 عرض نتائج السؤال الثالث

4.4 عرض نتائج السؤال الرابع

5.4 عرض نتائج السؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد، تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطيت للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (دائماً)، و(4) درجات عن كل إجابة (غالباً)، و(3) درجات عن كل إجابة (أحياناً)، ودرجتان عن كل إجابة (نادراً)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (أبداً).

وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو (4 = 1-5) ثم قسمتها على 5 فترات (0.8 = 5/4) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (21): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي
	إلى	من	إلى	من	
منخفضة جداً	أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1
منخفضة	أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2
متوسطة	أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3
مرتفعة	أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4
مرتفعة جداً	100.00	84.00	5.00	4.20	5

الجدول من إعداد الباحثة.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية؟

1.1.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة المؤسسية كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثاني: الشفافية	3.59	0.810	71.89	مرتفعة
2	البعد الثالث: المساءلة	3.45	0.814	69.03	مرتفعة
3	البعد السادس: الاستجابة	3.40	0.868	68.03	مرتفعة
4	البعد الخامس: النزاهة	3.18	1.002	63.63	متوسطة
5	البعد الأول: العدالة	3.07	0.919	61.34	متوسطة
6	البعد الرابع: المشاركة	3.00	0.963	59.98	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.28	0.768	65.65	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (22) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية كانت مرتفعة على الأبعاد الثاني والثالث والسادس؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الأول والرابع والخامس، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (65.65%).

ويتضح من نتائج الجدول (22) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية كانت تقديراتها بدرجة متوسطة على المستوى الكلي، بمتوسط حسابي قدره (3.28) وبانحراف معياري (0.768)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء بعد الشفافية إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.59) وبانحراف معياري قدره (0.810) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان بعد المشاركة، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.00) وبانحراف معياري (0.963).

2.1.4 نتائج البعد الأول: العدالة

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول العدالة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
4	توفر الوزارة ترتيبات خاصة لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.37	1.068	67.34	متوسطة
5	تضمن الوزارة تطبيق العقوبات بلا تمييز أو تحيز.	3.14	1.142	62.70	متوسطة
1	تتبع الوزارة لوائح عادلة في ترقية الموظفين.	3.03	1.152	60.69	متوسطة
2	تمكّن الوزارة الموظفين من المطالبة بحقوقهم من خلال توفير أنظمة عادلة.	2.95	1.157	58.92	متوسطة
3	تتبع الوزارة العدالة في توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين.	2.85	1.104	57.07	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.07	0.919	61.34	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (23) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الأول "العدالة" كانت متوسطة على كافة الفقرات، حيث بلغت نسبتها المئوية أكثر (84%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3، 4)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (61.34%).

ويتضح من نتائج الجدول (23) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية، وذلك للبعد الأول "العدالة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (العدالة)، لمجتمع الدراسة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف معياري (0.919)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (4)، ونصت هذه الفقرة على "توفر الوزارة ترتيبات خاصة لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.37) وانحراف معياري قدره (1.068)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (3)، ونصت هذه الفقرة على "تتبع الوزارة العدالة في توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.85) وانحراف معياري (1.104).

3.1.4 نتائج البعد الثاني: الشفافية

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الشفافية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
7	تفصح الوزارة عن تقاريرها السنوية المختلفة بكل شفافية.	3.83	0.952	76.68	مرتفعة
6	تتميز أنظمة العمل في الوزارة بالوضوح.	3.70	0.907	74.05	مرتفعة
8	تتيح الوزارة للموظفين الاطلاع على القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.61	0.964	72.20	مرتفعة
9	توفر الوزارة نظاماً لحماية المبلغين عن المخالفات.	3.44	1.041	68.80	مرتفعة
10	تتبنى الوزارة ممارسات واضحة لإعلام الموظفين بالمعلومات الهامة في الوقت المناسب.	3.39	1.116	67.72	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.59	0.810	71.89	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (24) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثاني "الشفافية" كانت مرتفعة على الفقرات (6،7،8،9)، حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرة (10)، حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (52.00% - أقل من 68.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.89%).

ويتضح من نتائج الجدول (24) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية، وذلك للبعد الثاني "الشفافية"، كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الشفافية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.59) وبانحراف معياري (0.810)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (7)، ونصت هذه الفقرة على "تفصح الوزارة عن تقاريرها السنوية المختلفة بكل شفافية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.952)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (10)، ونصت هذه الفقرة على "تتبنى الوزارة ممارسات واضحة لإعلام الموظفين بالمعلومات الهامة في الوقت المناسب"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.39) وبانحراف معياري (1.116).

4.1.4 نتائج البعد الثالث: المساواة

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث المساواة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
14	تمنح الوزارة الحق للموظفين بمراجعة تقييم أدائهم.	3.77	0.984	75.44	مرتفعة
15	تعزز الوزارة ثقافة المساواة بين الموظفين.	3.42	0.955	68.42	مرتفعة
12	يوجد بالوزارة تعليمات واضحة للمساواة بشأن الأداء.	3.42	0.963	68.42	مرتفعة
13	تطبق الوزارة عقوبات تتناسب مع نوع المخالفة.	3.36	0.906	67.18	متوسطة
11	تطبق الوزارة نظاماً واضحاً لمساواة الموظفين دون تمييز.	3.29	1.073	65.71	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.45	0.814	69.03	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (25) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثالث

"المساواة" كانت مرتفعة على الفقرات (12، 14، 15) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (11، 13) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (69.03%).

ويتضح من نتائج الجدول (25) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية، وذلك للبعد الثالث "المساواة" كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (المساواة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.45) وبانحراف معياري (0.814)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (14)، ونصت هذه الفقرة على "تمنح الوزارة الحق للموظفين بمراجعة تقييم أدائهم"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.984)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (11)، ونصت هذه الفقرة على "تطبق الوزارة نظاماً واضحاً لمساواة الموظفين دون تمييز"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.073).

5.1.4 نتائج البعد الرابع: المشاركة

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع المشاركة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
17	تعزز الوزارة روح العمل الجماعي بين الإدارات.	3.11	1.110	62.24	متوسطة
18	تتيح الوزارة للموظفين مناقشة القرارات المتعلقة بعملهم.	3.09	1.087	61.78	متوسطة
20	يشارك موظفو الوزارة في بناء الخطط حسب اختصاصاتهم.	2.97	1.090	59.46	متوسطة
16	تتيح الوزارة لموظفيها المشاركة في صنع القرارات.	2.92	1.097	58.46	متوسطة
19	تشجع الوزارة موظفيها على إبداء الرأي بحرية دون خوف.	2.90	1.144	57.99	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.00	0.963	59.98	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (26) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الرابع "المشاركة" كانت متوسطة على كافة الفقرات حيث كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (59.98%).

ويتضح من نتائج الجدول (26) أن الفقرات التي واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية، وذلك للبعد الرابع "المشاركة"، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (المشاركة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.00) وبانحراف معياري (0.963)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (17)، ونصت هذه الفقرة على "تعزز الوزارة روح العمل الجماعي بين الإدارات"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.11) وبانحراف معياري قدره (1.110)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (19)، ونصت هذه الفقرة على "تشجع الوزارة موظفيها على إبداء الرأي بحرية دون خوف"، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.90) وبانحراف معياري (1.144).

6.1.4 نتائج البعد الخامس: النزاهة

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس النزاهة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
21	تأخذ الوزارة مبدأ المصلحة العامة في قراراتها بما يضمن أعلى معايير النزاهة.	3.37	1.069	67.49	متوسطة
24	لدى الوزارة إجراءات واضحة لمنع تضارب المصالح.	3.23	1.147	64.56	متوسطة
25	تقوم الوزارة بتوزيع المهام على موظفيها بنزاهة.	3.21	1.101	64.17	متوسطة
23	تطبق الوزارة جميع اللوائح بشكل عادل على الجميع دون محاباة أو تحيز.	3.12	1.111	62.32	متوسطة
22	تضمن الوزارة أن تكون الترقيات مبنية على الجدارة وخالية من المحسوبية والتميز.	2.98	1.179	59.61	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.18	1.002	63.63	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (27) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الخامس "النزاهة" كانت متوسطة على كافة الفقرات، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (63.63%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أن الفقرات التي واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية، وذلك للبعد الخامس "النزاهة" كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (النزاهة)، لمجتمع الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.18) وبانحراف معياري (1.002)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (21)، ونصت هذه الفقرة على "تأخذ الوزارة مبدأ المصلحة العامة في قراراتها بما يضمن أعلى معايير النزاهة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.37) وبانحراف معياري قدره (1.069)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (22)، ونصت هذه الفقرة على "تضمن الوزارة أن تكون الترقيات مبنية على الجدارة وخالية من المحسوبية والتميز"، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.18) وبانحراف معياري (1.179).

7.1.4 نتائج البعد السادس: الاستجابة

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد السادس الاستجابة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
26	تتمتع الوزارة بعمليات واضحة وفعالة لمعالجة احتياجات وطلبات الجمهور.	3.53	0.933	70.58	مرتفعة
27	تطور الوزارة أنشطتها باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.49	0.970	69.88	مرتفعة
28	تقدم الوزارة خدمات فاعلة بالوقت المناسب للجمهور.	3.37	0.990	67.49	متوسطة
29	تقدم الوزارة طرقاً متعددة للجمهور للتواصل بسهولة بشأن احتياجاتهم ومخاوفهم.	3.32	1.028	66.41	متوسطة
30	تتفاعل الوزارة مع شكاوى المستفيدين بمهنية.	3.29	1.105	65.79	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.868	68.03	المرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (28) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد السادس "الاستجابة" كانت مرتفعة على الفقرات (26، 27) حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (28، 29، 30) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52% - أقل من 68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (68.03%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أن الفقرات التي واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية، وذلك للبعد السادس "الاستجابة" كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الاستجابة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري (0.868)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (26)، ونصت هذه الفقرة على "تتمتع الوزارة بعمليات واضحة وفعالة لمعالجة احتياجات وطلبات الجمهور"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.53) وانحراف معياري قدره (0.993)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (30)، ونصت هذه الفقرة على "تتفاعل الوزارة مع شكاوى المستفيدين بمهنية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.29) وانحراف معياري (1.105).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

ما مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية؟

1.2.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع أداء الموارد البشرية

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: الانضباط الوظيفي	3.79	0.695	75.85	مرتفعة
2	البعد الأول: كمية الأداء	3.75	0.719	75.09	مرتفعة
3	البعد الثاني: جودة الأداء	3.60	0.747	72.00	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.72	0.640	74.31	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (29) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.31%).

ويتضح من نتائج الجدول (29) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.72) وبانحراف معياري (0.640)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء **البعد الثالث: الانضباط الوظيفي**، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.695) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان **البعد الثاني: جودة الأداء**، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.747).

