



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

"أثرُ جَمَاعَةِ المَوَازَنَةِ فِي تَحْسِينِ الأَدَاءِ المَالِيِّ لِلسُّلْطَةِ الوَطَنِيَّةِ الفِلَسْطِينِيَّةِ فِي
ظِلِّ تَطْبِيقِ مَعَايِيرِ الحَوْكَمَةِ"

"The Impact of Civil Society Organization (SCOs) Budget Monitoring on
the Enhancement of the Governments Fiscal performance In the Case of a
Governing Society"

إعداد الطالب: أحمد محمد أنيس زيود

إشراف الدكتور: صلاح صبري

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص
(الإدارة والسياسات العامة)

جامعة القدس المفتوحة-فلسطين

2021

أعضاء لجنة المناقشة

"أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية
ال فلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة"

"The Impact of Civil Society Organization (SCOs) Budget Monitoring
on the Enhancement of the Governments Fiscal performance In the
Case of a Governing Society"

إعداد:

أحمد محمد أنيس زيود

بإشراف:

الدكتور صلاح صبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 21 / 9 / 2021

أعضاء لجنة المناقشة

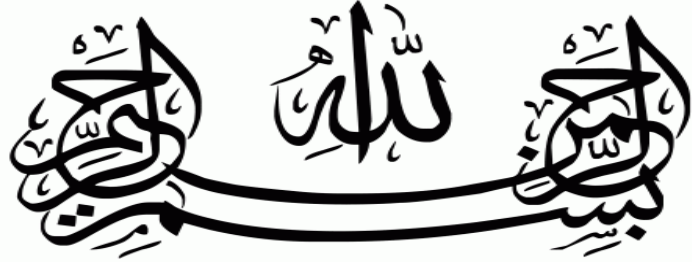
الدكتور .. صلاح صبري .. جامعة القدس المفتوحة .. مشرفاً ورئيساً

الدكتور .. شاهر عبيد .. جامعة القدس المفتوحة .. ممتحناً داخلياً

الأستاذ الدكتور .. رائد نعييرات .. جامعة النجاح الوطنية . ممتحناً خارجياً

التفويض

أنا الموقع أدناه، أحمد محمد أنيس زيود أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.



﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ

يُنْزَلَ إِلَيْكَ وَخِيئَهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

سورة طه: الآية (114)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من يعجز اللسان عن تبيان فضلة وعظيم عطائه إلى من علمني العطاء وبدون انتظار أرجوا من الله أن يمد في عمرك يا من أرجوا بره ورضاه ... أبي الغالي.

إلى أغلى إنسانة في الوجود، إلى من غمرتني بحنانها، وأحاطتني بدعائها، بسمه الحياة، وسر الوجود، إلى والدتي الحنونة، أسأل الله أن يمد في عمرها، ويمنحها الصحة والعافية ... أمي الغالية

إلى بلسم حياتي، وشمس سعادتني، ورفيقة دربي، إلى من يعجز اللسان عن شكرها لمساندتها لي في جميع الظروف والأوقات كلها، التي قدمت لي كل ما تستطيع من أجل راحتي، وتسهيل دراستي إلى زوجتي الغالية.

إلى إخوتي وأخواتي وعائلتي حبا وعرفانا وتقديرا، لما قدموه لي من دعم وتشجيع.

إلى فلذات كبدي وقرّة عيني وزهور عمري، إلى أبنائي الأعرء " محمد، ألين، رهف، عبد الرحمن، (أسأل الله العظيم أن ينبتكم نباتا حسنا، ويجعلكم من الصالحين، ومن حفظة كتابه الكريم).

إلى من رووا بدمائهم تراب الوطن، شهدائنا الأبرار، وإلى المجاهدين المرابطين على ثرى هذا الوطن الغالي.

إلى أصدقائي الذين أحببتهم بصدق وإلى زملائي في العلم والعمل.

إلى جامعتي جامعة القدس المفتوحة، وكوادرها المتقانية في العمل.

إلى طلبة العلم في كل زمان ومكان، لهم مني كل الحب والاحترام.

شكر وتقدير

انطلاقاً من قوله سبحانه وتعالى " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " النمل (19).

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه لي بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وعملاً بقول المصطفى صلى الله عليه وسلم في الحديث الشريف الذي يرويه الإمام أحمد والإمام البخاري " لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل العالم الجليل الدكتور: صلاح صبري، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يدخر جهداً في إسدال النصح والإرشاد والتوجيه لإنجاز هذه الدراسة، والذي عكس بطيب أصلة 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 وما توصلنا إليه من إنجاز.... داعياً من الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني أستاذي العظيم تحية أجال وإكبار، والشكر موصول أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة الأخوين الحبيبين:

الأستاذ الدكتور: رائد نعيرات رئيس قسم العلوم السياسية في جامعة النجاح الوطنية.

الأستاذ الدكتور: شاهر عبيد منسق برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية جامعة القدس المفتوحة.

لتفضلهما بمناقشة رسالتي هذه، مدركاً أهمية وضرورة ما قدموه لي من ملاحظات، وهي بالتأكيد ستثري الدراسة وستجعلها أفضل مما هي عليه الآن فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير من الإخوة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الاستبانة، كما أشكر كافة الأخوة في مجتمع الدراسة من مسؤولين، ومدراء عامين، ومدراء، وموظفين.

وأخيراً فإنني أحمد الله على إنجاز هذا الجهد المتواضع، فإن وفقت فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي، وما توفيقي إلا بالله.

الباحث

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل إدراك المبحوثين لتطبيق معايير الحوكمة، ومن أجل إنجاز هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال إعداد استبانة أعدت لهذا الغرض، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارة العامة للموازنة، والإدارة العامة لمتابعة الموازنة في وزارة المالية وجميع ممثلي مؤسسات المجتمع المدني التي تعنى بالموازنة ضمن الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة، حيث تم حصر الموظفين ذوي العلاقة بعمل الفريق الأهلي والبالغ عددهم (81)، ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل على كافة أفراد مجتمع الدراسة، حيث استرد الباحث (76) استبانة صالحة للتحليل والتي مثلت عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج لتحليل الإحصائي (Smart Pls) و (Spss) لاستخراج نتائج الدراسة .

وكانت أهم نتائج البحث: إن مجالات العمل لجماعة الموازنة و(الأنشطة العامة التي تنظمها) و(علاقتها بالسلطة التنفيذية) و(علاقتها بالسلطة التشريعية) بدرجة كلية (3.74) وهي مرتفعة، أما فيما يخص معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة) فكانت بدرجة كلية (3.5) وهي مرتفعة، أما الأداء المالي بدرجة كلية (3.31) وهي درجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر كبير لجماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

وخرجت الدراسة بتوصيات كان أهمها توفير بيئة تمكينية تشاركية (سياسية، وتشريعية) مشجعة ومحفزة على توجه ديمقراطي تشاركي مع مؤسسات المجتمع المدني بما يقلل من هيمنة الدولة والعمل على تكريس مقاربة تشاركية تهدف إلى تفعيل أطر الشراكة والتعاون، وعلى الحكومة سن قوانين وتشريعات بحق الحصول على المعلومات وتعزيز الأنظمة والقوانين بما يضمن تطبيق معايير الحوكمة في مختلف مراحل إعداد الموازنة وأن تكون هيكلية الموازنة أكثر شفافية وتشاركية. كما أوصى الباحث أن يكون لمنظمات المجتمع المدني (الفريق الأهلي) دور أكبر في التأثير على الموازنة من خلال تحسين المشاركة الشعبية والإعلامية وزيادة في عقد الندوات وتحليل السياسات بحضور خبراء أكاديميين وإعلاميين وموظفين حكوميين، على الفريق الأهلي تعزيز الأدوات وتطوير الوسائل لتكون أكثر نجاعة في التأثير على السلطة التنفيذية من خلال تعزيز العلاقة مع قيادات في الجهاز البيروقراطي، رفع الوعي العام للمجتمع الفلسطيني حول أهمية فهم الموازنة العامة وحول ثقافة الشفافية والمساءلة.

كلمات مفتاحية: جماعة الموازنة، الأداء المالي، السلطة الوطنية الفلسطينية، الحوكمة.

Abstract

This study aims to define the Impact of Civil Society Organization (SCOs) Budget Monitoring on the Enhancement of the Governments Fiscal performance In the Case of a Governing Society" in light of the research sample's awareness of the applied governance standards. This study depends on the descriptive-analytical correlative method; a questionnaire was distributed to collect data. The study community consists of employees working in the General Administration of Budget, the General Administration of Following-up Budget in the Ministry of Finance, and all representatives of civil society organizations concerned with the budget within the civil team to support budget transparency (81 employees). The researcher used the comprehensive survey method on all members of the study community, the total of the questionnaires was 76, which represent the study sample, and the statistical analysis program (Smart PIS) and (SPSS) were used to extract the results of the study.

The most important results of the study: The areas of work of the (SCOs) Budget Monitoring (the public activities that it organizes), (its relationship with the executive authority), (its relationship with the legislative authority) with a total degree of (3.74), which is high. As for governance standards (transparency, accountability, integrity, participation), the total score was (3.5), which is a high degree. As for the financial performance, the total degree was (3.31), which is a medium degree. The study finds out that the (SCOs) Budget Monitoring has a high impact in improving the fiscal performance of the Palestinian National Authority in light of applying governance standards.

The study came out with important recommendations for the government:

To provide an enabling, participatory (both political and legislative) environment that promotes a democratic approach with civil society. Work to create a participatory approach to activate partnership and cooperation frameworks. The government needs to enact laws and legislation access to information and strengthen regulations and laws to ensure applying governance standards in the various stages of budget preparation and that the budget structure is more transparent and participatory. **Concerning the recommendations for civil society institutions:** civil society organizations (the civic team) need to have a remarkable role in preparing the budget through improving public participation, media publications, holding seminars, and policy analysis in cooperation with experts, academics, journalists, and government employees. The civil team needs to develop more effective means to influence the executive authority by strengthening the relationship with leaders in the bureaucratic systems to be more involved in drafting budgets. Raising awareness of the Palestinian community about the relevance of understanding the public budget, transparency, and accountability is necessary

Keywords: (SCOs) Budget Monitoring, fiscal performance, Palestinian Authority, governance.

فهرس المحتويات

ج.....	الإهداء
ح.....	شكر وتقدير
خ.....	الملخص:
د.....	Abstract
ذ.....	فهرس المحتويات
ش.....	قائمة الجداول
ض.....	قائمة الأشكال
ط.....	قائمة الملاحق
2.....	الفصل الأول
2.....	الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
6.....	أسئلة الدراسة:
6.....	فرضيات الدراسة:
8.....	حدود الدراسة:
8.....	محددات الدراسة
9.....	نموذج الدراسة:
10.....	مصطلحات الدراسة:
12.....	الفصل الثاني
12.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	مقدمة:
13.....	المبحث الأول

13	مفهوم المجتمع المدني ودوره في الدولة
16	نبذة تاريخية عن المجتمع المدني:
19	أهمية المجتمع المدني في الواقع العربي والفلسطيني:
21	خصائص المجتمع المدني:
22	أركان المجتمع المدني:
23	دور المجتمع المدني في إعداد الموازنة العامة:
26	المبحث الثاني
26	جماعة الموازنة المفهوم النشأة والأدوار المفترضة
26	جماعة الموازنة العامة:
28	السياق الدولي لدور مجموعات الموازنة:
30	دور مجموعات الموازنة:
34	عناصر نظام الموازنة السليم:
35	دور جماعة الموازنة في مراحل إعداد الموازنة:
43	المشكلات المتعلقة في إعداد الموازنة:
45	المبحث الثالث
45	الحوكمة المفهوم والأهمية
45	مقدمة
45	نشأة وتطور الحوكمة:
47	مفهوم الحوكمة:
51	دوافع ظهور الحوكمة أو الحكم الرشيد:
51	أهمية الحوكمة:
53	أهداف الحوكمة:
53	خصائص الحوكمة:
56	معايير الحوكمة:
68	المبحث الرابع

68	الأداء المالي المفهوم الأهمية الأهداف وطرق القياس المعايير
68	الأداء المالي في الدولة: (Financial performance in the country)
68	مفهوم الأداء:
69	الأداء الحكومي:
70	الأداء المالي الحكومي:
70	أهمية الأداء المالي:
70	تقييم الأداء المالي:
71	تقييم الأداء الحكومي:
71	أهداف قياس الأداء الحكومي:
72	صعوبات قياس الأداء الحكومي:
73	تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي:
73	معايير الأداء المالي الحكومي:
74	العوامل المؤثرة على الأداء المالي:
75	المبحث الخامس
75	الدراسات السابقة
75	المقدمة:
75	الدراسات الفلسطينية:
79	الدراسات العربية:
83	الدراسات الأجنبية:
87	التعقيب على الدراسات السابقة:
90	الفصل الثالث
90	المنهجية والإجراءات
90	المقدمة
90	منهجية الدراسة
91	أنواع ومصادر البيانات:

91	مجتمع الدراسة:
91	عينة الدراسة:
92	نموذج الدراسة والمتغيرات:
93	أداة الدراسة:
94	صدق الأداة:
97	ثبات الأداة:
98	إجراءات الدراسة:
98	متغيرات الدراسة:
102	الفصل الرابع:
102	تحليل وعرض نتائج الدراسة
102	معدل الاستجابات على أداة الدراسة:
104	مجالات العمل لجماعة الموازنة:
110	تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الحوكمة:
116	تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الأداء المالي:
118	تحليل المؤشرات المتعلقة بالمجال الكلي:
119	نتائج تحليل بيانات الدراسة:
154	الفصل الخامس:
154	النتائج والتوصيات والمقترحات
154	نتائج الدراسة:
160	التوصيات
176	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	توزيع أفراد عينة الدراسة على مجتمع الدراسة	(1-3)
93	مجالات وفقرات الاستبانة وأبعادها	(2-3)
94	الصدق الداخلي لفقرات الأداة	(3-3)
97	معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها)	(4-3)
100	مفتاح تصحيح الأداة	(5-3)
102	خصائص العينة الديمغرافية	(1-4)
104	مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة (سلم ليكرت الخماسي)	(2-4)
104	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء الأنشطة العامة التي تنظمها	(3-4)
106	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء علاقتها بالسلطة التنفيذية	(4-4)
107	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء علاقتها بالسلطة التشريعية	(5-4)
109	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لمجال العمل لجماعة الموازنة	(6-4)
110	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء الشفافية	(7-4)
112	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء النزاهة	(8-4)
113	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء المساءلة	(9-4)
114	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعء المشاركة	(10-4)
115	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية	(11-4)

	النسبية واختبار المعنوية لمجال الحوكمة	
116	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لمجال الأداء المالي	(12-4)
118	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية للمجال الكلي	(13-4)
120	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	(14-4)
122	نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة قبل الحذف	(15-4)
125	نتائج الموثوقية المركبة CR	(16-4)
126	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	(17-4)
127	نتائج الصدق التمايزي	(18-4)
128	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	(19-4)
129	نتائج معامل التفسير R^2	(20-4)
130	نتائج حجم الأثر f^2	(21-4)
131	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(22-4)
132	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	(23-4)
135	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(24-4)
136	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	(25-4)
138	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة	(26-4)
141	جودة التنبؤ Q^2 .	(27-4)
141	جودة المطابقة GoF	(28-4)
143	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس	(29-4)
145	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(30-4)

147	(31-4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المسمى الوظيفي
149	(32-4) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
151	(33-4) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير مكان العمل.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	(1-1)
24	دورة حياة الموازنة	(1-2)
30	النفقات العامة ودور المجتمع المدني في رصدها وتقييمها	(2-2)
41	دور جماعة الموازنة في مراحل إعداد الموازنة	(3-2)
61	النزاهة العامة	(4-2)
92	نموذج الدراسة والمتغيرات	(1-3)
121	النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف	(1-4)
125	الموثوقة المركبة CR	(2-4)
126	التباين المفسر Average Variance Extracted	(3-4)
128	نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-Pls3	(4-4)
130	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(5-4)
132	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	(6-4)
134	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(7-4)
136	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	(8-4)
138	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة	(9-4)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
176	ملحق رقم (1): أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة
177	ملحق رقم (2): استبانة الدراسة
185	ملحق رقم (3): تسهيل مهمة باحث

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ نموذج الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهدت أدبيات السياسات العامة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين اهتماما متزايدا في مفهوم مؤسسات المجتمع المدني والدور البارز الذي يمكن أن تقوم به في التأثير في صنع السياسات العامة، وأصبح موضوع المجتمع المدني حتمية وضرورية في كل ما يتعلق بالمشاركة والديمقراطية وفي رسم السياسات وصنع القرار في الدول وتجلى هذا الاهتمام في الدول الغربية التي أعطته مجالا واسعا في التدخل في شؤون المجتمعات، وقد تطور هذا الاهتمام فيما بعد إلى درجة أصبح فيها المجتمع المدني من أهم الفاعلين غير الرسميين في صنع السياسات العامة وأصبح يمثل الطرف الثالث إلى جانب القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وأصبح يعول عليه في حل الكثير من القضايا والمشاكل التي تمس المواطنين في الدولة.

ولذا نجد أن الاهتمام بدور المجتمع المدني أصبح توجهها عالميا من خلال المشاركة في صياغة أهداف التنمية المستدامة حيث تم الانتقال إلى الشراكة المثلثة والتكامل في الأدوار بين القطاعات الثلاث في المجتمع والتحول من التنارع والتنافس إلى التعاون والتكامل (الاسكوا،2016).

وقد ساهمت التوجهات الديمقراطية في العديد من الدول وكذلك تغير دور الدولة والسعي إلى إيجاد حكومات رشيقة في تعزيز دور المجتمع المدني الذي أصبح شريكا في القرارات والخطط الحكومية بحيث اخذ المجتمع المدني يلعب دورا في تخطيط السياسات الاقتصادية والمالية والاجتماعية وتنفيذها ورصدها وتقييمها (United Nations,2005,p4).

وأصبح توحيد جهود المجتمع المدني مع القطاع الحكومي لإحداث تطور وتنظيم اجتماعي واقتصادي للناس هو السبيل لحل ومعالجة المشكلات العامة التي تواجه المجتمع، وهذا ما دفع بالمجتمع المدني للمشاركة في التفكير والعمل والتدخل في السياسات المالية والموازنات العامة للدولة، وذلك في إطار مقاربة جديدة للديمقراطية والتشاركية (بالة، 2018، ص1).

وتعتبر السياسات المالية للدولة بمثابة الانعكاس لما تم إقراره في الموازنة العامة كونها الأداة التعبيرية الأهم عن برنامج العمل الحكومي الذي تعتمده الحكومة تنفيذه في السنة القادمة في سبيل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وبذلك تتقاطع مع باقي السياسات والبرامج الحكومية.

فكون الموازنة العامة هي بمثابة خطة مستقبلية يجعل الأداء المالي للدولة منسجما مع هذه الخطة طالما أن الظروف التي يتم تنفيذ الموازنة بها يسودها الاستقرار كما إن الأداء المالي للدولة يصبح محكوما بما تم إقراره في الموازنة العامة ويصبح هو الترجمة الحقيقية لتنفيذ ما تم إقراره في الموازنة العامة ولذلك فإن الدور الفاعل للمجتمع المدني وبقية الفاعلين في إعداد الموازنة العامة يفترض أن يكون ظاهرا في الأداء المالي للدولة.

إن الحديث عن دور المجتمع المدني في السياسات المالية يأتي في ظل توجه الحكومة الفلسطينية نحو تطبيق معايير الحوكمة في مواجهة حالات الفساد المالي والإداري ووضع معايير للرقابة على الأداء، وذلك في سبيل جعل المواطن مشاركا فعلا في القرارات والسياسات والموازنات والأنشطة الحكومية التي تؤثر عليه، وتحقيق الاستجابة لاحتياجات المواطن وجعله قادرا على متابعة مدى مطابقة القرارات لاحتياجات المواطنين وللقوانين والأنظمة (البنك الدولي، 2011، ص 12-13)، ولذلك فإن الربط بين دور المجتمع المدني ممثلا بجماعة الموازنة والمشاركة في صياغة وإقرار السياسات المالية قد يتطلب تنمية بعض القيم التي تساهم في تعزيز دور جماعة الموازنة في التأثير في القضايا المالية في الدولة والتي من أبرزها المشاركة والمساءلة والشفافية والنزاهة والتي يمكن أن تختزل بالحوكمة.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الفهم الكامل والتام للدور الذي تقوم به جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة في ظل تطبيق معايير الحوكمة كأساس لتوسيع مدارك الحكومة لاحتياجات المجتمع، وتعزيز مساءلة الحكومة عن استخدام الموارد العامة لسد حاجات المواطنين، ولهذا أصبح من الأهمية معرفة أثر الممارسات التي تقوم بها جماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في سبيل تعزيز مشاركة المجتمع المدني في خدمة الفئات المهمشة وجعل الموازنة العامة تمثل خطة عادلة للمجتمع.

مشكلة الدراسة:

تعكس الموازنة العامة برنامج الحكومة وتوجهاتها في إدارة وتوجيه سياساتها في المجالات المالية والاقتصادية والاجتماعية والتي تترجم من خلال مخصصات مالية للقطاعات المختلفة في الدولة، ويشكل قانون الموازنة العامة الإطار القانوني الناظم لكافة عمليات الإنفاق لجميع مراكز المسؤولية، ولذلك فإن سعي المجتمع المدني للتأثير في السياسات العامة دفعه إلى الاهتمام بالموازنة العامة والسياسات المالية للدولة في سبيل تحقيق الأهداف العامة التي ينشدها المجتمع المدني، ولفت انتباه صناع السياسات نحو القطاعات الحيوية في خدمة المجتمع ونحو الفئات الاجتماعية المهمشة والتي قد تتضرر من بعض السياسات المالية للدولة، وفي السنوات الأخيرة بدأ عدد كبير من منظمات المجتمع المدني في العديد من الدول المشاركة والتأثير على السياسات المالية وبخاصة في إعداد الموازنة العامة، من خلال العديد من الأنشطة، وقد تجسدت هذه المجموعات في الحالة الفلسطينية في الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة حيث يمثل هذا الفريق شكل من أشكال جماعة الموازنة المنتشرة في العديد من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

إن الأدوار والأنشطة التي يقوم بها الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة في فلسطين هي بمثابة التحركات التي يسعى من خلالها إلى تحقيق التأثير المطلوب في السياسات المالية للسلطة الفلسطينية، وأن ينعكس هذا التأثير على الأداء المالي بما يحقق الأهداف التي يسعى المجتمع المدني إلى تحقيقها، ولذلك فإن القيمة الحقيقية للأنشطة والفعاليات التي تقوم بها جماعة الموازنة تكون من خلال حجم التأثير في الأداء المالي للسلطة الوطنية في الوقت الذي أصبح هناك توجهًا معلنا للسلطة الوطنية نحو تطبيق معايير الحوكمة، وهذا ما قد يجعل من الأدوار التي تمارسها جماعة الموازنة أكثر تأثيرًا في الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية ويجعلها أكثر استجابة للاعتبارات التي تراها جماعة الموازنة منسجمة مع احتياجات المجتمع الفلسطيني، في ضوء ما تقدم، تتمحور إشكالية الدراسة في ازدياد المشكلات العامة واتساع اثرها على المجتمع الفلسطيني، وخصوصا في ظل غياب المجلس التشريعي والانقسام الفلسطيني، كذلك الأمر لا يوجد أي مشاركة واضحة لمؤسسات المجتمع المدني في المراحل الأولى لإعداد الموازنة، وعدم وضوح المعلومات والبيانات الظاهر في الموازنة المقررة، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة أثر جماعة الموازنة و(الأنشطة العامة التي تقوم بها) و(علاقتها بالسلطة التنفيذية) و(علاقتها بالسلطة التشريعية) في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.
2. معرفة مستوى إدراك المبحوثين للأنشطة العامة لجماعة الموازنة و(علاقتها بالسلطة التنفيذية) (علاقتها بالسلطة التشريعية).
3. معرفة مستوى تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) في إدارة الموازنة العامة الفلسطينية.
4. معرفة مستوى الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها مما يلي:

1. تأتي أهمية هذه الدراسة في تناول موضوع جماعة الموازنة الذي يعتبر من الموضوعات التي لم تلق الاهتمام الكافي في العديد من الأدبيات العربية، كما تكمن أهمية الدراسة في الربط بين جماعة الموازنة وما تقوم به من أدوار والأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية مع إدخال متغير وسيط هو تطبيق معايير الحوكمة وهذا ما يمثل إضافة علمية جديدة في الدراسة.
2. تكمن أهمية الدراسة في الاهتمام بشكل من أشكال جماعة الموازنة في الحالة الفلسطينية وهو الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة، حيث يعتبر هذا الفريق من تنظيمات المجتمع المدني ولم يأخذ هذا التوجه لمؤسسات المجتمع المدني الاهتمام الكافي من الباحثين في فلسطين.
3. يكتسب البحث أهمية إضافية في الاهتمام بجانب السياسات المالية والموازنات كأحد المجالات التي تسعى مؤسسات المجتمع المدني للتأثير فيها وفي خلق نوع من المشاركة مع التوجه نحو تعزيز الديمقراطية في المجتمعات.
4. كما تكمن أهمية الدراسة في تناول الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية من منطلق الأهداف التي تسعى مؤسسات المجتمع المدني إلى تحقيقها والتي تركز على تحقيق العدالة ودعم الفئات المهمشة ضمن السياسات المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة بما يلي:

1. ما أثر جماعة الموازنة (الأنشطة العامة التي تقوم بها)، (علاقتها بالسلطة التنفيذية)، (علاقتها بالسلطة التشريعية) في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة؟
2. ما مستوى إدراك المبحوثين للأنشطة العامة لجماعة الموازنة و(علاقتها بالسلطة التنفيذية) (علاقتها بالسلطة التشريعية)؟
3. ما مستوى تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) في إدارة الموازنة العامة الفلسطينية؟
4. ما مستوى الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجماعة الموازنة في الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التشريعية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقة جماعة الموازنة مع السلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

4. لا توجد فروق ذات دلالة لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة (الأنشطة التي تنظمها) (علاقتها بالسلطة التنفيذية) (علاقتها بالسلطة التشريعية) تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الخامسة:

5. لا توجد فروق ذات دلالة لإدراك المبحوثين لمعايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية السادسة:

6. لا توجد فروق ذات دلالة لإدراك المبحوثين للأداء المالي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حدود الدراسة:

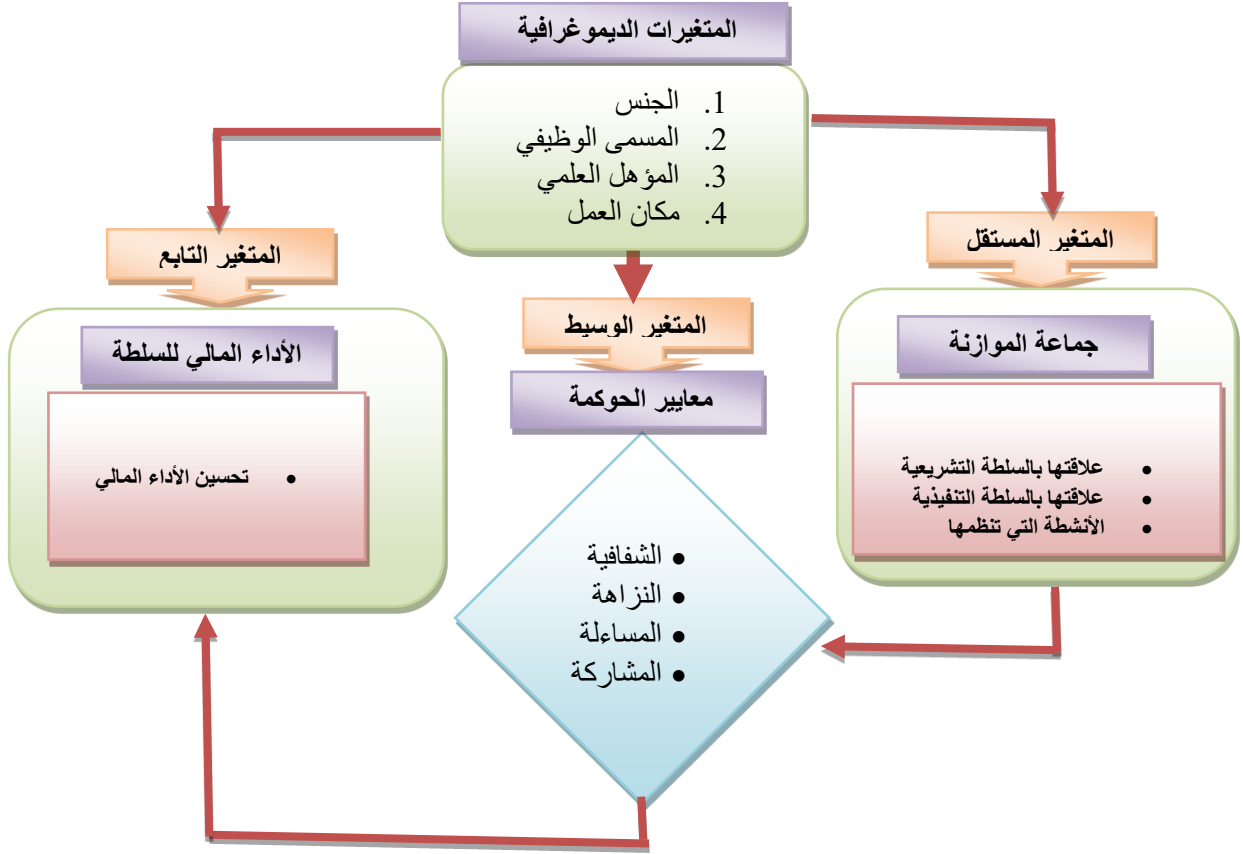
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على ما يتعلق بموضوع جماعة الموازنة ودورها في السياسات المالية والموازنة، ولا تمتد الدراسة إلى الأدوار المختلفة لمؤسسات المجتمع المدني.
- **الحدود الزمانية:** تتمثل بالفترة الزمنية لتطبيق الرسالة خلال الفصل الدراسي لعام 2020-2021.
- **الحدود البشرية:** جميع ممثلي الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة والإدارات العامة التي تعنى بالموازنة في وزارة المالية.
- **الحدود المكانية:** الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس.

محددات الدراسة

قيدت هذه الدراسة بعدة عوامل منها قلة المراجع التي تناولت موضوع جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة في حدود علم الباحث، وصعوبة الحصول على المعلومات، إضافة إلى أن الدراسة محددة بنتائج إجابات أفراد العينة، ومرتبطة بفترة زمنية تتحكم في المعلومات التي يمكن جمعها والنتائج التي يمكن الحصول عليها.

نموذج الدراسة:

يمثل الشكل (1-1) نموذجا توضيحيا لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، من إعداد الباحث بناء على دراسات سابقة:



مصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة العديد من المصطلحات، لعل أبرزها المصطلحات التالية:

• **جماعة الموازنة:** هي مجموعة فرعية من منظمات المجتمع المدني تعمل هذه المجموعة بشكل مستقل عن حكومات بلادها والأحزاب السياسية، حيث تسلط هذه المنظمات جهودها على موازنات القطاع العام أو قضايا الإنفاق الحكومي والضرائب وذلك من خلال التركيز على الفقراء والفئات المهمشة. (الشعراوي، 2005، ص 219).

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من منظمات المجتمع المدني تهتم بقضايا الموازنة والسياسات المالية وهي تمثل الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة في الواقع الفلسطيني.

• **الأداء المالي:** هو تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتقليل التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء. (بن ساسي وقرشي، 2006، ص 37)، أو هو الوضع المالي القائم في المؤسسة في وقت أو فترة محددة لناحية معينة من أداء المنظمة أو لأدائها ككل (wenxiang,taylor,Martin,2016,p14).

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن مجموعة من الأساليب والسياسات المالية التي يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة ودعما وتلافي نقاط الضعف ومعالجتها، أو بمعنى هو تحقيق درجة من النزاهة والتوزيع العادل في السياسات المالية الحكومية وفي إعداد الموازنات العامة بما يكفل تحقيق مصالح جميع فئات المجتمع بما في ذلك الفئات المهمشة.

السلطة الوطنية الفلسطينية: هي السلطة الحاكمة في الأراضي الفلسطينية (قانون الخدمة المدنية واللوائح والمنظمة له، 2005)

التعريف الإجرائي: هي السلطة الحاكمة في الأراضي الفلسطينية وفق اتفاقية أوسلو.

• **الحوكمة:** تعني الإطار العام الذي يجمع علاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في المؤسسات (عقاب، 2017، ص 27)، وقد عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) على أنها: نظام يتم بواسطته توجيه مؤسسات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة مثل المديرين وغيرهم من أصحاب المصلحة وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات والمتعلقة بشؤون المؤسسة (نور الدين، 2012، ص 4)

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى أن تتم العمليات الإدارية في الدولة في ظل مبادئ (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

❖ الإطار النظري

❖ الدراسات السابقة

❖ التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

ظهر المجتمع المدني في الدول الحديثة إلى جانب القطاع العام والخاص ولذلك يطلق عليه البعض مسمى القطاع الثالث، ويسميه البعض السلطة الخامسة (الصدقي، 2016)، وقد نشط هذا القطاع في العديد من القضايا والأنشطة التي تهدف إلى تحسين الخدمات التي تقدم للمجتمع، وتعزيز القيم التي تعمل على بناء الدولة وفق قيم تقوم على المشاركة واحترام وجهات النظر وعدم الإقصاء بالإضافة إلى تعزيز مفاهيم المساءلة والشفافية ومكافحة الفساد في بناء الدولة، وبدأت المجتمعات المدنية منذ مطلع الثمانينات بعقد ورشات عمل خاصة بالموازنة العامة، في محاولة منها للتأثير على عملية إعداد ومناقشة الموازنة العامة للدولة، حيث يعتبر هذا الدور حديثاً نسبياً في العالم، وبدأ يتسارع في الأعوام القليلة الماضية وخاصة بالتزامن مع التحول السياسي نحو تطبيق مبادئ الديمقراطية، وفي المقابل فإن موقف الحكومات من مساهمة المجتمع المدني في عملية إعداد ومناقشة ومراقبة الموازنات العامة للدولة لا يزال يتفاوت ما بين رفض الفكرة وعدم تقبل لعب أطراف أخرى خارج الحكومة، وما بين ترحيب الدول الأخرى بمثل هذه المشاركة، مما سمح للمجتمعات المدنية بأن تلعب أدواراً فعلية ومرغوبة في إعداد الموازنة العامة في تلك الدول (حوراني، 2011)، وقد تمكنت جماعة الموازنة من بدء نشاطها بالرغم من ندرة المعلومات، وعدم وجود أنظمة ديمقراطية منفتحة مثل (مالاوي) و(نيجيريا) و(أندونيسيا) (كرافشيك، 2003، ص219).