2.2.4 نتائج البعد الأول: كمية الأداء

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول كمية الأداء

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
31	ينجز موظفو الوزارة مهامهم بدقة عالية.	3.89	0.775	77.84	مرتفعة
32	يوصل موظفو الوزارة تقديم عمل عالي الجودة حتى خلال فترات ذروة العمل .	3.79	0.786	75.75	مرتفعة
34	ينجز الموظفون مهامهم في الوقت المحدد ضمن الجداول الزمنية المحددة.	3.73	0.882	74.67	مرتفعة
33	يتحمل موظفو الوزارة مسؤوليات إضافية طوعية لضمان إنجاز المهام بنجاح.	3.69	0.913	73.90	مرتفعة
35	يتكيف الموظفون بسهولة مع الإجراءات الجديدة بأقل قدر من الاضطراب.	3.66	0.897	73.28	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.75	0.719	75.09	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (30) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الأول "كمية الأداء" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.09%).

ويتضح من نتائج الجدول (30) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الأول "كمية الأداء"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (كمية الأداء)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.719)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (31)، ونصت هذه الفقرة على "ينجز موظفو الوزارة مهامهم بدقة عالية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.89) وانحراف معياري قدره (0.775)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (35)، ونصت هذه الفقرة على "يتكيف الموظفون بسهولة مع الإجراءات الجديدة بأقل قدر من الاضطراب"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.897).

3.2.4 نتائج البعد الثاني: جودة الأداء

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني جودة الأداء

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
37	يلتزم موظفو الوزارة بمعايير الجودة في العمل.	3.73	0.789	74.67	مرتفعة
40	يستخدم موظفو الوزارة التكنولوجيا لتحسين أدائهم.	3.67	0.955	73.44	مرتفعة
39	يعمل موظفو الوزارة معاً بفاعلية لتحقيق نتائج عالية الجودة.	3.56	0.906	71.20	مرتفعة
36	يقترح موظفو الوزارة حلولاً فاعلة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة.	3.54	0.941	70.89	مرتفعة
38	يبادر موظفو الوزارة لتعلم مهارات جديدة تحسن أداءهم الوظيفي.	3.49	0.925	69.81	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.60	0.747	72.00	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (31) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثاني "جودة الأداء" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72%).

ويتضح من نتائج الجدول (31) أن الفقرات التي مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثاني "جودة الأداء"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (جودة الأداء)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.60) وبانحراف معياري (0.747)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (37)، ونصت هذه الفقرة على "يلتزم موظفو الوزارة بمعايير الجودة في العمل"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.789)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (38)، ونصت هذه الفقرة على "يبادر موظفو الوزارة لتعلم مهارات جديدة تحسن أداءهم الوظيفي"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.925).

4.2.4 نتائج البعد الثالث: الانضباط الوظيفي

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث الانضباط الوظيفي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
41	يلتزم موظفو الوزارة بالأنظمة والتعليمات الداخلية.	4.11	0.775	82.16	مرتفعة
42	يمارس موظفو الوزارة الانضباط الشخصي في العمل.	3.93	0.830	78.69	مرتفعة
43	يشارك موظفو الوزارة المعارف مع بعضهم لتحسين العمل.	3.73	0.843	74.52	مرتفعة
44	يطور موظفو الوزارة معارفهم الوظيفية باستمرار.	3.66	0.867	73.28	مرتفعة
45	يتعامل موظفو الوزارة مع المهام الصعبة بحماس لإنجازها.	3.53	0.941	70.58	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.695	75.85	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (32) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثالث "الانضباط الوظيفي" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.85%).

ويتضح من نتائج الجدول (32) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثالث "الانضباط الوظيفي"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الانضباط الوظيفي)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.79) وبانحراف معياري (0.695)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (41)، ونصت هذه الفقرة على "يلتزم موظفو الوزارة بالأنظمة والتعليمات الداخلية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.11) وبانحراف معياري قدره (0.775)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (45)، ونصت هذه الفقرة على "يتعامل موظفو الوزارة مع المهام الصعبة بحماس لإنجازها"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.941).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه:

هل يوجد تأثير للحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في أداء الموارد البشرية بأبعادها (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي) في وزارة المالية الفلسطينية؟ ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في أداء الموارد البشرية بأبعادها (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي) في وزارة المالية الفلسطينية. وانبتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في كمية الأداء في وزارة المالية الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (33) يبين النتائج.

جدول (33): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الحوكمة المؤسسية

وكمية الأداء في وزارة المالية الفلسطينية			
نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد الحوكمة المؤسسية
معنوية	.000	.303**	البعد الأول: العدالة
معنوية	.000	.418**	البعد الثاني: الشفافية
معنوية	.000	.387**	البعد الثالث: المساءلة
معنوية	.000	.343**	البعد الرابع: المشاركة
معنوية	.000	.394**	البعد الخامس: النزاهة
معنوية	.000	.523**	البعد السادس: الاستجابة
معنوية	.000	.458**	الدرجة الكلية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (33) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة على الدرجة الكلية بين كمية الأداء والحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.458)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولفحص مدى إسهام أبعاد الحوكمة المؤسسية لدى المجتمع ككل في كمية الأداء لدى وزارة المالية الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في كمية الأداء من خلال إبعاد الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية

مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة المحسوبة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغير المفسر	كمية الاداء
.000	9.849	2.280	.523	.000	97.000	.271	.274	الاستجابة	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الاستجابة في كمية الأداء لدى وزارة المالية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الاستجابة (0.274). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاستجابة يفسر ما نسبته (27%) تقريباً من التباين في كمية الأداء، ونلاحظ أيضاً أن النموذج دال إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن بعد الاستجابة يسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في كمية الأداء، ولم تدخل الأبعاد المتبقية (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة) النموذج التدريجي، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً كمتغيرات تنبؤية مستقلة إضافية فوق بعد الاستجابة.

2.4.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعدها (العدالة،

الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في جودة الأداء في وزارة المالية الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول

رقم (35) يبين النتائج.

جدول (35): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الحوكمة المؤسسية وجودة الأداء في وزارة المالية الفلسطينية

أبعاد الحوكمة المؤسسية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: العدالة	.385**	.000	معنوية
البعد الثاني: الشفافية	.452**	.000	معنوية
البعد الثالث: المساءلة	.506**	.000	معنوية
البعد الرابع: المشاركة	.543**	.000	معنوية
البعد الخامس: النزاهة	.497**	.000	معنوية
البعد السادس: الاستجابة	.607**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.581**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (35) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية على الدرجة الكلية بين جودة الأداء

والحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (***) (.581)،

وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولفحص مدى إسهام أبعاد الحوكمة المؤسسية لدى المجتمع ككل في جودة الأداء لدى وزارة المالية

الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام

طريقة (Stepwise).

جدول (36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في جودة

الاداء من خلال أبعاد الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية

جودة الاداء	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
الاستجابة		.369	.366	150.191	.000	.607	1.821	12.255	.000
المشاركة		.399	.394	84.911	.000	.238	1.745	3.275	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الاستجابة في جودة الأداء لدى وزارة المالية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الاستجابة (0.369). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاستجابة يفسر ما نسبته (37%) تقريباً من التباين في جودة الأداء، كما وجد تأثير لبعد المشاركة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.399). تقريباً، وهذا يعني أن بعد المشاركة يفسر ما نسبته (40%) من التباين في جودة الأداء، ونلاحظ أيضاً أن النموذج دال إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن بعدي الاستجابة والمشاركة يسهمان بشكل معنوي في تفسير التباين في جودة الأداء، ولم تدخل الأبعاد المتبقية (العدالة، الشفافية، المساءلة، النزاهة) النموذج التدريجي، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً كمتغيرات تنبؤية مستقلة إضافية فوق بعد الاستجابة والمشاركة.

3.4.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعدها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في الانضباط الوظيفي في وزارة المالية الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول

رقم (37) يبين النتائج.

جدول (37): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

الحوكمة المؤسسية والانضباط الوظيفي بوزارة المالية الفلسطينية

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد الحوكمة المؤسسية	الانضباط الوظيفي
معنوية	.000	.334**	البعد الأول: العدالة	
معنوية	.000	.437**	البعد الثاني: الشفافية	
معنوية	.000	.412**	البعد الثالث: المساءلة	
معنوية	.000	.382**	البعد الرابع: المشاركة	
معنوية	.000	.402**	البعد الخامس: النزاهة	
معنوية	.000	.492**	البعد السادس: الاستجابة	
معنوية	.000	.476**	الدرجة الكلية	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

ينضح من نتائج الجدول (37) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة على الدرجة الكلية بين الانضباط

الوظيفي والحوكمة المؤسسية بوزارة المالية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية

(.476**)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولفحص مدى إسهام أبعاد الحوكمة المؤسسية لدى المجتمع ككل في الانضباط الوظيفي لدى وزارة المالية

الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام

طريقة (Stepwise).

جدول (38): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في

الانضباط الوظيفي من خلال أبعاد الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية

مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة (ف) المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغير المفسر	الانضباط الوظيفي
.000	9.071	2.450	.492	.000	82.278	.240	.243	الاستجابة	
.017	2.233	2.238	.181	.000	44.776	.253	.259	الشفافية	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد الاستجابة في الانضباط الوظيفي لدى وزارة المالية الفلسطينية، حيث

بلغت قيمة معامل التحديد لبعده الاستجابة (.243) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الاستجابة يفسر ما نسبته (24%)

تقريباً من التباين في الانضباط الوظيفي، كما وجد تأثير لبعده الشفافية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.259). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الشفافية يفسر ما نسبته (26%) من التباين في الانضباط الوظيفي، ونلاحظ أيضاً أن النموذج دال إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن بعدي الاستجابة والشفافية يسهمان بشكل معنوي في تفسير التباين في الانضباط الوظيفي، ولم تدخل الأبعاد المتبقية (العدالة، المساءلة، المشاركة، النزاهة) النموذج التدريجي، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً كمتغيرات تنبؤية مستقلة إضافية فوق بعد الاستجابة والشفافية.

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة للحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (39) نتائج تحليل التباين في الحوكمة المؤسسية بوزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول (39) نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد للحكومة المؤسسية بوزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	1.635	1	1.635	2.895	0.091
العمر	0.983	3	0.328	0.580	0.629
المؤهل العلمي	0.360	2	0.180	0.318	0.728
المسمى الوظيفي	0.179	2	0.089	0.158	0.854
سنوات الخبرة	3.311	3	1.104	1.954	0.123
الخطأ (البواقي)	88.136	156	0.565		
الكلية	152.190	258			

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (39) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة حول الحكومة المؤسسية بوزارة المالية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، أي أنه تقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الحكومة المؤسسية بوزارة المالية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الخماسي متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول رقم (40) نتائج تحليل التباين في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول (40) نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	1.479	1	1.479	3.873	0.051
العمر	1.052	3	0.351	0.918	0.434
المؤهل العلمي	0.499	2	0.249	0.653	0.522
المسمى الوظيفي	0.028	2	0.014	0.036	0.964
سنوات الخبرة	1.167	3	0.389	1.019	0.386
الخطأ (البواقي)	59.580	156	0.382		
الكلية	105.683	258	105.683		

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (40) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، أي أنه تقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

1-5 تفسير ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة

2-5 التوصيات

3-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى تفسير النتائج، وعرض التوصيات التي خرجت بها الدراسة، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

1.5 تفسير ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة

1.1.5 تفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول

ما واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية؟

أظهرت البيانات في الجدول رقم (22) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية كانت مرتفعة على الأبعاد الشفافية والمساءلة والاستجابة، وبالمقابل كانت متوسطة على الأبعاد النزاهة والعدالة والمشاركة، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البيئة المؤسسية بالوزارة تبدو أكثر تطوراً على مستوى الأبعاد الهيكلية والإجرائية التي تركز على الشفافية والمساءلة والاستجابة للجمهور، والتي تمثل إطاراً مؤسسياً واضحاً يمكن البناء عليه، في حين تواجه تحديات أكبر في الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية والعلاقات الداخلية التي تتطلب تغييراً سلوكياً عميقاً، حيث يظهر أن مفاهيم المشاركة والعدالة والنزاهة في الممارسات اليومية تحتاج إلى مزيد من التعزيز، مما قد يعكس وجود أولوية للجوانب الشكلية والمرئية في تطبيق الحوكمة على حساب الجوهرية والعمق في الممارسات الإدارية، حيث إنّ التفاوت في أداء الأبعاد يشير إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية لا

يزال في مرحلة انتقالية تحتاج إلى موازنة بين تطوير الأنظمة والهياكل من جهة، وبناء الثقة وتمكين الموظفين وتعزيز القيم الأخلاقية من جهة أخرى.

وانتقلت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (كراجة وعريقات، 2025) التي أظهرت أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة (البلوشي، 2023) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحوكمة من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة (البلوشية، 2023) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة (السقا، 2021) التي أظهرت أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة المالية الفلسطينية بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة (عبيد وربايعة، 2020) التي أظهرت أن درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بالضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة (Masnila et al., 2021) التي أظهرت تأثيراً معنوياً جزئياً لحوكمة الحكومة الجيدة على جودة التقارير المالية في حكومات المدن الإقليمية في إندونيسيا، مما يعكس مستوى متوسطاً في التأثير الإجمالي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو كرش، 2023) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (البلوي وغيث، 2022) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحوكمة بأبعاها في أمانة محافظة جدة بالسعودية جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (بن خيره وبو خلوه، 2022) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وأبعاها في المديرية الجهوية لسوناطراك بالجزائر جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (محمد وآخرون، 2022) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بأبعاها في وزارة المالية المصرية جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (الفتحي

وآخرون، 2021) التي أظهرت أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (Kulmie et al., 2024) التي أظهرت ضعف ممارسات الحوكمة الرشيدة في إدارة إقليم بنادر في الصومال.

1.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد الأول العدالة

تبين في الجدول (23) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الأول "العدالة" كانت متوسطة وحل في المرتبة الخامسة، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل في الوزارة تشهد توازناً مقبولاً في تطبيق معايير العدالة دون بلوغ مستوى التميز، حيث يبدو أن الاهتمام يتركز بشكل أكبر على الجوانب الشكلية والملموسة كتوفير ترتيبات لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة، مما يعكس حرصاً على الالتزام بالمتطلبات المؤسسية الظاهرة، في حين تظهر التحديات بشكل أوضح في الجوانب الإجرائية والتنظيمية التي تؤثر مباشرة على الروح المعنوية للموظفين، مثل توزيع الأعمال الإضافية والأنظمة الداخلية لحماية الحقوق، مما قد يشير إلى وجود فجوة بين السياسات الرسمية والممارسات التنفيذية اليومية، حيث تظل الثقافة المؤسسية في حاجة إلى مزيد من التعزيز لترجمة مبادئ العدالة إلى ممارسات روتينية تلامس واقع العاملين وتعالج هواجسهم المتعلقة بالإنصاف في الفرص والمعاملة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (كراجة وعريقات، 2025)، (البلوشي، 2023)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لتطبيق بعد العدالة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (أبو كرش، 2023)، (بن خيره وبوخلوه، 2022)، (محمد وآخرون، 2022)، التي كشفت عن مستوى مرتفع لتطبيق العدالة كأحد أبعاد الحوكمة المؤسسية.

2.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد الثاني الشفافية

يتبين من الجدول (24) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثاني "الشفافية" كانت مرتفعة وحل في المرتبة الأولى، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل المؤسسي تبدو أكثر نضجاً على مستوى الممارسات الشكلية للشفافية المتعلقة بالإفصاح العام ووضوح الأنظمة، في حين تظهر مؤشرات على وجود تحدٍ في القنوات الداخلية للاتصال ونقل المعلومات للموظفين بشكل فوري ومناسب، مما قد يعكس اهتماماً أكبر بالصورة الخارجية للوزارة أمام الجمهور مقارنة بالتواصل الداخلي الفعال، حيث إنّ تبني آليات حماية المبلغين وتوفير تقارير سنوية شفافة يشير إلى وجود إطار مؤسسي داعم لمبادئ الشفافية، إلا أن ضعف التبليغ الداخلي في الوقت المناسب قد يشير إلى وجود عقبات إجرائية أو ثقافة تنظيمية تحتاج إلى مزيد من التطوير لضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (البلوشية، 2023)، (أبو كرش، 2023)، (البلوي وغيث، 2022)، (بن خيره وبوخلوه، 2022)، (محمد وآخرون، 2022)، التي كشفت نتائجها عن مستوى مرتفع لتطبيق بعد الشفافية، فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (كراجة وعريقات، 2025)، (البلوشي، 2023)، (الفتحي وآخرون، 2021)، (السقا، 2021)، (عبيد وربايعة، 2020)، التي أظهرت مستويات متوسطة لتطبيق الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة المؤسسية

3.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد الثالث المساءلة

بين الجدول (25) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثالث "المساءلة" كانت مرتفعة وحل في المرتبة الثانية، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارة تبدو مهتمة بتعزيز آليات

المساءلة الشكلية من خلال منح الحقوق الإجرائية كمراجعة التقييمات وتوفير التعليمات الواضحة، مما ينم عن وجود بيئة تنظيمية تحاول الالتزام بالأطر المؤسسية الرسمية، إلا أن التطبيقات العملية التي تضمن العدالة والموضوعية في تنفيذ المساءلة تواجه بعض التحديات، حيث يظهر أن وضوح نظام المساءلة وعدالة تطبيقه دون تمييز، وكذلك تناسب العقوبات مع المخالفات، يحظيان بتقدير أقل، مما قد يشير إلى وجود فجوة بين الإطار النظري للمساءلة والممارسة الفعلية على أرض الواقع، حيث تحتاج الثقافة التنظيمية إلى مزيد من التعمق لترسيخ مبادئ المساءلة العادلة والموضوعية في الممارسات اليومية بشكل يتجاوز الجانب الإجرائي الشكلي إلى التطبيق الجوهرية الذي يضمن العدل والمساواة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (البلوشية، 2023)، (أبو كرش، 2023)، (بن خيره وبو خلو، 2022)، (محمد وآخرون، 2022)، التي كشفت عن مستوى مرتفع لتطبيق المساءلة، فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (كراجة وعريقات، 2025)، (الفتحي وآخرون، 2021)، (عبيد وربابعة، 2020)، التي أظهرت مستويات متوسطة لتطبيق المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة المؤسسية.

4.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد الرابع المشاركة

أظهرت البيانات في الجدول (26) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثالث "المشاركة" كانت متوسطة، وحل في المرتبة السادسة والأخيرة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل تبدو محافظة على حد أدنى من أشكال المشاركة التي تركز على الجانب الإجرائي والشكلي كتعزيز العمل الجماعي، في حين تواجه تحديات جوهرية في تمكين المشاركة الفعلية التي تتيح للموظفين التأثير في صنع القرار أو التعبير عن آرائهم بحرية دون قيود، مما قد يعكس هيمنة النمط الإداري التقليدي الذي يحد من المساحات الحقيقية للإسهام الفاعل، حيث يظهر أن ثقافة الثقة والتمكين لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز

لخلق مناخ تنظيمي داعم يتحول معه الموظفون من مجرد منفذين إلى شركاء حقيقيين في عملية التطوير المؤسسي، مما يسهم في تجسيد مفهوم المشاركة بشكل أعمق يتجاوز الشكلية إلى الممارسة الفعلية. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (كراجة وعريقات، 2025)، (البلوشية، 2023)، (السقا، 2021)، التي أظهرت مستوى متوسطاً لتطبيق المشاركة، وبالمقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (أبو كرش، 2023)، (البلوي وغيث، 2022)، (بن خيره وبو خلوه، 2022)، (محمد وآخرون، 2022)، (عبيد وربايعة، 2020)، التي كشفت عن مستوى مرتفع لتطبيق المشاركة، وبذات السياق اختلفت مع نتيجة دراسة (الفتحي وآخرون، 2021)، التي بينت مستوى منخفضاً لتطبيق المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة المؤسسية.

5.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد الخامس النزاهة

يبين الجدول (27) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الرابع "النزاهة" كانت متوسطة، وحل في المرتبة الرابعة، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الممارسات المؤسسية تبدو حريصة على الالتزام بمبادئ النزاهة في الإطار العام والتصريحات الشكلية، في حين تواجه تحديات واضحة في ترجمة هذه المبادئ إلى إجراءات عملية ملموسة خاصة في المجالات الحساسة التي تمس حياة الموظفين المهنية بشكل مباشر، حيث يظهر أن ضمان الجدارة في الترقيات وخلوها من المحسوبية يحظى بتقدير أقل مقارنة بالجوانب العامة مثل مراعاة المصلحة العامة في القرارات، مما قد يشير إلى وجود تأثير للعوامل الشخصية والعلاقات في بعض القرارات الإدارية الحساسة، كما أن الانحرافات المعيارية المرتفعة تعكس تبايناً في وجهات النظر حول تطبيق معايير النزاهة، مما يدل على أن البيئة التنظيمية تحتاج إلى تعزيز آليات الرقابة والشفافية في العمليات التي تتسم بحساسية عالية وتأثير مباشر على المسار الوظيفي للعاملين.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كراجة وعريقات، 2025)، التي أظهرت مستوى متوسطا لبعد النزاهة، وبالمقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (السقا، 2021)، التي بينت مستوى مرتفعا لتطبيق النزاهة كأحد أبعاد الحوكمة المؤسسية.