وقد تحفظت بعض حكومات الدول النامية، على مشاركة المجتمع المدني في الموازنة العامة؛ بدعوى السرية في إعداد الموازنة، ويرى بعضها أن الموازنة من الأمور التي يجب أن تقتصر على طرفي السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية، ولكن تظهر تجربة بعض الدول التي تعاملت مع قضايا الموازنة بانفتاح وشفافية ونزاهة ومساءلة أنها تعزز الوصول إلى موازنات مستجيبة لصالح المجتمع كـ بعض دول أمريكا اللاتينية وتساعد على تكيف السوق بمعنى القطاع الخاص مع السياسات المالية، كما أنها تعزز فرص اجتذاب الاستثمارات إلى البلاد مثال الموازنة التشاركية في بورتو اليجري- البرازيل (UNDP, 2009, P4)، وبالمجمل فإن شفافية عملية إعداد الموازنة من العوامل التي ترجح نزاهة الموازنة واتساقها مع مصالح المجتمع وتمنح ممثلي المجتمع قدراً من الثقة واليقين حول المواطنة ورشاد توزيع الموارد، وبالتالي التحول نحو الديمقراطية وإعطاء مزيد من الشفافية والمشاركة العامة (المشروع الدولي للموازنة ، 2001، ص14).

وسوف يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم المجتمع المدني ودوره في الدولة وأهميته وخصائصه وأركانه.

المبحث الثاني: جماعة الموازنة، المفهوم والنشأة والأدوار المفترضة.

المبحث الثالث: الحوكمة، النشأة والمفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمعايير.

المبحث الرابع: الأداء المالي الحكومي، المفهوم والأهمية والأهداف وطرق القياس والمعايير.

المبحث الأول

مفهوم المجتمع المدني ودوره في الدولة

أصبح مفهوم المجتمع المدني مادة خصبة للدراسات الاجتماعية والسياسية والفلسفية والاقتصادية منذ القرن السابع عشر، فقد حظي باهتمام كبير وخصصت له تعريفات عديدة ومتنوعة بتنوع الوظائف والمكانة، التي أرادها له المفكرون ضمن البناء الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للجمعيات البشرية في علاقتها الاتصالية أو الانفصالية مع الأطر التنظيمية المؤسساتية لجهاز الدولة.

تعريف المجتمع المدني لغةً:

نجد أن مصطلح civil society وردت فقط في كلمة "civil" لتعبير عن مصطلحات أخرى، ففي معجم تاريخ الأفكار يظهر مصطلح civil disobedience بمعنى العصيان المدني، وتطلق عليه هذه الصفة بمعنى عصيان القانون المدني فهو عبارة عن مقاومة حضارية أو متميزة وهو اشتقاق من عصيان المواطنين الناجم عن انعدام الحقوق المدنية، كذلك يستعمل لفظ "civil" في اللاتينية civis للتعبير عن مجموعة دلالات ذات علاقة بالمواطن وتتاقض كل ما هو عسكري، رسمي، ديني وكذلك يعبر عن ضد متوحش أو همجي، وعليه فإن التعبيري المدني "Civilis" يدل على كل ما هو خارج ومخالف للمجتمع الرسمي أي خارج المؤسسات الحكومية (بليوز، 2006، ص 207).

المجتمع المدني اصطلاحاً:

وأما اصطلاحاً فقد ذكر الباحثون العديد من التعريفات نذكر منها ما يلي:

تعريف الفيلسوف الإنكليزي "جون لوك"، حيث يعرف المجتمع المدني: "بأنه قيام المجتمع المنظم سياسياً ضمن إطار الدولة مهمته تنظيم عملية سن القانون الطبيعي الموجود دون الدولة وفوقها" (سعيد، 2013، ص 39)، حيث حاول جون لوك أن يعطي المجتمع المدني دوراً ضمن المجتمع السياسي بينما حاول البعض أن يظهر المجتمع المدني من خلال موقعه بين الأسرة والدولة وسيطاً، ويعرف بأنه مجموعة من التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتسامح والإدارة السليمة للتنوع والاختلاف، حيث يعني المجتمع المدني مجمل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية غير الحكومية وغير الإرثية والتي تشكل الروابط الاجتماعية بين الفرد والدولة (الحسين، 2009، ص 34).

وفي نفس السياق يرى آخرون أن المجتمع المدني هو تلك التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي ينضم إليها الأفراد بصفة طوعية تمارس مهام ووظائف نبيلة بوسائل وأساليب مختلفة وتعمل بصورة مستقلة عن الدولة تهدف إلى تحقيق مصالح ومنافع للفئات المهمشة والضعيفة في المجتمع ونشر الوعي والاهتمام بمختلف القضايا المطروحة والمساهمة في تقديم الحلول (عيروط، 2019، ص 11).

وليس بعيداً عن ذلك عرف (برتراند بادي) المجتمع المدني بأنه كل المؤسسات التي تتيح للأفراد التمكن من الخيارات والمنافع دون تدخل أو وساطة من الدولة، ويعرفه (وايت جوردن) بأنه مملكة تقع بين الدولة والأسرة، وتقطنها منظمات منفصلة عن الدولة، وتتمتع باستقلال ذاتي في علاقتها معها، وتتشكل طوعاً من أفراد يهدفون إلى حماية مصالح أو قيم معينة (أبو عدوان، 2013، ص 7).

ويعرف (علي حرب) المجتمع المدني بأنه: مجتمع تداولي مفتوح للممارسة الاجتماعية الاختيارية من خلال كل المؤسسات المكونة للحياة الاجتماعية. (حرب، 2007، ص 17).

وأما المحداوي(2011) فقد عرف المجتمع المدني بأنه ما ينشأ المجال العام لتداول المعلومات ودور الإعلام والثقافة التي تسمح بأراء متعددة ومختلفة وشفافة. وذكر (دومنيك كولاس) كما ورد في (الجنحاني، 2013) بأن المجتمع المدني يعني الحياة الاجتماعية المنظمة انطلاقاً من منطلق خاص بها وبخاصة الحياة العامة التي تضمن ديناميكية اقتصادية وثقافية وسياسية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن (سالمي، 2010) توسع في تعريف المجتمع المدني: "على أنه علم ذو علاقة وسيطة بين الحكومة والعائلة تشغلها مؤسسات منفصلة عن الحكومة، وتتمتع باستقلالية في علاقاتها مع الحكومة، وإنها تشكل بشكل طوعي من أعضاء في المجتمع لحماية أو زيادة اهتماماتهم أو قيمهم وهذا العلم يختلف بين مؤسسات رسمية وشبكات اجتماعية غير رسمية تركز على ولاءات طائفية دينية أو للعملاء وتختلف بين تلك المؤسسات ذات الأدوار السياسية كجماعات الضغط أو الدعاية لقضايا معينه وتلك المؤسسات التي يبقى نشاطها خارج النظام السياسي" (سالمي، 2010، ص7).

ومما سبق نستنتج بأن مفهوم منظمات المجتمع المدني يعتبر من المفاهيم التي لم تحظى بإجماع موحد عند تناولها وتعريفها بين المفكرين في العصور الحديثة، لكن يبقى الرأي السائد عند تعريف هذا المفهوم بأنها عبارة عن حركات اجتماعية تسعى للحد من هيمنة الدولة على المجتمع وممارستها للتسلط، وتتمثل هذه الحركات بالمؤسسات والمنظمات الطوعية غير الرسمية التي تعمل باستقلاله بعيدة عن سلطة الدولة وسيطرتها التي اعتادت أن تفرض هيمنتها على المجتمع بالسيطرة على هذه المؤسسات وغيرها، حيث تطلق عبارة ومفهوم المجتمع المدني على هذه المنظمات التطوعية غير الإلزامية وغير الربحية والتي تلعب دورا مهما بين العائلة والمواطن من جهة والدولة من جهة أخرى لتحقيق مصالح المجتمع في كافة النواحي والمجالات والظروف .

وتعمل منظمات المجتمع المدني على تقديم خدماتها ونشاطاتها بأسعار رمزية أو بمقابل للأفراد في المجتمع، ومن الأمثلة على ذلك رعاية النساء والأطفال والمرضى والمسنين إضافة لدعم الشباب والطلاب والفقراء والفئات المهمشة في المجتمع، ومن هنا تبقى هذه المنظمات بعيدة عن سلطة وهيمنة الدولة وهناك قسم آخر منها أهلية يعمل في مجال الرعاية والإغاثة الإنسانية والتنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والسياسية والرياضية والبشرية، إضافة لحقوق الإنسان وحقوق المرأة.

مما سبق يمكن القول إن منظمات المجتمع المدني أصبحت ضرورية حيوية للمجتمعات على اختلافها لكبر حجم المشكلات التي تعاني منها الدول، وأن تفعيل هذه المنظمات بصورة إيجابية يساعد في توفير مجموعة من الخدمات للدولة بالإضافة إلى تنفيذ بعض البرامج التنموية وخصوصا في المناطق التي يصعب تواجد الحكومات فيها كالمناطق الريفية والناحية والمناطق المهمشة، كما تساهم في تحقيق العدالة والمساواة ما بين جميع فئات المجتمع، كما تعمل على دعم المجتمع بقناعة وإيمان راسخ وعمل متقان حيث تعتبر منظمات المجتمع المدني العمود الفقري لبناء المجتمع الديمقراطي المدني .

وقد اختلف الباحثون حول تصنيف منظمات المجتمع المدني فكان تيار يرى بضرورة وضع هذه المنظمات في قائمة منظمات المجتمع المدني لأنها تمثل جزءا من بنية المجتمع الثقافية والسياسية والحضارية، وأن كلا من هذه المنظمات تمثل موقف ورأي جزء معين ومحدد من أبناء المجتمع، أما التيار الآخر فيخرج قسما من هذه المنظمات من كتلة منظمات المجتمع المدني، وخاصة الجمعيات والأحزاب السياسية التي تشكل في غالب الأحيان أحد أشكال المعارضة للسلطة القائمة، هذا الاتجاه وهذه المنظمات هي تكتل من نقابات واتحادات عمل ومنظمات غير حكومية ومجموعات دينية ومؤسسات ومنظمات مجتمعية أو منظمات وهيئات شبه حكومية (أبو عدوان، 2013، ص27).

مما سبق يمكن القول قد اتفقت وجهات نظر غالبية المفكرين والباحثين على اعتبار التنظيمات الأساسية للمجتمع المدني هي: النوادي الاجتماعية والحركات الاجتماعية والمنظمات الشعبية والجماعات المهنية والاتحادات العمالية والمنظمات غير الحكومية والصحافة الحرة المستقلة والمنظمات الدينية.

نبذة تاريخية عن المجتمع المدني:

بداية نذكر إن مفهوم المجتمع المدني مفهوم أوروبي قديم برز خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر نتيجة التحولات التي حدثت في أوروبا الغربية وانتقالاتها من فترة الاستبداد إلى فترة الديمقراطية البرجوازية، ونتيجة للتحوّل الكبير الذي حدث في الفكر السياسي خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر بشكل خاص (بوليفة، والغول، 2013، ص14).

وبالتالي فإن الحديث عن نشأة مفهوم المجتمع المدني وتطوره في الفكر الغربي يفترض تحليل مجموعة هائلة من النصوص التي كتبها مجموعة من المفكرين منهم مونتسكيو روسو وهيجل وجرامشي وماكس فيبر وآدم سميث، ولكننا في هذه الدراسة سنتوقف عند أبرز المفكرين الذين تناولوا مفهوم المجتمع المدني، حيث رأى (مونتسكيو) كما ورد في (الصوراني، 2018) أن المجتمع المدني وسيطا يوازن الدولة ويحد من تأثيرها المباشر في الفرد، وأن يكون للمجتمع عين فاحصة ومستقلة وهذه العين الفاحصة ليست سوى مجموعة متنوعة من الجمعيات المدنية الدائمة اليقظة القائمة على التنظيم الذاتي وهذه الجمعيات ضرورية لتقوية الثورة الديمقراطية مميزا في ذلك أيضا بين الدولة والمجتمع.

وإذا كان لأفكار مونتسكيو دورا هاما في وضع أسس المجتمع المدني البرجوازي الجديد فإن جاك روسو (1712-1778) لم يتميز بأهمية أفكاره الفلسفية النظرية فحسب، بل في الأفكار الاجتماعية والسياسية والأخلاقية التي طرحها، وحاول روسو البرهنة على أن الوسيلة الوحيدة لتصحيح التفاوت

الاجتماعي في ضمان الحرية والمساواة المطلقة أمام القانون، وفي كتابه " العقد الاجتماعي " طالب روسو بأن تقوم الحياة السياسية على سيادة الشعب المطلقة ورفض تقسيم السلطة إلى تشريعية وتنفيذية واقترح بدلا منها الاستفتاء الشعبي العام في جميع الأمور السياسية الهامة وهو بذلك أسس لسلطة مطلقة هي سلطة الشعب، ونجد أن الشيء المميز لدى روسو تأكيده على شرط التلازم بين النسبة وبين الحرية والمساواة فلا مكان في عقده الاجتماعي لمواطن غني إلى درجة تمكنه أن يشتري الآخر وفقير إلى درجة يضطر فيها إلى بيع نفسه، ولكن أدخل روسو عنصر المساواة إلى المجتمع المدني وبذلك جعل العدالة الاجتماعية شرط الحرية

أما (آدم سميث) كما ورد في (صالح، وناظم، 2007) فقد أرجع نشوء المجتمع المدني إلى وجود شبكة كاملة وواسعة من الأعمال والمنافع المتبادلة، وهذه الشبكة سوف تكون نمط وجود المجتمع المدني نفسه، ويرى أن النزوع الإنساني يتجه نحو التبادل والمقايضة؛ فالمجتمع المدني عند آدم سميث هو المجتمع التجاري، ويرى سميث أن الفرد لكي يحقق مصالحه الفردية فإنه يحتاج إلى التبادل مع غيره لتحقيق ذلك، وبالتالي فإنه يقوم بتحقيق مصالحه ومصالح غيره في الوقت نفسه.

ولقد أسهمت نظرية العقد الاجتماعي في التأسيس لمفهوم المجتمع المدني من خلال التركيز على ثلاثة حدود أو قيم كبرى ألا وهي كما يلي: (زعيتير، 2013)

- قيمة الفرد المواطن: وهي قيمة عليا مطلقة، لأن حقوق الفرد حقوق مقدسة.
- قيمة المجتمع المتضامن الملتزم بالمقتضيات الأخلاقية والقانونية الضرورية لتأسيس الجماعة المدنية.
- قيمة الدولة ذات السيادة: وهي سيادة لا تتكون إلا إذا اعترف المجتمع بها، واعتبرت السلطات والحقوق الناتجة عنها حقوقا مشروعة مقبولة.

أما المجتمع المدني عند هيجل: كما ورد في (USID, 2013) فقد اعتبر أن مفهوم المجتمع المدني قاصر على تحقيق أمن الأفراد وحماية مصالحهم الخاصة فضلاً عن المصالح العامة للدولة؛ وهذا راجع إلى ما تتميز به مكونات هذا المجتمع من تمزق شديد وتناقض في المصالح المادية والطبقية وتصارع في الرؤى والغايات، بحيث يستحيل الوصول إلى استقرار سياسي ضروري لتحقيق التقدم والتطور الحضاري اعتماداً على المجتمع المدني.

وقد ميز هيجل بين ثلاث طبقات يتشكل منها المجتمع وهي (USID, 2013, p16):

1. طبقة الزراع أو الفلاحين: يعيشون في الريف عيشة بسيطة وقانون بما تمنحهم إياه الطبيعة ويغلب عليهم التعاون والثقة والاتحاد.
2. طبقة التجار والصناع: يعيشون غالبا في المدينة يعتمدون على الصناعة والتجارة ويغلب عليهم الذكاء والحيل والخداع.
3. طبقة تهتم بالتنظيم والإدارة ولا تعتمد العمل لإشباع حاجاتهم فهي لا تنتج سلعا.

مما سبق يمكن القول؛ إن جميع المفكرين اعتبروا المجتمع المدني هو عماد أساسي لتعليم الديمقراطية والمواطنة وهو العين الفاحصة والمستقلة للمجتمع ويعتبر وسيطاً يوازن العلاقة ما بين الدولة وأفراد المجتمع، وأن منظمات المجتمع المدني على اختلاف مسمياتها وخدماتها وتوجهاتها ونشاطاتها تعتبر العمود الفقري والضرورة الملحة لبناء المجتمع الديمقراطي وبناء الدولة، كما إن التعدد في المساهمة في صياغة مفهوم المجتمع المدني هو دليل على أهمية المجتمع المدني للدولة.

المجتمع المدني عند جرامشي:

يعتبر جرامشي ممن ترك أكبر الأثر على مفهوم المجتمع المدني بعد استبعاد عناصر فلسفية كثيرة منه، وحاول طرح موضوع المجتمع المدني في إطار نظرية السيطرة والهيمنة الطبقية واستخدامه لإعادة بناء استراتيجية الثورة الشيوعية أو التحررية، فقد بلور جرامشي مفهوم المجتمع المدني في ضوء وعيه بخطورة مؤسسات الدولة الإيديولوجية التي تضيف إلى القمع (الجيش، الشرطة) المحاكم (القوانين والتشريعات) طرق الإقناع (الإعلام والإعلان والتعليم...) حيث نظر جرامشي للمجتمع المدني بأنه المجال الذي تتجلى فيه وظيفة الهيمنة الاجتماعية مقابل المجتمع السياسي أو الدولة التي تتجلى فيها وظيفة السيطرة أو القيادة السياسية المباشرة؛ لأن الهيمنة مرتبطة بالأيدولوجيا والمثقفون أهم أدواتها، فالمجتمع المدني والمجتمع السياسي أو الدولة يسيران جنبا إلى جنب ويجمع بينهما في كل نظام ديناميكية السيطرة، ولم يكن اهتمام جرامشي بمفهوم المجتمع المدني غاية في ذاته بل كان مندرجا في إطار إشكالية أعم وأشمل تتعلق بالبحث في كيفية تحقيق الثورة الاشتراكية (حسني، 2017، ص62).

وبناءً على مفهوم جرامشي يرى الباحث أن المجتمع المدني قد اعتبر بوصفه منظمات مستقلة وموازية للدولة ومشاركة في تحقيق الكثير من المهام التي قد تعجز الدولة عن تحقيقها، وبذلك اهتم جرامشي بتعريف المثقف وتحليل دوره والرهان الكبير الذي وضعه عليه في عملية التغيير الاجتماعي، كما

أن جرامشي لم يهمل الدولة ولكن اعتبر المجتمع المدني جزءا من العمل في إطار الدولة، وأن يشرك المتكف في العمل السياسي.

أهمية المجتمع المدني في الواقع العربي والفلسطيني:

في عالمنا العربي، ارتقى مفهوم المجتمع المدني تدريجيا ليصبح مكونا إيديولوجيا ومركبا رئيسيا في إنجاز الديمقراطية والتنمية المستدامة والاستقلال الوطني وصياغة عقد اجتماعي توافقي يضمن للمواطن حقوقه وحياته ويشركه في إدارة الشأن العام، ويمكن إجمال أهمية مؤسسات المجتمع المدني في الواقع العربي والفلسطيني من خلال ما يلي (بوليفة، الغول، 2013، ص 25-26):

- تحقق منظمات المجتمع المدني النظام والانضباط في المجتمع حيث يعتبر أداة لفرض الرقابة على سلطة الحكومة وضبط سلوك الأفراد والجماعات اتجاه بعضها البعض.
- وجود الديمقراطية في الدول يوفر المشاركة الاختيارية في المجال العام والمجال السياسي.
- كما تعد منظمات المجتمع المدني أداة للمبادرة الفردية المعبرة عن الإرادة الحرة والمشاركة الإيجابية النابعة من التطور وليس التبعية الإجبارية والتنشئة الاجتماعية والسياسية وهذه الوظيفة تعكس قدرة المجتمع المدني على الانضمام إلى عملية بناء المجتمع أو إعادة بنائه من جديد من خلال غرضه لمجموعة من القيم والمبادئ في نفوس الأفراد من خلال الولاء والانتماء والتعاون والتضامن ويشعر الفرد أنه جزء من الوطن ويعمل على تحقيق المواطنة ويشجعه على المشاركة.

كما تعبر مؤسسات المجتمع المدني عن الوساطة والتوفيق، أي التوسط بين الحاكم والجمهير من خلال قنوات الاتصال ونقل أهداف ورغبات الحكومة والمواطنين بطريقة سلمية، وتسعى منظمات المجتمع المدني في هذا الإطار إلى الحفاظ على وضعها وتحسينه واكتساب مكانة أفضل في المجتمع، حيث تتولى مهام متعددة تبدأ بتلقي المطالب التي عادة ما تكون متعارضة ومتضاربة وتجميعها وإعادة ترتيبها وتقسيمها إلى فئات محددة قبل توصيلها إلى الحكومة، ولنتصور غياب تلك الوظيفية التنظيمية ستكون النتيجة هي عجز الحكومة عن التعامل مع الكل الهائل من المطالب المختلفة التي تعبر عن مصالح الأفراد في المجتمع، كما تساهم مؤسسات المجتمع المدني في توفير الخدمات ومساعدة المحتاجين حيث تمت مؤسسات المجتمع المدني يد العون والمساعدة للمحتاجين مع تقديم خدمات خيرية واجتماعية هدفها مساعدة الفئات الضعيفة والمهمشة، وملء الفراغ في حالة غياب الدولة أو انسحابها وذلك من خلال الأدوار والوظائف التي كانت تؤديها مؤسسات المجتمع المدني وخصوصا في العديد من المجالات سواء اقتصادية، أو خدمات التعليم والعلاج والتركيز على الفئات المهمشة من المجتمع كالفقراء، وتساعد مؤسسات المجتمع المدني على تنمية وتطوير المهارات والقدرات الفردية للأعضاء بشكل يقل العبء على

الحكومة، حيث يصبح لمؤسسات المجتمع المدني دور شريك للدور الحكومي في تنفيذ برامج وخطط التنمية المستدامة بمختلف جوانبها (Pollard,2005,p34-35).

أما فيما يخص الأدوار والتوقعات المرتبطة بمؤسسات المجتمع المدني ومدى فاعليتها فيذكر (احمد، 2021) أن هذه الأدوار تتداخل في الوطن العربي كالاتي (احمد، 2021، ص116):

- منظمات مطلبية: وهي المنظمات التي تطرح مطالب للمواطنين غالبا في مواجهة سلطات الدولة.
- تقديم خدمات: تقدم بعض منظمات المجتمع المدني خدمات للمواطنين في مجالات التعليم والصحة والاتصالات وغيرها وربما كان ذلك من أول أدوار هذه المنظمات.
- تقديم الرعاية: توفر بعض منظمات المجتمع المدني الرعاية للمواطنين ذوي الحاجة مثل المقعدين وكبار السن والمعوقين.
- التنمية الاقتصادية: تقوم بعض منظمات المجتمع المدني بدفع تنمية المجتمعات المحلية والوطنية، إما مباشرة بالقيام بأنشطة اقتصادية في مجال الصناعات الصغيرة مثلا أو تطرح أفكارا بالنسبة لهذه التنمية.
- نشر الثقافة: تقوم بعض منظمات المجتمع المدني بنشاط ثقافي مثل تشجيع الفنون الجميلة ونشر ثقافة التسامح.
- النهوض بالبيئة: تهتم بعض منظمات المجتمع المدني بخدمة البيئة وبالنهوض بها وحمايتها من صور الاعتداء البيئي المختلفة.
- التعبئة السياسية: ترتبط بعض منظمات المجتمع المدني بحركات سياسية معينة وتقوم بتعبئة الأعضاء لصالح هذه الحركات السياسية.
- التواصل مع الشعوب الأخرى: فجمعيات الصداقة هي من بين جمعيات المجتمع المدني التي تسعى لتوثيق علاقات الود والتفاهم بين الشعوب.
- مكافحة الحروب: وجماعات السلام هي من بين منظمات المجتمع المدني التي تهتم بتوطيد السلام ومكافحة الاتجاهات العدوانية.
- مراقبة الحكومات: تهتم بعض منظمات المجتمع المدني بمراقبة الحكومات إما بدعوى مكافحة الفساد أو لحماية حقوق المواطنين والوقاية من الاعتداء عليهم.
- دفع التطور السياسي في الاتجاهات التي يجذبها أعضاء هذه المنظمات سواء نحو مزيد من الليبرالية السياسية والاقتصادية أو تعميق الديمقراطية أو تحقيق الوحدة العربية.

وبهذا يمكن القول إنه من الصعب تقويم نشاط منظمات المجتمع المدني العربي في كافة الأدوار، ولكن الانطباع الغالب هو أن هذه المنظمات تعمل في بيئة غير ملائمة أو مناسبة أو مستقرة ولذلك فإن مجرد بقائها هو في حد ذاته نجاح، فهي قد لا تحظى بتمويل كافٍ أو تواجه تعقيدات إدارية وقانونية أو تتعرض للقمع من جانب سلطات بعض الدول أو تواجه ثقافة اتكالية لا تشجع على المشاركة، ولكن يمكن القول إن مؤسسات المجتمع المدني لها دور فاعل تجاه كل مما يلي:

أولاً: المواطنين: إذ أن هدف هذه المنظمات هو خدمة هؤلاء المواطنين بالأساس والرقي بأحوالهم بتبني الخطاب الذي يفهمه هؤلاء المواطنون ويجعل المنظمة وثيقة القرب من اهتماماتهم.

ثانياً: السلطة الحكومية: وذلك بالتأكيد على أن دور هذه المنظمات هو في جانب منه يتكامل مع دور الحكومة ولا يتعارض معها وذلك بافتراض أن هذه الحكومة من النوع الذي يقبل مثل هذه العلاقة وقد لا يكون ذلك متاحاً في كل الدول العربية ولا بالنسبة لكل منظمات المجتمع المدني.

خصائص المجتمع المدني:

إن وجود مؤسسات المجتمع المدني لن يتحقق إلا في ضوء مجموعة من الشروط والصفات التي تعد خصائص مميزة يمكن من خلالها تحديد مدى التطور الذي بلغته هذه المؤسسات ومن هذه الخصائص ما يلي (احمد، 2021، ص 167-168):

- أنها تعمل داخل الإطار القانوني للدولة، حيث تسترشد العلاقات الاجتماعية للفرد بالأحكام القانونية الحالية للدولة بمعنى أن الحياة العامة محكومة بالسلوك المدني.
- لا تسعى إلى السلطة، برغم من كونها تقوم بدور سياسي في بعض الأحيان من نشر الوعي والثقافة السياسية، لكن لا تسعى منظمات المجتمع المدني إلى السلطة.
- التطوعية، أي أن المجتمع المدني المتطور القائم على فعل الطوعية والمبادرة والنزوع للعمل الطوعي في إطار مشاركة منظمة هو ركن أساسي في ثقافة بناء المؤسسات.
- ديناميكية إن مؤسسات المجتمع المدني متطورة وواعية وتملك رؤية، فهي تمتلك تصوراً واضحاً لخريطة المجتمع ومصادر القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومصادر الضعف، وهي مؤسسات لديها تصور واضح للتغيير الاجتماعي وتبني مواقف الدفاع والمناصرة لمساندة فئات أو قطاعات أو جماعات، سواء على مستوى الحقوق المدنية أو الحقوق الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

• أن المجتمع المدني يأخذ بالنظرة الكلية؛ بمعنى إن مشكلات المجتمع المحلي والمشكلات الوطنية تقع في كلّ مترابط مع المشكلات الإقليمية والدولية ومؤسسات المجتمع المدني لها دور في كل من هذه المستويات.

• أن المجتمع المدني لا بد له أن يسعى إلى المحافظة على استقلاليته عن جهاز الدولة والمؤسسات الرسمية؛ ونعني بأن لا يكون خاضعا للسلطة السياسية القائمة، من خلال العديد من المؤشرات منها الاستقلال المالي، ويتجلى ذلك من خلال مصادر التمويل وكذلك الاستقلال الإداري التنظيمي أي مدى استقلاليته في إدارة شؤونه الداخلية طبقا للوائح والقوانين الداخلية بعيدا عن تدخل الدولة وهذا ما أكدته كل من الباحثين (الغول، 2013) (ذوقان، 2019)، وقد أضاف (بوليفة، 2013) من خصائص المجتمع المدني القدرة على التكيف من خلال العديد من المؤشرات وهي التكيف الزمني والتكيف الجيلي والتكيف الوظيفي.

مما سبق يمكن القول إن المجتمع المدني يجب أن يسعى إلى التحقق ومراقبة الأخطاء الحكومية والمطالبة بتعديل السياسات من خلال التنبيه إلى أوجه القصور ووقف الممارسات التي تتعدى على حقوق الأفراد بالكشف عن الأخطاء والانتهاكات وتحديد مسؤولية القائمين بها وذلك كله في إطار سلمي ديمقراطي.

أركان المجتمع المدني:

ينطوي مفهوم المجتمع المدني على ثلاثة أركان أساسية نوضحها فيما يلي (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2013، ص10):

• **الركن الأول: الفعل الإرادي الحر:** فالمجتمع المدني يتكون بالإرادة الحرة لأفراده؛ ولذلك فهو يختلف عن الجماعات القرابية مثل الأسرة والعشيرة والقبيلة، فالجماعة القرابية لا يكون للفرد تدخل في اختيار عضويتها فهي مفروضة عليه بحكم المولد أو الإرث، وينضم الأفراد إلى تنظيمات المجتمع المدني من أجل تحقيق مصلحة أو الدفاع عن مصلحة مادية أو معنوية.

• **الركن الثاني: التنظيم الجماعي:** فالمجتمع المدني هو مجموعة من التنظيمات كل تنظيم فيها يضم أفرادا أو أعضاء اختاروا عضويته بمحض إرادتهم الحرة ولكن بشروط يتم التراضي بشأنها أو قبولها ممن يؤسسون التنظيم أو ينضمون إليه فيما بعد، ولكن يبقى أن هنالك تنظيما وأن هذا التنظيم هو الذي يميز المجتمع المدني عن المجتمع عموماً، فالمجتمع المدني هو الأجزاء المنظمة من المجتمع العام.

• **الركن الثالث: الركن الأخلاقي والسلوكي:** ينطوي على قبول الاختلاف والتنوع بين الذات والآخرين وعلى حق الآخرين في أن يكونوا منظمات مجتمع مدني تحقق وتحمي وتدافع عن مصالحهم المادية والمعنوية، والالتزام في إدارة الخلاف داخل وبين منظمات المجتمع المدني من ناحية وبينها وبين الدولة من ناحية أخرى بالوسائل السلمية المتحضرة؛ أي بقيم الاحترام والتسامح والتعاون والتنافس والصراع السلمي.

مما سبق يمكن القول إن أركان المجتمع المدني تعزز قيم المساواة والعدالة الاجتماعية والديمقراطية على مستوى الفرد والجماعة والشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع؛ نتيجة المساواة في الحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية بين مكونات المجتمع الواحد، وتتمى روح المواطنة القائمة على مبدأ الإنصاف وتؤدي إلى صلاح المجتمع الناتج عن صلاح الأفراد.

دور المجتمع المدني في إعداد الموازنة العامة:

تعتبر الموازنة من الناحية الفنية هي تلك الوثيقة التي تتضمن مقترحات الحكومة الخاصة بالنفقات والإيرادات بما يعكس سياسة ترتيب أولوياتها وأهدافها المالية، لكن وثيقة الموازنة تعتبر وجهاً واحداً أو مظهرًا واحدًا لعملية اتخاذ قرار دائم وخاص بالموازنة، حيث يسعى الجزء التالي إلى إيضاح الفائدة من مشاركة المجتمع المدني في عملية إعداد الموازنة مع الأخذ في الاعتبار أن الاتجاه نحو تضمين جهات غير حكومية في مجال إعداد الموازنة هو اتجاه حديث، ويمكننا أن نشير إلى النطاق الواسع لبضع الأنشطة التطبيقية في هذا المجال وبعض آثارها، إلا أن تلك الخبرة لا يمكن تعميمها بعد، غير أن بعض الأدلة تشير بقوة إلى القدرة الكامنة لأنشطة الموازنة التطبيقية لبعض منظمات المجتمع المدني عبر مجموعة عريضة من الدول، وذلك بالرغم من بعض العقبات الهامة (المشروع الدولي للموازنة، 2001، ص25).