6.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد السادس الاستجابة

أظهرت البيانات في الجدول (28) أن واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الرابع "الاستجابة" كانت مرتفعة، وحل في المرتبة الثالثة، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجهود المؤسسية تبدو أكثر تركيزاً على تطوير الأطر العامة للخدمة وتحسين العمليات بشكل إستراتيجي، في حين تواجه تحديات في تفعيل الآليات التشغيلية التي تضمن تقديم الخدمات بشكل فوري ومتفاعل مع احتياجات الجمهور، حيث يظهر أن الجوانب المتعلقة بالاستجابة المباشرة للشكاوى وتوفير قنوات اتصال متنوعة والالتزام بالتوقيت المناسب في تقديم الخدمات تحظى بتقدير أقل، مما قد يعكس وجود فجوة بين التخطيط الإستراتيجي للخدمات والتنفيذ العملي على مستوى التعامل اليومي مع الجمهور، حيث تحتاج البيئة التنظيمية إلى تعزيز الجوانب التطبيقية التي تركز على تجربة المستفيد النهائي وتضمن تفاعلاً أكثر فعالية واحترافية مع متطلباته وتظلماته.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (بن خيره وبوخلوه، 2022)، (عبيد وربايعة، 2020)، التي أظهرت مستوى مرتفعا لتطبيق الاستجابة كأحد أبعاد الحوكمة المؤسسية.

وتعزو الباحثة التفاوت بين درجات تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية ليست ظاهرة أحادية البعد، بل هو عملية متدرجة تتقدم فيها الجوانب الإجرائية والشكلية بشكل أسرع من الجوانب السلوكية والمؤسسية العميقة،

وهذا التباين يعزى إلى عدة عوامل تفسيرية: أولاً، قد تظهر النتائج الأولية التي تمنحها الإدارة للجوانب المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والمصادقية الخارجية (كالشفافية والمساءلة)، التي غالباً ما تكون أكثر قابلية للقياس والمأسسة عبر أنظمة وسياسات واضحة. ثانياً، يشير الانحراف المعياري، خاصة في أبعاد النزاهة والمشاركة، إلى وجود تباين في تصورات المبحوثين، مما قد يكون مؤشراً على تطبيق غير متجانس عبر الإدارات أو على تأثر هذه الأبعاد الحساسة بثقافة تنظيمية أو علاقات سلطة غير رسمية. ثالثاً، يمكن تفسير تدني بعدي العدالة والمشاركة في ضوء النظرية المؤسسية، حيث أن ترسيخ مبادئ مثل الإنصاف وتمكين الموظفين يتطلب وقتاً أطول ويواجه عقبات ثقافية وتنظيمية أكثر تعقيداً مقارنة بتبني إجراءات تقنية. وبالتالي، فإن النتيجة الكلية المتوسطة ليست تعارضاً، بل هي انعكاس لمرحلة انتقالية في رحلة نضج الحوكمة بالمؤسسة، حيث تسبق الممارسات الإجرائية والقانونية (التي قيست بأبعاد مرتفعة) استيعاب قيم المبادئ المؤسسية الأساسية (التي ظلت في المستوى المتوسط)، وهذا يتفق مع الأدبيات التي تشير إلى أن بناء حوكمة مؤسسية هو مسار تراكمي وليس حدثاً آنياً.

2.1.5 تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني

ما مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية؟

أظهرت النتائج في الجدول رقم (29) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البيئة التنظيمية في الوزارة تمكنت من بناء ثقافة عمل قائمة على الالتزام والانضباط في تنفيذ المهام، مما انعكس إيجاباً على المستوى الكمي للإنجاز، في حين تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بالجوانب النوعية التي تركز على التطوير المستمر والابتكار في الأداء، حيث يشير التفاوت بين

الأبعاد إلى وجود قاعدة أداء قوية تحتاج إلى استثمار في رفع مستوى الجودة من خلال تبني معايير متقدمة وتحفيز الإبداع في الممارسات المهنية.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشهري وباسويد، 2024) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (عطية، 2024) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك الحكومية بالجزائر جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (بريحة وخرشاش، 2024) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي في إدارة الضرائب بولاية ورقلة بالجزائر جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (رمضان، 2024) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي في أقسام الشؤون الإدارية بمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (بريحة، 2023) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة (سليمان، 2021) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية جاء مرتفعاً.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ديدي، 2025) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية جاء مرتفعاً جداً، ونتائج دراسة (المдах، 2024) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً جداً، ونتائج دراسة (المنزوع والمهدي، 2024) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي في الإدارة العامة للاختبارات الوطنية باليمن جاء مرتفعاً جداً، ونتائج دراسة (خطيب، 2023) التي أظهرت أن مستوى أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.

1.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد الأول كمية الأداء

أظهرت النتائج في الجدول رقم (30) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الأول "كمية الأداء" كانت مرتفعة على الفقرات كافة، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن البيئة التنظيمية توفر حافزاً كافياً للموظفين للحفاظ على مستويات أداء مرتفعة من حيث الكم والجودة والالتزام بالوقت، مما يعكس وجود ثقافة عمل إيجابية تركز على الإنجاز والمسؤولية، حيث يبدو أن الدقة في إنجاز المهام والاستمرار في تقديم جودة عمل عالية حتى في فترات الذروة يحظى بأولوية واضحة، في حين يظهر أن مرونة التكيف مع الإجراءات الجديدة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام نسبياً، مما قد يشير إلى أن البيئة المؤسسية أكثر استقراراً من حيث العمليات الروتينية، ولكنها قد تواجه بعض التحديات عند تطبيق تغييرات جوهرية في الأنظمة والإجراءات، حيث إنّ التفاوت الطفيف بين مؤشرات الأداء يشير إلى وجود قاعدة أداء قوية مع إمكانية لتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (عطية، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لبعد كمية الأداء، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (بريدي، 2025)، التي بينت مستوى مرتفعاً جداً لبعد كمية الأداء كأحد أبعاد أداء الموارد البشرية.

2.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد الثاني جودة الأداء

قد تبين في الجدول رقم (31) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثاني "جودة الأداء" كانت مرتفعة على الفقرات كافة. وتغزو الباحثة ذلك إلى أن بيئة العمل تشهد التزاماً ملحوظاً بمعايير الجودة الراسخة والاستفادة من الأدوات التكنولوجية المتاحة، مما يعكس وجود أساس متين للعمل

المؤسسي، في حين تظهر مؤشرات على أن الجانب الاستباقي والتطوير الذاتي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التحفيز، حيث يلاحظ أن المبادرات الفردية لتعلم مهارات جديدة والمساهمة باقتراح حلول تحسينية تحتل مرتبة متأخرة نسبياً، مما قد يعكس هيمنة النمط التنفيذي التقليدي على الثقافة التنظيمية الذي يركز على الالتزام بالمعايير الموجودة أكثر من تشجيع الابتكار والتطوير المستمر، حيث تحتاج البيئة المؤسسية إلى تعزيز حوافز الإبداع وتبني آليات داعمة لاستقطاب الأفكار الجديدة التي تثري جودة الأداء من خلال مساهمات الموظفين المباشرة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (ديدي، 2025)، (الشهري وباسويد، 2024)، (بريعة وخرشاش، 2024)، (خطيب، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لبعد جودة الأداء، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (المداح، 2024)، التي بينت أن مستوى جودة الأداء مرتفعاً جداً كأحد أبعاد أداء الموارد البشرية.

3.1.1.5 تفسير ومناقشة البعد الثالث الانضباط الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (32) أن مستوى أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية على البعد الثالث "الانضباط الوظيفي" كان مرتفعاً على الفقرات كافة، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن البيئة التنظيمية تتمتع بثقافة انضباطية قوية تظهر بوضوح في الالتزام بالأنظمة والتعليمات والممارسات الشخصية المنتظمة، مما يعكس استيعاباً راسخاً للأطر الرسمية وأهمية العمل ضمن القواعد المحددة، في حين تبرز مؤشرات على أن الجوانب المتعلقة بالحماس والتحمدي والمبادرات التطويرية تحتل مرتبة متأخرة نسبياً، مما قد يوحي بسيطرة النمط الروتيني على الأداء اليومي مقابل الحاجة إلى تعزيز الجانب الابتكاري والتحفيز الذاتي تجاه المهام الصعبة، حيث يبدو أن البيئة المؤسسية تنتج موظفين منفذين بمستوى عالٍ من الدقة والانضباط، لكنها تحتاج إلى تطوير آليات تحويل هذا الانضباط إلى طاقة إبداعية قادرة على مواجهة التحديات المعقدة بشغف أكبر.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بريعة وخرشاش، 2024)، (الخطيب 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً للانضباط الوظيفي، فيما اختلفت مع دراسة (دريدي، 2025)، التي بينت أن مستوى الانضباط الوظيفي مرتفع جداً كأحد أبعاد أداء الموارد البشرية.

وتفسر الباحثة وجود تفاوت بين تقييم الموظفين لمستوى الحوكمة المؤسسية (بدرجة متوسطة) وتقييمهم لأداء الموارد البشرية (بدرجة مرتفعة)، بأنه قد يكون أداء الموظفين مرتفعاً بسبب عوامل شخصية وثقافية مستقلة عن أنظمة الحوكمة، فالأخلاقيات المهنية العالية، والرغبة في الإنجاز، والشعور بالمسؤولية الوطنية في البيئة الفلسطينية، يمكن أن تحفز الموظفين على الأداء الجيد حتى لو كانت البيئة المؤسسية غير مثالية، كما يمكن أن تؤثر أبعاد الحوكمة المختلفة على الأداء بطرق متفاوتة، فالأبعاد التي حصلت على درجات مرتفعة (الشفافية والمساءلة) ترتبط مباشرة بالعمليات اليومية والأداء الوظيفي، في حين أنّ الأبعاد التي حصلت على درجات متوسطة (المشاركة والعدالة) تؤثر بشكل أكبر على الرضا الوظيفي والانتماء على المدى الطويل، وكذلك قد يكون تفسير الموظفين لأنفسهم ومعايير تقييمهم للأداء مختلفة عن معايير تقييمهم للحوكمة، فمن السهل على الشخص أن يرى إنجازاته اليومية بشكل إيجابي، في حين يكون أكثر نقداً عند تقييمه للأنظمة والقواعد المؤسسية، وهذا التفاوت يشير إلى أن المؤسسات يمكن أن تحقق أداءً جيداً في بيئات مؤسسية غير مثالية، خاصة عندما تكون هناك عوامل تعويضية مثل الدوافع الشخصية أو الضغوط الخارجية، وهذه النتيجة تقدم فهماً أكثر تعقيداً لعلاقة الحوكمة بالأداء، وتدعو إلى أخذ العوامل الثقافية والظرفية في الاعتبار عند تصميم نظم الحوكمة.

3.1.5 تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث

هل يوجد تأثير للحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في

أداء الموارد البشرية بأبعادها (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي) في وزارة المالية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في أداء الموارد البشرية بأبعادها (كمية الأداء، جودة الأداء، الانضباط الوظيفي) في وزارة المالية الفلسطينية.

1.1.3.5 تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعادها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في كمية الأداء في وزارة المالية الفلسطينية.

تظهر النتائج في جدول (34) بوجود تأثير للحوكمة المؤسسية في كمية الأداء كأحد أبعاد أداء الموارد البشرية وأن بعد الاستجابة يفسر (27%) من التباين في كمية الأداء، فيما بقية الأبعاد لم تكن ذا دلالة إحصائية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعد الاستجابة يمثل الحلقة الأكثر ارتباطاً بالجانب العملي للأداء الكمي، حيث أن تفاعل الوزارة مع متطلبات الموظفين وتلبيتها لاحتياجاتهم بشكل فوري وفعال ينعكس مباشرة على قدرتهم على إنتاجية أعلى وإنجاز مهامهم بكميات أكبر، بينما تبدو الأبعاد الأخرى للحوكمة ذات تأثير غير مباشر أو طويل المدى على هذا الجانب الأدائي الملموس، مما قد يشير إلى أن البيئة التنظيمية التي تستجيب بفعالية للمتغيرات اليومية وتزيل العوائق التشغيلية هي الأكثر قدرة على تحفيز الإنجاز الكمي المباشر، في حين تحتاج الأبعاد الأخرى مثل المشاركة والعدالة إلى وقت أطول وبيئة تنظيمية أكثر نضجاً لتنعكس على مؤشرات الأداء الكمي بشكل واضح.

2.1.3.5 تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعدها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في جودة الأداء في وزارة المالية الفلسطينية.

كشفت النتائج في جدول (36) بوجود تأثير للحوكمة المؤسسية في جودة الأداء كأحد أبعاد أداء الموارد البشرية، وأن بعد الاستجابة يفسر (37%) من التباين، كذلك بعد المشاركة يفسر (40%) من التباين في جودة الأداء، فيما بقية الأبعاد لم تكن ذا دلالة إحصائية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن جودة الأداء تتطلب بيئة تنظيمية داعمة تجمع بين المرونة في الاستجابة للمتغيرات ومشاركة حقيقية للموظفين في العمليات، حيث يبدو أن تفاعل الوزارة السريع مع الاحتياجات إلى جانب إشراك الموظفين في صنع القرار يشكلان مزيجاً حيوياً لتحفيز الإبداع والالتزام بمعايير الجودة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين المخرجات، في حين تبدو الأبعاد الأخرى أقل تأثيراً مباشراً في هذا الجانب، مما قد يعكس أن الجودة تتطلب بيئة تمكينية تسمح بالمبادرة والتطوير أكثر من كونها خاضعة فقط للضوابط والإجراءات الشكلية، حيث أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات واستجابة الإدارة لاقتراحاتهم تخلق شعوراً بالملكية والمسؤولية تجاه جودة العمل المقدم.

3.1.3.5 تفسير ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المؤسسية بأبعدها (العدالة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الاستجابة) في الانضباط الوظيفي في وزارة المالية الفلسطينية.

بينت النتائج في جدول رقم (38) بوجود تأثير للحوكمة المؤسسية في الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد أداء الموارد البشرية، وأن بعد الاستجابة يفسر (24%) من التباين، كذلك بعد الشفافية يفسر (26%) من التباين في الانضباط الوظيفي، فيما بقية الأبعاد لم تكن ذا دلالة إحصائية.

وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الانضباط الوظيفي لا ينبع فقط من الثقافة التنظيمية الداخلية بل أيضاً من درجة الوضوح المؤسسي والاستجابة الخارجية، حيث يبدو أن شفافية الإجراءات ووضوحها إلى جانب استجابة الإدارة للاحتياجات الوظيفية تشكل ركيزتين أساسيتين لتعزيز الالتزام الذاتي لدى الموظفين، مما يخلق بيئة عمل منظمة وقابلة للتنبؤ تدفع بشكل طبيعي إلى ارتفاع مستويات الانضباط، في حين تبدو الأبعاد الأخرى أقل تأثيراً في هذا الجانب، مما قد يعكس أن الانضباط ينشأ أساساً من بيئة العمل الملموسة التي يمارس فيها الموظف عمله يومياً، حيث إن وضوح التوقعات وسرعة تلبية المتطلبات تشكل حافزاً أقوى للالتزام من المفاهيم المجردة الأخرى.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البلوشي، 2023) التي أظهرت وجود أثر للحوكمة في الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، ونتائج دراسة (أبو كرش، 2023) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، ونتائج دراسة (البلوي وغيث، 2022) التي أظهرت وجود أثر للحوكمة في إدارة مخاطر العمل المؤسسي بأمانة محافظة جدة بالسعودية، ونتائج دراسة (بن خيره وبنو خلوه، 2022) التي أظهرت وجود أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية بالمديرية الجهوية لسوناطراك بالجزائر، ونتائج دراسة (محمد وآخرون، 2022) التي أظهرت وجود علاقة أثر للحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة بوزارة المالية المصرية، ونتائج دراسة (Budiharjo

(et al., 2025) التي أظهرت وجود تأثير للحكومة الرشيدة في الأداء المالي لحكومة مدينة بيكاسي المحلية في إندونيسيا، ونتائج دراسة (Williyanto et al., 2025) التي أظهرت أن التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في تحقيق الحوكمة الرشيدة في القطاع العام الإندونيسي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kulmie et al., 2024) التي أظهرت وجود تأثير سلبي لضعف الحوكمة الرشيدة على جودة الخدمات العامة والتنمية المستدامة في إدارة إقليم بنادر في الصومال، ونتائج دراسة (Masnila et al., 2021) التي أظهرت تأثيراً معنوياً جزئياً فقط لمتغيري الاستجابة والمساءلة على جودة التقارير المالية في حكومات المدن الإقليمية في إندونيسيا، مع عدم وجود تأثير معنوي لمتغيرات أخرى مثل الشفافية والكفاءة.

4.1.5 تفسير ومناقشة نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة للحكومة المؤسسية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

كشفت النتائج في جدول رقم (39) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الحوكمة المؤسسية بوزارة المالية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات.

وتفسر الباحثة هذه النتائج على النحو الآتي:

1.4.1.5 الجنس: وتعزو الباحثة تجانس التقييم بين الذكور والإناث حول ممارسات الحوكمة المؤسسية يعكس وجود ثقافة تنظيمية موحدة تتصف بالعدالة وعدم التمييز في تطبيق السياسات والإجراءات بين الجنسين، مما يشير إلى نضج في البيئة العملية التي تحترم مبدأ تكافؤ الفرص.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (كراجة وعريقات، 2025)، (البلوشية، 2023)، (البلوي وغيث، 2022)، (محمد وآخرون، 2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق الجنس، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (عبيد وربايعة، 2020)، التي كشفت عن فروق في الجنس لصالح الذكور.

2.4.1.5 العمر: تشابه وجهات نظر مختلف الفئات العمرية تبرره الباحثة بأنه يُظهر أن مبادئ الحوكمة قد تم استيعابها بشكل متجانس من قبل الأجيال المختلفة، مما يدل على نجاعة التواصل المؤسسي ووضوح السياسات بحيث أصبحت مدركة ومقدرة بصرف النظر عن الخبرات الحياتية المتباينة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد وآخرون، 2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق في العمر، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (البلوي وغيث، 2022)، التي أظهرت بوجود فروق في العمر لصالح 45 سنة فأكثر.

3.4.1.5 المؤهل العلمي: تيرر الباحثة عدم وجود فروق بين حملة المؤهلات الأكاديمية المختلفة بأن تطبيق الحوكمة لا يرتبط بمستوى التعلم الأكاديمي، بل هو نتاج ثقافة مؤسسية راسخة وسياسات واضحة يتم فهمها وتطبيقها بشكل موحد بمعزل عن المستوى التعليمي.

تنفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البلوشية، 2023)، (أبو كرش، 2023)، (البلوي وغيث، 2022)، (محمد وآخرون، 2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المؤهل العلمي، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (عبيد وربايعة، 2020)، التي أظهرت بوجود فروق في المؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير.

4.4.1.5 المسمى الوظيفي: نقسر الباحثة اتفاق آراء شاغلي المناصب الإدارية والتنفيذية على حد سواء بأنه يعكس شمولية تطبيق مبادئ الحوكمة في كافة مستويات الهيكل التنظيمي، مما يؤكد وجود نظام مؤسسي متكامل لا يقتصر على مستوى إداري دون آخر.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البلوشية، 2023)، التي أظهرت بوجود فروق في المسمى الوظيفي ولصالح مدير عام، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (أبو كرش، 2023)، التي كشفت عن فروق في المسمى الوظيفي ولصالح مدير دائرة، كذلك اختلفت مع نتيجة دراسة (الفتحي وآخرون، 2021)، التي أظهرت بوجود فروق في المسمى الوظيفي ولصالح مدير، وبذات السياق اختلفت مع دراسة (عبيد وربايعة، 2020)، التي أظهرت بوجود فروق في المسمى الوظيفي ولصالح مدير ونائب مدير ورئيس قسم.

5.4.1.5 سنوات الخبرة: تعزو الباحثة تقارب إدراك الموظفين بصرف النظر عن عدد سنوات خبرتهم بأن ممارسات الحوكمة المؤسسية أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية الثابتة والمستقرة التي يلمسها حديثو التعيين والقدامى على حد سواء، مما يعكس اتساقاً في التطبيق عبر مختلف المراحل الزمنية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (البلوشية، 2023)، التي أظهرت عدم وجود فروق في سنوات الخبرة، وانفقت كذلك مع دراسة (أبو كرش، 2023)، التي أظهرت عدم وجود فروق في سنوات الخبرة، كما اتفقت مع دراسة (البلوي وغيث، 2022)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في سنوات الخبرة، كذلك اتفقت مع دراسة (محمد وآخرون، 2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق في سنوات الخبرة، كما اتفقت مع دراسة (عبيد وربايعة، 2020)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في سنوات الخبرة.

5.1.5 تفسير ومناقشة نتائج السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

كشفت النتائج في جدول رقم (40) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات.