ونستخدم هنا عملية إعداد الموازنة كإطار مرجعي لتنظيم مناقشتنا، حيث يشير هذا الإطار بشكل واضح إلى أن الاستجابة لتقديم الموازنة السنوية للجهات التشريعية هو عادة ما يكون المحور الأساسي لتركيز أغلب أنشطة مجموعات الموازنة خلال العام، ومع ذلك، من المفيد أخذ الاعتبارات التالية في الحسبان (Gen, 2018, p34):

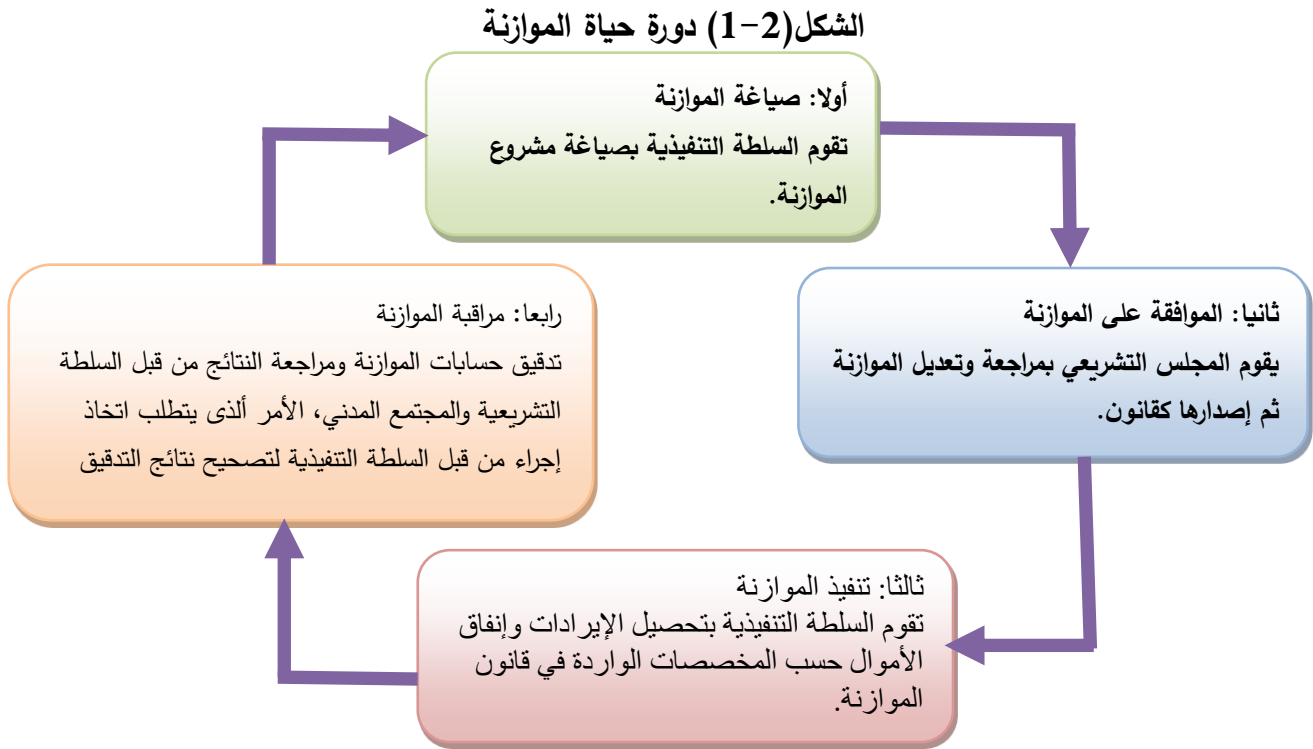
• تقسم عملية إعداد الموازنة بشكل بيّن وواضح إلى أربع مراحل، ففي الحياة العملية تتداخل المراحل، وبالمثل يمتد نشاط مجموعات الموازنة عادة عبر أكثر من مرحلة، وأحد عوامل النجاح المتواصل

للمجموعات في مجال إعداد الموازنة حول العالم، هو الالتزام بأهمية عنصر الوقت، وعلى المجموعات أن تركز على كافة مراحل الموازنة حتى تتجح.

• تقدم عملية إعداد الموازنة في كل سياق مجموعة فريدة من الفرص والتحديات، وعلى المجموعات أن توزع طاقاتها وفقا للفرص النسبية في كل مرحلة من مراحل العملية.

وبهذا تتكون دورة حياة الموازنة من أربع مراحل كما يلي (European Commission,) (2014,p7):

1. صياغة الموازنة: حيث يتم وضع خطة الموازنة من قبل السلطة التنفيذية في الحكومة.
 2. إصدار قانون الموازنة: حيث تتم مناقشة خطة الموازنة ويتم تعديلها ثم إقرارها من قبل السلطة التشريعية.
 3. تنفيذ الموازنة (الشراء والتنفيذ والمراقبة): حيث تقوم الحكومة بتنفيذ سياسات الموازنة.
 4. مرحلة المراجعة والتقييم (التدقيق والتقييم التشريعي): حيث يتم حساب وتقييم فاعلية النفقات الفعلية في الموازنة.
- وتخلق هذه المراحل فرصا لمشاركة جماعة الموازنة والشكل (1-2) يوضح ذلك:



(global stock-take of social Accountability initiatives for budget transparency and monitoring, challenges ,learned ,2013,p4)

ومما سبق يمكن القول إن المرحلة الثانية من إعداد الموازنة (مرحلة إصدار قانون الموازنة) من المراحل المهمة لجماعة الموازنة؛ فيمكنها المشاركة في تعديل أو إضافة بعض المخصصات المتعلقة بنود الموازنة، من خلال التواصل مع المجلس التشريعي كذلك يمكنها تقييم نوعية الإنفاق لمعرفة السياسات المتعلقة بمخصصات الموازنة، أما في مرحلة صياغة المسودة فجماعة الموازنة لا يمكنها المشاركة بصورة مباشرة في هذه المرحلة ولكن يمكن توقعها مما يخلق فرصة للتحليل أو إقامة خطوط اتصال غير رسمية مع السلطة التنفيذية، أما في مرحلة التنفيذ تلعب جماعة الموازنة في هذه المرحلة دور المراقب على سياسات الإنفاق وتشكل ضغطاً على السلطة التنفيذية بإصدار التقارير الدورية، أما المرحلة النهائية مرحلة التقييم والمراجعة فإن دور جماعة الموازنة في هذه المرحلة يشكل فرصة قيمة لتحصل على معلومات عن فاعلية الأنشطة التي قامت بها السلطة التنفيذية بالإضافة إلى دعم عملية المساءلة عن أداء الحكومة في تنفيذ بنود الموازنة بالأوجه الصحيحة.

المبحث الثاني

جماعة الموازنة المفهوم النشأة والأدوار المفترضة

جماعة الموازنة العامة:

بدأ نمو دور منظمات العمل المدني المستقلة في مجال الموازنة كمجموعة فرعية من منظمات المجتمع المدني وأخذت تعرف باسم مجموعات الموازنة، تعمل الأغلبية العظمى في تلك المجموعات بشكل مستقل عن حكومات بلادها والأحزاب السياسية وكثيرا ما يكون هذا الاستقلال هو الأساس الذي تبنى عليه تلك المساهمة الإشرافية الفريدة والمعلوماتية في مجال إعداد الموازنة العامة من قبل المجتمع المدني، وتسلط هذه المنظمات جهودها على موازنات القطاع العام أو قضايا الإنفاق الحكومي والضرائب وبالتركيز على أثر الموازنة العامة على الفقراء، والنوع الاجتماعي، والفئات المهمشة والاهتمام بتطوير نماذج نظرية، وبالرغم من التباين الواسع بين مجموعات الموازنة، إلا أن كثيرا منها يشترك في جدول أعمال يقر بقيمة وأهمية تضمين أطراف عديدة في عملية إعداد الموازنة والإشراف المستقل والالتزام بالخيارات المتحيزة للفقراء في إطار القدرات المالية المتاحة، وبصرف النظر عن نقاط التلاقي المشتركة يصعب تنميط أعمال مجموعات الموازنة المستقلة حيث إن كل مجموعة من المجموعات تركز على نوعية عريضة من الموضوعات وتستخدم منهجيات مختلفة (كرافشيك، 2003، ص 219) .

وتنشط مجموعات الموازنة على المستوى الوطني أو المحلي أو على مستوى الدولة أو الإقليم أو تعمل على توليفة من تلك المستويات، فمثلا: تركز بعض المجموعات في عملها على تبسيط الموازنة لتصبح سهلة الفهم من جانب الجماهير، وذلك بشكل أساسي من خلال بناء القدرات في برامج وحملات " محو الأمية بشأن الموازنة "، وتعمل على جمع ومقارنة وتفسير وتحليل وتقييم وتقديم البيانات والمعلومات المالية (بطريقة مبسطة) بينما يطور بعضها الخبرة في مجال التدريب، في حين تسلط مجموعات أخرى خبراتها في مجال التحليل والدعوى أو مزيج من تلك المجالات كترتيب اجتماع ما قبل الموازنة أو تنظيم ورش عمل حول النشر لتقارير الموازنة، وتراقب معظم المجموعات كل مرحلة من مراحل الموازنة ولكنها كثيرا ما تركز في مشروعاتها الإعلامية على مرحلة المراجعة والتقييم (Isaksen, Amundsen, Wiig, 2007,p7) .

كما ترصد بعض مجموعات الموازنة تأثير الموازنة على الفقراء أو تعمل على تطوير منهجيات لصالح الفئات المهمشة خاصة المرأة والأطفال والمسنين والشباب، وذلك في العديد من الدول مثل الهند

وجنوب إفريقيا وبعض دول أمريكا اللاتينية، وبما أنه يوجد متطلبات أساسية غائبة عن المهتمين، يرى (الشعراوي) أنه لا يمكن تحسين مستوى هذه الفئات المهشمة في ظل ما يلي (الشعراوي، 2003):

- غياب المعلومات عن حجم الإنفاق المالي المخصص لهذه الفئات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وأثر ذلك على أوضاعهم المعيشية.
- العجز عن تحديد حجم الإنفاق الموجه للمرأة والطفل والفقراء وبالتالي قياس ملاءمته لاحتياجاتهم وتقييم مدى كفاءة الإنفاق على هذه الاحتياجات.

وتعمل جماعة الموازنة بالتأثير على الموازنات المستجيبة لاحتياجات النوع الاجتماعي باعتبارها أداة تحليلية لما تقوم به الدولة، وهي تعتبر من الطرق التي يمكن أن تعمل عليها الحكومات من أجل تنفيذ الالتزامات والتوصيات وخطط العمل المرتبطة بالمرأة والمقررة في المؤتمرات الدولية، كما تظهر التقدم في التزامات الحكومة تجاه المساواة بين الرجل والمرأة بتركيز الاهتمام على مخرجات الحكومة وآثار الإنفاق الحكومي، كما تستخدم لضمان عدم وجود أي فجوات بين الخطط والسياسات العامة التي تستهدف تطوير أوضاع المرأة وبين مخصصات الموازنة، وهي أداة لضمان إدماج مراعاة الدلالات الخاصة بالنوع عند تحليل ورصد الإيرادات والنفقات، خاصة أنه أصبح من غير المقبول إغفال البعد الاجتماعي، فبدون تقييم الآثار المختلفة للموازنة على الرجل والمرأة تصبح جهود الحكومة من أجل تحقيق أهدافها غير مجدية، وهذا ما قامت به العديد من الدول كفرنسا حيث طالبت جماعة الموازنة الحكومية الفرنسية بعمل ملحق للموازنة يحدد المخصصات المقررة لتطور المساواة بين الرجل والمرأة أما الفلبين تبنت الحكومة موازنة خاصة بالنوع الاجتماعي بتخصيص 5%، أما السويد التزمت بتخصيص نسبة معقولة من الناتج القومي الإجمالي لرعاية الأطفال و2% بصدد تشغيل المرأة (الشعراوي، 2003، ص258-259).

كما إن وجود مجموعات الموازنة أيضا متنوعة وتعكس الظروف السياسية المتباينة في كل دولة من الدول التي تعمل بها؛ حيث إنه ليس هناك قيود على أنواع المنظمات التي يمكن أن تستفيد من تطور مهارات إعداد الموازنات، بينما ظهر عدد كبير منها لدعم أنشطة منظمة ما، وذلك من خلال تكوين شراكة بين جماعة الموازنة والجهات التشريعية لتطوير أعمال الموازنة ودعم الخبرة البحثية المفقودة داخل الجهات التشريعية، وزيادة التغطية الإعلامية للقضايا الخاصة بالموازنات وبناء الشبكات والتحالفات وتوظيف المناصرة كأساليب ضغط فاعلة، إلا أن أغلب تلك المجموعات قد جاءت نشأتها في إطار قطاع المنظمات غير الحكومية القائمة على أساس المجتمع المحلي، والتي لا تسعى بالأساس للربح، في حين

تم تأسيس بعض المجموعات بنجاح في بيئات أكاديمية أو بمساندة من القطاع الحكومي ذاته، وبالتالي تضم قيادة تلك المجموعات نشطاء وأكاديميين وقادة حكوميين سابقين ومسؤولين ومستشارين في مجال قطاع الأعمال العام (كرافشك، 2003، ص 220-221).

ظهرت جماعة الموازنة مع نهاية عام 1997 ضمن المشروع الدولي للموازنة، حيث تم حشد ما يقارب 50 شخصًا من أربع عشرة دولة لحضور أول مؤتمر يتعلق بالموازنة، وفي المؤتمر الثالث الذي عقد في نوفمبر 2000، حضر المؤتمر 100 مشاركًا من خمسة وعشرين دولة، حيث أن غالبية المشاركين في المؤتمر من الدول النامية أو من ديمقراطيات ناشئة، واستطاعت غالبية المجموعات الأساسية التي اشتركت في المؤتمر الأول تعميق أنشطتها، بينما عرضت بعض الدول الأخرى مثل غانا وكينيا وروسيا وكرواتيا وأوغندا وأندونيسيا جهودًا مبشرة، وكان غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة لا تقل عن عام في مجال أعمال الموازنة، وقد كانت مشاركة منظمات غير حكومية في أعمال الموازنة في السنوات القليلة الماضية مشاركة ملحوظة ليبدأ ظهور جماعة الموازنة (المشروع الدولي للموازنة، 2001، ص 10).

السياق الدولي لدور مجموعات الموازنة:

إن وجود سياق دولي لعمل مؤسسات المجتمع المدني ساعد على خلق تربة خصبة يمكن لجماعة الموازنة أن تشارك من خلالها في المسائل المتعلقة بالموازنة، كما إن تزايد دور الجهات التشريعية في مجال إعداد الموازنة في عدد من الدول النامية والدول التي تعد في المرحلة الانتقالية نحو الديمقراطية أو الديمقراطيات الناشئة، ومن اللافت للنظر أن هناك تحولات كبرى قد حدثت في الأنظمة الحكومية في العقد الماضي، فقد انتقلت العديد من الدول من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات منفتحة كما أصبحت تحاول جاهدة أن تبني منظومة ديمقراطية تشاركية لصنع القرار، حيث بدأ نشاط المجتمع المدني في التمحور حول الموازنات الحكومية، فالموازنة هي أهم أداة حكومية في السياسات المالية والاقتصادية ولا بد أن تعكس هذه الموازنات أولويات المجتمع، ولكن قد تواجه عملية إعداد الموازنة مشكلة الحاجة إلى موارد مالية، وفي هذه المرحلة يمكن لمجموعات المجتمع المدني أن تصبح أكثر تأثيرًا إذا عرفت كيف يمكن إعداد مسودة الموازنة والموافقة عليها وتنفيذها وتقييمها، إلا إن توقيت هذا النمو لدور مجموعات الموازنة يعكس عددًا من التطورات الدولية من بينها ما يلي (المشروع الدولي للموازنة، 2001، ص 13-14):

• دور جديد للحكومة والمنظمات غير الحكومية في معالجة الفقر: حيث يوجد توافق في الآراء فيما يتعلق بالأدوار المكتملة للأطراف الفاعلة الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في عملية دفع التنمية

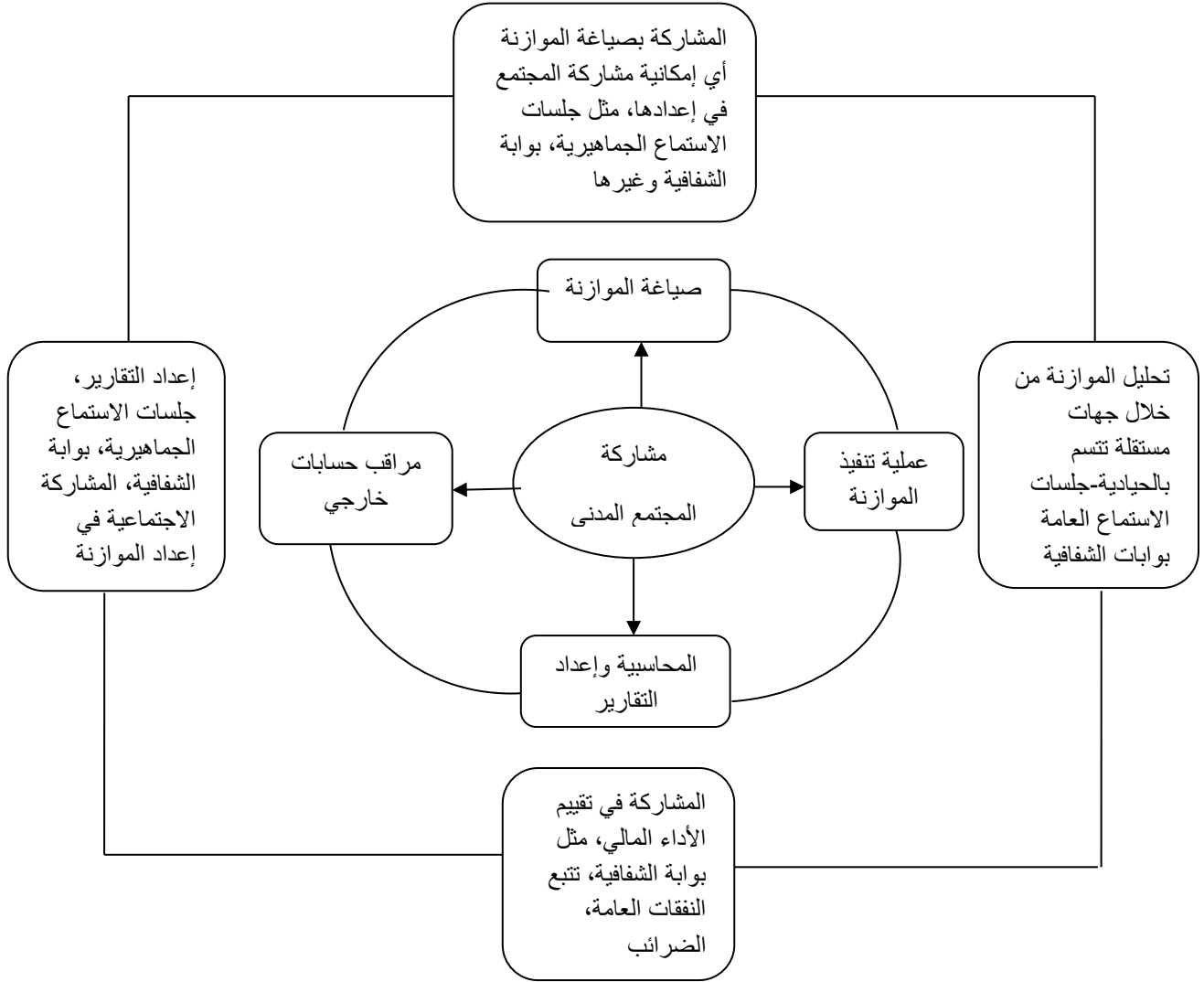
الاقتصادية أو التنمية المستدامة، خاصة أن اليوم تنظر أغلب المؤسسات الدولية إلى الدولة المناسبة (الدول الديمقراطية التي تعنى بالتنمية المستدامة والنوع الاجتماعي) وإلى القطاع الخاص وإلى الشركات مع مؤسسات المجتمع المدني التي لا تهدف للربح كفرص جديدة لدعم الحكم الرشيد ولتطبيق استراتيجيات فعالة للحد من معدلات الفقر واللامساواة .

• **اللامركزية:** غالباً ما صاحبت عملية التحول الديمقراطي عملية تطبيق اللامركزية والتي تجعل الموازنة قريبة من المجتمعات وتجعلها أكثر واقعية بالنسبة لهذه المجتمعات، وفي حين يمكن أن تؤدي اللامركزية إلى تعقيد عملية التنسيق والمراقبة للموازنة على المستوى الوطني، فإنها قد تخلق فرصاً لمشاركة أكبر من قبل المواطنين والسلطة التشريعية، وفي ظل عدم توافر قدرات كافية لدى العديد من مؤسسات الدولة والمؤسسات المحلية فإن اللامركزية تفتح فرص تدريب وتحليل للمجموعات غير الحكومية المعنية بشؤون الموازنة.

• **الاتجاه نحو الديمقراطية:** تزدهر أعمال الموازنة في البلاد التي تمر بمرحلة انتقالية نحو الديمقراطية، وكثيراً ما يرتبط الاتجاه نحو الديمقراطية بمزيد من الشفافية والمشاركة العامة، مما يسمح للمجتمع المدني والجهات التشريعية بأن تلعب دوراً أكبر في السياسة العامة وبالتالي في مجال الدعوى من أجل مزيد من الشفافية ومن ثم فهذا الدور يعمل على تعميق الديمقراطية.

• **إدارة الإنفاق العام:** يعكس تطور الأعمال المستقلة الخاصة بالموازنة عملية تبني العديد من الدول لممارسات جديدة تتعلق بالمالية العامة، وتشجع بمثل هذه الممارسات وتدعم وجود شفافية أكبر في نظم الموازنات ووجود دور أكبر للرقابة المستقلة من قبل المجتمع المدني والسلطة التشريعية في إعداد الموازنة، إلا أن معالم عملية الإشراف هذه لم تتضح بعد، تعتمد الأدوات الجديدة للموازنات متوسطة الأجل القائمة على أساس النتائج على درجة أكبر من الشفافية وعلى البيانات الملائمة من حيث توقيت تقديمها وسهولة الوصول إليها وهما شرطان أساسيان لعمل الموازنات غير الحكومية (الموازنات البديلة) التي تقترحها أو تقدمها جماعة الموازنة، وبالمثل تسمح المعايير الحسابية الأكثر حزمًا بدرجة أفضل من المراقبة الخارجية للموارد العامة.

ويمثل الشكل (2-2) النفقات العامة ودور المجتمع المدني في رصدها وتقييمها.



(مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2015) دليل كتابة التقارير، رام الله . فلسطين، ص 47)

دور مجموعات الموازنة:

إن فكرة مشاركة مجموعات الموازنة في مناقشة الموازنة ترقى إلى مستوى حدوث تحول كبير في المنهج التقليدي لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بالموازنة، وفي معظم الدول كانت الموازنة العامة تعتبر لفترة طويلة حكرا على السلطة التنفيذية وهي الفاعل الوحيد والمؤثر في عملية إعداد الموازنة العامة، ومؤخرا تم الترحيب بمقترحات خاصة بعمليات اتخاذ القرار من خارج السلطة التنفيذية، وذلك بإشراك

مؤسسات المجتمع المدني التي تعنى بإعداد الموازنة، في حين انتشرت أفكارًا معاكسة لذلك التوجه في كثير من الدول النامية ومن تلك الأفكار ما يلي (المشروع الدولي للموازنة، 2001، ص15):

- أن يتم إعداد الموازنة سرًا لأن أي صياغة مفتوحة قد تؤثر على الأسواق.
- تدخل الجمعيات غير الحكومية قد يدمر سلامة وسرية الموازنة
- الجهات التشريعية والمجتمع المدني مصلحة أكبر في الدفاع عن مصالح دوائر بعينها على حساب مصلحة البلاد ككل.
- يجب أن تصدر الموازنة داخليًا في إطار عملية مغلقة ويقتصر حق الموافقة عليها على الجهات التشريعية.

ويرى الباحث أن الانفتاح والمتغيرات الدافعة لتصاعد دور جماعة الموازنة في صنع السياسات العامة ناتج عن تحولات كبرى قد حدثت في الأنظمة الحكومية، فقد انتقلت العديد من الدول من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات مفتوحة كما أصبحت تحاول جاهدة أن تبني منظومة ديمقراطية تشاركية لصنع القرار بالإضافة إلى وجود تطورات عالمية أخرى منها:

- ظهور ما يسمى بدولة الرفاهية الاجتماعية وتحولاتها.
- النظام العالمي وتحولاته وظهور ما يسمى بالعولمة.

ويمكن القول؛ إن وجود المجتمع المدني أصبح مطلبًا أساسيًا لتحقيق التنمية بالمعنى الشامل متضمنًا أبعادًا اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، ودعم الجهود التطوعية لتحقيق التنمية من خلال المشاركة بين أطراف المجتمع المدني وصناع القرار، وتفعيل الأدوار المساندة لمؤسسات المجتمع المدني لتمكينها من اتخاذ مبادرات فعالة تجاه قضايا التنمية.

ونذكر هنا الأدوار التي يمكن تطبيقها من قبل جماعة الموازنة (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015، ص22)

- المشاركة في استراتيجيات الحد من الفقر والتخطيط للتنمية التشاركية.
- تعمل جماعة الموازنة على الصعيد الاجتماعي دورًا رئيسيًا في مساءلة ومراقبة ونقد وبناء الوعي العام حول السياسات والخطط المالية للحكومة والمتصلة بالموازنات.
- تحليل الآثار المترتبة على مخصصات الموازنة وزيادة الوعي حول القضايا المتصلة بالموازنة وخاصة فيما يخص التباينات بين أولويات سياسة الحكومة وتخصيص الموارد.
- القيام بحملات توعية عامة لتحسين مستوى محو الأمية.

• تساهم جماعة الموازنة في مساءلة الحكومة حول كيفية الرقابة على المال العام، فأصبحت العديد من الحكومات المحلية على سبيل المثال تعلن أو تنشر علناً آخر المعلومات حول الحسابات الختامية والنفقات.

- تحسين الرقابة العامة؛ وذلك من أجل تعزيز فعالية وآليات عمل الحكومة.
- استطلاعات الرأي العام وجلسات الاستماع العامة لاستقطاب ردود الفعل والتي يمكن من خلالها مساءلة الحكومة للمطالبة والضغط من اجل التغيير. (Adil Khan,2005,p61):
- رصد وتقييم رضا الجمهور عن الخدمات ذات الأولوية التي تقدمها الحكومة؛ وذلك من خلال مؤشرات خاصة تم تطويرها من قبل جماعة الموازنة
- تتبع الإنفاق العام لمراقبة تدفق الموارد المالية وتحديد التجاوزات أو التسريبات في النظام.

وبهذا يمكن القول أن الأدوار التي تقوم بها جماعة الموازنة تفضي إلى الإقرار بأهمية نزاهة واتساق الموازنة لتأكد رشاد السلطة المالية، وهذه المقولة معقولة على مستوى الحرص على نزاهة السياسة المالية، إلا أنه من غير المرجح أن تعتمد نزاهة الموازنة على الحاجة لليقين المبكر حول توزيع الموارد بين الأقسام وداخلها، أن زيادة مشاركة السلطة التشريعية في عملية إعداد الموازنة ومشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني يمكن أن يؤدي إلى نتائج تحافظ على الانضباط المالي بداية من صياغة الموازنة حتى الإشراف على كيفية تنفيذ الموازنة (IBP,2017).

ويرى الباحث انه كلما زادت مشاركة جماعة الموازنة في عملية إعداد الموازنة ستتضمن من التركيز على مسائل تحديد الأولويات فيما تخص احتياجات المجتمع والفئات المهمشة والفقيرة ورفع مستوى فاعلية وكفاءة النفقات بدلا من زيادة حجم الموازنة أو حجم بعض البرامج الخاصة. ويمكن القول إن من صلاحيات السلطة التنفيذية في الحكومة إعداد الموازنة، ولكن هذا لا يعني استئثار السلطة التنفيذية بكافة مراحل عملية إعداد الموازنة أو أن تكون هذه العملية مغلقة، فإنه يوجد العديد من المزايا بالنسبة للحكومة في حال إشراك جماعة الموازنة أو المجموعات المعنية بأمور الموازنة كطرف فاعل مكمل في السياسات المالية العامة، وكشركاء أساسيين للحكومة، فتعمل المجموعات على تدعيم قدرة الحكومة من خلال تقديم خدمات التدريب والبحث التي تهتم الحكومة، والعمل معها في المنتديات المختلفة وفي مجال بناء قدرات الجهات التشريعية، وإن إشراك جماعة الموازنة كشركاء أساسيين للحكومة في إعداد الموازنة يساهم في بناء المهارات لفهم وتحليل الموازنة، وإن القدرة على فهم وتحليل الموازنة من خلال تدريب أعضاء في المجلس التشريعي هو شرط أساسي لإجراءات العمل، حيث قد يفتقر البعض لهذه المهارات مما يترتب عليها جهود محددة لبناء المهارات اللازمة لمعالجة مختلف التحديات والإجراءات.

وأصبح الآن يوجد العديد من التوجهات التي تدعم تدخل المجتمع المدني والجهات التشريعية في شؤون الموازنة، فأعمال مجموعات الموازنة المباشرة أو غير المباشرة من خلال الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة تساهم في تحسين صنع القرار في مجال الموازنات، ومن هذه الأعمال والأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة ما يلي (كرافشيك، 2003، ص8):

• **تبسيط الموازنة وتعميق النقاش:** تبدأ معظم مجموعات الموازنة في تركيز جوهر نشاطها حول الأمور الخاصة بالموازنة على تطوير برامج لمحو الأمية بالموازنة وإعدادها، وتشجيع الحوار بين المواطنين وجماعات المصالح والمشرعين حول الأولويات التي تخضع لها الموازنة، مما يساعد في تعزيز قدرة الدولة والجهاز التشريعي على التواصل وبناء التفاهم والمشاركة مع المواطنين، حيث قد تتضمن تفاصيل إعداد الموازنة بعض الأدلة المبسطة واتجاهاتها والمخصصات الحالية وبعض النقاش حول القضايا الراهنة.

• **تجميع ونشر المعلومات حول الموازنة:** تساعد تلك الأنشطة على تحسين جودة مدخلات الجهات التشريعية والمجتمع المدني في عملية إعداد الموازنة، وبالحصول على نظرة عامة بشأن نقاط القوة والضعف في نظام الإنفاق.

• **التحليل النقدي المستقل:** حيث أن تحليل المجتمع المدني للموازنة ينهض بالقدرات البحثية الخاصة بالجهات التشريعية ووسائل الإعلام وفي بعض الأحيان الجهات التنفيذية، ويوفر هذا التحليل أحد المصادر القليلة للمعلومات والتحليل المتخصص عن تأثير الموازنة على الفقراء، ويتضمن تحليل مجموعات الموازنة أربعة مجالات للتركيز هي:

- نظم أو عمليات الموازنة.
- التركيز على المستوى الاقتصادي الكلي.
- تأثير المجموعة والقطاع.
- وأخيرا تحليل الدخل.

• **توفير معلومات جديدة حول صنع القرار في مجال الموازنة:** كثيرا ما تتمكن مجموعات الموازنة في المجتمع المدني من أن تحافظ على علاقات منتظمة ووثيقة بالمواطنين وجماعات المصالح، مما يسمح لها بتجميع معلومات عن أولويات المواطنين ووجهات النظر غير الحكومية حول الموازنة ومتابعة ومراقبة اتجاهات الإنفاق العام وتحليل أثر المشروعات.

• **التدريب:** تقوم الكثير من منظمات المجتمع المدني بتطوير خبراتها في مجال التدريب على الموازنة، هادفة إلى تدعيم قدرة منظمات المجتمع المدني الأخرى والجهات التنفيذية ووسائل الإعلام على التحليل

والتأييد مما يؤدي إلى درجة أقوى من الإشراف والتدخل، كما توفر مجموعات أخرى فرص التدريب للإدارات الحكومية والمؤسسات الدولية من بينها الأمم المتحدة ومنظمات التجارة الإقليمية.

- إرساء مبدأ المحاسبة: تستطيع منظمات المجتمع المدني من خلال أنشطة التحليل والنشر أن تساعد المواطنين والجهات التشريعية على تعزيز قنوات المحاسبة، وقد يصبح ذلك ممكناً، على سبيل المثال؛ عندما توفر المجموعات معلومات سهلة المنال، أو أن تسعى إلى متابعة نتائج المحاسب العام مع جماعات المصالح ذات الصلة، أو أن تجري أنشطة خاصة بقياس الأثر أو المراقبة التي تختبر أو تعزيز البيانات المتلقاة من تقرير المحاسب العام (United Nations, 2005, p68).

عناصر نظام الموازنة السليم:

ليس من السهل أن نتمكن من التغلب على المشكلات المتعلقة بعمليات الموازنة التي لا تعمل بكفاءة، أو تلك التي تتعلق بوجود نظم سيئة لإدارة الموازنة وخصوصاً في البلدان النامية، وفي بعض الأحيان قد يتطلب الأمر تحديد وإصلاح بعض الحلقات الضعيفة في المنظومة وأحياناً قد يستدعي الأمر تغييراً شاملاً للمنظومة بكاملها بل وتطبيق قوانين جديدة لتكون بمثابة قواعد فعالة للاسترشاد بها (المشروع الدولي للموازنة، 2001، ص 34).

وحتى نتمكن من التغلب على مركزية وضع الموازنة في القطاع العام وعلى المشكلات المتعلقة بالموازنة وعدم قدرتها على الوصول إلى التوزيع الأمثل للموارد، يجب أن يتم العمل بكفاءة وبنظم جيدة لإدارة الموازنة وخصوصاً بالبلدان النامية وقد يتطلب الأمر تحديد وإصلاح بعض الحلقات الضعيفة في المنظومة، أو عمل تغييراً شاملاً للمنظومة بكاملها وذلك من خلال مشاركة جماعة الموازنة في تحديد أولويات النفقات العامة وتطبيق قوانين جديدة لتكون بمثابة قواعد فعالة للاسترشاد بها، وعند التعامل مع هذه المسائل، يجب أن نضع في الحسبان أصل نظام الموازنة السليم من خلال ما يلي: (الحو، 2017)

- موازنة شاملة تستوعب كافة العمليات المالية الحكومية.
- إطار قانوني لتحديد دور ومسؤوليات المؤسسات بما يتضمن عملية المراجعة والرقابة.
- معلومات وتقديرات دقيقة وفي الوقت المناسب.
- عملية إعداد الموازنة تتميز بالشفافية وتسمح بمشاركة فعالة من قبل المجتمع المدني والسلطة التشريعية.