وتفسر الباحثة هذه النتائج على النحو الآتي:

1.5.1.5 الجنس: تعزو الباحثة تشابه تقييم الأداء بين الموظفين والموظفات إلى أن بيئة العمل توفر فرصاً متكافئة للإنجاز والتميز دون تمييز قائم على النوع الاجتماعي، مما يعكس عدالة السياسات الإدارية وتطبيق معايير أداء موحدة للجميع.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (دريدي، 2025)، (عطية، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (بريحة، 2023)، (سليمان، 2021)، التي أظهرت نتائجها بعدم وجود فروق في الجنس.

2.5.1.5 العمر: تيرر الباحثة تجانس التقييمات عبر الفئات العمرية المختلفة أنه يُظهر متطلبات الأداء ومؤشراته مفهومة ومطبقة بشكل واضح بين جميع الأجيال، مما يدل على وجود نظام أداء مؤسسي متكامل لا يتأثر بالخبرات السنوية المتباينة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (دريدي، 2025)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (بريحة، 2023)، (سليمان، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في العمر، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (عطية، 2024)، التي أظهرت وجود فروق في العمر.

3.5.1.5 المؤهل العلمي: تفسر الباحثة تقارب استجابات المشاركين رغم اختلاف مستوياتهم التعليمية بأن أداء الموارد البشرية ينبثق أساساً من المهارات العملية والبيئة التنظيمية الداعمة أكثر من ارتباطه بالمؤهلات الأكاديمية المجردة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (دريدي، 2025)، (عطية، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (بريحة، 2023)، (سليمان، 2021)، التي أظهرت بعدم وجود فروق في المؤهل العلمي.

4.5.1.5 المسمى الوظيفي: تعزو الباحثة اتفاق وجهات النظر بين شاغلي الوظائف الإدارية والتنفيذية بأنه يعكس تكاملاً في منظومة الأداء، حيث إنّ معايير تقييم الأداء واضحة ومشتركة بين مختلف المستويات الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بريحة وخرشاش، 2024)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المسمى الوظيفي، وبالمقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (سليمان، 2021)، التي كشفت عن فروق في المسمى الوظيفي ولصالح مدير عام.

5.5.1.5 سنوات الخبرة: تبرر الباحثة تقارب التقييمات بين الموظفين ذوي الخبرات المختلفة بأنه يُبرز استقرار نظام الأداء المؤسسي، حيث إنّ معايير قياس الأداء ثابتة ومطبقة بشكل متسق بصرف النظر عن الخبرة الوظيفية المتراكمة، مما يعكس نضج النظام الإداري في الوزارة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (عطية، 2024)، (بريحة وخرشاش، 2024)، (سليمان، 2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق في سنوات الخبرة.

2.5 التوصيات

بناء على النتائج المختلفة التي توصلت لها الدراسة، تقترح الباحثة عدة توصيات حول تطوير الحوكمة المؤسسية، وتعزيز أداء الموظفين بالوزارة، والتوصيات على النحو الآتي:

1. تشكيل لجنة عدالة تضم ممثلين عن الإدارات المختلفة بالوزارة لمتابعة تطبيق معايير العدالة في الترقيات وتوزيع المهام وتطبيق العقوبات، وتقوم هذه اللجنة باستقبال ملاحظات الموظفين بشكل سري وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا.

2. تطوير الشفافية في وزارة المالية عبر إنشاء خطة اتصال دورية تحدد توقيتات ووسائل إيصال المعلومات للموظفين، مع تعيين مسؤول اتصال في كل إدارة والتزام الإدارة العليا بنشر تقارير دورية عن القرارات الهامة عبر الوسائل الرسمية.

3. تطوير نظام المساءلة وتعزيز ثقافتها في وزارة المالية عبر تفعيل لجنة التظلمات من خلال منحها الصلاحية الكافية للفحص الموضوعي للشكاوى، وتطوير دليل تفسيري موحد يوضح تطبيق القوانين الحكومية على أنواع المخالفات والعقوبات، مع عقد ورش عمل للمديرين لتوحيد فهم وتطبيق معايير المساءلة بشكل عادل ومنظم.

4. تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار من خلال إقامة فرق عمل مشتركة بين إدارات الوزارة، وإجراء حوارات منتظمة مع الإدارة العليا، وعقد ورش عمل تخطيطية دورية بمشاركة ممثلين عن كافة المستويات الوظيفية.

5. ترسيخ النزاهة في وزارة المالية عبر إطلاق برنامج تدريبي مكثف لجميع المديرين حول معايير النزاهة ومكافحة المحسوبية والتمييز، مع ربط الترقيات والحوافز بناءً على جدارة الموظفين.

6. تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من خلال وضع مؤشرات زمنية محددة لإنجاز المعاملات، وتنوع قنوات تقديم الشكاوى لتشمل المنصات الإلكترونية والهاتفية، وتأهيل الكوادر على أفضل الممارسات المهنية للتعامل مع شكاوى المستفيدين.

7. أن تقوم الوزارة بتزويد الموظفين والمستفيدين بالمعلومات بالوقت الملائم وعدم حجبها لتعزيز شفافية المعلومات، وتحسين الأداء والإبتكار والمساءلة، وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مستتيرة، من خلال

- استخدام نظم معلومات قوية تسمح بتخزين البيانات رقمياً، واعتماد قنوات اتصال واضحة ومفتوحة لضمان تدفق المعلومات بسلاسة دون عوائق، وهذا يتطلب تدريباً مكثفاً على هذه الأدوات والأنظمة.
8. تعزيز تكيف الموظفين مع الإجراءات الجديدة في وزارة المالية عبر تنظيم تدريب يتناسب مع تطبيق أي تغييرات، وتوفير دليل إجرائي، وتعيين مشرفين لتقديم الدعم المباشر خلال فترة تنفيذ الإجراءات.
9. تعزيز التطوير الوظيفي في وزارة المالية عبر تخصيص ساعات عمل مرنة لتشجيع الموظفين على التعلم الذاتي، وتقديم الدعم الإداري لتسهيل التوفيق بين العمل والتعلم.
10. تحفيز أداء الموظفين في وزارة المالية عبر توفير بيئة داعمة تشجع على المبادرات في حل المهام الصعبة، وتكليف المتميزين منهم بمهام قيادية في تطوير خطط الوزارة المختلفة.
11. تأهيل الموظفين في الوزارة لمتطلبات التحول الرقمي من خلال الدورات التدريبية المتخصصة والندوات وغيرها بالتركيز على التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة مما يعزز من كفاءة الموظفين بالانتقال لتقنيات التحول الرقمي بسهولة.

3.5 الدراسات المستقبلية

1. دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية في الوزارات الفلسطينية.
2. أثر تطبيق معايير المساءلة على مكافحة الفساد الإداري في القطاع الحكومي.
3. معوقات تفعيل مشاركة الموظفين في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
4. فعالية آليات الرقابة الداخلية في تعزيز النزاهة في مؤسسات القطاع العام.
5. دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق الحوكمة المؤسسية في الوزارات الفلسطينية.
6. سياسات تحفيز الموظفين وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

المراجع العربية

أبو صعلوك، خميس. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.

أبو كرش، نصر. (2023). النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.

إسليم، عبد الرحمن. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الأهلية دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أونيس، عبد المجيد. (2019). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

البدير، جابر والفقيه، جميل. (2024). أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي دراسة حالة: حلواني إخوان، مجلة القراءة والمعرفة، 24(273): 221-266.

بريحة، أحمد. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. بريحة، نبيل وخرشاش، فوزية. (2024). أثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة الضرائب دراسة ميدانية: مديرية الضرائب لولاية-ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

البريهي، باسم والسفياني، عبد الرحمن. (2023). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (33): 804-840.

البلوشي، أحمد. (2023). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.

البلوشية، هدى. (2023). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(40): 382-428.

<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.40.13>

البلوي، حنان راشد. (2025). أثر قواعد الحوكمة المؤسسية على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*،

9(1) (ملحق): 96-107. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B290924>

البلوي، ريم وغيث، نرفانا. (2022). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جدة، *مجلة القراءة والمعرفة*، 22(250):

165-200. <https://doi.org/10.21608/mrk.2022.260481>

بن خيره، سامي وبوخلوه، باديس. (2022). أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الحوكمة المؤسسية دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*،

16(1): 255-274.

جافو، مي والحربي، تهاني. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 8(77):

477-519. <https://doi.org/10.36571/ajsp7721>

الحري، رافدة. (2019). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

حمدان، خالد والعيثاوي، أحلام. (2019). *إدارة الموارد البشرية الحديثة نظريا وتطبيقا*، عمان: المكتبة الوطنية، الأردن.

خان، أشرف ومجلد، أسامة. (2023). دور الحوكمة في تطوير إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 7(27): 259-296.

خطيب، داليه. (2023). *الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

دريدي، كاظمة. (2025). *أثر إدارة رأس المال البشري في جودة أداء منتسبي مديرية الدفاع المدني الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

- دويات، سجي. (2023). واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- رشوان، عبد الرحمن. (2021). أثر الاحتراق النفسي على مستوى الأداء للمحاسبين العاملين لدى وزارة المالية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، 4(8): 23-43.
- رمضان، سمية. (2024). التمكين الإداري لرؤساء أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية ودوره في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي تلك الأقسام أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الزهراني، منى وباداود، عمر. (2023). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(33): 66-88.
- الزوايدة، محمد والخصاونة، معن. (2022). أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم إنسانية والاجتماعية، (34). <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.34.2022.421>
- السقا، حمد. (2021). حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سليمان، أنوار. (2021). تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- شاهين، أديبة. (2023). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- الشايح، أسماء واللوكان، محمد. (2025). درجة توافر أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة حائل في ضوء نظام الجامعات الجديد، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(45): 1065-1114. <https://doi.org/10.21608/jasep.2025.413366>
- شلاوة، عبد الحميد والعصمي محمد الأمين. (2022). مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط في ظل التدريس بالأفواج. دراسة ميدانية: ببعض متوسطات مدينة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

الشهري، خالد وباسويد، خلود. (2024). واقع الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (107):
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.107.2024.1146.220-195>

عبد الجليل، أماني. (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(2): 94-128
<https://doi.org/10.53796/hnsj327.128-94>

عبد الفتاح، رشا. (2025). جودة أداء العاملين بمكتبات جامعة القاهرة وتأثره بالمهارات الشخصية لديهم: دراسة ميدانية. المجلة العربية الدولية لدراسات المكتبات والمعلومات، 4(2): 183-236.

عبد اللطيف، عصام. (2016). التخطيط الإستراتيجي ومعالجة الخلل الإداري، القاهرة: نيو لينك الدولية للنشر والتدريب، مصر.

عبد المعز، فاروق. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة، مجلة البحوث الإدارية، 42(2): 1-41.
<https://doi.org/10.21608/jso.2024.247609.1222>

عبيد، شاهر وربابعة، سائد. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(13): 12-27.
<https://doi.org/10.33977/1760-005-013-002>

عبيد، كريم. (2022). إستراتيجيات الحوكمة الرقمية وتطبيقاتها الذكية، بنغازي: دار البيان للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا.

عجالي، رتيبة وبلكاوي، سارة. (2020). إستراتيجية الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق الحوكمة في الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.

عساف، أنس وشوقير، نعمة. (2025). أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة على بلدية أريحا، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(46): 123-148.
<https://dx.doi.org/10.21608/jasep.2025.416532>

عطية، أمال. (2024). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب مديرية اظريكو ماطني-عقلة أحمد-بئر العاتر، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، الجزائر.

عوير، حنان وباللحام، أحمد. (2025). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين دراسة ميدانية في جمعية البر والخدمات الاجتماعية في مدينة درعا، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، 41(1): 125-155.

عياد، سامية ومصطفاوي، نور الهدى. (2023). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح-ورقلة، الجزائر.

عيّاش، نرمين. (2024). درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 21(21): 209-235.
<https://doi.org/10.21608/jyse.2024.351742>

الفتحي، خليفة والحدايي، داوود والعاني، وحيهة. (2021). تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(22): 1-20
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L270121>

فرح، مروة. (2022). قيادة الذات وعلاقتها بتطبيق النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: "وزارة المالية أنموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

فرغلي، أحمد. (2025). أثر تطبيق الحوكمة في المعاهد العليا على تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة مقارنة مصر والسعودية والإمارات، مجلة البحوث الإدارية، 43(2): 1-51.
<https://dx.doi.org/10.21608/jso.2024.336234.1364>

القحطاني، مشاعل. (2025). الحوكمة كمدخل لتحقيق جودة خدمات الرعاية الاجتماعية دراسة مطبقة على جمعيات ذوي الإعاقة بمنطقة الرياض، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 5(1): 38-79
<https://doi.org/10.56961/mejhss.v5i1.860.79>

قوطة، ماهر والدسوقي، إيناس. (2021). الذكاء الأخلاقي مدخل لتحسين جودة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط- إستراتيجية مقترحة، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 50(3): 296-351.

<https://doi.org/10.21608/jfes.2021.173700>

كافي، مصطفى. (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.

كراجة، لوريس وعريقات، إسماعيل. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، 45(2): 65-79.

<https://doi.org/10.21608/aja.2022.148824.1283>

محمد، محمد وشمعة، رانية وصالح، منى. (2022). تحليل أثر الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2(4): 51-75.

<https://dx.doi.org/10.21608/safq.2022.170352.1033>

المداح، سمر. (2024). العلاقة بين الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،

<https://doi.org/10.21608/jces.2024.352843.820-772>: (1)15

مرزوق، فاروق. (2023). حوكمة التنمية الإدارية بالمؤسسات في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة،

<https://dx.doi.org/10.21608/ssj.2023.344675.36-1>: (4)4

المقدم، صلاح والعزمي، عبد الله. (2024). أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 4(4): 1235-1287.

<https://doi.org/10.21608/hiss.2024.337156>

المنذري، طالب. (2022). أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

المنزوع، زايد والمهدي، عبد الرحمن. (2024). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة العامة الاختبارات الوطنية في الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، 6(3): 141-152.

<http://dx.doi.org/10.56807/buj.v6i3.620>

نذير، حنان والتويجري، أحمد. (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام 2023-2024، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9(2):

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H260824.20-1>

نعساني، عبد المحسن. (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية.

نعيرات، جهاد. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، (46): 1-27.

هزاوي، عطية. (2023). أثر جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الليبية، *المجلة الليبية العالمية*، (69): 1-35. <http://dx.doi.org/10.37376/glj.vi69.4266.35-1>

هشام، بن ورزق. (2021). تطبيقات مقارنة الحوكمة الرشيدة على مستوى الجماعات المحلية، *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، 4(3): 245-254.

اليامي، داحن والسواط، طلق. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(17): 41-68.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N310322>

المراجع الأجنبية

Abdelgadir, W. A. A., Al-Dirawi, A., & Al-Shehr, B. A. S. (2022). Administrative governance and its role in institutional excellence: Case study - King Khalid University of Saudi Arabia. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5*(12), 3573-3591. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-112-14>

Aljbooure, A. (2022). Administrative governance and its role in reducing financial and administrative corruption. *Al-Maqrizi for Economic and Financial Studies*, 6(2), 526-545.

Anastasia, R., & Hapsari, T. (2023). Systematic Literature Review and Research Agenda of Corporate Governance in Indonesia. In E3S Web of Conferences (Vol. 388, p. 03031). *EDP Sciences*.

Anik, S., Chariri, A., & Isgiyarta, J. (2021). The effect of intellectual capital and good corporate governance on financial performance and corporate value: A

- case study in Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8(4), 391-402. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0391>
- Budiharjo, R., Pratomo, D., & Hapsari, D. W. (2025). Local Government Financial Performance: Good Governance, the Effectiveness Internal Control and Competence. **JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)**, 10(1), 125-138. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v10i1.16916>
- Coglianesi, C. (2022). Administrative Law: Governing Economic and Social Governance. **U of Penn Law School, Public Law Research Paper**, (22-05).
- Dharmawan, D., Anwar, M., Budiarti, I., Lestari, I., & Nururly, S. (2023). The Effect of Organizational Commitment and Work Discipline on Job Satisfaction. **International Journal of Economics Development Research (IJEDR)**, 4(3), 1929-1937. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i1.4445>
- Dunan, H., & Felia, N. (2025). The Effect of Quality of Work Life and Organizational Justice on Employee Performance at PT Bank Central Asia TBK KCP Teluk Betung. **International Journal of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)**, 5(1), 45-56. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i1.594>
- Hairi, M. A. (2020). Governance and administrative process of the Light Rail Train project in Palembang, Indonesia. **Public Administration and Policy**, 23(3), 299-313. <https://doi.org/10.1108/PAP-06-2020-0031>
- Huamán-Cuya, A., Moscoso-Paucarchuco, K. M., Tacuri-Chamorro, K. L., Zevallos-Guadalupe, V., Machaca-Rejas, J., Pedraza-Medrano, L. W., & Solano-Andrada, G. G. (2024). Job Performance in The Public Sector: The Role of Management Skills. **International Journal of Religion**, 5(10), 1181–1188. <https://doi.org/10.61707/arcqn840>
- Karyatun, S., Yuliantini, T., Saratian, E., Paijan, P., Soelton, M., & Riadi, E. (2023). Towards the best model good corporate governance and knowledge management to improve performance through job satisfaction. **Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen**, 16(2), 236-245.
- Khatib, S. F., & Nour, A. (2021). The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from Malaysia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8(2), 0943-0952.
- Kulmie, D. A., Mohamud, A. A., & Ibrahim, M. S. (2024). Good governance, public service delivery and public trust: Case of banadir regional administration of Somalia. **International Journal of Religion**, 5(9), 60-68. <https://doi.org/10.61707/1fzxbj65>

- Maghirang, D. D., Macarandang, N. B., & Yuliviona, R. (2023). The Correlation Between Total Quality Management Practices and Employees' Job Performance: Basis for Proposed Sustainable TQM Strategies. **KnE Social Sciences**, 285-298. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i13.13766>
- Martono, S., Nurkhin, A., Pramusinto, H., Afsari, N., & Arham, A. F. (2020). The relationship of good university governance and student satisfaction. **International Journal of Higher Education**, 9(1), 1-10.
- Martua, Z., & Pragiwani, M. (2025). The effect of work motivation, job training and career development on employee performance. **Jurnal Manajemen STEI**, 11(1), 81-96. <https://doi.org/10.36406/jmstei.v11i1.41>
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The relationship between work motivation, work discipline and employee performance at the Regional Secretariat of Bogor City. **International Journal of Social and Management Studies**, 2(2), 1-16.
- Masnila, N., Mayasari, R., Firmansyah, F., Febriantoko, J., and Said, J. (2021). The effect of good government governance on the financial reports quality: the case of provincial capital governments in Indonesia. **International Journal of Business, Management and Economics**, 2(4). 270-287. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v2i4.385>
- Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. **Cleaner Environmental Systems**, 2, 100015. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100015>
- Muslim, M. (2025). The Failure of Governance and Internal Controls in Preventing Fraud in the Company. **Advances in Managerial Auditing Research**, 3(1), 15-29. <https://doi.org/10.60079/amar.v3i1.418>
- Nasution, D. A. D., Erlina, Muda, I., & Yahya, I. (2024). Testing the mediation role of public service quality in the relationship between internal control implementation and good government governance of the regional government of North Sumatra using SEM-PLS. **Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity**, 2(1), 1601–1609. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/8134>
- Nguyen, H. D., Do, P. T. T., & Huynh, Q. T. V. (2024). Improving job performance in the state sector by public service motivation and job–person fit toward sustainable development. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, 15(2 (31)), 288-304. <https://doi.org/10.15388/omee.2023.14.4>

- Nurcahyono, N., Sinarasri, A., Pamungkas, I. D., & Hanum, A. N. (2025). May intellectual capital and corporate governance reduce the probability of financial distress?. **Contaduria y Administracion**, 70(1), 1-25.
- Oktafien, S., Oktari, S. D., & Suhardi, A. R. (2023). The effect of quality of work life and work environment on employee performance. **Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)**, 7(1), 136-147. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2886>
- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The influence of information technology users, employee empowerment, and work culture on employee performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. **Enrichment: Journal of Management**, 12(3), 1620-1628. <http://dx.doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.628>
- Utin, N. H., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. **International Review of Management and Marketing**, 9(3), 69-73. <http://dx.doi.org/10.32479/irmm.8025>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 10(3), 67-79. <http://dx.doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. **Golden Ratio of Human Resource Management**, 2(2), 123-138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Williyanto, D. B. (2025). The Effectiveness of Internal Audit in Achieving Good Governance. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 15(2).
- Williyanto, D. B., Moeljadi, & Soedjatno. (2025). The effectiveness of internal audit in achieving good governance. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 15 (2), 365–380. <https://doi.org/10.22219/jrak.v15i2.38056>

المواقع الإلكترونية:

موقع وزارة المالية الفلسطينية. (2025). نبذة عن وزارة المالية الفلسطينية، تم الاطلاع بتاريخ 2025/5/27م،

[متوفر على رابط https://mof.gov.ps](https://mof.gov.ps)

قائمة الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة النهائية

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		رام الله - ص.ب - 1804 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الأخوات / الأخوة الزملاء المحترمين.