وحيث إن مشاركة جماعة الموازنة في الموازنة حسب (انزارن) سيحقق المزايا التالية (انزارن، 2019، ص441-442):

✓ تعزيز الشرعية الديمقراطية عن طريق تحسين المساءلة ويجعل المسؤولية التنفيذية أكثر شفافية، وزيادة كمية وحجم المشاركة في الحكومة.

✓ تحسين الشفافية في عملية وضع الميزانية بزيادة عدد الفواعل المشاركة فيها.

✓ رقابة اجتماعية أكبر على الميزانية والمالية العامة.

✓ إنشاء معايير جديدة لتوزيع الموارد التي تسمح بتلبية احتياجات السكان الأكثر فقرًا.

✓ تسمح بزيادة موارد الإدارة المحلية ومكافحة المحسوبية والفساد بما يساهم في زيادة شرعية الحكومة والإدارة العامة.

✓ تعزيز التعاون والتضامن مع الحكومة وتأكيد ثقافة الحوار والالتزام المتبادل بين الحكومة والسكان.

✓ تحسين في جودة تسيير الشؤون العامة وتوفير عوائد مالية في شكل استثمارات حضارية للمشاريع التي يتم اختيارها ضمن أولويات وحاجات المجتمع.

ويرى البعض أن عملية مشاركة جماعة الموازنة في صياغة الموازنة تؤدي إلى زيادة الثقة المتبادلة بين الحكومة والشعب، وشفافية ونزاهة النفقات العامة وتعريف المواطنين بالهدف من صياغتها وتقليل نسبة الفقر وحالات التهميش في المجتمع وتعزيز الممارسات الديمقراطية (Hansen,2014,p2).

كما إن إشراك جماعة الموازنة في تحليل الموازنة سيؤثر على تخصيصات الموازنة للقطاعات وتحسين تبادل المعلومات والفهم العام للموازنة العامة، والتأثير على سياسات تحصيل الإيرادات وتحسين الأموال للفئات الضعيفة بمن فيهم النساء والأطفال، وبدء المناقشات حول آثار محددة من مخصصات موازنات القطاعات المختلفة حسب الاحتياجات (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015، ص27).

دور جماعة الموازنة في مراحل إعداد الموازنة:

أولاً: مرحلة الصياغة وإعداد مسودة الموازنة:

مرحلة كتابة مسودة الموازنة:

إن مرحلة كتابة مسودة الموازنة من أكثر المراحل انغلاقاً في كافة الدول تقريباً، وأكثرها إحكاماً من قبل الجهاز التنفيذي، لذا فإنه لا تتوفر عادة فرصة كبيرة لتدخلات من قبل المجتمع المدني قبل إدراج الموازنة أمام الجهات التشريعية، حيث إن فرص التدخل المتوفرة للمجتمع المدني في مرحلة كتابة مسودة

الموازنة كثيرًا ما تكون غير رسمية وتستند إلى مبادرة الشبكات المرتبطة بالهيئة المعنية وصلتها الوزارية وأيضًا صلتها على المستوى الإدارات الحكومية (المشروع الدولي للموازنة، 2007، ص10).

فمثلًا إذا علمت جماعة الموازنة أن إدارة أو شخصية حكومية ما تهتم بقضية معينة، فقد تكون هذه فرصة للمجتمع المدني لمناقشة المسائل المرتبطة بتلك القضية، حيث إن توقيت عملية إعداد الموازنة معروف بشكل عام في الدول، فيمكن خلال هذا الوقت أن يتم نشر تقرير أو بحث في وقت إعداد مسودة الموازنة، وهذا ما قد يؤثر في المناقشات الدائرة في مرحلة الإعداد، وبالطبع قد تلجأ منظمات المجتمع المدني إلى وسائل الإعلام أو الوسائل الأخرى لتؤثر على اهتمامات الحكومة خلال مرحلة إعداد الموازنة إذا ما تأكدت من فعالية تلك الوسائل، إلا أن غياب الفرص الرسمية لتدخل المجتمع المدني يعني أن تحديد أثر تلك الأنشطة على مقترح الجهات التنفيذية يصبح أكثر صعوبة، ومن الأنشطة التي نفذتها جماعة الموازنة في مرحلة كتابة المسودة ما يلي:

- عقد لقاء سنوي مع وزراء في الحكومة ومع الأجهزة الإدارية في القطاع العام في دولة جنوب أفريقيا؛ وذلك من أجل تحديد الأولويات وإسماع الحكومة صوت المجتمع المدني في مرحلة إعداد مسودة الموازنة، ومثال ذلك جماعة الموازنة الكينية حيث انبثق عن هذه اللقاءات مجموعة من الأولويات (Krafchik, 2001, p8).

- تقديم موازنات بديلة؛ فقد حاولت بعض جماعة الموازنة أن تطور دورها وذلك عن طريق تقديم موازنات بديلة إلا إنها فشلت في هذه المحاولات نتيجة التكلفة المالية لإعداد الموازنة، وكذلك الأمر عدم توافر البيانات والنماذج المطلوبة لإعداد موازنة شاملة موازية لموازنة الحكومة، إلا أنه في هذا المضمون قد نجحت بعض جماعة الموازنة بالتركيز على موضوعات أو قطاعات محددة كالموازنة الفيدرالية البديلة بكندا وحالة المقترحات الضرائب البديلة بالمملكة المتحدة (كرافشيك، 2003، ص226).

- إعداد الموازنة التشاركية؛ حيث تعتبر هذه التجربة للميزانية التشاركية مثالًا فريدًا للديمقراطية بإشراك المجتمع في تحديد جزء من الاستثمارات العمومية وتخصيص الموارد واختيار السياسات الاجتماعية العريضة ومراقبة الإنفاق العام، ويسمح لهم بالمشاركة الملموسة في الشؤون العامة (تحديد أشكال المشاركة، اقتراح مشاريع، التصويت، تنفيذ المشاريع، وتتبعها وتقييمها)، وتعتبر مدينة بورتو اليجري (البرازيل) بداية التجربة وقد تكررت في حوالي 100 بلدة في البرازيل وحققت درجات متباينة من النجاح (ريبكيوارنر، 2017).

- المشاركة في متابعة الخطط والأنشطة الخاصة بمكافحة الفقر من خلال بناء المشروع القومي؛ حيث تعمل جماعة الموازنة على مراقبة عمل الصندوق لمكافحة الفقر الذي أنشئ للتصرف في الموارد المسموح باستخدامها وفقاً لمبادرة الدول مرتفعة المديونية (Okonjo, 2008,p6).
- نشر التقارير؛ فقد بدأت العديد من الدول في نشر تفاصيل مبكرة عن السياسات الاقتصادية الكلية والمخططات التمهيدية للموازنة المقبلة في شكل تقرير ما قبل إعداد الموازنة، وذلك قبل إدراج الموازنة النهائية على جدول أعمال الجهة التشريعية بشهور، ففي بعض الدول مثل البرازيل والسويد وسويسرا يناقش تقرير ما قبل الموازنة وتتم الموافقة عليه بمعرفة الجهات التشريعية، وفي دول أخرى مثل البيرو وجنوب أفريقيا يسمح للجهات التشريعية بمساحة للمناقشة ويشجع على إعادة ترتيب الأولويات والإنفاق الفعال والمؤثر (كرافشيك، 2003، ص228).

دور جماعة الموازنة في مرحلة كتابة المسودة:

جماعة الموازنة لا يمكنها المشاركة بصورة مباشرة في مرحلة كتابة مسودة الموازنة، حيث إن الموازنة لا تعد من نقطة الصفر، فإن الأجزاء الرئيسية منها يمكن توقعها من قبل المشاركين بها من خارج السلطة التنفيذية بما يخلق فرصة للتحليل والدعوة والمناصرة في مرحلة الصياغة أثناء عملية إعداد الموازنة ولكن يمكن القول أن دور جماعة الموازنة في هذه المرحلة (Iiywalii,2003,p3).

- نشر تحليلات حول المسائل المعروفة أنها قيد النظر، أو تلك التي تعتقد هذه المجموعات أنها من الأولويات وذلك على أمل التأثير في الموازنة التي تتم صياغتها.
- إقامة خطوط اتصال غير رسمية مع مسؤولي السلطة التنفيذية في الدول التي لا تؤثر فيها العملية التشريعية كثيراً على الموازنة، فيجوز لهذه الجماعة أن تركز على مرحلة الصياغة لأن القرارات الهامة يتم اتخاذها في هذه المرحلة

ثانياً: مرحلة التشريع:

تأتي المرحلة الثانية من دورة حياة الموازنة عندما تتم مناقشة الموازنة التي قامت السلطة التنفيذية بإعدادها من قبل السلطة التشريعية، ثم مرحلة التشريع أو إصدار قانون بشأنها، وتبدأ هذه المرحلة عندما تقوم السلطة التشريعية بتقديم مسودة الموازنة إلى السلطة التشريعية وتقوم السلطة التشريعية عندئذ بمناقشة الموازنة، وقد يتضمن ذلك عقد جلسات استماع علنية وتصويت من قبل اللجان التشريعية وتنتهي العملية عندما يتم اعتماد الموازنة من قبل السلطة التشريعية سواء في صورتها الحالية أو بعد إدخال تعديلات

عليها، ويمكن أن يتم رفض الموازنة من قبل السلطة التشريعية بل أنه في بعض البلاد يتم استبدالها بموازنة أخرى تقترحها السلطة التشريعية، ومن المعتاد أن تبدأ مرحلة سن قانون الموازنة عندما يتنامى اهتمام العامة بالموازنة وتصبح المعلومات الخاصة بالموازنة متاحة بشكل واسع، ومن الناحية النظرية فإن السلطة التشريعية تمتلك الموارد والوقت اللازم لمراجعة الموازنة المقترحة من قبل السلطة التنفيذية وإدخال تعديلات عليها، أما من الناحية العملية فإن الإطار القانوني لعملية الموازنة أو النظام السياسي في بلد ما قد يحد من تأثير السلطة التشريعية على الموازنة، كما تعاني السلطة التشريعية في بلدان عديدة من نقص في عدد العاملين وكذلك الخبرات في مجال الموازنة، وتشارك الهيئة التشريعية في مسائل الموازنة من خلال عقد جلسات استماع أو تشكيل لجان خاصة أو طلب معلومات من السلطة التنفيذية أو عقد مناظرات عامة (المشروع الدولي للموازنة، 2007، ص14).

وبالتالي فإن السلطة التشريعية هي الممثل الشرعي للمواطنين، وأن فاعلية هذا النمط يعتمد على مشاركة المجتمع المدني بالتأثير على عملية الموازنة، إلا أنه يوجد عوامل تقيد السلطة التشريعية منها ما يلي (المشروع الدولي للموازنة، 2001، ص33):

• الإطار القانوني والأحكام التشريعية؛ فغالبًا ما تقيد دور السلطة التشريعية فقد تمنح السلطة التشريعية وقتًا محدودًا لمراجعة الموازنة، أو قد يسمح لها بالقيام بتعديلات طفيفة فقط (أو لا يسمح لها بأي تعديلات على الإطلاق).

• النظام السياسي والممارسات السياسية في دولة ما قد تؤدي إلى الحد من تأثير السلطة التشريعية على الموازنة، وفي النظام البرلماني على سبيل المثال تتحكم السلطة السياسية في السلطتين التشريعية والتنفيذية ويوجد ضغوط قوية على السلطة التشريعية لقبول الموازنة بدون إدخال تعديلات كبيرة عليها.

• السلطة التشريعية في غالبية الدول النامية تواجه معوقات بسبب عدم توافر العدد الكافي من الأفراد والخبرات المتعلقة بالموازنة، وإذا لم تتمتع السلطة التشريعية بقدر كاف من الصلاحيات فإنها لن تكون قادرة على تقييم مقترحات الموازنة والتوصية ببعض التعديلات.

دور جماعة الموازنة في مرحلة التشريع:

أثناء هذه المرحلة من دورة الموازنة غالبًا ما تكون جماعة الموازنة قادرة على عرض مساهماتها، ولأن المناقشات العامة والاهتمام بالموازنة تبلغ أوجها في هذه المرحلة فإن السلطة التنفيذية تعرض الموازنة على السلطة التشريعية وهذا يعطي فرصة للجماعة بأن تقوم بالأدوار التالية: (warner,2017).

• أن تحصل على تغطية إعلامية لتحليل الموازنة وذلك بنشر التقارير وعقد الندوات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

- أن تكون شاهد خبير في جلسات الاستماع.
 - أن تعلق على مقترحات الموازنة.
 - أن يؤثر تحليلها وشهادتها في الجدل الذي يدور في البرلمان حول الموازنة حيث تركز على الموضوعات الهامة المتعلقة بتأثير مقترحات الموازنة على الفقراء والفئات المهمشة وغيرها. ومن الأدوار كذلك حسب (شراكة الموازنة الدولية IBP، 2019، ص31-03).
 - تقديم خدمات إجراء الأبحاث والتدريب وتدعم قدرات التواصل والتحليل المحدودة لدى الهيئات التشريعية،
 - إعداد ملخصات سهلة المنال وأدلة إجراءات للموازنة وذلك من خلال تقديم مقدمة عامة عن الموازنة
 - تحليل الاتجاهات الرئيسية للإنفاق والدخل وهذا يساعد السلطة التشريعية في فهم الموازنة.
 - التدريب في مجال الموازنة وهي من الأنشطة والوسائل الأساسية لتفعيل دور جماعة الموازنة أثناء مرحلة التشريع وذلك من خلال استهداف الجهات التشريعية.
 - إعداد وتنسيق التحليل المستقل، حيث يعتبر التحليل المستقل أحد التفسيرات النقدية المتاحة والتي هي في نفس الوقت سهلة المنال وملائمة من حيث الوقت. كما إن بعض أعضاء جماعة الموازنة يقدم تحليلاً شاملاً للموازنة
- ويمكن القول إن مرحلة التشريع كثيراً ما تقدم فرصة كبرى لمجموعات الموازنة للتدخل الرسمي وممارسة النفوذ، وفي تلك الحالات من الجائز أن يضيف نشاط جماعة الموازنة الحد الأعلى من القيمة عن طريق توفير الأنشطة التي تتضمن التدريب وإصدار الأدلة وتحليل الموازنة، كما إن التركيز على الفقراء يمكن أن يكون حلاً لندرة المحللين المدربين في القطاع العام ويحسن من الخيارات الملائمة والمتاحة في مجال السياسات.

ثالثاً: تنفيذ الموازنة – التنفيذ، الرقابة، التحكم:

في هذه المرحلة عندما يتم تنفيذ الموازنة يوجد اختلاف كبير بين الحكومات فيما يتعلق بكيفية تنظيم الموازنة ومراقبتها للإنفاق لتضمن عملية الالتزام بالموازنة، وفي بعض الحالات تقوم وزارة المالية بممارسة رقابة مركزية قوية على الإنفاق وتقوم بمراجعة المخصصات التي تقدم للوزارات وتقوم باعتماد عمليات الإنفاق الرئيسية، لكن في البلاد التي تتمتع فيها الوزارات بقدر عالٍ من الاستقلالية تقوم وزارة المالية بمراقبة الإنفاق من خلال طلب الحصول على تقارير دورية من كل وزارة عن الإنفاق. (مبروك، 2015،

ص37)

وعند التطبيق قد لا يتم تنفيذ الموازنة دائماً في الصورة المحددة التي اعتمدت من قبل السلطة التشريعية من حيث الالتزام بمستويات التمويل المذكورة في الموازنة، أو صرف المخصصات المعتمدة في الأوجه المشار إليها، ويمكن أن تنجم تلك الاختلافات عن قرارات سياسية واعية أو كرد فعل لتغيير الظروف الاقتصادية، ولكن يشيع شعور القلق عندما يكون هنالك فروق كبيرة بين الموازنة المخصصة والموازنة الفعلية بحيث لا يمكن تبرير ذلك بأنه يعكس سياسة سليمة، حيث يمكن أن ينتج عن ذلك سياسات تعسفية من السلطة التنفيذية، فإنها قد تعكس أيضاً وجود نظام موازنة هزيل ومشكلات فنية تجعل من الصعب على السلطة التنفيذية تنفيذ الموازنة بما يتماشى مع الأهداف التي وضعها من أجلها القانون، بمعنى أن الموازنة قد لا تكون واضحة بشأن الأغراض المقصودة من مخصصات معينة، في حين يمكن لنظام التقارير الهزيل أن يحد من إتاحة المعلومات التي تحتاج إليها السلطة التنفيذية لمراقبة تدفق الإنفاق (كميل، 2015، ص71).

دور جماعة الموازنة في مرحلة التنفيذ:

يعتبر تنفيذ الموازنة بالطبع من المهام الخاصة بالسلطة التنفيذية، وإذا لم تقم السلطة التنفيذية بإصدار تقارير دورية عن حالة الإنفاق خلال العام فإن جماعة الموازنة لن يكون لديها سوى فرصة محدودة لمراقبة تدفق الأموال، ويتمثل دورها في مرحلة التنفيذ بما يلي (Pollard,2005):

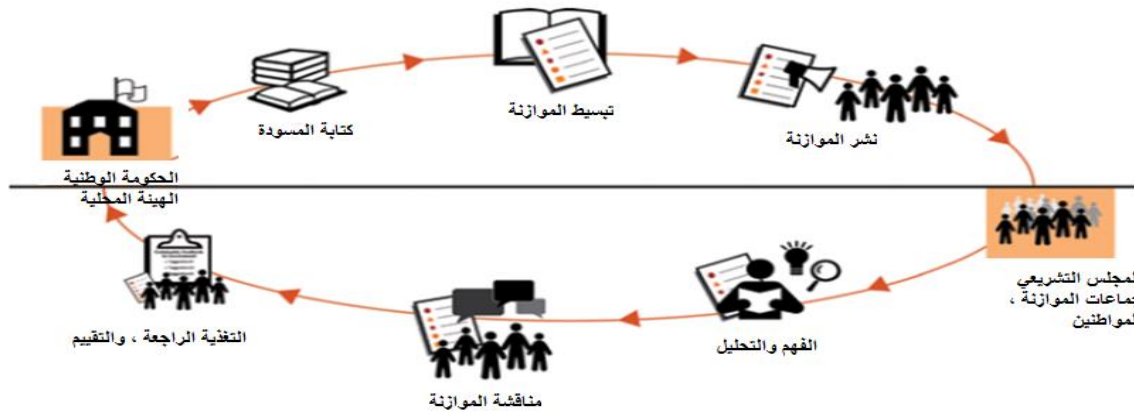
- أثناء هذه المرحلة من دورة الموازنة توفر الفرصة لجمع البيانات عن التنفيذ لاستخدامها كدليل في المرحلة التشريعية ومرحلة التدقيق، إلا أن جماعة الموازنة تهتم بوجود نظام مراقبة يتميز بالشفافية والفاعلية والنزاهة والمساءلة بحيث يدعم الالتزام بالموازنة ويحد من حالات سوء الإدارة أو الفساد.
- مراقبة تنفيذ الالتزامات كما يمكن لهذه الجماعة أن تدعو إلى إدخال إصلاحات على الموازنة لتحسين عملية الرقابة على الموازنة. وبالمثل فيمكنها المشاركة في بعض أنشطة المراقبة، ويمكن لهذه الجماعة على سبيل المثال التركيز على ما إذا كانت بعض المخصصات المتعلقة بمشروعات معينة مثل إنشاء مركز صحي أو مدرسة أو تعبيد طرق قد استخدمت من أجل الغرض المحدد لها من عدمه.
- تقييم نوعية الإنفاق لمعرفة ما إذا كانت أهداف السياسة المتعلقة بمخصصات الموازنة قد تحققت وإذا كانت الأموال الحكومية تستخدم بصورة فعالة أم لا.

رابعاً: تقييم النتائج وإعداد التقارير – أعمال التدقيق والمراجعة وتقييم الأداء :

إن المرحلة النهائية من دورة الموازنة تتضمن عددًا من الأنشطة التي تهدف إلى قياس مدى الاستخدام الأمثل للموارد العامة، ومن الناحية النظرية فإن السلطة التنفيذية تقدم تقارير مفصلة عن أنشطتها المالية إلى السلطة التشريعية والمواطنين، كما يجب أن تخضع هذه الأنشطة المالية أيضاً إلى المراجعة الدورية من قبل جهاز مستقل ومتخصص مثل مؤسسات التدقيق والمراجعة، وذلك من أجل إصدار تقارير دقيقة في الوقت المناسب. (challenges ,learned ,2013,p5).

إن عمليتا التقييم والتدقيق والمراجعة ليست ضرورية فقط للسلطة التشريعية حتى تقوم بمهامها الرقابية، فهي جزء لا يتجزأ من النظام الشامل لإدارة الإنفاق العام ويجب إعداد التقارير عن الأداء لضمان الاستغلال الأمثل للموارد العامة، ومن الأمور التي يتم التركيز عليها في الإصلاحات الحديثة للموازنة توفير معلومات عن الأداء المالي للمؤسسات والهيئات العامة بغرض رفع مستوى عملياتها، كما أنها تعمل على فحص نفقات الموازنة التي تم الاطلاع عليها خلال السنة المالية، ويوضح الشكل (2-3) الافتراضات التي تقوم عليها الوسائل والتي يمكن للحكومات من خلالها أن ترعى المواطنين في عملية الموازنة لتعزيز المساءلة الاجتماعية ونقاط الدخول التي يمكن للمواطنين من خلالها المشاركة في الموازنة، حيث تقوم الحكومات بتبسيط ونشر معلومات عن الموازنة بطلب جماعة الموازنة حيث يتم استخدامها من قبل المواطنين أو جماعة الموازنة لتقديم ملاحظات بشأن الموازنة ودمج الآراء بشأن دورات الموازنة القادمة، مما يضمن استمرار حلقة التعليقات والمناقشة وإبداء الرأي بمرور الوقت، وهو من أجل مراقبة الأداء المالي للحكومة (challenges ,learned ,2013,p5).

الشكل (2-3) دور جماعة الموازنة في مراحل الموازنة



(Challenges Key, Learned Lessons(2013), Global Stock-Take of Social Accountability Initiatives for Budget Transparency and Monitoring, The World Bank Group, United States of America ,p13)

دور جماعة الموازنة في مرحلة المراجعة والتقييم:

وهنا يتمثل دور جماعة الموازنة في هذه المرحلة بما يلي: (المشروع الدولي للموازنة، 2001)

- تمثل هذه المرحلة من مراحل الموازنة فرصة قيمة بالنسبة للجماعة كي تحصل على معلومات عن فاعلية بعض الأنشطة الخاصة بالموازنة، بالإضافة إلى دعم عملية المساءلة من خلال تقييم ما إذا كانت السلطات التشريعية والتنفيذية تستجيبان بصورة مناسبة لنتائج تقارير المراجعة.
- التعقيب على نتائج التدقيق والإجراءات التي تتخذها الجهات التشريعية لتقييم النتائج، كما تعتبر نتائج وتقارير هذه المرحلة بمثابة آلية لتوضيح حالات الخطأ في الإنفاق أو مخالفة قواعد النظام العام.
- عندما تتوفر تقارير التدقيق والمراجعة في الوقت المناسب فإنها تقدر عمليات زيادة الإنفاق أو الإنفاق في غير الأوجه الصحيحة.
- على منظمات المجتمع المدني أو جماعة الموازنة أن تحاول نشر مثل هذه المعلومات على نطاق واسع واستخدامها في دعم الإصلاحات.

قد يظهر أسباب تبرر غياب نشاط جماعة الموازنة في مرحلة المراجعة، ففي الدول النامية يقدم تقرير جهات التدقيق بعد انتهاء السنة المالية بشهر تقريباً وكثيراً ما تسيطر على التقرير وتخلط معه القضايا الراهنة الخاصة بالموازنة، وغياب سلطات الموازنة التشريعية الفعالة على عدم التأكد من أوجه الإنفاق، ويعزز هذا الاتجاه تدني درجة الاهتمام بمتابعة تقرير المراجعة ومما يزيد هذه المسألة تعقيداً الانقسام بين اللجان المعنية بالإشراف على الموازنات العامة والمعنية بتحليل الموازنة (المشروع الدولي للموازنة، 2001، ص28).

يتضح مما سبق ذكره عن دور جماعة الموازنة في إعداد الموازنة أنها وسعت من دورها في شؤون الموازنة، بحيث أتاحت مداخلتها توسيع رقعة المعرفة بعملية الموازنة وتعزيز المشاركة فيها وزيادة الفعالية في الإشراف عليها، ويعود بعض الفضل في تحقيق هذه المنافع إلى الجهد غير المباشر الذي بذلته جماعة الموازنة في تنظيم دورات تدريبية وأنشطة لنشر معلومات تغني النقاش العام وتعمقه وتزيد من حجم المشاركة العامة، وقد ثبت أن أعمال هذه الجماعة قد تركت أثراً مباشراً على القرارات والنتائج المتصلة بالموازنة وعلى تحسينها، وسمح تدخلها بدرجة أكبر في الفهم والمشاركة في عملية إعداد الموازنة وبإشراف أكثر فعالية وتأثيراً، وإن المرحلة التشريعية هي التي تفتح مجال التدخل الأوسع في العادة أمام جماعة الموازنة وهي مرحلة مناسبة للاستفادة من بحوث جماعة الموازنة في شؤون الموازنة وأعمال النشر

والتوعية والتدريب، فضلاً عن أنها تؤمن المنبر لهذه الفئة لإشراكها رسمياً في عملية رسم السياسات، وبهذا يرى الباحث أن دور جماعة الموازنة مما تقدم يتمثل بما يلي:

أولاً: في مرحلة كتابة المسودة:

• قدرتها على إغناء النقاش العام الدائر حول أولويات المواطن بمعلومات جديدة، وتعزيز قدرات المجتمع المحلي على المشاركة في هذه العملية من خلال ما تنظم من دورات تدريبية.

ثانياً: في مرحلة التشريع:

• توطيد المعرفة بشؤون الموازنة وفي إجراء تدريبات وتحاليل تضيء على مداوات الموازنة مقارنة تراعي مصالح الفئات المهمشة، وفي هذه المرحلة تتألق مهارات التحليل وتبلغ قدرتها على تطوير عملية صنع القرارات المتعلقة بالموازنة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

• تساعد جماعة الموازنة إلى حد ما في جمع معلومات عن مدى تحقيق البرامج أهدافها.

رابعاً: مرحلة المراجعة:

• تساعد جماعة الموازنة على القيام بأعمال تقويم في مرحلة التدقيق وفي مساعدة الهيئات التشريعية على مراقبة التدقيق الرسمي، وفي توضيح واستنتاج المخرجات وتفسيرها ونشرها.

المشكلات المتعلقة في إعداد الموازنة:

يعتمد إعداد الموازنة العامة على ثلاثة نشاطات رئيسية هي: تقدير النفقات وتقدير الإيرادات ومحاولة خلق التوازن بينها، إلا أن إعداد الموازنة بشكل متوازن يعمل على وجود مجموعة كبيرة من المشاكل والتحديات التي تواجه الدول العربية والنامية والتي تعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الموازنة العاملة للدولة حيث تحتوي كل مرحلة من مراحل دورة الموازنة على تحديات خاصة تقف عائقاً في سبيل سير العمل بسلاسة، وأهم هذه المشكلات: (الكفارنة، 2016، ص 68)

- مشكلات تتعلق بإعداد الموازنة العامة: تشتت الأجهزة التي تتولى إعداد المشروع النهائي للموازنة

العامة، شح الموارد المالية في الدول النامية، عدم القدرة على معرفة القدر المتاح من الموارد زيادة تطلعات الجماهير وتطلها لحياة أفضل، اتساع نطاق الدول الحديثة وازدياد أعبائها، التناقض الحاد بين أوجه الصرف العاجلة ومتطلبا التنمية المستقبلية.

- مشكلات تتعلق بتنفيذ الميزانيات العام ومتابعتها وتقييمها: وتتمثل في القصور الواضح والشديد

في تنفيذ الموازنة سواء بما يتصل بتحصيل الإيرادات أو صرف النفقات ودفعها بسبب ضعف

كفاءة جهات التنفيذ وضعف الجدية والأمانة، والحرص التي ترافق قيامها بعمليات تنفيذ الميزانية، وضعف كفاءة الأجهزة الرقابية، وضعف فاعلية ما تقوم به من مهام رقابية سواء ما يتصل منها برقابة السلطة التشريعية، أو الرقابة الداخلية أو الخارجية أو المستقلة منها، نتيجة ضعف توفر القدرات والخبرات والتخصصات لديها (أمان، تقارير متعددة).

- **مشكلات تتعلق بإعداد الحساب الختامي:** وتتمثل في غموض التوجهات الصادرة من وزارة المالية إلى الجهات الحكومية الأخرى، عدم تقيد الجهات الحكومية بتوجيهات وزارة المالية وعدم قدرتها على عرض المشكلات والمعوقات، عجزها إعداد الحسابات الختامية وفق تعاليم وزارة المالية، عدم التزام وزارة المالي بإصدار تعليماتها في الأوقات المناسبة التي تساعد في إعداد الحسابات الختامية (سجى، 2011، ص 19-24).

- **مشكلات تتعلق بتحديد الإيديولوجيات التي تركز عليها نظم الميزانية العامة:** أي أن افتقار الدول النامية إلى وجود اتجاه سياسي أو انتماء فكري يتصف بالمشول والاستمرارية والثبات لتحديد الأهداف العامة للمجتمع مما يؤدي إلى انعدام الرؤيا تماما أمام المخططين والمشرفين على صياغة الميزانية العامة للدولة (الكفرانة، 2016، ص 68).

ويرى الباحث أن أكثر المشكلات التي تواجه هذه الدول النامية والديمقراطيات الناشئة وأكثرها انتشاراً على الإطلاق هي مشكلة غياب معلومات دقيقة عن الموازنة أو عدم وجود إحصاءات اجتماعية - اقتصادية دقيقة، وهي بكل بساطة عدم توافر المعلومات الهامة وغياب الشفافية والنزاهة في مراحل إعداد الموازنة العامة للدولة وضعف المساءلة من قبل مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى وجود مشكلات مثل عدم توافر الوقت وعدم تيسر الحصول على المعلومات وكذلك قصور يتعلق بمحدودية القدرات فيما يتعلق بالمهارات البشرية وبالمعدات الحديثة، وهذا القصور يؤثر سلباً على كافة أوجه دورة الموازنة من إعدادها إلى تنفيذها والإشراف عليها، وبالتالي يمنع الجهود التي تسعى إلى رفع مستوى الشفافية والمساءلة والنزاهة.

المبحث الثالث

الحوكمة المفهوم والأهمية

مقدمة

أصبح مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع شائعاً في الإدارة العامة والسياسات العامة والحكومات المقارنة، وبرز هذا المفهوم مؤخرًا للتعبير عن العلاقة بين الدولة والحكم من ناحية ومؤسسات المجتمع المدني من ناحية أخرى ويشير مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع (الحوكمة أو الحكمانية أو الحكم الرشيد) إلى التعبير نفسه وهو الانتقال بالإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر تفاعلاً وتكاملاً بين الأركان والعناصر الرئيسية (معزب، 2020، ص9).

واكتسبت الحوكمة أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية وكثرت المبادرات الداعية للإصلاح وإحلال الحوكمة الرشيدة وتتمثل معايير الحوكمة بالشفافية والاستجابة والمشاركة والإنصاف والفعالية والكفاءة والمساءلة وحكم القانون والتنمية والرؤية الاستراتيجية (مطير، 2013، ص12).

ولقد أصبح التركيز في بداية التسعينيات على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل المجتمع المدني وجودة وفعالية وأسلوب إدارة شؤون الدولة والمجتمع ودرجة رضاء، والحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد من العناصر الهامة للحد من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة وإنجاح برنامج المسؤولية الاجتماعية (أبو النصر، 2015، ص40). والفساد يؤدي إلى الفقر حيث إنه يضع الأموال في جيوب فئة قليلة بينما يمكن استخدام تلك الأموال للصالح العام، إن الفساد مرض اجتماعي وسياسي واقتصادي مركب يشوه مؤسسات القطاعين العام والخاص في مختلف أنحاء العالم ويؤثر سلباً على المجتمع ككل (فرج، 2018، ص3).

نشأة وتطور الحوكمة:

يعود أصل مصطلح الحوكمة (Governance) إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام أطلق عليه خبراء البحار " القبطان المتحومك جيداً" (أبو النصر، 2015، ص39).

فقد أصبح استخدام مفهوم الـ (Governance) أو الحوكمة شائعاً في أدبيات الإدارة العامة والسياسات العامة، ونتيجة لفشل سياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية، فإن البنك الدولي تبنى

مفهوم الحوكمة في الثمانينيات وذلك من أجل ربط الإصلاح الاقتصادي بالإصلاح السياسي المؤسسي، ومن خلال اتخاذ هذا المفهوم وتداوله فإن البنك الدولي أوضح أن هذا المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في سيادة القانون - الكفاءة والفاعلية الإدارية- والمساواة والعدالة في توزيع الموارد- المساءلة والشفافية والنزاهة من جانب مؤسسات وأفراد الدولة (أبو النصر، 2015، ص41).

وتطور المفهوم منذ منتصف التسعينيات بعد تقرير اللجنة الوزارية لمنظمة التنمية الاقتصادية (OECD) الذي عقد في باريس عام 1996، حيث ربط رئيس اللجنة بين جودة فعاليات أسلوب إدارة شؤون الدولة والمجتمع وبين درجة رفاهية المجتمع، من خلال تطبيق الديمقراطية لمساعدة الدول النامية على حل مشكلاتها التي تواجهها وتوضيح طبيعة العلاقة بين كل من الدولة والحكم من ناحية ومؤسسات المجتمع المدني من ناحية أخرى (معزب، 2020، ص10).

وضعت كل هذه الأحداث مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين الدول والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة، فالحكومة الرشيدة بمعاييرها ومبادئها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة واستغلال الطاقات والإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع وتدعو إلى تحقيق مزيداً من العدالة والمساواة اللامركزية والشفافية والمساءلة والنزاهة وتحارب الفساد بكافة أشكاله وألوانه لتحقيق الديمقراطية (البابلي، 2018، ص2).

وأكد البنك الدولي على فاعلية الدولة في القضاء على الفقر واستدامة التنمية وتسهيل الإصلاحات وبناء المؤسسات وتنمية القدرات، وذلك لكون الحكومة قريبة من الشعب من خلال استراتيجيات لتعزيز مشاركة أوسع في المبادرات السياسية واللامركزية وتعزيز مهام وصلاحيات الناس وتمكينهم من المشاركة على المستوى المحلي في عمليات صنع القرار التي تؤثر على حياتهم اليومية، وفي تعزيز الحكم الرشيد وسيادة القانون وتعزيز استقرار الاقتصاد الكلي والسيطرة على الفساد (James, 2015, p15).

ومن خلال الرصد التاريخي لنشأه وتطور الحوكمة يتضح إن هذا المفهوم يعود إلى عدة اعتبارات كانت بدايتها تقتصر على تحسين مردودية المعونات الدولية من خلال الشروط التي وضعتها الدول والمؤسسات والمنظمات الدولية على الدول المتلقية لهذه المعونات ليتطور فيما بعد ويصبح شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة والحد من الفقر من خلال تفعيل معايير الحوكمة وهي (الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة)، وإشراك المجتمع المدني في وضع السياسات التنموية وصنع القرارات وتنفيذها ومحاربة كل أنواع الفساد والرشوة وإهدار المال العام .

مفهوم الحوكمة:

لا يوجد على المستوى الدولي أو المحلي مفهوم موحد للحوكمة حيث أثار مفهوم الحوكمة جدلا واسعا سواء في ترجمة الكلمة إلى العربية أو في تعريفها (الشلفان، 2021) ، ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها حداثة المصطلح وعدم وجود ترجمة عربية موحدة له حيث ظهر مصطلح الحوكمة كتعبير عن الإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، وهو يربط بين الجوانب الإدارية والسياسية، كما يتبنى سياسات مرتبطة به مثل: مفهوم الإصلاح الإداري، تقليص حجم المؤسسات الحكومي وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص، وتشجيع اللامركزية، وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية (الدقن، 2020) ، فالحوكمة هي إدارة قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة داخلية وخارجية (الأسمر، 2020) نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (مكافحة الفساد، 2020، ص 83).

وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

يعرف قاموس المورد لمنير البعلبكي (2014) كلمة (Governance) بالحاكمة، وهي مصطلح من الفعل Govern الذي يعني سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط (أبو النصر، 2015، ص 43)، كما عرفها (العجماء، 2019) على أنها مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية، في صنع السياسات العامة واتخاذ القرار وتقييم مستوى أداء الدولة نحو خدمات عامة ذات جودة عالية، أي انه يركز على تقليص دور الحكومة من التفرد في رسم السياسات العامة واتخاذ القرار، إلى المشاركة وتنسيق بين أصحاب المصالح في إدارة شؤون الدولة بما يساعد في مكافحة الفساد. كما عرفها البنك الدولي بأنها "أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية"، وقد أطلق عليها البعض أسلوب الحكم الموسع بينما وصفه آخرون بأسلوب الحكم الجيد أو الرشيد وتبنى آخرون تعبير الحكم الشامل أو المتحد، ويبدو هذا المفهوم يتسع لأجهزة الحكومة كما يضم غيرها من المؤسسات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني ويثير هذا المفهوم أهمية قواعد السلوك وشكل المؤسسات وأساليب العمل بما تتضمنه من حوافز للسلوك (معزب، 2020، ص 12)، أما البابلي فيرى أن الحكم الرشيد أو الحوكمة من منظور التنمية الإنسانية " فيقصد به الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا، أما تعريف منظمة الشفافية الدولية للحكم الرشيد فهي الغاية الحاصلة من تكاتف جهود كل

من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني ومختلف المواطنين في مكافحة ظاهرة الفساد بداية من جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لزيادة الوعي العام حول الظاهرة وخلق آليات تمكن هذه الأطراف من القضاء على الظاهرة أو على الأقل التقليل منها (البابلي، 2018، ص2)، وفي عام 2004 صرح الأمين العام للأمم المتحدة (Kofi Anan) في مقال له نشر بعنوان "Good Governance and the MDGs" على أن الحكم الرشيد يعتبر العامل الوحيد والأكثر أهمية في القضاء على الفقر وتعزيز التنمية" وأكد على أن تطبيق الحكم الرشيد لا يتأتى دون إعداد بيئة مناسبة لاحتضانه وذلك من خلال معاونة جميع الأطراف والمؤسسات الخاصة والعامة والهيئات القانونية واللجان المركزية ومؤسسات السلطة لتحقيق ذلك(مكافحة الفساد، 2020، ص84) .

وعرفت الحوكمة كذلك: بأنها الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون، ويمارس ذلك كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة (محمد، 2011)، كما عرفها تقرير التنمية الإنسانية العربية (2011) من منظور تنموي بالحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهية الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا، وعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2012) (UNDP): بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكين الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحهم.

والحوكمة أو الحاكمية أو الحوكمة الصالحة أو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح (Good Governance) تهدف إلى مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة والنزاهة والعدالة (فوكة، 2010، ص12).

الحوكمة في القطاع الخاص:

وهنا عرفت الحوكمة على أنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المنظمات، وتحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف في إطار مجموعة قوانين وإجراءات تضم المساءلة والشفافية والرقابة والنزاهة من أجل إقامة توازن بين الأهداف الفردية والجماعية أو هي عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية أو غير الحكومية وهي عملية متعددة المراحل وممتدة الأبعاد ومتزايدة المفعول فهي تتخذ من الأخلاق الحميدة أدائها ومحورها، وفي الضمير الذاتي عدتها وبنينها، ومن الوعي الإدراكي بالقيم والمثل نظامها (عساف، 2018، ص8).

الحوكمة في المفهوم القانوني:

وضمن المفهوم القانوني فان الحوكمة تشير إلى القواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة ويشير فقهاء القانون في هذا المفهوم إلى الإطار المتكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات التي تحافظ على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من المؤسسات ويعرفها آخرون بأنها "مجموعة الأنظمة والإجراءات والآليات القانونية التي تصمم لكي تطبق منفردة أو مجتمعة من قبل الأطراف الثلاثة التي تحكم المؤسسات وهي الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة العمومية" (الفليتي، 2011، ص23).

الحوكمة في المفهوم المحاسبي:

أما فيما يتعلق بالمفهوم المحاسبي للحوكمة: فيشير هذا المفهوم إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية، وتناولتها الكتابات في المحاسبة على أنها الشفافية ومزيد من الإفصاح للبيانات والقوائم المالية وضبط مرتبات وبدلات رجال الإدارة في المؤسسات وفق المعايير المحاسبية (علي، وآخرون ، 2013، ص139).

الحوكمة في المفهوم الإداري:

يركز هذا المفهوم على توضيح العلاقة بين الملكية والإدارة في المؤسسات والشركات وضرورة الفصل بينهما، وكذلك توضيح حقوق الأطراف ذات المصلحة وعلاقتهم بالمؤسسات، وترتيباً على ذلك تعرف الحوكمة على أنها "مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في التي بدورها توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة"، وتعرف كذلك على أنها "مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقي الخدمة وتحمي حقوق الأطراف ذات العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين" (الفليتي، 2011، ص21).

ويعرف البعض الحوكمة وفقاً لهذا المفهوم على أنها "الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثل المساهمين والدائنين والعمال والموظفين) لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة

المخاطر التي تقوم بها الإدارة ويجمل أنصار هذا الرأي مفهوم الحوكمة في كلمة واحدة وهي "الانضباط"، ويقصد به الانضباط في أداء العمل والانضباط السلوكي والأخلاقي وانضباط الإدارة ويميل البعض إلى القول إن الحوكمة "مجموعة من العلاقة والمصالح المتشابكة التي تربط المؤسسة بكل من الدولة، ورجال الإدارة بالشركة نفسها والمؤسسين وأصحاب رؤوس الأموال فيها، وكذلك صغار المساهمين ومقرضي الشركة ومموليها والعاملين بها" (الفليتي، 2011، ص22).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الحوكمة: بأنها أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام الذي يخضع لمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة ويحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في مستوى الأداء للقطاع العام وقدرته على تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بصورة عادلة، ويمكن القول إن الحوكمة شاملة لكافة إدارات ومكاتب اتخاذ القرارات بحيث تتوخى هذه الطريقة أو هذا الأسلوب القيادة العادلة والحكمة والعقلانية والاستفادة من أصحاب الكفاءات كما تسعى الحوكمة إلى تطبيق القانون ومحاربة الفساد والفوضى وتحقيق مصالح الناس وتطوير المجتمع وترسيخ القيم والمبادئ الإدارية كالمساواة والرقابة وتدعو إلى احترام الحريات العامة وإرساء الديمقراطية والمساواة وإشراك مؤسسات المجتمع المدني والمجتمع في صنع القرار.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أنها تصب في ضرورة توفر البيئة المواتية القائمة على الديمقراطية والمشاركة المجتمعية وذلك من خلال ما يلي: (الشلفان، 2021، ص124)

1. تحقيق الحياد والاستقلال وضمان النزاهة للعاملين.
2. إدارة سياسية لا مركزية؛ حيث تغيب مع الاتجاه نحو الحوكمة صورة الدولة المركزية التي تحصر بين يديها كل المهام وكل الصلاحيات وتقوم بنفسها بتحمل كل الأعباء على المستويين الدولي والمحلي.
3. الحوكمة توسع المسؤولية المدنية لكي تحل الشراكة المجتمعية محل التمثيل أو التوكيل والموكل فيكونا شريكين بدلاً من أن يتخلى الموكل عن مسؤوليته تماماً.
4. الحوكمة تبدل ولا تقلص دور الدولة وتلعب الدولة دور المنظم الاجتماعي الذي يقوم على ضبط الإيقاع والسهر على الانتظام والاستقرار الاجتماعي.
5. الحوكمة تقترض الحوار والتسوية والتفاوض وتستبدل التوجيه والتخطيط برسم السياسات العامة الذي هو عملية تفاعلية مستمرة.
6. الحوكمة مرنة؛ حيث تعتمد على إعادة تنظيم الهياكل المختلفة للدولة على قاعدة الشراكة والتفاوض بين شركاء المجتمع.

دوافع ظهور الحوكمة أو الحكم الرشيد:

يوجد العديد من الدوافع التي ساعدت على ظهور الحوكمة وترجع إلى عوامل سياسية وإيديولوجية ترتبط بتغيير موازين القوى في العالم بعد انتهاء الحرب الباردة وانهيار الاتحاد السوفييتي، وإلى عوامل ترتبط بتغيير دور الدولة بعد تبني الدول النامية سياسة انفتاح السوق وتحرير التجارة وظهور ما يسمى بالعولمة الاقتصادية وبروز النضال السياسي والاجتماعي النشط لمنظمات المجتمع المدني ودعوة هذه المنظمات إلى إرساء الديمقراطية والمشاركة في صنع الرأي العام، فأصبحت الرغبة في المشاركة شكلاً من أشكال الدوافع الإدارية المتمثلة برغبة مؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة بالتنمية (فرج، 2018، ص4-7)، كما أكد (أبو النصر) أن عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان وتزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني وشيوع ظاهرة الفساد عالمياً أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية وأكثر نزاهة من خلال الحد من الفساد (أبو النصر، 2015، ص42).

وبهذا يمكن القول إن التحديات العالمية والإقليمية (العولمة، الأسواق التجارية المفتوحة، سرعة انتشار المعلومات، التهديدات الأمنية وغيرها) أدت إلى إيجاد طريقة جديدة للحكم والقيادة فأصبحت الدولة تبحث عن مناخ سياسي وقانوني يشجع قطاعات أخرى للمشاركة في عملية التنمية والديمقراطية وحقوق الإنسان فأصبح لزاماً على الدولة تشجيع الشراكة وبناء علاقة تفاعلية متوازنة بين الدولة ومؤسسات المجتمع المدني.

أهمية الحوكمة:

تعتبر الحوكمة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص والشفافية التي تتضمن النزاهة وتعزيز سيادة القانون ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصف والنفوذ حيث:

- تسعى الحوكمة إلى تطبيق مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة وشفافية أكثر تجاه المستفيدين من السياسات الاجتماعية وتساهم في تعزيز رفاه الإنسان وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وخاصة الأكثر فقراً وتهميشاً (مكافحة الفساد، 2020، ص85).
- كما تسعى الحكومة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير وتحقيق الانضباط المالي والإداري

والسلوكي وتخفيض مخاطر الفساد الإداري والمالي والممارسات الأفضل لحوكمة المنظمات والشركات لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية إلى أسواق المال (أبو النصر، 2015، ص50).

• كما أن الحوكمة تتضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز والشعور بالطمأنينة والراحة ومن خلال تطبيق معايير الحوكمة ستعمل على تقليص الأفعال الخاطئة والسياسات المنحرفة وبالتالي تعمق مفهوم المسؤولية لدى الأفراد والتي تعني التزامهم بإنجاز واجباتهم بكل صدق وأمانه وإخلاص وبالتالي تعود على الدولة أو المؤسسة بالمنفعة الإيجابية كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات سيؤدي إلى التزام أكبر من قبل الأفراد لتنفيذ ما اتفق عليه (أحمد وأيمن، 2008، ص13).

• وعلى صعيد المجتمع فإن الحوكمة مثل رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة؛ وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن أداء المؤسسة وتؤدي الحوكمة الجيدة في المجتمع إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد وبتث السلوكيات والأخلاقيات وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية وتعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمؤسسات (حماد، 2010، ص26)، وأن الحوكمة الجيدة لها انعكاسات على المجتمع منها الولاء والانتماء والإبداع والرقابة الذاتية والمرونة وتضمن تمييز المسافات وتقصيرها في ميادين العمل الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وهو شرط لعملية النمو المستديم ومحاربة الفقر؛ لأن الحوكمة غير السليمة تمثل عاملاً أساسياً في إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية وتعمق الحرمان والتمايز بين فئات المجتمع، ومن ثم تولد عدم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وتؤمن النقاش العام حول أثر السياسات الحكومية مما يساعد على التقليل من آثار السياسات المنحرفة والخاطئة عبر المساءلة العامة للسياسات والموظفين (مكافحة الفساد، 2020، ص86).

ويرى الباحث أن أهمية الحوكمة تتمثل فيما يلي:

- تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومحاربة الفقر.
- نشر شفافية عالية ومصداقية عند إصدار القوائم المالية المعتمدة
- المساهمة في تعزيز رفاه الإنسان وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وخاصة الفئات المهمشة.
- المساهمة في التقليل من السياسات المنحرفة والخاطئة عبر المساءلة العامة.
- تحقيق العدل بين جميع فئات المجتمع وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.
- محاربة الفساد والمحسوبية وتعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية.

أهداف الحوكمة:

تستهدف الحوكمة المستوى المثالي من الأخلاق عند ممارسة الأعمال وتحقيق معايير الحوكمة من النزاهة والشفافية وحق المساءلة ومنح هذا الحق للمجتمع سواء أفراد أو ممثلين له، من أجل مساءلة أجهزة الإدارة العامة وإتاحة الفرص الجيدة للتنمية، بما يضمن للأفراد في المجتمع الحصول على حقوقهم وتحسين جودة الحياة في إطار مجتمع ينتهج الديمقراطية، وتبني قضية احترام حقوق الإنسان كما تهدف معايير الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة المؤسسات الحكومية والأهلية؛ وبالتالي تحقيق الحماية للأفراد مع مراعاة مصالح الجميع والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الإيرادات وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه المعايير تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الأفراد (أبو النصر، 2015، ص48).

خصائص الحوكمة:

ومن ناحية الخصائص التي وضعت للحوكمة فقد تنوعت حسب المرجعية التي تبنت ذلك المفهوم، وبالتالي فقد رأى البعض أن خصائص الحوكمة هي (أحمد، وأيمن، 2008، ص25):
المشاركة الشعبية الفاعلة التي تضمن لجميع الرجال والنساء على حد سواء أن يكون لهم صوت مسموع ومؤثر في اتخاذ القرارات، وأن حكم القانون هو السائد بصورة عادلة ودون أي إقصاء بين أفراد المجتمع والجاهزية والاستجابة في خدمة الوطن والمواطن والشفافية وإتاحة المعلومات حول موازنة الدولة بصورة مباشرة لذوي الشأن والعدل الاجتماعي لجميع فئات المجتمع والرؤية الاستراتيجية من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، والحرص على التعامل مع الموارد لضمان استغلال الموارد وتسييرها واستخدامها بالشكل الذي يساعد على رفع المستويات المعيشية والرفاه، ومن خصائصها كذلك الشراكة؛ حيث إن الحكم الرشيد لا يعني بآية حال استئثار الحوكمة بإدارة شؤون المجتمع حيث إن ذلك هو من مسؤولية جميع الشرائح الاجتماعية الفاعلة فيه.

ويرى (أبو النصر) إن من خصائص الحوكمة ما يلي (أبو النصر، 2015، ص46):

- السلوك الأخلاقي؛ أي ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين ومساهمين ومؤسسات المجتمع المدني والإشراف والرقابة على عمال الوحدة وإدارة المخاطر وذلك بالتركيز على الانضباط وإتباع السلوك الأخلاقي المناسب

والصحيح والشفافية من خلال تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث والاستقلالية بحيث لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل والمساءلة من خلال تقييم وتقدير أعمال الإدارة والإشراف والتنفيذ والمسئولية بوجود مسئولية أمام جميع الأطراف داخل الوحدة الإدارية والعدالة أي احترام حقوق مختلف المجموعات المتعلقة مع الوحدة.

وهذا ما أكدته منظمات الأمم المتحدة حول ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها (مسعد، 2008، ص 27-29):

• المشاركة في القرارات: من خلال القطاعات الثلاثة في الدولة (الحكومة، المجتمع المدني، الخاص) فالدولة تؤدي وظائفها من خلال التشريعات والقضاء والأمن وتوفير الخدمات العامة. والمجتمع المدني يسهم في تحريك المواطنين للمشاركة وتحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والشفافية في النظام السياسي والإسهام في صياغة السياسات العامة وحماية الحقوق والتوفيق بين المصالح وإيصال الخدمات الاجتماعية ويستند على جودة المشاركة بمقياس الاستقرار السياسي وغياب العنف السياسي والإرهاب وقدرة الحكومة على البقاء والاحتفاظ بالسلطة دستوريا.

• المساواة والشمولية: أن تضمن الحوكمة للجميع إحساسا بأنهم شركاء وغير مبغضين أو مهمشين وهذا يستلزم أن يكون لكل طوائف الشعب ذات الفرصة المتاحة للآخرين للتحسين وتطوير رفاهيتهم.

• الإجماع الملائم للرأي العام: يستلزم الأمر التعرف على مختلف مصالح المجتمع والتوفيق بينها وصولا إلى اتفاق عريض للمصالح وكيفية تحقيقها ووضع رؤى للتنمية المستدامة.

• استجابة الحكومة: يتعين على المؤسسات الدستورية أن تتعهد بإجراءات الاستجابة لمطالب وحاجات الشعب وخدمة جميع شركاء الحوكمة في إطار زمني مرغوب.

• الفاعلية وكفاءة الحكومة: بمعنى أن تدير الحكومة موارد المجتمع بكفاءة من حيث (إمداد السلع والخدمات العامة وإدارة الاقتصاد القومي وحماية البيئة) ويرتبط بذلك نوعية البيروقراطية واستقلال موظفي الخدمة المدنية عن الضغوط السياسية وتنافسية هؤلاء الموظفين العموميين فضلا عن مسئولية الحكومة عن أعمالها.

• سيادة حكم القانون: تتطلب الحوكمة الجيدة وجود هيكل قانوني وقضائي له سلطة التزام غير مجزأة كما تستلزم استقلال القضاء ومكافحة الفساد الناتج عن ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة

• **الشفافية:** تعني أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجاناً ويسهل الوصول إليها وفهمها وإن تكون كمية المعلومات أيضاً صادقة ووافية وتشير الشفافية إلى أن تتصرف الحكومة بطريقة علنية وتعتبر الشفافية الأساس لحوار ديمقراطي ملائم ووفق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

• **المساءلة:** يجب أن تتوفر للحكومة مقومات الشرعية ومساءلتها وتعد المساءلة بمثابة صمام الأمان ليس فقط للمؤسسات الحكومية بل أيضاً للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وترتبط المساءلة بالشفافية بعلاقة تكاملية حيث أنه في غياب الشفافية لا يتوقع حدوث مساءلة وبدون المساءلة لا يكون للشفافية أي قيمة عملية كما يجب ضمان الاتساق والتعاون بين الوسائل الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وقطاع الأعمال.

ويتفحص خصائص الحوكمة يرى الباحث أن الحكومة يجب أن تعمل على إدارة المصالح العامة وتشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني في إطار قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان كما إن من خصائص الحوكمة تمكين منظمات المجتمع المدني من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على المستوى الكلي (مؤسسات المجتمع المدني) أو الجزئي (المواطنين) وهذا ما أكدته دراسة (أحمد وأيمن، 2008). كما أكدت منظمة الأمم المتحدة على استجابة الحكومة لمطالب المجتمع والتأكيد على المسؤولية لجميع الأطراف بتطبيق معايير ومبادئ الحوكمة (الشفافية، والنزاهة، والمساءلة، والعدل، وسيادة حكم القانون).

مزايا الحوكمة:

للحوكمة العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للدولة أن تجني ثمارها ومن هذه المزايا أنها تؤمن آليات للنقاش العام حول أثر السياسات الحكومية مما يساعد على التقليل من استمرارية السياسات المشوهة والخاطئة كما تساهم في تحسين تطبيق السياسات الاقتصادية المؤدية إلى النمو وتضمن حرية التعبير كأساس لتوزيع عادل لمكاسب التنمية والتي تؤمن النمو والترقي الاجتماعي وتوفر لجميع أفراد المجتمع بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات الحكومة للتعبير عن خياراتهم والمشاركة في الحوار ووضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل لصالحهم وتساعد في تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل كما تساعد الحكومة على تنمية وعي وإدراك المواطنين للمسؤولية الاجتماعية وتعمل على تحقيق مزيد من الديمقراطية وتعميقها، وأما على المستوى المحلي من شأنها أن ترفع درجة ثقة المواطنين تجاه الحكومة (أبو النصر، 2015، ص51).

ومن مزايا للحوكمة تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الدول ورفع أداء المؤسسات والخدمات المقدمة للمجتمع، وجذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي والاستثمارات في المشروعات الوطنية وتحقيق الشفافية والدقة والوضوح في السياسات المالية وخصوصا الموازنة العامة وزيادة ثقة المجتمع بها واعتماد الدولة عليها في اتخاذ القرارات، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع. (سليمان، 2008، ص28-29)

ويرى الباحث أن من مزايا الحوكمة ما يلي:

- تعزيز ثقة المواطنين بالدولة وبمؤسساتها.
- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات المقدمة.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة.
- الحد من استغلال السلطة للأغراض الخاصة، وتحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية والاستقرار المالي للمؤسسات الحكومية.
- رفع قدرة المؤسسات من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي واستخدام أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي.
- تخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

معايير الحوكمة:

تقوم الحوكمة على عدة معايير من شأنها تطوير الحكم ورفع مستوى التنمية وتهدف بالدرجة الأولى إلى استبدال الحكم السيئ أو الإدارة السيئة المتمثلة بتطبيق القانون الشخصي، وغياب العدالة القانونية وعدم الشفافية وتردي النزاهة واستغلال المال العام للمصلحة الشخصية وتقديم الفوائد الخاصة على الفوائد العامة وأخيرا هدر موارد التنمية الاقتصادية والاجتماعية (البابلي، 2018، ص4)، ومع أن معايير الحوكمة شملت جوانب الإصلاح العامة والمختلفة إلا إن محاولة تعميمها لتوائم جميع الدول على حد سواء قد تبوء بالفشل حيث إن لكن دولة حالتها الخاصة التي تختلف عن غيرها من حيث الثقافة والمعايير الدينية والسياسية والاقتصادية ومستوى الفساد وغيرها من الفروقات التي لا بد من تسليط الضوء عليها، حيث تقوم الدولة بإعطاء أهمية كلية لبعض المعايير في حين تولى الأخرى أهمية جزئية وبحسب أهدافها التنموية وغاياتها من تطبيق الحوكمة (مكافحة الفساد، 2020، ص86)، ونحن في هذه الدراسة سنتحدث عن الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون.

الشفافية:

تعريف الشفافية:

وفقا لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج إدارة الحكم في الدول العربية فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام كما تملك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع (فرج، 2018، ص17).

والشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع وتنامي الإيمان العالمي بحق المواطن في المعرفة (Meijer, 2014)، كما يمكن تعريفها وذلك بتدفق المعلومات بصورة حرة وتسهيل الاطلاع عليها من قبل الجهات المعنية ووجوب توفيرها بصورة كافية وشاملة للمهتمين بها وان لا يتم حبس أي معلومة متعلقة بالمؤسسة أو معاملاتها أو حساباتها عن المستفيدين والجهات ذات العلاقة (مكافحة الفساد، 2020، ص87).

ويمكن القول إن الشفافية: هي وضوح الإجراءات ونشر المعلومات وتبسيطها بطريقة يمكن فهمها والرجوع إليها عند الحاجة.

أهمية الشفافية:

- تحظى الشفافية اليوم بأهمية وطنية ودولية تعنى بها المنظمات العالمية والوطنية فهي تعمل على تقليص الغموض والضبابية وتساهم في الحد من الفساد ويمكن حصر أهمية الشفافية في النقاط التالية:
1. تعد الشفافية وسيلة للتطوير الإداري كهدف تعمل على تحقيقه مما يتطلب إعادة النظر المستمر بالأنظمة والإجراءات المستخدمة التي تكون خاضعة للمتابعة من مختلف الجهات التي تتعامل معها المنظمة (عبد الكريم، 2019، ص16).
 2. تعزز من الرقابة بحيث يصبح كل شيء واضحا ضمن قواعد العمل وأنظمتها.
 3. تحقق الشفافية للعاملين أمانا وتشجيع على استغلال أفضل ما لدى العاملين من طاقات حيث يكون الأداء بشكل أفضل وأكثر وضوحا.

4. تجعل الموظف أكثر حذرا وحرصا خشية المساءلة وتجعله في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته مراجعة حساباته وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشدا وابتعد عن الفساد، كما أن الشفافية تقلل التجاوزات (صالح، 2017،

5. تطبيق الشفافية هو خطوة أولى لتحسين الحكم ومزيد من الشفافية يحرك سلسلة من ردود الفعل من بينها زيادة المساءلة التي تعمل على تحسين الأداء الحكومي، وذلك يرجع لكون الحكومة تصبح تمارس أعمالها على مرأى ومسمع المواطنين (نشر كل ما يتعلق بنشاطها سواء المالي أو السياسي أو الإداري) ما يعزز من ثقتهم بها (Maurice, 2020, p1).

6. المحافظة على المال العام وحمايته من الفساد، والمساعدة على فتح قنوات الاتصال بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين، مما يعمل على الحد من الرشوة ويعزز المساءلة والمحاسبة، وتقليص الغموض والضبابية في التشريعات والقوانين ما يحد من الفهم الخاطئ لها من طرف المواطنين، كما تسمح بتوعية المواطنين وتسهيل عملية تقييم الأداء وتحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحها، وتساهم شفافية الحكومة على تأكيد مصداقيتها أمام الرأي العام وأمام المنظمات الدولية ويتحقق ذلك من خلال الصدق والإعلان عن النشاط وأهدافه ومصادر تمويله وفتح أبواب هذه النظم أمام الجميع، كما تعمل الشفافية على تقوية الترابط المجتمعي بما ينسجم مع الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفئات المهمشة والفقراء وتعميق أركان الديمقراطية والإسهام في بناء القواعد القانونية. (فرج، 2012، ص 19).

ويرى الباحث أن أهمية الشفافية تكمن في تقليل الغموض والضبابية وتساهم في القضاء على الفساد وتعمل الشفافية على توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتعمل على اختبار قيادات إدارية تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء للمؤسسة والصالح العام.

مؤشرات الشفافية:

يوجد العديد من المؤشرات التي يمكن تحقيقها بالشفافية، وذلك بتوفر وثائق واضحة حول أهداف المؤسسة وفلسفة عملها وبرامجها وإتاحتها للجمهور، وإتاحة المعلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك نظام الموظفين وميزانية المؤسسة وتمويلها وعلاقاتها، وإتاحة الفرصة للجمهور الاطلاع على خطط المؤسسة وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها ومعرفة المواطنين بأنشطة المؤسسة وبرامجها وكيفية الحصول على خدماتها وكيفية تأدية هذه الخدمة، ويجب توفر سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني وإتاحة الفرصة لهم لحضور الاجتماعات العامة في المؤسسة (مصلح، 2013، ص 50).

ويمكن القول إن تطبيق مؤشرات الشفافية تساهم فيما يلي:

-ضمان وجود إجراءات مفتوحة وشفافة وتوافر المعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في الأداء.

-خلق روح التنافس وتشجيع الحكومة والوزارات على تقديم الخدمات بأفضل الممارسات السليمة.

-الخروج بنتائج ذات جودة عالية وبخدمات متميزة للمواطنين.

-خلق ثقة متبادلة ما بين الحكومة والمواطن.

المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية:

يوجد العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية منها (العجيلي،2018)

1. الاستمرار بتطبيق الأنظمة البيروقراطية وتعقيد الإجراءات.

2. تعرض الشفافية للخروقات من قبل فئة من الموظفين يميلون إلى الترتة وسعى استغلال هذه المعلومات لتحقيق أهدافهم الخاصة وان تعارضت مع أهداف الإدارة.

3. تواجه الشفافية صعوبة في تحديد أهدافها الخاصة وان تعارضت مع أهداف الإدارة.

4. وجود الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير التي تستهدف الأنظمة السائدة واستبدالها بأنظمة تحكمها معايير الشفافية وألياتها الجديدة.

ويرى الباحث أن مشكلات الشفافية تتمثل بما يلي:

- غياب قانون حق الحصول على المعلومات.

- ضعف ثقافة الشفافية في المؤسسات العامة.

- وجود العديد من التجاذبات والصراعات والتناقضات في الحالة الفلسطينية.

النزاهة:

تعريف النزاهة:

النزاهة كما هو معروف هي قيمة دينية أخلاقية سلوكية في المقام الأول وهي بلا شك مرتبطة بالأمانة التي أبت السماوات والأرض والجبال حملها وأشفقن منها لتقلها.

إذا النزاهة ثقافة تسود اليوم المجتمعات الغربية باهتمام كبير ولكن من منطلقات أخلاقية واقتصادية اجتماعية، أما المجتمعات العربية ينظرون إليها من منطلق ديني قبل كل شيء وقوامها الشفافية ومحاربة الفساد بكل أنواعه وأشكاله وطهارة اليد وعدم التعرض للمال العام أو الممتلكات العامة.

وتعرف النزاهة: بأنها مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح والاهتمام بالمصلحة العامة، وحرص الذين يتولون مناصب عامة عليا على الإعلان عن أي نوع من تضارب المصالح قد ينشأ بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة التي تقوم في إطار مناصبهم، وكذلك الحال في مجالات كالمناقصات أو العطاءات أو المواصفات أو الضرائب أو الرسوم الجمركية، مما يؤدي إلى احتمال حسم هذا التعارض بما يتماشى مع مصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة، وتشمل هذه المجموعة من القيم أيضا منع تلقي الموظف العام أي مقابل مالي (الرشوة) من مصدر خارجي للقيام بأي عمل يؤثر في المصلحة العامة أو يؤدي إلى هدر المال العام (أمان، 2015، ص57).

وهي ذات بعد قيمي ومحرك داخلي وبعد سلوكي ظاهري مرتبط بجوانب متعددة من جوانب الحياة ومجالاتها الفردية والاجتماعية والوطنية والتنظيمية يمكن أن تتحقق بالتكامل والتوازن الأخلاقي، وتمثل النزاهة القدرة على الاتساق الداخلي بين السلوك الفعلي وما يعلنه الفرد من مبادئ (هيئة مكافحة الفساد، 2019، ص28).

ومما سبق يمكن القول إن النزاهة سلوك الأفراد أو المنظمات الذي يتبع حكم القانون، وهي إحدى المعايير الأساسية للحكومة العامة لحماية وتعزيز القيم الأساسية مثل الالتزام بنظام ديمقراطي تعددي قائم على سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان وهي أمرًا ضروريًا لضمان الرفاه الاقتصادي والاجتماعي، والشكل (2-4) يوضح النزاهة العامة.