تحية طيبة،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: - الحوكمة المؤسسية ودورها في أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التكرم من حضرتكم بتعبئة الاستبانة بما يعبر عن وجهة نظركم بالإجابة الصريحة والموضوعية، علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

مع الاحترام والتقدير

الباحثة

تحرير إبراهيم سعيد

إشراف

الدكتور شبلي سويطي

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30- أقل 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40- أقل 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	
<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> مدير فاعلى <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5- أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: الحوكمة المؤسسية: هي نظام متكامل من المبادئ والآليات التي تضمن تحقيق الفاعلية والشفافية والمسؤولية في وزارة المالية الفلسطينية، من خلال العدالة في المعاملة وتوزيع الموارد، والشفافية في الإفصاح عن المعلومات واتخاذ القرارات، والمساءلة في تحميل المسؤوليات وتطبيق العقوبات، والمشاركة في إشراك الموظفين في صنع القرار، والنزاهة في الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، والاستجابة الفعالة لاحتياجات المستفيدين، ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال تقييمات الموظفين واستجاباتهم على الاستبانة.

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
البعد الأول: العدالة: هي التزام وزارة المالية الفلسطينية بضمان معاملة الموظفين بعدل وشفافية، عبر تطبيق سياسات واضحة في الترقيات، وتوزيع الموارد والمهام، وحماية الحقوق، ومراعاة الفروق الفردية، ويُقاس إجرائياً بمستوى استجابة العاملين لتطبيق هذه المعايير وفق أداة القياس المُعتمدة.						
1	تتبع الوزارة لوائح عادلة في ترقية الموظفين.					
2	تمكن الوزارة الموظفين من المطالبة بحقوقهم من خلال توفير أنظمة عادلة.					
3	تراعي الوزارة العدالة في توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين.					
4	توفر الوزارة ترتيبات خاصة لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة.					
5	تضمن الوزارة تطبيق العقوبات بلا تمييز أو تحيز.					
البعد الثاني: الشفافية: هي تبني وزارة المالية الفلسطينية سياسات الإفصاح والوضوح في إدارتها، عبر أنظمة أداء واضحة، وإتاحة المعلومات، وحماية المبلغين، وتعزيز ثقافة النزاهة، ويُقاس إجرائياً بمدى تحقيق هذه المؤشرات بناءً على تقييمات الموظفين واستجاباتهم على فقرات الاستبانة.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
6	تتميز أنظمة العمل في الوزارة بالوضوح.					
7	تصحح الوزارة عن تقاريرها السنوية المختلفة بكل شفافية.					
8	تتيح الوزارة للموظفين الاطلاع على القرارات المتعلقة بأعمالهم.					
9	توفر الوزارة نظاماً لحماية المبلغين عن المخالفات.					
10	تتبنى الوزارة ممارسات واضحة لإعلام الموظفين بالمعلومات الهامة في الوقت المناسب.					
البعد الثالث: المساءلة: هي تطبيق آليات رقابية عادلة في وزارة المالية الفلسطينية لضمان تحميل جميع الموظفين المسؤولية عن أعمالهم، مع وجود عقوبات واضحة وعادلة، ومراجعات داخلية منتظمة، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية في استخدام الموارد المالية، ويتم تقييمها من خلال استجابة الموظفين على فقرات الاستبانة.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
11	تطبق الوزارة نظاماً واضحاً لمساءلة الموظفين دون تمييز.					
12	يوجد بالوزارة تعليمات واضحة للمساءلة بشأن الأداء.					
13	تطبق الوزارة عقوبات تتناسب مع نوع المخالفة.					
14	تمنح الوزارة الحق للموظفين بمراجعة تقييم أدائهم.					
15	تعزز الوزارة ثقافة المساءلة بين الموظفين.					
البعد الرابع: المشاركة: هي إتاحة الفرص للموظفين بوزارة المالية الفلسطينية للمساهمة في صنع القرارات ووضع الخطط، مع ضمان بيئة عمل داعمة للحوار والعمل الجماعي، وتقاس من خلال استجابة الموظفين على فقرات الاستبانة.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
16	تتيح الوزارة لموظفيها المشاركة في صنع القرارات.					
17	تعزز الوزارة روح العمل الجماعي بين الإدارات.					
18	تتيح الوزارة للموظفين مناقشة القرارات المتعلقة بعملهم.					
19	تشجع الوزارة موظفيها على إبداء الرأي بحرية دون خوف.					
20	يشارك موظفو الوزارة في بناء الخطط حسب اختصاصاتهم.					
البعد الخامس: النزاهة: تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية في جميع التعاملات بوزارة المالية الفلسطينية، مع ضمان العدالة والشفافية وغياب التمييز، وتقاس من خلال استجابة الموظفين على فقرات الاستبانة.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

21	تأخذ الوزارة مبدأ المصلحة العامة في قراراتها بما يضمن أعلى معايير النزاهة.					
22	تضمن الوزارة أن تكون الترقّيات مبنية على الجدارة وخالية من المحسوبية والتميز.					
23	تطبق الوزارة جميع اللوائح بشكل عادل على الجميع دون محاباة أو تحيز.					
24	لدى الوزارة إجراءات واضحة لمنع تضارب المصالح.					
25	تقوم الوزارة بتوزيع المهام على موظفيها بنزاهة.					
البعد السادس: الاستجابة: هي قدرة وزارة المالية الفلسطينية على تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفاعلية، من خلال تبني إجراءات سريعة، وتطوير خدمات مستمر، وتوفير قنوات اتصال فعالة، والتفاعل المهني مع الملاحظات والشكاوى، وتقاسم من خلال استجابة الموظفين على فقرات الاستبانة.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
26	تتمتع الوزارة بعمليات واضحة وفعالة لمعالجة احتياجات وطلبات الجمهور.					
27	تطور الوزارة أنشطتها باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					
28	تقدم الوزارة خدمات فاعلة بالوقت المناسب للجمهور.					
29	تقدم الوزارة طرقاً متعددة للجمهور للتواصل بسهولة بشأن احتياجاتهم ومخاوفهم.					
30	تتفاعل الوزارة مع شكاوى المستفيدين بمهنية.					

القسم الثالث: أداء الموارد البشرية: هو نظام متكامل من المؤشرات والأبعاد التي تضمن تحقيق الكفاءة والإنتاجية والتميز في وزارة المالية الفلسطينية، من خلال كمية الأداء في إنجاز المهام بدقة وسرعة، وجودة الأداء في الالتزام بمعايير التميز والتحسين المستمر، والانضباط الوظيفي في الالتزام بالقوانين والسلوك المهني، ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال استجابة الموظفين على فقرات الاستبانة.

البعد الأول: كمية الأداء: هو قدرة موظفي وزارة المالية على إنجاز المهام بدقة وسرعة، وترتيب الأولويات بفعالية، مع الحفاظ على الأداء المرتفع تحت الضغط، والاستعداد لبذل جهد إضافي، والتكيف مع التغيرات أثناء العمل، مما يعكس كمية الأداء في بيئة العمل.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
31	ينجز موظفو الوزارة مهامهم بدقة عالية.					
32	يوصل موظفو الوزارة تقديم عمل عالي الجودة حتى خلال فترات ذروة العمل.					
33	يتحمل موظفو الوزارة مسؤوليات إضافية طوعية لضمان إنجاز المهام بنجاح.					
34	ينجز الموظفون مهامهم في الوقت المحدد ضمن الجداول الزمنية المحددة.					
35	يتكيف الموظفون بسهولة مع الإجراءات الجديدة بأقل قدر من الاضطراب.					
البعد الثاني: جودة الأداء: هو التزام موظفي وزارة المالية الفلسطينية بمعايير الجودة في العمل، وتقديم اقتراحات التحسين، والاستفادة من التدريب المستمر والتعلم الذاتي، مع تعزيز التعاون واستخدام التكنولوجيا لضمان أداء عالي الجودة وتحسين مستمر في المخرجات.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
36	يقترح موظفو الوزارة حلولاً فاعلة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة.					
37	يلتزم موظفو الوزارة بمعايير الجودة في العمل.					
38	يبادر موظفو الوزارة لتعلم مهارات جديدة تحسن أداءهم الوظيفي.					
39	يعمل موظفو الوزارة معاً بفاعلية لتحقيق نتائج عالية الجودة.					
40	يستخدم موظفو الوزارة التكنولوجيا لتحسين أدائهم.					

البعد الثالث: الانضباط الوظيفي: هو التزام موظفي وزارة المالية الفلسطينية بالقوانين واللوائح الداخلية، وممارسة الانضباط الذاتي، مع المبادرة في حل المشكلات، والمشاركة الفاعلة في تبادل المعلومات، والسعي الدائم لتطوير المعارف الوظيفية، والتعامل الإيجابي مع التحديات والمهام الصعبة لضمان بيئة عمل منتجة وفعالة.

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
41	يلتزم موظفو الوزارة بالأنظمة والتعليمات الداخلية.					
42	يمارس موظفو الوزارة الانضباط الشخصي في العمل.					
43	يشارك موظفو الوزارة المعارف مع بعضهم لتحسين العمل.					
44	يطور موظفو الوزارة معارفهم الوظيفية باستمرار.					
45	يتعامل موظفو الوزارة مع المهام الصعبة بحماس لإنجازها.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق (ب)

قائمة المحكمين


#	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	اسم الجامعة
1	أ.د. شاهر عبيد	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
2	أ.د. ذياب جرار	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
3	أ.د. عطية مصلح	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
4	د. يوسف أبو فارة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
5	د. صلاح صبري	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
6	د. إياد التميمي	أستاذ مشارك	جامعة البیان - العراق
7	د. سامر عرقاوي	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية خضوري
8	د. مروان علاونة	أستاذ مشارك	جامعة الاستقلال
9	د. عودة مشاركة	أستاذ مشارك	مؤسسة ياسر عرفات
10	د. إيهاب القبج	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية خضوري
11	د. أحمد حرز الله	أستاذ مشارك	جامعة القدس
12	د. مهند عياش	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية خضوري

ملحق (ت)

كتاب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds Open University
President's Office
Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6160730
Tel: 02/2964571/2/3/4
Fax: 02/2964570
Email: presidentoffice@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة
مكتب الرئيس
رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6160730
هاتف: 02/2964571/2/3/4
فاكس: 02/2964570
بريد إلكتروني: presidentoffice@qou.edu

Ref :
Date :

الرقم: 25 / 844 / ج.ج.ج.
التاريخ: 13...5...2025

معالي الوزير عمر البيطار المحترم
وزير المالية

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (تحرير ابراهيم محمد سعيد) بإعداد رسالة ماجستير تخصص "الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (الحوكمة الإدارية و دورها في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية في وزارة المالية الفلسطينية). وعليه، نأمل من سماحتكم الإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أدة الدراسة في وزارة المالية، حيث سيؤخذ بكل متطلبات المحافظة على هذه البيانات وسريتها، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير


أ.د. إبراهيم الشاعر
رئيس الجامعة



نسخة:
• أ.د. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم
• أ.د. عميد الدراسات العليا والبحث العلمي المحترم
• الملف