شكل (2-4) النزاهة العامة



(منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، النزاهة العامة، المشاهدة بتاريخ 9-2-2021)

رابط: <https://www.oecd.org/corruption/ethics/integrity-recommendation-ar.pdf>

مؤشرات النزاهة للمؤسسات:

لتقييم مدى توافر النزاهة في مؤسسة ما لا بد من وجود عدد من المؤشرات التي تدل على مدى التزام تلك المؤسسة بقيم النزاهة ومن أبرز تلك المؤشرات:

• **مدونة السلوك**: تعد مدونة السلوك أحد أهم الوسائل التي تعزز النزاهة التي تمزج بين ما تفرضه أحكام القانون على العاملين والالتزام الأخلاقي الطوعي من قبل العاملين في إدارة الشأن العام لعدد من الأحكام التي تتعلق بتعاملهم مع المواطنين وزملائهم والمسؤولين وبالمعايير الأخلاقية الايجابية، مثل المحافظ على الأموال والممتلكات العامة، وغالبا ما تتضمن مدونة السلوك معايير للأخلاقيات والقيم الواجب مراعاتها وتتميز المدونات عن النصوص القانونية بأنها التزام أخلاقي طوعي من قبل الموظفين العموميين حيث يكون الضمير أداة رقابة داخلية فعالة (أمان، 2016، ص 3).

• **ضمانات نجاح قيم النزاهة**: من خلال توافر أدلة عمل أو أنظمة مكتوبة سواء للمؤسسات العامة أو الخاصة تكون المرشد لموظفي هذه المؤسسات في عملها تضع أسسا للعمل تجاه زملائهم وتجاه المواطنين

والأطراف المستفيدة من عمل المؤسسات، ووجود أنظمة خاصة بتضارب المصالح والإفصاح عنه حيث يقصد هنا بالمصلحة الخاصة قيام الموظف بعمل أو الامتناع عن القيام بعمل بهدف جلب منفعة شخصية له أو لأحد أفراد أسرته أو عائلته أو حزبه السياسي أو لأي جهة أخرى بشكل غير مشروع، ووجود إقرارات ذمة مالية ونظام إفصاح عن الممتلكات وهي عبارة عن إقرار يعلن من خلاله الموظف العام ومن في حكمه ما لديه وما لدى زوجته وأبنائه من أموال منقولة وغير منقولة، وكذلك وجود مدونه سلوك مطبوعة وموزعة على العاملين، ووجود أنظمة خاصة بالهدايا والإفصاح عنها (أمان، 2016، ص57)

أهداف النزاهة:

يوجد مجموعة من الأهداف المتعلقة بالنزاهة وهي على النحو التالي:

• معرفة القيم والمفاهيم المتعلقة بالنزاهة وتحديد مواصفات الشخصية النزيهة أخلاقياً واجتماعياً وتنظيماً ووطنياً، وتفسير أسباب انتشار الفساد في المجتمع واستنتاج معايير النزاهة في العلم، وإكساب مهارات التفكير التي تساعد على مواجهة الأخطار والتحديات المسببة للفساد وإكساب مهارات التفكير والتأمل في قيم النزاهة المختلفة وتطبيقاتها العملية على أرض الواقع فيما يتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين والمجتمع المحيط به، وتحسين المجتمع ضد الفساد من خلال غرس قيم النزاهة (أمان، 2016، ص27)

• كما تهدف النزاهة إلى متابعة ظواهر الفساد والحد منه والتي تتمثل بالرشوة؛ وهي قيام الموظف بكسب غير مشروع من الوظيفة، أو الاختلاس؛ وهو استيلاء الموظف على أموال الدولة والاحتيايل من خلال استغلال الوظيفة العامة لكسب مادي بالخدعة والتزوير والتخويف بالتأثير على وجهة نظر الجمهور للقيام أو عدم القيام بشيء ما، والابتزاز؛ وهي الكسب غير المشروع عن طريق الإرهاب والتهديد أو العنف وإساءة استعمال السلطة وتضارب المصالح لتحقيق مصلحة شخصية، والمتاجرة في صفقات تجارية شخصية أو للغير باستخدام معلومات منصبه والمحسوبية بتوفير الخدمات وفقاً للانتماءات الشخصية كالروابط العائلية والمحاباة والمساهمات غير المشروعة بالحصول على الأموال مقابل عدم التدخل في نشاط دافع المال (العزاوي، وآخرون، 2016، ص47).

المساءلة:

تعريف المساءلة:

هي القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الأفعال والسياسات والقرارات التي يتخذها صناع القرار في الدولة (أبو حسين، 2018، ص27)، ولا يكون هناك أهمية للمساءلة إذا لم يكن هناك نظام محاسبة فاعل وسائد على الجميع لوقوف الجميع عن مسؤولياتهم والقيام بها بالكفاءة والفاعلية اللازمة لإنجاز أعمالهم، كما تعني استشعار المسؤولية والالتزام للقيام بمهام العمل والتعهد بإنجازها على أكمل وجه (مكافحة الفساد، 2020، ص87).

فالمساءلة تعني التزام الدولة ومؤسساتها الحكومية بتقديم حساب عن طبيعة ممارساتها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها وتقديم واجبات أو تفسيرات عن أسباب فشلها في نفس الوقت الذي تحصل فيه على الثقة عند النجاح، ويمكن تحقيق مساءلة الحكومة من خلال النظم الداخلية التي تحكم سلوك مختلف الأجهزة الحكومية وذلك لحماية المصالح العامة، كما يمكن أيضا تحقيق مساءلة الحكومة من خلال الوسائل المباشرة (المساءلة الخارجية) ويتم ذلك باستجواب الحكومة وأجهزتها عن تصرفاتها وعن أدائها وعن النتائج التي تخص أفراد المجتمع (فرج ، 2018، ص21).

ويضيف (مرتجى) أن المساءلة تشمل جانبين هما التقييم ثم الثواب أو العقاب وهو ما يقصد به تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه ويمكن تحقيق مبدأ المسؤولية من خلال ما يلي (مرتجى، 2018، ص32):

- القيام بالمهام الموكلة للفرد بعناية ومسؤولية بعيداً عن المصالح الشخصية.
- التحقيق الفوري في حال قيام بعض الأفراد بالإساءة للإدارة العليا.
- وضع أسس وقوانين وأليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- التصرف الفوري بشكل فعال وقوي ضد الأفراد الذين قد يتجاوزون حدودهم.

أهداف المساءلة:

يمكن حصر أهداف المساءلة في النقاط الثلاثة التالية (فرج، 2018):

- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم؛ بحيث تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة.
- المساءلة كنوع من الضمان؛ بحيث تشكل وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العام ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر.

- المساءلة كعملية للتحسين المستمر؛ فعند تحقيق الهدفين السابقين تكون المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء وتخلق استعدادا مسبقا لدى المسؤولين والموظفين للبحث وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى تلك الأنواع من الأخطاء لتلافيها، وبذلك يكون مفهوم المساءلة قد توسع أكثر من معناه الجوهري المتضمن التقديم للمساءلة والمحاسبة أو إيقاع العقوبة.

ويمكن القول إن المساءلة كذلك تهدف إلى توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية، وتوجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم، وتحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل وإعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية والمساعدة على الإبداع والابتكار.

مؤشرات المساءلة:

عند فحص مدى كفاءة نظام المساءلة في مؤسسة عامة فإن النجاعة تستند إلى توافر عدد من المؤشرات التي يمكن بلورتها وتوضيحها كالاتي (أمان، 2010، ص12):

- وجود وثائق منشورة واضحة تتعلق برسالة المؤسسة وفلسفة عملها وأهدافها واستراتيجياتها وخططها وموازنتها وإيراداتها ونفقاتها.

- امتلاك هذه المؤسسة هيكلية تتوافر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الدنيا لمساءلة الهيئات العليا ومتابعتها، وتوافر أنظمة تحدد أشكال العلاقة بين هذه الهيئات وآليات تواصلها.

- وجود وصف وظيفي واضح لكافة العاملين في تلك المؤسسة.

- القيام بأعمال تفتيشية واجتماعات دورية وإعداد تقارير معينة وبوجود منهجية واضحة لإعداد التقارير وتقديمها، وكذلك تطبيق آليات للمساءلة في حال اتضح وجود مخالفات قانونية.

وحسب ما تم توضيحه فإن المساءلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، فهي تعني خضوع الأشخاص الذين يتولون مناصب عامة للمحاسبة عن أعمالهم نتيجة للفحص والمساءلة من قبل المسؤولين عنهم في المناصب العليا مثل الوزراء أو من هم في مراتبهم أو قد تكون من قبل المجلس التشريعي.

مشكلات تطبيق المساءلة:

• سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، وضعف التخطيط الشامل الذي بدوره يتسبب في إضعاف أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية وفي تقديم التقارير الدورية عن نتائج أعمالهم، وصعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته،

إضافة إلى وجود عمالة زائدة ما يعقد عمليات المساءلة وكثرة التغيرات في القوانين والنظم والتعليمات وهذا ما يؤدي إلى التقصير أو الفشل في أداء الخدمة (جريو، 2018، ص128).

• هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية في أعمال الإدارة العامة وتحول العلاقة بينها وبين المواطن إلى علاقة السيد بالتابع، وانخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع التكاليف المعيشية، وضعف التدريب خاصة عدم احتواء برامجها على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها. (أبو حسن، 2018، ص29-30)

المشاركة:

تعريف المشاركة:

المشاركة هي حق لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في اتخاذ القرار مع الجهات الرسمية في الدولة من خلال قنوات مؤسسية وتمكنه أيضا من الحرية في إبداء رأيه وفي صنع القرارات ورسم السياسات (رمضان، 2016، ص26)، ويضيف (بدوي، 2018، ص24) أن المشاركة تعد أحد أهم المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة ولا يكون ذلك إلا من خلال وجود مجتمع مدني يقوم على مراقبة عملية المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار، ويزيد (عطا الله، 2016، ص122) أن عملية المشاركة تتمثل في مشاركة جميع الوزارات وأفراد المجتمع وهيئات محلية ومجتمع مدني والقطاع الخاص في إعداد الموازنة، وأيضا مشاركتهم في بناء الخطة التنموية العامة للدولة، ومن جهة أخرى يعتبر (قويدر، 2016، ص80) عملية المشاركة تكمن في مشاركة الموظفين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية في حرية إبداء الرأي وطرح الأفكار مع جهات الاختصاص وصياغة الأهداف العامة للمنظمة ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

أهمية المشاركة:

تعزز المشاركة من وجود الديمقراطية داخل المنظمة، وتقلل من الخلافات والانعزال والمشاكل وتعزز المشاركة الشعور لدى الموظفين بكيانهم الشخصي، وتضمن استمرار نجاح وتطوير المنظمة وتقدمها وتقبل الموظفين للتغيير بدون مقاومة (مطر، 2020، ص24).

مؤشرات قياس المشاركة:

يمكن قياس معيار المشاركة من خلال ما يلي (عطا الله، 2016، ص122):

- قدرة الأشخاص المشاركين في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد، وقدرتهم على توفير البدائل والحلول ودورهم في اتخاذ القرار النهائي ومدى الأخذ بمقترحاتهم وقراراتهم.
 - إن تعزيز المشاركة الشاملة للجميع يتطلب وجود قنوات فعالة لدى الأنظمة الديمقراطية تتيح لكل مواطن للمشاركة في الحياة العامة وتعزيز مصالحه من خلال منظمات المجتمع المدني والعمل التطوعي، ومن خلال هذه القنوات يستطيع المجتمع التعبير عن مطالبه والضغط على المسؤولين الحكوميين ومساءلة الممثلين المنتخبين والحكومات عن أفعالها وبهذا يمكن القول إن المشاركة لها أشكال أهمها:
- مشاركة المواطنين مباشرة:** وتعني أن يكون للمواطنين دور فعال في إدارة شؤون مجتمعهم وهو ما يقتضي أن تتيح لكل الناس (ذكورا وإناثا) فرص كافية ومتساوية لعرض قضاياهم والتعبير عن مصالحهم وإعلان رأيهم في النتائج المتوقعة من قرارات معينة، كما تتاح لهم فرص حقيقية للتأثير في عملية صنع القرار وفي البرامج والسياسات والقرارات الصادرة عن مؤسسات الدولة، حيث تكون إما عن طريق التصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس التمثيلية المنتخبة ديمقراطيًا، أو عبر الانضمام لمنظمات المجتمع المدني التي تمارس الضغط على الحكومة أو عبر المشاركة في النقاشات التي تسمع مصالحهم ومصالحه وطنهم، وتعزز مشاركة المواطنين أكثر في ظل اللامركزية التي تسمح بمشاركة أكبر عدد من أفراد المجتمع المحلي بأفكارهم وجهودهم في تنمية مجتمعاتهم، أو قد تكون عن طريق اختيار ممثلين لهم سواء على المستوى الوطني كالسلطة التشريعية التي توكل لها مهمات عديدة منها سن القوانين والتشريعات وإقرار الموازنة العامة للدولة، وتعد هذه المشاركة معيارًا من معايير الديمقراطية ومظاهرها وكما تعد الضامن الحقيقي لتحقيق الإجماع على أولويات الموازنة لتحقيق الصالح العام للمجتمع. (فرج ، 2018، ص25).

مشاركة مؤسسات المجتمع المدني:تعد مؤسسات المجتمع المدني رأس المال الاجتماعي، وتضطلع منظمات المجتمع المدني بجزء كبير من العمل الاجتماعي الذي يهدف إلى حماية حقوق الأفراد والجماعات، وتساهم هذه المنظمات في دعم جهود الإصلاح السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وتعتبر جماعة الموازنة من أهم مؤسسات المجتمع المدني التي تعنى بالموازنة لصالح أفراد المجتمع والتي تتمحور بالمشاركة في توفير الخدمات وتنظيم الحملات التوعوية والدعوة والدفاع عن حقوق الأفراد، وكذلك بناء القدرات المؤسسية وإدارة برامج التنمية ونشر المعلومات ومكافحة الفقر وتأمين وسائل الدعم المعيشي والتهوض بالمرأة وتعزيز مكانتها ومشاركتها ودعم الفئات المهمشة والمعرضة لأشكال من الانحراف وحماية البيئة وترشيد استخدام الموارد (فرج ، 2018، ص26).

سيادة القانون:

يتطلب تطبيق الحوكمة الأطر القانونية العادلة التي تنفذ بنزاهة وتوفير الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، وأن يتم تطبيق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (بدوي، 2018، ص2)، ويوضح (البناء، 2017، ص29) أن سيادة القانون تكمن في احترام القواعد القانونية من قبل كافة سلطات الدولة والمتمثلة في السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية واحترام أفراد الشعب كافة لهذه القواعد، ويشير (مطير، 2013، ص17) عند تطبيق الحوكمة في المنظمات يجب أن يكون القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع بدون استثناء، وعلى صعيد آخر عند تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب توفير إطار قانوني نزيه وعادل وشفاف وحيادي وبدون تمييز أو محاباة يقوم على توفير الحماية القانونية الكاملة لحقوق الإنسان، وعلى صعيد المنظمة الداخلية لا بد من وجود إطار قانوني فعال ينظم العلاقات بين كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة وفي إدارة المؤسسة، بدءًا من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والموظفين ونهاية بأصحاب المصالح والمستفيدين، من جهة أخرى يضيف (أبو حسين، 2018، ص32) إن مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والدولة، مسؤولين أمام قوانين صادرة علنًا، وتطبق على الجميع بالتساوي ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان، وممارسة البرلمان للسلطة التشريعية، وتقييد نشاط السلطة التنفيذية من قبل السلطة التشريعية، وعلى النقيض من ذلك يضيف (الزعانين، 2015، ص61-62) أن هذا المبدأ يعتبر من وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو شرط أساسي لتحقيق التنمية المستدامة في أي دولة، وأن غياب سيادة القانون يؤدي إلى نتائج سلبية ومنها:

- انتهاك واضح للحريات والحقوق بدون وجود رادع، وتغيب حرية التعبير والرأي.
- عدم قيام جهات الاختصاص والمتمثلة في الرقابة بمسؤولياتها في مجال الرقابة على الهيئات والمؤسسات.
- غياب واضح لدور القضاء في تنفيذ القانون.

المبحث الرابع

الأداء المالي المفهوم الأهمية الأهداف وطرق القياس المعايير

الأداء المالي في الدولة: (Financial performance in the country)

تمهيد:

تضطلع الأنظمة والمؤسسات الفعالة لإدارة المالية العامة بدور محوري في تنفيذ السياسات الوطنية المتعلقة بالتنمية والحد من الفقر وتشكل إدارة المالية العامة الجيدة الركيزة التي تربط الموارد المتوفرة وتقديم الخدمات وتحقيق أهداف سياسة الحكومة (Laurence,2019,p1)، ويعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة، فالأداء المالي هو مدى نجاح المؤسسات في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، كما يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق للأداء حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف ويعبر عن الأداء حيث أنه الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسات إن كانت خاصة أو حكومية، وعليه يعتبر الأداء المالي أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الصحيحة كما يعتبر أداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر (الخطيب، 2010، ص48).

وأما الحكومات فتسعى دائماً إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، من خلال تطوير أداء العاملين من فرق العمل وزيادة قدراتهم ويهدف الأداء المالي إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة للمؤسسة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورته، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها في تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحولت الاقتصادية، والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك (محمد، 2018، ص88).

مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة وأنه نشاط أو سلوك يرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف، وإدارة الأداء هي الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها لتحقيق أهداف

المؤسسة. (شاهين، 2010، ص22)، وهناك من يرى الأداء على أنه: النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها (محمد، 2018، ص68).

والأداء كذلك هو: النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد (طالب والمشهداني، 2011، ص64).

وأما (زيني، 2012، ص 85) فقد عرف الأداء على أنه مستوى تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات فهذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كافٍ، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها، ومنهم من يرى الأداء على أنه علاقة الموارد المخصصة والنتائج.

في حين عرفها (إدريس والغالي، 2009، ص38) على أنه الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة المحددة.

الأداء الحكومي:

وأما الأداء الحكومي: فيمكن لنا أن نعرفه على أنه تقييم أداء المؤسسات عموما والذي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب أو زيادة في الإيرادات أو هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية الحكومية التي يعمل بها الأفراد، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، بشرط محاولة أنظمة العمل في كل إدارة أن تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت ممكن، وعلى مستوى مناسب من الجودة (نفيسة، 2017، ص15).

وكذلك نجد أن الأداء الحكومي لأي دولة يعكس أداء أجهزتها الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات وغيرها، ولقد أثبتت التجارب أن منظومة الإدارة الحكومية التقليدية التي تعتمد على اللوائح والإجراءات لا تستطيع الوفاء بتوقعات وطموحات المواطنين من خلال تقديم أفضل الخدمات، فقد تبين أن مخرجات هذه المنظمات في كثير من الدول ضعيفة، إما لأنها لا تخضع للقياس الدقيق سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة أو الكفاءة التي تؤدي بها هذه المنظمات أعمالها أو جودة الخدمات التي تقدمها (نفيسة، 2017، ص16).

الأداء المالي الحكومي:

وأما الأداء المالي للمؤسسات العامة فإنه يعبر عن أثر السياسات المالية المتبناة ومدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسات المالية وفي تحقيق فائض في الأموال، ويتحقق ذلك بتقليل التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء (نفيسة، 2017، ص16).

فتقييم الأداء المالي للوحدة هو عملية مقارنة بين الإنجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية، ومن ثم حصر الانحرافات الكمية والنوعية بينهما إن وجدت، وبالتالي العمل على تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة الانحرافات السلبية، وهو طريقة تستخدم على نطاق واسع لتحديد واعتماد أفضل الممارسات كوسيلة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Zhu,2014,p2).

ومما سبق نستنتج أن الأداء المالي يعد مفهوم ضيقاً لأداء العمل، حيث أنه يركز على استخدام بسيط يستند على مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انحياز الأهداف الاقتصادية للمؤسسات العامة والخاصة.

أهمية الأداء المالي:

مما سبق نجد بأن أهمية الأداء المالي تتبع وبشكل خاص من عملية متابعة أعمال الحكومات وفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها نحو الاتجاه الصحيح، والتفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الحكومات، وبالتالي تتمثل أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية (الخطيب، 2010، ص46-48):

- تقييم سيولة الحكومة.
- تقييم تطور نشاط الحكومة.
- تقييم مديونية الحكومة.

تقييم الأداء المالي:

وهنا فقد عرف تقييم الأداء المالي بأنه عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط، لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Kaya, 2016, p17).

تقييم الأداء الحكومي:

وأما في القطاع الحكومي فنذكر هنا بأن تقييم الأداء له أهمية خاصة لكونه يمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها، حيث يركز تقييم الأداء الحكومي على ما يلي (عطاطرة، 2012، ص54):

أولاً: الكفاءة: أي القدرة على استخدام الموارد المتاحة لإنجاز الأداء المطلوب كما يجب.

ثانياً: الفاعلية: أي مستوى تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها.

ثالثاً: الاقتصاد: التأكد من استخدام الموارد المتاحة للحصول على المخرجات المطلوبة بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

أهداف قياس الأداء الحكومي:

هناك أهداف متعددة لاستخدام نظام قياس الأداء تتمثل في تحقيق منافع للأجهزة الحكومية تتمثل بما يلي (Houldsworth & Jirasinghe, 2009):

أولاً: الأهداف الاستراتيجية: حيث يحدث التكامل بين أهداف الفرد والوحدة الإدارية والجهاز الحكومي ككل، والتأكد من أن الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

ثانياً: الأهداف الإدارية: وتتمثل هذه الأهداف بدعم صناعة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات عن الكفاءات، الحوافز، الترقيات، ومعرفة الأداء المرغوب وغير المرغوب للموظفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية.

ثالثاً: الأهداف المعلوماتية: وأما هذه الأهداف فتتمثل بتوفير معلومات مرتدة عن أداء الجهاز الحكومي، ومن ثم تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وتوضيح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الإدارية وما هو متوقع منها.

رابعاً: الأهداف التطويرية: تتمثل هذه الأهداف في أن تساعد المعلومات المرتدة والتي يوفرها قياس الأداء على تطوير أداء الجهاز الحكومي ووضع خطط تطوير وتحسين الأداء مستقبلاً، ويتم كذلك معالجة انحرافات الأداء على المستوى الجزئي والكلي.

خامساً: أهداف الصيانة: حيث تتمثل هذه الأهداف بتخطيط العمل وتوزيع الاختصاصات والمهام وإعادة توزيع الأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة وتحدي الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.

سادسًا: الأهداف التوثيقية: وتتمثل بتصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض، وتدوين القرارات المهمة المتعلقة بكل أنشطة الجهاز الحكومي.

سابعًا: الأهداف المالية: وأما هذه الأهداف فتتمثل بتوفير الكلفة المتعلقة بالمال والوقت والجهد.

صعوبات قياس الأداء الحكومي:

هناك صعوبة في قياس أداء أية منظمة حكومية، ويرجع ذلك إلى العديد من الصعوبات تتمثل بما

يلي (عطاطرة، 2012، ص 55-56):

أولاً: طبيعة الخدمات الحكومية: حيث كما نعلم فالخدمات الحكومية يصعب إخضاعها للقياس الكمي.

ثانياً: تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: فهناك أهداف متعددة للمنظمات الحكومية في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة.

ثالثاً: غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: فنجد أن عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة تتمثل بالتداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية، والازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة، وغياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها، والروتين في الأجهزة الحكومية، بالإضافة للصعوبات المرتبطة بعنصر العمل والتي تتمثل بالتضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية، وازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية، وصعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة، وخلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

رابعاً: غياب رقابة الملكية الخاصة.

خامساً: الضغوط السياسية: وهنا نرى بأن الأجهزة الحكومية تمارس اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

سادساً: التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص.

سابعاً: قياس الأداء المضلل: نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس في ظل غياب الشفافية فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

ثامنا: غياب المعيار الكمي للمخرجات: ويتبين لنا ذلك في عدم قابلية أهداف القطاعات الحكومية للقياس الكمي، إلى جانب عدم الأخذ بمعايير أخرى اجتماعية أو اقتصادية لقياس نتائج أداء هذه القطاعات.

تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي:

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها، ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات والمعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة، والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في إتباع ثلاث مراحل أساسية كما يلي (عشي، 2002، ص158):

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية .

المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤولين من أجل بلوغ الأهداف.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح.

معايير الأداء المالي الحكومي:

نجد هنا بأن العديد من الكتاب أشار لعدة معايير للمقارنة في تحقيق الأداء المالي نذكرها فيما يلي:

أولاً: المعايير التاريخية: حيث أن هذه المعايير تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية التاريخية لسنوات سابقة للحكومة، ومقارنتها مع النتائج الحالية، مثلاً تتم مقارنة مدى تطور هذه النسب نحو الأحسن أو الأسوأ (النعيمي وآخرون، 2008، ص102).

ثانياً: المعايير المطلقة: وأما هذه المعايير فتشير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع الحكومات وتقاس بها التقلبات الواقعية وعلى الرغم من اتفاق الكثير من المالبين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي، إلا أن هناك بعض النسب المالية التي ما زالت تستخدم كمعيار مطلق مثل نسبة التداول. (طالب والمشهداني، 2011، ص74).

ثالثاً: المعايير المستهدفة: وهنا ذكر أن هذه المعايير تعتمد على نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات، وكذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة لحقبة زمنية ماضية، ويستفاد منها في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع الحكومة بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها (طالب والمشهداني، 2011، ص74-75).

العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

هناك عوامل عدة مؤثرة على الأداء المالي قد تعرقل الحكومات عن أداء وظائفها، تتمثل بالعوامل الداخلية والعوامل الخارجية نوضحها فيما يلي (غزال، 2015، ص15):

أولاً: العوامل الداخلية: وهي تلك العوامل التي تؤثر على أداء الحكومة والتي يمكن للحكومة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل الرقابة على التكاليف، والرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة، والرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

ثانياً: العوامل الخارجية: تواجه الحكومة مجموعة من التغييرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن للإدارة السيطرة عليه، وإنما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه التغييرات ومحاولة إعطاء خطط لتقليل من تأثيرها وتشمل هذه العوامل مخاطر الأزمات المالية، والتغييرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات، والقوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق، وكذلك السياسات المالية والنقدية والاقتصادية ككل للدولة.

ويمكن القول إن العوامل المؤثرة على الأداء المالي سواء أكانت داخلية أو خارجية لها اعتبارات خاصة حسب طبيعة الدولة، ولكن في الحالة الفلسطينية يوجد العديد من الصعاب التي تواجه الدولة منها عدم استقرار الوضع الاقتصادي والسياسي بالإضافة إلى عدم كفاية الموارد بشكل عام والمبالغة في إعداد التقديرات وضعف الدور الرقابي وخصوصاً في ظل غياب المجلس التشريعي والانقسام الداخلي.

المبحث الخامس

الدراسات السابقة

المقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المراجع التي يستند لها الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة ورغم قلة، وندرة الأدبيات التي تناولت دور منظمات المجتمع المدني وأخص بالذكر جماعة الموازنة ودورها في عملية إعداد الموازنة منذ التسعينيات ودورها المتنامي في السنوات القليلة المنصرمة في مواكبة التوجه السياسي الذي يسعى إلى نشر الديمقراطية وترسيخها، ولعدم وجود دراسات من هذا النوع. فقد تم تقسيم الدراسات السابقة بناء على متغيرات الدراسة الحالية، حيث جمع الباحث عددا من الدراسات تتعلق بالمتغير المستقل وهي: جماعة الموازنة والمتغير المستقل الثانوي: الحوكمة (الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة) والمتغير التابع وهو الأداء المالي.

ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتمثلة في الدراسات الفلسطينية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، والتي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في العنوان الرئيس: (أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة)، وذلك للاستفادة منها، والتعرف على أهدافها، وحدودها، والمنهج المستخدم، وأهم النتائج، والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ومن ثم التعقيب عليها، وإجراء المقارنات بينها وبين الدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية، وقد تم ترتيب الدراسات السابقة وفقا للتسلسل التاريخي من الأحدث إلى الأقدم مبتدئة بالدراسات الفلسطينية، ثم العربية، ومن ثم الدراسات الأجنبية موضع الدراسة .

الدراسات الفلسطينية:

دراسة(عبيد، أخرون، 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة قواعد الحوكمة واثرها في مكافحة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، وتكونت عينة الدراسة من (382) موظفا وموظفة، فبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج أن درجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة كانت متوسطة، كما أن انتشار الفساد بشقيه الإداري والمالي كان أيضا بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة سالبة بين تطبيق قواعد الحوكمة، وانتشار الفساد، ووجود أثر لدرجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية للحوكمة في درجة انتشار الفساد الإداري والمالي وذلك على بعد سيادة القانون وأوصى الباحثون ضرورة أن تدفع السلطة الوطنية الفلسطينية باتجاه تعزيز تطبيق

قواعد الحوكمة في القطاع العام وتهيئة البيئة المناسبة لذلك، وبذل جهوداً إضافية باتجاه محاربة الفساد والحرص على تطبيق سيادة القانون كأحد أبعاد الحوكمة كسبيل لمحاربة الفساد الإداري والمالي.

دراسة (أمان، 2020): هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص مدى واقع تنفيذ الاستراتيجية القطاعية لإدارة المال العام 2017-2022 بعد 3 سنوات من إطلاقها، إضافة لتقييم جملة محاور مرتبطة بإدارة المال العام. وتم اعتماد منهجية عملية استقصائية قائمة على مراجعة الأدبيات والخطط المختلفة المتعلقة بأجندة السياسات الوطنية 2017-2022، والخطة الاستراتيجية لإدارة المال العام 2017-2011، ومراجعة التقدم المنجز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية إضافة إلى تحليل وتقييم لستة محاور مرتبطة باستراتيجية إدارة المال العام (شفافية الموازنة العامة، الإيرادات والنفقات، النظام الضريبي، الديون العامة، دورة إعداد الموازنة العامة، المؤشرات العالمية لإدارة المال العام)، وتوصلت الدراسة إلى وجود إشكالية من حيث المبدأ في مدى إنفاذ وزارة المالية المنوط بها تنفيذ استراتيجية المال العام بالانفتاح على المجتمع المدني، كما أن الهدف الاستراتيجي لإدارة المال العام تضمن الالتزام بأنظمة محاسبية شفافة وشاملة وملتزمة بالمعايير الدولية ومتصلة بنظام رقابة وتدقيق داخلي وخارجي فعال، إلا أن مستوى الشفافية ما زال دون المأمول. كما إن النظام الضريبي الفلسطيني يتنافى ومفهوم العدالة الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة انفتاح وزارة المالية على المجتمع المدني والأكاديميين والباحثين إنفاذاً لأجندة السياسات الوطنية 2017-2022 خاصة فيما يتعلق بشفافية سياساتها وإجراءاتها ومن ضمنها مدى إنفاذ استراتيجية إدارة المال العام في الفترة 2017-2019، وضرورة التزام وزارة المالية بالأحكام القانونية ذات الصلة المتعلقة بشفافية الموازنة العامة، ونشر وثائق الموازنة العامة في مواعيدها. وضرورة أن تعمل وزارة المالية على تعديلات في النظام الضريبي الفلسطيني بما يضمن العدالة الضريبية لكافة فئات المجتمع.

دراسة (مطر، 2020): هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بمكوناته: (مبدأ المساءلة، مبدأ الكفاءة والفعالية، مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة، مبدأ سيادة القانون، مبدأ اللامركزية، مبدأ المشاركة، مبدأ الاستجابة الطارئة، مبدأ التوافق والإجماع) في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية من وكلاء وزارة ووكلاء مساعدين ومدراء عامين، ورؤساء وحدات ومديريات وغيرها من وظائف الفئة العليا، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وقد تم توزيع (163) استبانة، يبلغ عدد المستردة منها (127) استبانة بنسبة 77.9%، وكانت النتائج بوجود تطبيق لأبعاد الحوكمة في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية بدرجة مرتفعة حسب سلم مقياس الدراسة، كما تبين أن هنالك تطبيقاً مرتفعاً لسياسات الاختيار والتعيين. ويوجد ارتباط

قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وسياسات الاختيار والتعيين لذوي المناصب العليا في الوزارات الحكومية بقطاع غزة. وأن أبعاد الحوكمة التي لها تأثير ذو دلالة إحصائية كانت حسب الأقوى تأثيراً سيادة القانون، يليها المشاركة ثم الاستجابة الطارئة، وأخيراً العدالة الاجتماعية والمساواة، في حين لم تؤثر الأبعاد الأخرى. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية) في حين لم تكن الفروق دالة إحصائياً لبقية المتغيرات الديموغرافية، وأوصت الدراسة على حث المؤسسات الحكومية ومجلس الوزراء في المحافظات الجنوبية على تبني معايير الحوكمة لما لها من دور فاعل في تعزيز سياسات الاختيار والتعيين، والتأكيد على ضرورة تعزيز مبدأ: العدالة الاجتماعية والمساواة، والتوافق والإجماع في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية. وضرورة تبني القطاع الحكومي لأساليب منهجية وموضوعية في اختيار الأشخاص للمناصب العليا بخلاف الاعتماد فقط على الترقية الداخلية.

دراسة (الكبجي، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، ولفحص هذا التأثير، تبنت الباحثة مؤشرات حوكمة القطاع العام العالمية، التي قام بتطويرها البنك الدولي في العام 1996 وهي المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي وغياب العنف وفاعلية الحكومة وجودة التشريعات وسيادة القانون والسيطرة على الفساد، وتحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس، وهو: ما أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، وللإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة المحكمة من ذوي الاختصاص كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار 16 وزارة ومؤسسة من أصل 38 وزارة ومؤسسة أي ممثلة بنسبة 42.0%، وتم اختيار 10 موظفين من كل وزارة ومؤسسة، مع ضمان التمثيل حسب الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم استرداد عدد 140 استبانة من أصل 160 تم توزيعها. وكانت نتائج الدراسة أهمها وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، والدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد حيث أن الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يشكلان المحوران الأكثر أهمية في الحد من الفساد. أما فيما يخص التوصيات أن تكون الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني منبثقة من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي في فلسطين، وضرورة عمل برامج توعية للعاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وللمواطنين بمدى أهمية الحوكمة كوسيلة للحد من الفساد.

دراسة (مصطفى، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على تنمية قدرات جمعية النور الخيرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، في جمع البيانات، وقام بتوزيع الاستبانة على جميع الموظفين والموظفات في جمعية النور الخيري، وتم استرداد (93) استبانة منها (80) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت 80% من مجتمع الدراسة و 86.6% من الاستبيانات المستردة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توافر أبعاد الحوكمة في جمعية النور الخيرية في قطاع غزة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (76.4%) وتوفرت أبعاد تنمية القدرات موضوع الدراسة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بدرجة كبيرة، وبنسبة (75%) كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة، وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، بدرجة ارتباط بلغت (0.813)، كما تتأثر تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، المتمثلة بالمتغير التابع بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، إتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة) وأوصت الدراسة بتطوير الأنظمة الداخلية في المؤسسات الأهلية، بما يضمن تطبيق معايير الحوكمة في مختلف مراحل إدارة المؤسسة، والاستعانة بجهات متخصصة وخبراء، في مجال الحوكمة للإشراف على تطبيق وتقييم معايير الحوكمة في المؤسسة، كما أوصت الدراسة بالاطلاع على تجارب المؤسسات الأهلية الأخرى، سواء المحلية، العربية، الدولية، في مجال تطبيق معايير الحوكمة ومحاولة الاستفادة منها، وتطوير برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات الأهلية، وفق احتياجاتهم اللازمة لضمان نجاح تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسة.

دراسة (الكفارنة، 2016): هدفت الدراسة إلى قياس شفافية الموازنة العامة الفلسطينية من خلال إتاحة بيانات الموازنة العامة بما فيها نشر الوثائق الأساسية والالتزام بالمواعيد المناسبة والدورية وذلك خلال الأعوام (2011-2015)، وتحليل البنية التشريعية والقوانين الدستورية والدولية المتعلقة بشفافية الموازنة العامة والإفصاح عن المعلومات، حيث تم استخدام منهج تحليل المحتوى والذي يستهدف الوصف الدقيق والموضوعي بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية وذلك بالاعتماد على التقارير المالية والشهرية والدورية والسنوية المتاحة من قبل وزارة المالية الفلسطينية، ومن ثم تحليل أثر المساءلة الاجتماعية بشكل عام بالاعتماد على بيانات ومعلومات من منظمات المجتمع المدني، حيث توصلت الدراسة إلى أن الحكومة الفلسطينية لم تتمكن من نشر إلا 3 وثائق فيما يخص الأعوام 2011-2015 فيما يخص الموازنة مما يؤكد غياب الرقابة على الأداء الحكومي عموماً وخاصة في ظل غياب المجلس التشريعي. إضافة إلى أن الحكومة لا توفر المعلومات الكافية للسماح للمواطنين والمجتمع المدني بتحليل ومراقبة

الموازنة العامة بحيث تضمن فهم وقدرة المواطنين على إجراء النقاشات والحوارات مع الحكومة بالشكل الكافي مما يعيق من قدرة الحكومة على إدارة المال العام بشكل فعال وكفؤ، وأظهرت الدراسة تراجعاً واضحاً في تطبيق مبادئ الشفافية المتعلقة بالإفصاح عن الموازنة العامة وتفصيلها، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان أبرزها توفير إرادة سياسية قوية من جانب الحكومات لإشراك المواطنين، وقدراً كبيراً من التعليم والوعي من قبل منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام، ضرورة القيام بتعديلات في القانون الخاص بالموازنة العامة بحيث تتضمن تشريعات وبنوداً ذات صلة بموضوع المساءلة الاجتماعية إضافة إلى مأسسة المساءلة الاجتماعية في البنود القانونية الخاصة بالشفافية ضمن قانون الموازنة العامة.

دراسة (عواد، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز آليات المساءلة الاجتماعية في الحكم المحلي، حيث استهدفت المواطنين المستفيدين من أربعة بلديات في القطاع وهم بلدية خانيونس وبنى سهيلا وغزة وجباليا والقرارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود حاجة فعلية لزيادة الوعي لدى المواطنين لفهم آليات المساءلة الاجتماعية واعتقاد المواطنين بوجود قانون وإجراءات واضحة عن كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواطن وتعزز من الشفافية وإنه لا بد من إجراء انتخابات مجلس بلدي بشكل ديمقراطي يعزز الشفافية والمساءلة، وأوصت الدراسة على ضرورة تطبيق آليات المساءلة الاجتماعية من قبل منظمات المجتمع المدني التي من شأنها رفع وتعزيز مستوى الشفافية لدى البلدية مما يساعد البلديات ويكون محفزاً للمواطنين وخاصة في ظل الوضع الذي يعيشه المواطن في غزة، ولصناع القرار أن يشاركوا في عملية اتخاذ القرار كي يتحملوا المسؤولية معهم ويكونوا أكثر تحفيزاً وأكثر رضا عن أداء البلديات، وأنه على متخذي القرار في البلديات التأكد من أن تطبيق آليات المساءلة الاجتماعية مما سيؤدي إلى رفع مستوى الشفافية والمشاركة والمتابعة والرقابة وضرورة تعزيز الأربع ركائز الأساسية للمساءلة الاجتماعية لدى البلديات بهدف تعزيز العلاقة بين المواطنين والبلديات.

الدراسات العربية:

دراسة (صحراوي، وصوان، 2019) هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة المالية الرشيدة في ترشيد الإنفاق العام والحفاظ على موارد الدولة من الهدر والتبذير انطلاقاً من تطبيق معايير الحكم الرشيد في إعداد الموازنة العامة وتنفيذها، وبيان أهمية الحكم الرشيد بالنسبة إلى ترشيد النفقات وماله من آثار وانعكاسات كبيرة على التنمية، وجاءت هذه الدراسة لتشخيص وتحليل مسار الإنفاق العام للدولة وسبل تفعيل الحكم الرشيد كدعم أساسية في إدارة السياسات الاقتصادية والاجتماعية في ظل عدم وضوح الصورة لدى صانعي السياسات الاقتصادية والمسيرين خاصة في مجال توزيع الموارد واستغلالها ومع

تنامي حجم الفساد وعدم تكريس الديمقراطية التشاركية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت نتائج الدراسة أن الحكم الراشد ضمان للحصول على نمو هام يستفيد منه الجميع ويضمن الحفاظ على المال العام ورشادة استغلال وتسيير موارد الدولة في ظل الندرة التي يتجه إليها العالم، وإن الفساد الإداري من أهم معوقات الحكم الراشد وترشيد الإنفاق العام في الجزائر لأن الفساد الإداري دور كبير في عرقلة جهود الدولة في تحقيق النمو الاقتصادي والذي بيئته بيانات الإنفاق على البرامج التنموية، وتوصلت الدراسة إلى محاولة الاستفادة من التجارب الرائدة في تطبيق الحكم الرشيد وضرورة إعادة النظر في السياسات المالية للدولة وتفعيل أدوات الرقابة على النفقات العامة ولتمكين مبادئ ومعايير الحكم الراشد ننطلق من محاربة الفساد أولاً وثم ترسيخ الديمقراطية والعدالة والمشاركة المجتمعية.

دراسة (رقوب، 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة دور حوكمة الإنفاق العمومي في تحقيق التوازنات النقدية والمالية - دراسة مقارنة بين الجزائر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، ومحاولة ضبط طبيعية العلاقة بين حوكمة الإنفاق العمومي والتوازنات النقدية والمالية ومعرفة قدر التقدم الذي أحرزته البلدان محل الدراسة في تصحيح مسار سياساتها الاتفاقية وتوجهاتها نحو حوكمة سياسة الإنفاق العمومي، ومحاولة حصر متطلبات حوكمة السياسات الإنفاقية في الدول الثلاثة والوقوف على التحديات التي تواجه مسارها نحو حوكمة الإنفاق العمومي وسبل معالجتهما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، وكانت النتائج أن حوكمة السياسة الاتفاقية تقتضي تحقيق الترشيح والمساءلة والرقابة عند إعداد البرامج الإنفاقية من جهة وعند تطبيقها من جهة ثانية ويجب على الدولة الالتزام بمبادئ الحوكمة التي أطلقها البنك الدولي منذ 1996، وأوصت الدراسة إلى أن ترسيخ الحكم المالي الراشد يستوجب الأخذ بعين الاعتبار ممارسة التسيير الجيدة والالتزام بالممارسات السليمة للمالية العمومية، وضرورة الالتزام بمخرجات دليل شفافية المالية العامة لتحقيق حوكمة السياسة الاتفاقية وضرورة إرساء متطلبات الحوكمة من خلال جملة من المبادئ لعل أبرزها تطبيق مبادئ شفافية المالية العامة.

دراسة (خضرة، 2018): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة المحلية في ترشيح النفقات العمومية للإدارات والتعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بالحوكمة والنفقات العامة وإبراز دور الحوكمة في معرفة كيفية صرف النفقات العامة والحرص على تخفيضها من خلال التسيير العقلاني لها والتعرف على رشادة التسيير في النفقات والعلاقة المتداخلة بين الحوكمة والنفقات في الدولة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت النتائج أن الحوكمة احد المواضيع المستعملة لتحقيق التنمية وإن تطبيق معايير الحكم الرشيد يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة كما أن الحوكمة بمثابة النظام الذي يهتم برشادة النفقات، وكانت توصيات الدراسة بضرورة ترشيح النفقات العامة التي تعتبر من الضروريات التي تساعد على التطور والتغيير، ومن الضرورة الاهتمام بالحوكمة وتطبيقها من أجل الوصول إلى التنمية، وضرورة

مواصلة العمل على إصلاح مؤسسات الدولة لتصبح أكثر فعالية وكفاءة وخضوعا للمساءلة والشفافية ويتطلب الإصلاح الفعال التزاما سياسيا.

دراسة (غربي وعجروود، 2017): هدفت الدراسة إلى تبيان طبيعة العلاقة التي تصف الوضع القائم في دول العالم الثالث بين كل من المجتمع المدني والأنظمة السياسية، حيث تعكس فجوة لا يمكن إغفالها بين هذه الثنائية والتي يعود سببها الرئيسي إلى تطاول مفهوم الدولة ووظيفتها وإنكارها في أغلب الأحيان لمنظمات المجتمع المدني، وتعتبر الحالة الجزائرية عن علاقة متردية بين كل من النظام السياسي والمجتمع المدني، أثرت بشكل واضح على الدور المسند لهذا الأخير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الجمعيات العاملة في الجزائر، وقد وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها هيمنة الدولة على منظمات المجتمع المدني في الأنظمة السياسية المغلقة، وفرض الأنظمة الحاكمة سيطرتها على كامل العملية الاجتماعية فضلا عن محاولة سطوتها كمرتكز وحيد للشرعية وبالتالي مصدر للقوة والسلطة المركزية الشديدة لمؤسسات الدولة في التوجيه والإدارة، حيث خلصت الدراسة إلى ضرورة تفاعل منظمات المجتمع المدني مع محيطها الداخلي والخارجي من أجل إكسابها للمصداقية والفعالية بشكل أكبر من خلال إعطائها استقلالية وحرية أكثر وضرورة إشراكها في عمليات صنع القرار كونها الوسيط بين المواطن والدولة، وتفعيل دور المجتمع المدني بالإصلاحات السياسية والاقتصادية وإصلاح المنظومة الحكومية وفقا لإدخال إصلاحات قانونية وتشريعية من شأنها منح القطاع المدني مزيدا من الاستقلالية والدعم والتعامل مع تلك المؤسسات المدنية كقطاع ثالث يشارك في عملية التنمية المستدامة جنبا إلى جنب مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص وهو ما يعرف بالحوكمة باعتبارها أحد الحلول لهذه العلاقة.

دراسة (حفاف، 2017): هدفت الدراسة إلى تأصيل دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الإنسانية، باعتبارها فاعلا أساسيا جنبا إلى جنب مع الدولة والقطاع الخاص، تم استخدام المنهج التاريخي، والمنهج المقارن لتحقيق هدف الدراسة، وقد أجريت الدراسة على حالة الجزائر وتم استخدام المنهج المقارن لمقارنة الأداء التنموي للجزائر وبعض الدول مثل الأردن، صربيا، كوستاريكا، الجزائر، تونس، حيث توصلت الدراسة إلى أن منظمات المجتمع المدني هي منظمات تنموية تمكينية، وان المجتمع المدني الجزائري منذ مطلع الألفية تطور كمياً، ولم يتطور كيفياً، الأمر الذي أدى إلى محدودية دوره في عملية التنمية الإنسانية، ويرجع ذلك إلى جملة من التحديات والعراقيل المرتبطة بمنظمات المجتمع المدني، وبطبيعة النظام السياسي الجزائري وأخرى مرتبطة بالمجتمع والثقافة، أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فهي توفير رؤية تنموية للمجتمع المدني الجزائري، وذلك من خلال الارتباط بأوضاع وحاجات المجتمع والتحرك نحوها، بالإضافة إلى ضرورة التعاون والتنسيق والتشبيك مع غيرها من

المنظمات وفواعل التنمية، ونشر ثقافة المشاركة والتأكيد على أهمية المشاركة وتحمل الفرد مسؤوليته في التنمية الإنسانية، وتفعيل أطر الشراكة والتعاون بين الحكومة ومختلف فواعل التنمية الإنسانية في الجزائر. **دراسة (سويقات، 2017):** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الديمقراطية التشاركية ومشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤونهم العامة، وآليات تفعيل هذه المشاركة في تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في تبني وطرح انشغالات المواطنين والمساهمة في سن القوانين المؤطرة لحياتهم ورسم السياسات العامة والوقوف على مدى تجسيدها ميدانيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وقد تناولت الدراسة التجربة المغربية والجزائرية في تبني مقارنة إصلاحية وتجسيدها في القوانين التي عملت على تمكين منظمات المجتمع المدني من المساهمة في تسيير الشؤون العامة، وقد خرجت الدراسة بنتيجة أن التوجه الإصلاحي ساهم في إعطاء منظمات المجتمع المدني دورا هاما في تجسيد المشاركة والشفافية والمراقبة والمساءلة باعتبارها فاعلا هاما في إرساء مبادئ الحكم الرشيد على المستوى المحلي بعضويتها في لجان مراقبة الانتخابات المحلية، والآليات القانونية التي تخولها المساهمة في إدارة وتسيير الجماعات المحلية التي تؤهلها أن تكون شريكا فعالا في التنمية على المستوى المحلي، وأوصت الدراسة بوضع آليات قانونية تتيح لهم المساهمة في اقتراح القوانين وتحديد الأولويات التنموية ومتابعة تنفيذها، واستحداث اطر واضحة لممارسة هذا الحق وإلزام المسؤولين بأخذ آراءهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار.

دراسة (الحايك، 2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات العامة في رفع أداء المؤسسات الحكومية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجمارك في سوريا بالإضافة إلى المخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الأشخاص الذين يرتبطون بأعمال تخص الجمارك، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي من كافة أفراد المجتمع وتكونت من 90 مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية الحوكمة كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال عدة آليات داخلية وأخرى خارجية ويعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية لأنه من الجهات الرقابية داخل الإدارة، وأظهرت الدراسة أن تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ضعيفة لانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري وأظهر تحليل نتائج الاستبيان وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية والأداء بشكل عام سواء كان ماليا أو وظيفيا أو مؤسساتيا، كما إن آليات الحوكمة تؤثر على المؤسسات الحكومية من خلال تحسين أدائها وخاصة المالي، وأوصى الباحث بالاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة في وضع مقياس للأداء المالي للمؤسسات الحكومية، وضرورة البدء بتطبيق حوكمة المؤسسات الحكومية وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها، وضرورة سن قوانين لتعزز الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الحكومية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Zhang, 2018): هدفت الدراسة إلى معرفة دور المنظمات غير الحكومية في مناصرة السياسات العامة، واستجابة الحكومة في الصين للضغط الذي تمارسه المنظمات غير الحكومية، وقد تناولت الدراسة ثلاث فرضيات، فرضية تعددية تركز على تبادل الموارد بين هذه المنظمات والحكومة، وفرضية مؤسسية تركز على الرقابة المؤسسية الحكومية، وفرضية الزبائنية التي تعترف بعدم إضفاء الطابع المؤسسي على عملية صنع السياسة وتؤكد على الشبكة غير الرسمية، وقد تم اختبار الفرضيات السابقة من خلال استخدام المنهج الكمي بالاستناد إلى البيانات والمسوح المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية المسجلة في ثلاث مقاطعات صينية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود نمطا هجيناً من المناصرة السياسية التي اسمتها (الدولة التعددية)، والتي تتناسب مع التحول الاجتماعي والاقتصادي الأخير في الصين والإصلاح السياسي المتأخر وكانت أهم التوصيات ضرورة إشراك المنظمات غير الحكومية في التعبير عن مطالب المواطنين، وأن يكون هنالك كيان قانوني ودستوري لهذه المنظمات غير الحكومية بالقانون الصيني، وأن تعنى الحكومة الصينية بالتعددية الاجتماعية الموجودة بالصين.

دراسة (Mansur, Tangl, 2018) كان الغرض من هذا البحث هو مناقشة الحكم الرشيد في المؤسسات العامة في الأردن، وقد سلط الضوء على الأساس النظري من تقييم الحوكمة، شرح كل من مبادئ الحوكمة التسعة، وشرح كيف يجب أن تكون الحوكمة الرشيدة تنعكس على التقارير المالية الحكومية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي القائم على تحليل تقييم الحوكمة كأداة تحسين في الأردن، ويأخذ في الاعتبار المنظمات العامة والحوكمة الخاضعة للمساءلة في الأماكن العامة، وتوصلت الدراسة إلى أن أداة تقييم الحوكمة تهدف إلى تحفيز المؤسسات العامة على المشاركة في التحسين المستمر لمسار الحوكمة الرشيدة، مما يسمح لهم بتحديد نقاط القوة والضعف والمقارنة مع أفضل الممارسات.

دراسة (Robinson, 2016): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التحليل المستقل للموازنة ومبادرات المناصرة المصممة لتحسين شفافية الموازنة على الفقر ودراسة دور المنظمات غير حكومية ومؤسسات البحث والحركات الاجتماعية في التأثير على الموازنات في الدول المستهدفة بالدراسة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة في عدد من الدول منها البرازيل وكرواتيا والهند والمكسيك وجنوب إفريقيا وأوغندا، وتظهر نتائج الدراسة أن مبادرات ميزانية المجتمع المدني تساهم في تحسين شفافية قرارات الموازنة وزيادة الوعي بالموازنة ومحو الأمية والمشاركة الأعمق في عملية الموازنة من جانب المشرعين ووسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، وتوصلت الدراسة إلى أن مجموعات الموازنة تساهم بشكل مباشر في التأثيرات الإيجابية على مخصصات الميزانية وتحسين التنفيذ وبالتالي زيادة مساءلة صانعي

القرار، كما تبين أن هناك دورا لجماعة الموازنة في تحسين الإنفاق على الصحة والتعليم وكذلك في زيادة مخصصات الميزانية التي تقيد الفقراء والفئات المهمشة، وأوصت الدراسة بتعزيز أنشطة مجموعات الموازنة من خلال تعزيز المساءلة وتعزيز الشفافية وتعميق المشاركة.

دراسة (Ling, Roberts, 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يبذله البنك الدولي تجاه الطبقات المهمشة والفقراء، بالإضافة إلى دراسة مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) ونتائج الترابط بينهما وتتبع النتائج، وتوصلت الدراسة إلى الترابط بين الشفافية والمشاركة والمساءلة وأن الجهات الفاعلة المحلية تلعب دورا مهما في مساءلة الحكومة خلال دورة الميزانية وتعزيز شفافية معلومات الموازنة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الشفافية في تمكين المشاركة وذلك من خلال توفير المعلومات للفاعلين المحليين لتحديد الأولويات، حيث تساهم الشفافية في تخصيص الميزانيات وتنفيذها بما يؤدي إلى زيادة كفاءة الإنفاق وتعزيز الميزانيات المتاحة لمعالجة الأولويات المناصرة للفقراء، وتحسين تقديم البرامج أو الخدمة باعتباره الرافعة الرئيسية للتأثير على الأثر الإنمائي، وقد أوصت الدراسة بوضع تشريع اتحادي لضمان وصول الجمهور إلى معلومات الموازنة والسجلات التشريعية.

دراسة (Nofianti, and Suseno, 2014): هدفت الدراسة إلى فحص العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الحوكمة الرشيدة وأثرها نحو تطبيق المساءلة من خلال الحوكمة الرشيدة والكفاءة المهنية والسيطرة على الجهاز الحكومي الداخلي من أجل تنفيذ إدارة حوكمة رشيدة وقياس مدى تأثيره على أداء المساءلة للحكومة المحلية، واعتمد الباحث على المنهج التطبيقي التوضيحي باستخدام الاستبيانات والبيانات الأولية والثانوية وتقارير تقييم الأداء في وحدة البنية التحتية المحلية، واستخدام العينة العنقودية الطبقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تنفيذ إدارة المساءلة على الجهاز الحكومي الداخلي والسيطرة على الكفاءة المهنية للجهاز الحكومي الداخلي حيث أثرت إيجابياً على تنفيذ إدارة الحكم الرشيد مما أدى إلى تأثير إيجابي على أداء المساءلة للحكومة المحلية.

دراسة (King, 2014): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نتائج بحثية نوعية حول القدرات السياسية لمختلف أصحاب المصلحة في خدمات الصحة والتعليم من خلال التدخلات لمنظمات غير الحكومية في مناطق غرب أوغندا، حيث تم استخدام المنهج التحليلي، وتم استخدام ما مجموعه (123) مقابلة شبه منظمة و(20) مناقشة جماعية مركزة مع مجموعة من الجهات الفاعلة في الدولة والمجتمع المدني والسياسيين حيث ركز على عينتين من المقاطعات في المنطقة المستهدفة بالدراسة في أوغندا، وقد توصلت الدراسة انه يمكن للمنظمات غير الحكومية إحداث تحسينات محدودة في تقديم الخدمات من خلال الجمع بين نخب الدولة والمجتمع المدني معا لحل المشكلات، وأوضحت النتائج أن مبادرات المساءلة الاجتماعية في أوغندا تقدم من خلال الاستراتيجيات القائمة على المعلومات التي يدعمها التوجه

نحو الحوكمة، وقد أوصت الدراسة بتوفير إرادة سياسية لتطبيق معايير الحوكمة، والتعاون ما بين السلطة والفئات الريفية الفقيرة من خلال المناقشة والتشاركية لتأمين صحة وتعليم أفضل لهذه الفئات من خلال إعادة توزيع القوة الاجتماعية والاقتصادية.

دراسة (Carlitz, 2013): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الشفافية المتعلقة بالميزانية ومبادرات المساءلة (TALS) لتحليل تأثيرها في أوغندا من خلال تقارير البنك الدولي، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها أن الانفتاح في عملية الميزانية يمكن أن يكون لها تأثير على الإنفاق لصالح الفقراء والتنمية، كما يمكن لمبادرات الموازنة التشاركية وعمليات التدقيق الاجتماعي، أن تعزز الشفافية والمساءلة في عملية إعداد الموازنة وبالتأثير على رفاهية الناس، وأن الوصول إلى معلومات الموازنة يؤدي إلى تمكين المواطنين وجعل حكوماتهم أكثر استجابة لاحتياجاتهم.

دراسة (Uddin, 2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحكم الرشيد على التنمية في بنغلادش، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على المستشفيات الحكومية في بنغلادش مع عدم وجود توضيح لعدد أفراد العينة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في بنغلادش هو أمر نادر الحدوث في الواقع العملي ويشكل الفساد عقبة كبيرة أمام تطبيق معايير الحكم الرشيد في بنغلادش، كما إن عملية صنع القرار ليست شفافة، وكانت أهم التوصيات ضرورة تطبيق معايير الحكم الرشيد في جميع الجوانب في بنغلادش وبذل المزيد من الجهود لفرض معايير الحكم الرشيد على كل النواحي.

دراسة (Uzzaman, 2010): هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى المشاركة الشعبية وتطبيق الديمقراطية على إصلاح الحكم في البلدان النامية، فهناك العديد من وكلاء الدول المتقدمة يدفعون باتجاه تحقيق الرضا الشعبي عن الحكومة وبسط المساواة وسيادة القانون والعدل الحكومي، فليسوء الحظ لم تكشف أي من الدراسات بشكل دقيق كيف أن الترتيبات الحكومية تحول دون المشاركة الشعبية في الحكم، وتهدف الدراسة إلى إيجاد السبل الممكنة لزيادة المشاركة الشعبية التي تسهم في بناء الحكم الرشيد، وقد استخدمت الدراسة لجمع المعلومات مجموعة من الطرق من خلال توزيع الاستبيانات وعمل المقابلات مع الشعب مباشرة للحصول على معلومات دقيقة، وكانت النتائج انه يوجد مشكلات متعددة تحول دون المشاركة الشعبية في الحكم مثل عدم إدراك قيمة المشاركة الشعبية في الحكم الجيد وآليات تطبيق المشاركة الشعبية الحالية غير واضحة للمسؤولين والشعب أيضا ولا يوجد نظام قانوني قوي في المناطق الريفية يضمن مشاركة الشعب في الحكم، وأوصت إلى ضرورة وجود لجان شعبية غير حكومية تعمل على تتبع الفساد الحكومي لضمان وجود حكومة رشيدة تطبق العدل والمساواة بين المواطنين في الريف.

دراسة (Nikolic, 2008): والتي تمثلت بعنوان دليل المشاركة في الحكم الرشيد، حيث هدف هذا الدليل إلى أن يكون مرجعا للوكالات الشريكة (CORAD) والمجموعات المستهدفة (المجتمعية) الذين يريدون تبني ممارسات الحكم الرشيد، ومساعدتهم في جعل عملهم وإجراءاتهم أكثر شفافية ومساءلة لتحقيق الأمن الغذائي، واهتمت الدراسة بتعزيز قدرات (1000) منظمة من منظمات المجتمع المدني في سيراليون في التعاون مع الحكومة من اجل تحقيق الجهود الرامية إلى منع الفساد وتعزيز الديمقراطية، وحقوق الإنسان والشفافية والمساءلة، وقد بين الدليل أن الحكم الرشيد هو غاية من الصعب تحقيقها في مجملها بالرغم من نجاح عدد قليل من الدول والمجتمعات والمنظمات غير الحكومية في تحقيقها بنسبة كبيرة وأوضح الدليل أن مبادئ الحكم الرشيد تتمثل في ثمانية مبادئ رئيسية هي (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، الإجماع، العدل، الفاعلية والكفاءة، والمساءلة).

دراسة (Malena & Other, 2004): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الاهتمام المتزايد للبنك الدولي في تعزيز المشاركة والمساءلة الاجتماعية، والمبادرات الاجتماعية المتعلقة بالحد من الفقر وتحقيق التنمية، والتي تعتمد على المواطنين العاديين أو منظمات المجتمع المدني بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك من خلال الموازنة التشاركية، وتتبع الإنفاق العام ومراقبة تقديم الخدمات العامة، والصحافة الاستقصائية واللجان العامة والمجالس الاستشارية للمواطنين، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مطالب المجتمع المدني بمساءلة الدولة تكون أكثر أهمية عندما تعمل على تمكين الضوابط والتوازنات الخاصة بالدولة، وأن أنظمة المساءلة المحلية القوية هي شرط أساسي مسبق لجدوى المساعدة الإنمائية أي أن دور المواطن المباشر والمجتمع المدني تصبح أكثر أهمية في المراقبة والمساءلة لضمان التنمية، كما أن مؤسسات المجتمع المدني تقوم بالعديد من المبادرات المستقلة وتوعية الحكومة المحلية وبناء القدرات وتبادل الخبرات والدروس المستفادة وإدخال آليات المساءلة والمشاركة ضمن المشاريع والبرامج والسياسات لتحقيق الحوكمة، وأوصت الدراسة بتشكيل لجان من المواطنين لضمان شفافية اتخاذ القرارات الحكومية المحلية وأهمية المؤسسة القانونية لآليات المشاركة من مستوى البرامج والوكالات الفردية إلى مستوى النظام العام كوسيلة لتعزيز الفعالية والاستدامة على المدى الطويل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الباحث في صياغة الإطار النظري، وتحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم مقاييسها وتصميم واختيار أداة الدراسة (الاستبانة) ومعرفة مؤسسات المجتمع المدني والأنشطة التي تقوم بها بالإضافة إلى إبراز معايير الحوكمة والأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

ثانياً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

نجد أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (مطر، 2020)، (الكبيجي، 2019)، (خضرة، 2018)، (mansard, 2018)، (Uddin, 2010)، (Ivan, 2008)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج المقارن كدراسة (حفاف، 2017)، والمنهج الكمي كدراسة (Zhang, 2018)، ولكن الدراسة الحالية جمعت ما بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات حيث تشابهت مع معظم الدراسات، وبعض الدراسات أكدت على أهمية تطبيق معايير الحوكمة والتي تساهم في الحفاظ على المال العام ورشاده وتسيير موارد الدولة وتعزيز التنمية وذلك من خلال ترشيد النفقات والحد من الفساد المالي والإداري حيث اتفقت مع دراسة (مطر، 2020)، (الكبيجي، 2019)، (مصطفى، 2019)، (صحراوي، صوان، 2019)، (رقوب، 2018)، (خضرة، 2018)، (Tangel, 2018)، (Mark, 2006).

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

معظم الدراسات السابقة اهتمت بمؤسسات المجتمع المدني كدراسة (عواد، 2016)، (غربي، عجرود، 2017)، (حفاف، 2017)، (Zhan, 2018)، أو بأهمية تطبيق معايير الحوكمة كدراسة (مطر، 2020)، (الكبيجي، 2019)، (الحايك، 2016)، (Mamsur, 2018)، (Ruth, 2013)، أو الأداء المالي للمؤسسات كدراسة (امان، 2020)، (الكفارنة، 2016)، (Robinson, 2016)، ولم نجد أي دراسة حسب علم الباحث ربطت بين مؤسسات المجتمع المدني (جماعة الموازنة) ومعايير الحوكمة والأداء المالي للقطاع العام، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الكفارنة، 2016) في أن دراسة الكفارنة هدفت إلى قياس شفافية الموازنة العامة الفلسطينية من خلال إتاحة بيانات الموازنة أما الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة.

ونظرًا لهذا الاختلاف وفي ضوء ما سبق عرضه، تظهر الحاجة الماسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث التي تتناول موضوع مؤسسات المجتمع المدني (جماعة الموازنة) ودورها كفاعل وشريك في إعداد الموازنة العامة للدولة ومدى التأثير التي يمكن أن تقدمه بتحسين الأداء المالي وفق تطبيق معايير الحوكمة، وبهذا يمكن القول إن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة من النواحي الآتية:

- حسب علم الباحث تعد هذه الدراسة الأولى على مستوى المحلي والعربي التي تتناول جماعة الموازنة وأثرها على تحسين الأداء المالي للقطاع الحكومي في ظل تطبيق معايير الحوكمة.
- توفير المعلومات بشكل رئيس حول دور مؤسسات المجتمع المدني (جماعة الموازنة) في إعداد الموازنة وما تقوم به من ادوار تجاه المجتمع وتجاه المجلس التشريعي وتجاه الجهاز الإداري للدولة.
- لم تتناول الدراسات السابقة موضوع جماعة الموازنة والأداء المالي والحوكمة في دراسة واحدة ولكن كانت مجزأة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

- المقدمة
- منهجية الدراسة
- أنواع ومصادر البيانات
- الحدود المكانية والزمانية
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- نموذج الدراسة والمتغيرات
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث المنهجية والإجراءات

المقدمة

تتضمن منهجية الدراسة وإجراءاتها الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، والتي من خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها.

حيث سيتناول ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المتبع والإجراءات التي قام الباحث بإتباعها في هذه الدراسة وطرق جمع البيانات وكذلك يتضمن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة للأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في استبانة وزعت على مجتمع الدراسة وخطوات التحقق من صدقها وثباتها من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها بما يعزز الثقة والدقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها، ويتضمن أيضاً وصفاً لمتغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والوصفي الارتباطي فالمنهج الوصفي يقوم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي حيث يوضح مقدار الظاهرة وحجمها.

والمنهج الوصفي الارتباطي يقوم على جمع البيانات من مصادرها الأولية وهي الاستبانة والمقابلة ومن مصادرها الثانوية كالكتب والمجلات والدراسات السابقة والأبحاث وذلك لصياغة الإطار النظري للدراسة ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل واف ومن ثم ربط متغيرات الدراسة بعضها البعض بأسلوب كمي إحصائي لكي يتمكن من استخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة المنهج التحليلي: وذلك عن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات الثانوية ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها باستخدام عدة اختبارات أهمها:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها بإجراء اختبارات T-test وANOVA باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25.
- إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر وأقل قيمة ودرجة التطبيق باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 25.
- اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3.

أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث في دراسته على نوعين أساسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية:

1. **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة متغيرات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** استخدم الباحث المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والدوريات والمنشورات والدراسات السابقة والقوانين والأنظمة والشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في الإدارة العامة للموازنة، والإدارة العامة لمتابعة الموازنة في وزارة المالية، والبالغ عددهم (43) موظفاً وجميع ممثلي مؤسسات المجتمع المدني التي تعنى بالموازنة ضمن الفريق الأهلي لشفافية الموازنة والمكون من 38 منظمة، حيث تم حصر الموظفين ذوي العلاقة بعمل الفريق الأهلي والبالغ عددهم (81).

عينة الدراسة:

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة البالغ عدده (81) فرداً، قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل على كافة أفراد مجتمع الدراسة كما يوضح بالجدول (3-1) جدول (3-1) توزيع عينة الدراسة على مجتمع الدراسة.

عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الموزعة	مجتمع الدراسة
41	43	وزارة المالية
35	38	مؤسسات المجتمع المدني
76		المجموع الكلي للاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل

جدول (3-1) من إعداد الباحث

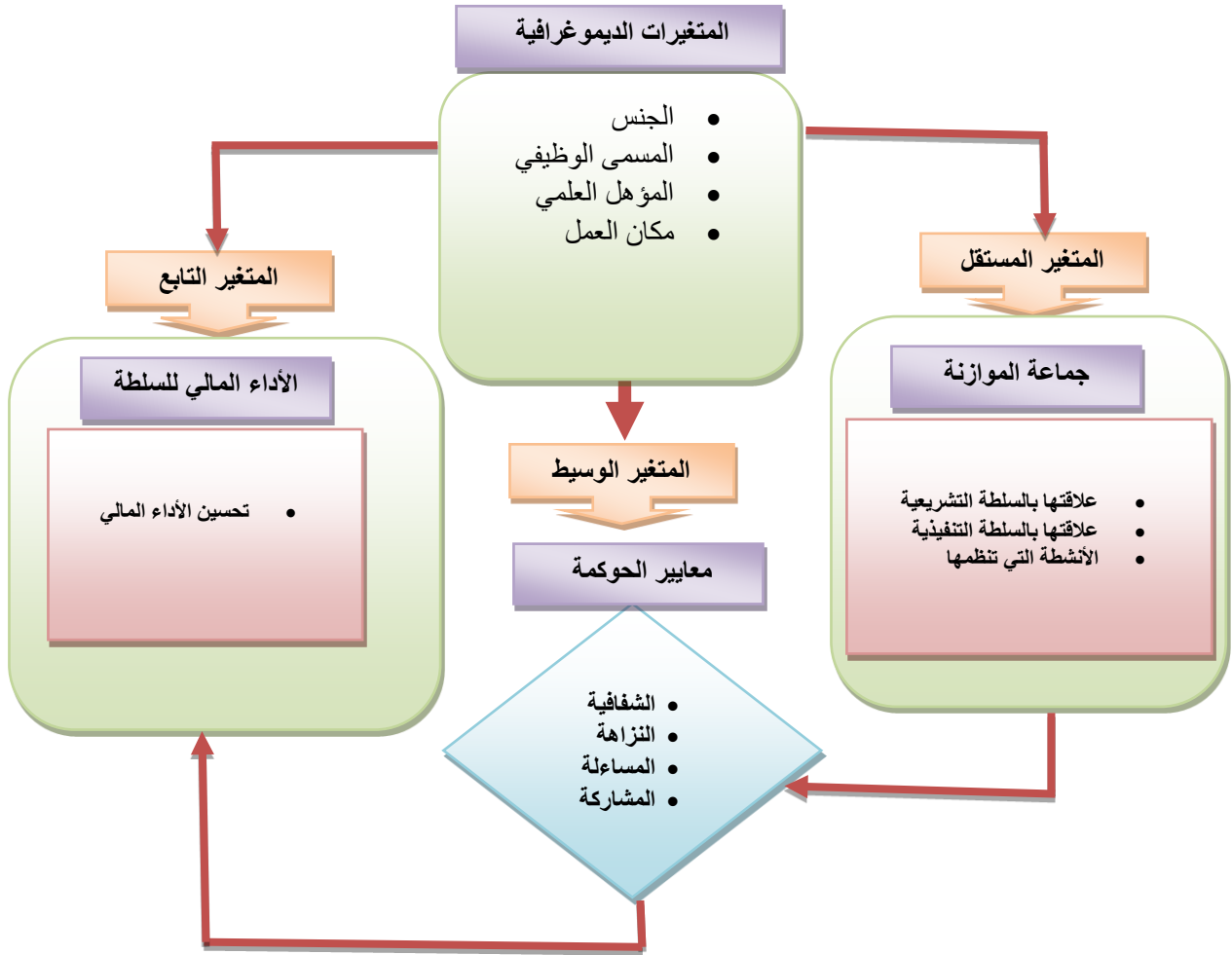
حيث تم الحرص أن يكون عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل يمثل عينة إحصائية سليمة وفق معادلة رتشيرو جيجير لحساب عينة الدراسة:

$$n = \frac{\left(\frac{\varepsilon}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{\varepsilon}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث وفق المعادلة السابقة فان حجم العينة يجب أن لا يقل عن (67) مفردة وبذلك تكون عينة الدراسة ممثلة للمجتمع المستهدف بالدراسة.

نموذج الدراسة والمتغيرات:

نموذج البحث يمثل الشكل (1-3) نموذجا توضيحيا لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها من إعداد الباحث بناء على دراسات سابقة.



أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة وقد وزعت على مؤسسات المجتمع المدني ووزارة المالية فالاستمارة هي أداة خاصة بموضوع الدراسة (أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة) مستعيناً بالأدب النظري والدراسات السابقة لا سيما دراسة (مطر، 2020)، ودراسة (رقوب، 2018) ودراسة (zhang , 2018)، ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك من أجل الحصول على نتائج لهذه الدراسة.

كما راعى الباحث احتواء (الاستبانة) على قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: (المتغيرات الديموغرافية) للدراسة والتي تكونت من:

النوع الاجتماعي وله مستويان (ذكر، أنثى) والمؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا)، وبحسب المسمى الوظيفي إلى خمسة مستويات (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف، غير ذلك)، ومكان العمل إلى مستويان (مؤسسات مدنية، وزارة المالية).

القسم الثاني: محاور استبانة الدراسة الرئيسية (مجالاتها وفقراتها):

جدول (2-3) مجالات وفقرات الاستبانات وأبعادها.

مجالات الدراسة	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات
جماعة الموازنة	الأنشطة التي تقوم بها	11
	علاقتها بالسلطة التنفيذية	8
	علاقتها بالسلطة التشريعية	12
معايير الحوكمة	الشفافية	10
	النزاهة	6
	المساءلة	6
	المشاركة	5
الأداء المالي	تحسين الأداء المالي	13

جدول (2-3) من إعداد الباحث

صدق الأداة:

تم قياس صدق الأداة كالتالي:

الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الأعمال والسياسات العامة والمالية في الجامعات الفلسطينية (ملحق رقم 1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، أما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة ولقد تم الأخذ برأي أغلبية لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وقد رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (71) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق رقم 2).

الصدق البناء الداخلي:

تم فحص الصدق الداخلي من خلال استخدام مصفوفة بيرسون (Person Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين محاور الدراسة ودرجتها الكلية، وقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول (3-3): الصدق الداخلي لفقرات الأداة:

الرقم	معامل الثبات	الدالة
الأنشطة العامة التي تنظمها		
1	.740	0.000
2	.760	0.000
3	.773	0.000
4	.804	0.000
5	.845	0.000
6	.622	0.000
7	.771	0.000
8	.443	0.000
9	.722	0.000
10	.690	0.000
11	.352	0.000
علاقتها بالسلطة التنفيذية		

الرقم	معامل الثبات	الدلالة
12	. 821	0.000
13	. 774	0.000
14	. 711	0.000
15	. 670	0.000
16	. 781	0.000
17	. 865	0.000
18	. 889	0.000
19	. 703	0.000
علاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية		
20	. 681	0.000
21	. 674	0.000
22	. 670	0.000
23	. 657	0.000
24	. 804	0.000
25	. 835	0.000
26	. 740	0.000
27	. 530	0.000
28	. 696	0.000
29	. 608	0.000
30	. 727	0.000
31	. 813	0.000
الشفافية		
32	. 846	0.000
33	. 841	0.000
34	. 792	0.000
35	. 848	0.000
36	. 895	0.000
37	. 854	0.000
38	. 841	0.000
39	. 911	0.000

الرقم	معامل الثبات	الدلالة
40	. 890	0.000
41	. 838	0.000
النزاهة		
42	. 892	0.000
43	. 905	0.000
44	. 863	0.000
45	. 904	0.000
46	. 856	0.000
47	. 897	0.000
المساءلة		
48	. 869	0.000
49	. 893	0.000
50	. 898	0.000
51	. 830	0.000
52	. 877	0.000
53	. 786	0.000
المشاركة		
54	. 767	0.000
55	. 870	0.000
56	. 914	0.000
57	. 890	0.000
58	. 872	0.000
الأداء المالي		
59	. 876	0.000
60	. 826	0.000
61	. 871	0.000
62	. 914	0.000
63	. 777	0.000
64	. 885	0.000
65	. 885	0.000

الرقم	معامل الثبات	الدلالة
66	. 883	0.000
67	. 957	0.000
68	. 907	0.000
69	. 812	0.000
70	. 796	0.000
71	. 897	0.000

جدول (3-1) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

توضح الجداول السابقة الاستدلال على وجود ارتباط واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، وكان ذلك مؤشراً لوجود صدق اتساق داخلي بين فقرات مجالات الدراسة مع درجاتها الكلية، حيث أن جميع معاملات الارتباط عالية ودالة إحصائياً.

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول رقم (3-4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

الجدول (3-4): معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها (مجالاتها وفقراتها)

كما حصلت مجالات الدراسة على معامل ثبات مختلفة، حيث حصل:

أسماء المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: الأنشطة العامة التي تنظمها	11	.888
المحور الثاني: علاقتها بالسلطة التنفيذية	8	.907
المحور الثالث: علاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية	12	.908
المجال الأول: أثر جماعة الموازنة	31	.956
المحور الأول: الشفافية	10	.959
المحور الثاني: النزاهة	6	.944
المحور الثالث: المساءلة	6	.929
المحور الرابع: المشاركة	5	.909
المجال الثاني: معايير الحوكمة	27	.976
المجال الثالث: الأداء المالي	13	.973
المجال الكلي	71	.978

(إعداد الباحث من برنامج spssv25)

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تتراوح بين (0.888-0.973)، في حين بلغ الثبات الكلي للمجال الأول (0.956) أما بالنسبة للمجال الثاني فقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.976) في حين بلغ الثبات الكلي للمجال الثالث (0.973)، في حين بلغ الثبات الكلي للمجال الكلي (0.978) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George,2003)، مما يعني أن ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة من مؤسسات المجمع المدني ووزارة المالية من خلال التواصل الشخصي مع المؤسسات المكونة للفريق الأهلي لشفافية الموازنة والعاملين في وزارة المالية.
2. الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا، وموافقة مجتمع الدراسة.
3. تحديد واختيار أفراد العينة.
4. إعداد أداة البحث (الاستبانة) وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع 81 استبيان وتم استرجاع 76 استبياناً حيث بلغ معدل الاسترداد 93.8%.
5. جمع البيانات وتبويبها.
6. معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
7. تفرغ البيانات في برنامج Smart PLS3 .
8. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

لقد صممت هذه الدراسة بحيث اشتملت على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية وهي:

- 1- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- 2- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).
- 3- المسمى الوظيفي: وله خمسة مستويات (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف، غير ذلك).
- 4- مكان العمل: وله مستويان (مؤسسات مدنية، وزارة المالية).

ثانيا: المتغيرات المستقلة: وتتمثل بمجالات العمل لجماعة الموازنة(الأنشطة العامة التي تقوم بها)،(علاقتها بالسلطة التنفيذية)،(علاقتها بالسلطة التشريعية).
ثالثا: المتغير الوسيط: ويتمثل بمعايير الحوكمة(الشفافية ، النزاهة ، المساءلة، المشاركة).
رابعا: المتغير التابع: ويتمثل في الأداء المالي (تحسين الأداء المالي).

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSSv25، وبرنامج التحليل الإحصائي لمتقدم SMART PLS3، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يلي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model:

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity ويتم من خلال:

(A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading.

(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR).

(C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

2. الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال معيار Fornell and Larcker (1981).

ثانيا: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model:

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2)

(B) حجم التأثير Effect size (f^2)

(C) اختبار الفرضيات

ثالثاً: اختبار جودة نموذج الدراسة:

يتم اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) جودة التنبؤ Q^2 .

(B) جودة المطابقة (GoF) Goodnes of Fit.

رابعاً: استخدام برنامج SPSSV25 وذلك باستخدام ما يلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة.
- استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- اختبار تباين الانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار.
- استخدام برنامج smart-pls لفحص الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية.
- معادلة ألفا - كرونباخ ألفا، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الاستبانة.

مفتاح تصحيح الأداة:

تدرجت الإجابة على كل فقرة من فقرات الأداة على سلم إجابات ليكرت الخماسي (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة) وذلك حسب انطباق محتوى الفقرة على المستجيب، كما تم اعتماد التوزيع التالي في عملية تصحيح أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (3-5) يظهر مفتاح التصحيح لمستوى إجابات فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة:

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

جدول رقم (3-5) من إعداد الباحث

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

❖ معدل الاستجابات على أداة الدراسة

❖ نتائج الدراسة

❖ نتائج تحليل بيانات الدراسة

❖ اختبار الفرضيات

الفصل الرابع تحليل وعرض نتائج الدراسة

المقدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان أعده الباحث بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على عينة الدراسة المستهدفة، في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من أجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح، وفي سبيل التحقق من نفي أو إثبات صحة الفرضيات فإن الدراسة قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart-PLS3).

معدل الاستجابات على أداة الدراسة:

تمثلت طريقة توزيع الاستبيان في التوجه الشخصي لعينة الدراسة المكونة من موظفي وزارة المالية الفلسطينية، وتوزيع استبيان إلكتروني على موظفي مؤسسات المجتمع المدني بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة من 81 موظف، وبعد انتهاء عملية الجمع تم استرجاع 76 استبانة بواقع 93.8% من عينة البحث الأصلية، وهذه النسبة تعد كافية جدًا وممثلة لمجتمع البحث، (الجدول رقم 4-1) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (4-1)

خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة	
النوع الاجتماعي	نكر	40	52.6%
	أنثى	36	47.4%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	0	0%
	بكالوريوس	49	64.5%
	دراسات عليا	27	35.5%
	مدير عام	7	9.2%
المسمى الوظيفي	مدير	15	19.7%
	رئيس قسم	10	13.2%
	موظف	36	47.4%

%10.5	8	غير ذلك	
%46.1	35	مؤسسات المجتمع المدني	مكان العمل
%53.9	41	وزارة المالية	

من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتضح من الجدول السابق رقم (4-1) أعلاه أن ما نسبته 52.6% من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، وأن ما نسبته 47.4% من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذكور لهم تمثيل أكثر في الجهات ذات الصلة بإعداد ومتابعة الموازنة العامة في فلسطين كما يعود ذلك إلى طبيعة العوامل الاجتماعية والثقافية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني كما أن طبيعة المجتمع الفلسطيني تميل إلى إعطاء أولوية العمل للذكور أكثر من الإناث.

وكان أغلب أفراد العينة ممن يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 64.5% ومن يحملون شهادة الدراسات العليا كانت نسبتهم 35.5%، ويعزو الباحث ذلك إلى منطوقية هذا التوزيع بالنظر إلى مجتمع الدراسة، فارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس، والتي تعتبر الشهادة الجامعية الأولى، والتي تعتبر شرطاً من الشروط الواجب توافرها في معظم الوظائف التخصصية، ويتفق ذلك مع خيارات التعيين والاختيار في المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، أما فيما يخص الدراسات العليا فيعود إلى زيادة نسبة العاملين من أجل تطوير انفسهم، وذلك لتحقيق أهداف محددة منها تطوير انفسهم، ومهاراتهم، وقدراتهم بالإضافة إلى الحصول على فرص الترقية ما امكن ذلك، كما أن هذه الفئة تستطيع حمل المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يعكس حالة التنوع تبعاً لحاجة العمل والتخصص. أما المستوى الوظيفي فقد توزعت عينة الدراسة بنسبة 47.4% موظف، و13.2% رئيس قسم، و19.7% مدير، وما نسبته 9.2% مدير عام، وكانت نسبة من هم غير ذلك 10.5% ويعزو الباحث ذلك لوجود مستويات إدارية وهيكلية يتم اعتمادها من قبل الدائرة الحكومية (وزارة المالية) أو مؤسسات المجتمع المدني يقل ويكثر عدد الموظفين العاملين بهذه المستويات، وهي نسبة تتقاطع مع معقوليه تدرج الفئات في الهيكل التنظيمي الإداري لأي مؤسسة.

كما تبين بحسب متغير مكان العمل أن ما نسبته 46.1% يعملون في مؤسسات المجتمع المدني، وما نسبته 53.9% يعملون في وزارة المالية، وتعتبر نسبة متقاربة إلى حد ما.

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو (أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة)، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولتحديد نتائجها تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5=1-4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5 ÷ 4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الدرجة وهكذا أصبح طول الدرجة كما هو موضح بالجدول رقم (2-4) .

جدول رقم (2-4)

مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

جدول رقم (2-4) من إعداد الباحث

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ما مستوى أنشطة جماعة الموازنة (الأنشطة العامة، الأنشطة ذات العلاقة بالسلطة التنفيذية، العلاقة مع السلطة التشريعية)؟

مجالات العمل لجماعة الموازنة:

البعد الأول: الأنشطة العامة التي تنظمها:

جدول رقم (3-4) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد

الأنشطة العامة التي تنظمها

#	البعد الأول/ الأنشطة العامة التي تنظمها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	تنظم جماعة الموازنة الورش الكافية للتأثير في إعداد الموازنة بما يحقق أهداف جماعة الموازنة.	3.96	.886	79.21%	0.000	معنوي	1	كبيرة

كبيرة	8	معنوي	0.000	77.37%	.885	3.87	تنظم جماعة الموازنة المؤتمرات المتخصصة بمناقشة الموازنة العامة لجعلها أكثر انسجامًا مع احتياجات جميع فئات المجتمع.	2
كبيرة	5	معنوي	0.000	78.42%	.813	3.92	تقوم جماعة الموازنة بإجراء تحليلات قطاعية للتأثير على توزيع أوجه الإنفاق في الموازنة.	3
كبيرة	7	معنوي	0.000	77.63%	.832	3.88	تقوم جماعة الموازنة بإجراء تحليل لعلاقة الموازنة بالسياسات العامة بغية التأثير في بنودها.	4
كبيرة	6	معنوي	0.000	78.16%	.996	3.91	تتابع جماعة الموازنة أثر الموازنة على مختلف الأصعدة، وخاصة (الاقتصادية والاجتماعية).	5
كبيرة	2	معنوي	0.000	78.68%	.680	3.93	تركز جماعة الموازنة على تحليل أثر الموازنة على الفئات المهمشة.	6
كبيرة	3	معنوي	0.000	78.68%	.943	3.93	تعمل جماعة الموازنة على تبسيط الموازنة العامة لتصبح قابلة للفهم من قبل المواطنين.	7
كبيرة	11	معنوي	0.000	72.11%	.767	3.61	تقوم جماعة الموازنة بتنظيم أنشطة تدريبية كافية للمواطنين تتعلق بقضايا الموازنة.	8
كبيرة	10	معنوي	0.000	76.58%	.870	3.83	تعمل جماعة الموازنة على مراقبة الأداء الحكومي عند تنفيذ الموازنة.	9
كبيرة	9	معنوي	0.000	76.84%	.749	3.84	تعمل جماعة الموازنة على مراقبة الإنفاق الحكومي عند تنفيذ الموازنة.	10
كبيرة	4	معنوي	0.000	78.42%	.860	3.92	تعمل جماعة الموازنة على إعداد موازنات مستجيبة تلت نظر صنّاع السياسات لأثر الموازنة على بعض فئات المجتمع.	11
		مرتفعة		3.8732			الدرجة الكلية	

جدول (3-4) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعده الأنشطة العامة التي تنظمها جماعة الموازنة حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.87)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.61-3.96) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي: "تنظم جماعة الموازنة الورش الكافية للتأثير في إعداد الموازنة بما يحقق أهداف جماعة الموازنة" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.886) وهي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى إن هذه النتائج تعكس حجم الأنشطة التي يقوم بها الفريق الأهلي لدعم شفافي الموازنة والتي كان أبرزها، عقد مؤتمر الموازنة العام السنوي لعام (2017، 2018، 2019، 2020، 2021) ومتابعة إدارة الإنفاق الحكومي والمال العام لدعم الشفافية والانفتاح وإتاحة بيانات الموازنة العامة للدولة، ومن هذه الأنشطة

والندوات استراتيجية إصلاح المال العام خلال سنة 2021، أشكال التسرب المالي والخسائر التي تتكبدها السلطة خلال عام 2020، واقع الدين العامة ومتأخرات القطاع الخاص في فلسطين، استعراض أداء الموازنة العامة خلال النصف الأول من العام 2020، The Reality of public debt and arrears، تقرير نصف السنوي للموازنة العامة 2020، واقع المنح والمساعدات الخارجية للموازنة العامة 2010-2019، تقرير أداء الموازنة العامة 2019، في حين كانت أقل فقرة ذات أهمية نسبية هي: "تقوم جماعة الموازنة بتنظيم أنشطة تدريبية كافية للمواطنين تتعلق بقضايا الموازنة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.767) وهي بدرجة كبيرة. ويرى الباحث على الفريق الأهلي أن يزيد من الأنشطة والندوات التدريبية والتثقيفية للمواطنين حول أهمية وفهم الموازنة العامة وآليات تنفيذها وتوجه الحكومة السنوي نحو القطاعات المختلفة.

البعد الثاني علاقتها بالسلطة التنفيذية:

جدول رقم (4-4) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد "علاقتها بالسلطة التنفيذية"

#	البعد الثاني/ علاقتها بالسلطة التنفيذية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	تقوم جماعة الموازنة بمراقبة صلاحيات السلطة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد الموازنة.	3.76	.846	75.26%	0.000	معنوي	4	كبيرة
2	تقوم جماعة الموازنة بتتبع عمل الموازنة في مرحلة إعداد مسودتها من قبل الوحدات الإدارية في الوزارات.	3.75	.866	75.00%	0.000	معنوي	5	كبيرة
3	تقوم جماعة الموازنة بتنفيذ الأنشطة اللازمة للتأثير على الأجهزة الإدارية في إعداد مسودة الموازنة.	3.66	.841	73.16%	0.000	معنوي	8	كبيرة
4	تتعهد جماعة الموازنة نشر التقارير ذات الصلة ببنود الموازنة في الفترة التي يتم فيها إعداد مسودة الموازنة.	3.72	.741	74.47%	0.000	معنوي	6	كبيرة
5	تقوم جماعة الموازنة بفتح خطوط اتصال مع السلطة التنفيذية تتعلق بإعداد مسودة الموازنة.	3.80	.895	76.05%	0.000	معنوي	2	كبيرة
6	تقوم جماعة الموازنة بقياس مدى الاستخدام الأمثل للموارد العامة ضمن مخصصات الموازنة.	3.79	.853	75.79%	0.000	معنوي	3	كبيرة
7	تحقق جماعة الموازنة من استجابة السلطة التنفيذية لنتائج تقارير المراجعة الخاصة بالموازنة بشكل مناسب.	3.70	.864	73.95%	0.000	معنوي	7	كبيرة

كبيرة	1	معنوي	0.000	79.21%	.774	3.96	تحرص جماعة الموازنة على (تنظيم وحضور) جلسات الاستماع لوزير المالية حول قضايا الموازنة العامة.	8
		مرتفعة		3.7681			الدرجة الكلية	

جدول (4-4) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعدها علاقة جماعة الموازنة بالسلطة التنفيذية حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.7681)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.66-3.96) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية فقرة: "حرص جماعة الموازنة على (تنظيم وحضور) جلسات الاستماع لوزير المالية حول قضايا الموازنة العامة" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.774) وهي بدرجة كبيرة، وكانت أقل فقرة ذات أهمية نسبية فقرة: "تقوم جماعة الموازنة بتنفيذ الأنشطة اللازمة للتأثير على الأجهزة الإدارية في إعداد مسودة الموازنة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.841) وهي بدرجة كبيرة.

يعزو الباحث ذلك فيما يتعلق بعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التنفيذية إلى قيام جماعة الموازنة بتتبع عمل الموازنة في مرحلة إعدادها، كما تحرص جماعة الموازنة على (تنظيم وحضور) جلسات الاستماع لوزير المالية والوزراء الآخرين حول قضايا الموازنة العامة، ومنها قيام جماعة الموازنة بعقد جلسات استماع مع وزارة التنمية الاجتماعية بشأن الموازنة لعام 2021، أما فيما يخص أقل فقرة فيعزو الباحث ذلك إلى أن جماعة الموازنة ما زالت قائمة لعمل أنشطة أخرى لزيادة التأثير في الجهاز الإداري عند إعداد مسودة الموازنة، كما أن إعداد الموازنة هو عمل يرتبط بصناع السياسات في أعلى هرم السلطة وأن الجهاز الإداري ليس سوى جهاز تنفيذي.

البعده الثالث: علاقتها بالسلطة التشريعية:

جدول رقم (4-5) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعدها علاقتها

بالسلطة التشريعية

#	البعده الثالث/ علاقتها بالسلطة التشريعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	تدفع جماعة الموازنة باتجاه ممارسة السلطة التشريعية لصلاحياتها الدستورية في إعداد الموازنة.	3.74	.854	74.74%	0.000	معنوي	1	كبيرة
2	تستهدف جماعة الموازنة في خططها اللجان البرلمانية المختصة بشؤون الموازنة في مناقشة شؤون الموازنة.	3.71	.649	74.21%	0.000	معنوي	2	كبيرة

كبيرة	8	معنوي	0.000	70.79%	.824	3.54	ترى جماعة الموازنة أن فتح قنوات اتصال مع أعضاء السلطة التشريعية في القضايا ذات الصلة بالموازنة يسهم في تحقيق أهداف جماعة الموازنة.	3
كبيرة	12	معنوي	0.000	70.00%	.757	3.50	تضع جماعة الموازنة دليلاً مبسطاً حول إعداد الموازنة عند تشكيل السلطة التشريعية، لنشر ثقافة الموازنة.	4
كبيرة	9	معنوي	0.000	70.53%	.824	3.53	يمكن لجماعة الموازنة أن تستهدف أعضاء السلطة التشريعية ببرامج تدريبية حول قضايا الموازنة.	5
كبيرة	5	معنوي	0.000	72.11%	.967	3.61	تحرص جماعة الموازنة على حضور جلسات السلطة التشريعية الخاصة بمناقشة الموازنة.	6
كبيرة	10	معنوي	0.000	70.26%	.774	3.51	تضع جماعة الموازنة على أجدتها إثارة النقاش لدى السلطة التشريعية حول أثر الموازنة على الفئات المهمشة.	7
كبيرة	11	معنوي	0.000	70.26%	.739	3.51	تعمل جماعة الموازنة على نقل وجهات نظر المواطنين حول الموازنة للسلطة التشريعية.	8
كبيرة	7	معنوي	0.000	71.32%	.789	3.57	تحرص جماعة الموازنة على توفير المعلومات لأعضاء السلطة التشريعية حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي.	9
كبيرة	4	معنوي	0.000	72.11%	.750	3.61	تحرص جماعة الموازنة على المشاركة في أي لجان قد تشكلها السلطة التشريعية تتعلق بإعداد الموازنة العامة.	10
كبيرة	3	معنوي	0.000	72.89%	.795	3.64	تقدم جماعة الموازنة الخيارات والبدائل المتعلقة بإعداد الموازنة للسلطة التشريعية.	11
كبيرة	6	معنوي	0.000	71.58%	.942	3.58	تدعم جماعة الموازنة زيادة صلاحيات السلطة التشريعية في مراحل إعداد الموازنة.	12
		مرتفعة		3.5866			الدرجة الكلية	

جدول(4-5) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعدها علاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.5866)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.50-3.74) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية فقرة: "تدفع جماعة الموازنة باتجاه ممارسة السلطة التشريعية لصلاحياتها الدستورية في إعداد الموازنة" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.854) وكانت مرتفعة، وكانت أقل فقرة ذات أهمية نسبية هي: "تضع جماعة الموازنة دليلاً مبسطاً حول إعداد الموازنة عند تشكيل السلطة التشريعية، لنشر ثقافة الموازنة" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.757) وكانت مرتفعة.

حيث يستنتج الباحث بأن جماعة الموازنة تدعم وجود دور فاعل للمجلس التشريعي في الموازنة، وهذا يعطي لجماعة الموازنة أن تكون شاهد خبير في جلسات الاستماع وأن تعلق على مقترحات الموازنة كما تساهم في تقديم خدمات إجراء الأبحاث والتدريب وتدعم قدرات التواصل والتحليل المحدودة لدى الهيئات التشريعية وذلك من خلال إعداد ملخصات سهلة المنال ودليل إجراءات لإعداد الموازنة منها (موازنة المواطن) عام 2016، كما تساهم جماعة الموازنة باتجاه ممارسة السلطة التشريعية لصلاحياتها الدستورية في إعداد الموازنة وتتعمد نشر ثقافة الموازنة، وتضع على أجندتها إثارة النقاش لدى السلطة التشريعية حول أثر الموازنة على الفئات المهمشة، وكذلك تحرص جماعة الموازنة على المشاركة في أي لجان قد تشكلها السلطة التشريعية تتعلق بإعداد الموازنة العامة، وتعمل على نقل وجهات نظر المواطنين حول الموازنة للسلطة التشريعية، حيث يرى المستطلعين أن فتح قنوات اتصال مع أعضاء السلطة التشريعية في القضايا ذات الصلة بالموازنة يساهم في تحقيق أهداف جماعة الموازنة والفئات المهمشة وتشكل حالة ضغط على المجلس التشريعي والسلطة التنفيذية (الحكومة).

تحليل المؤشرات الكلية المتعلقة بمجالات العمل لجماعة الموازنة:

جدول رقم (4-6) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لمجال العمل لجماعة الموازنة.

#	مجالات العمل لجماعة الموازنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	الأنشطة العامة التي تنظمها	3.87	0.582	77.74%	0.00	معنوي	1	مرتفعة
2	علاقتها بالسلطة التنفيذية	3.76	0.651	75.21%	0.00	معنوي	2	مرتفعة
3	علاقتها بالسلطة التشريعية	3.58	0.570	72.79%	0.00	معنوي	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.74				مرتفعة		

جدول(4-6) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمجالات العمل لجماعة الموازنة حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.74)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.58-3.87) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد كان أعلى متغير من حيث الأهمية النسبية هو الأنشطة العامة التي تنظمها بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.582) وهي بدرجة كبيرة، وأقل متغير من حيث الأهمية النسبية علاقتها بالسلطة التشريعية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.570) وهي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى انه ومنذ إنشاء الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة بعام 2011 حتى 2021 ساهم بالعمل على القيام بالعديد من الورش والندوات والمبادرات، ومن أبرزها استراتيجية إصلاح المال العام خلال سنة 2021، وندوة حول أشكال التسرب المالي والخسائر التي تتكبدها السلطة خلال عام 2020، وتقرير نصف السنوي للموازنة العامة 2020، واقع المنح والمساعدات الخارجية للموازنة العامة 2010-2019، تقرير أداء الموازنة العامة 2019، كذلك الأمر عمل استطلاع الرأي مثال على ذلك ملخص استطلاع الراي العام حول واقع الفساد ومكافحته في فلسطين 2020 ومنها منشورات ودراسات توعوية وتعليمية وتنقيفية، وعقد جلسات استماع وتفيد التقارير أن أكثر من 32 جلسة تم تنفيذها متعلقة بمواضيع مختلفة تخص إدارة المال العامة ومكافحة الفساد وتطبيق معايير الحوكمة، وكذلك الأمر عقد عدة دورات تدريبات تخص هذا الموضوع، وتبسيط الموازنة العامة لتصبح قابلة للفهم من قبل المواطنين ومنها نشر وإتاحة موازنة المواطن والتي تتيح فرصة للمواطن لفهم الموازنة وبالتالي المشاركة في النقشات الخاصة بها، وكذلك الأمر عقد جلسات شبابية في المواضيع التي تخص الفساد وإدارة السجلات المالية، ويظهر واضحاً بأن منظمات المجتمع المدني من خلال هذه الورش أصبحت تثير القلق في فلسطين، حيث أنها لا تدرك أن بوسعها أن تفرض قيوداً وضوابط على الدولة، إلى جانب قدرتها على الإسهام في تحسين إدارة الحكم وتعديل وصياغة بعض التشريعات والسياسات عبر تعزيز معايير الحوكمة، وإن رؤية الأنشطة المتعلقة بالسلطة التشريعية تأثرت بغياب السلطة التشريعية.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى إدراك المبحوثين لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) في إدارة الموازنة العامة الفلسطينية؟
تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الحوكمة:
البعد الأول: الشفافية:

جدول رقم (4-7) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد الشفافية

#	البعد الأول/ الشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	تحرص وزارة المالية على أن تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة والخاصة بالموازنة بالوضوح.	3.68	1.073	73.68%	0.000	معنوي	4	كبيرة
2	يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها لكافة الأطراف ذات العلاقة.	3.64	1.055	72.89%	0.000	معنوي	5	كبيرة

كبيرة	1	معنوي	0.000	75.53%	.961	3.78	تقوم الهيئات الرقابية ذات الصلة بالموازنة بواجباتها بمهنية.	3
كبيرة	2	معنوي	0.000	75.53%	1.091	3.76	تنشر وزارة المالية التقارير المتعلقة بالموازنة بشكل دوري.	4
كبيرة	3	معنوي	0.000	74.21%	1.117	3.71	تنشر وزارة المالية المعلومات المتعلقة بالموازنة كافة على الموقع الإلكتروني للوزارة.	5
متوسطة	10	معنوي	0.000	67.11%	1.151	3.36	تتبنى السلطة الوطنية الانفتاح فيما يتعلق بالموازنة العامة.	6
كبيرة	6	معنوي	0.000	70.79%	1.148	3.54	تسمح السلطة الوطنية لجماعة الموازنة بالاطلاع على جميع المعلومات دون إخفاء أي منها.	7
كبيرة	8	معنوي	0.000	69.21%	1.089	3.46	تعمل السلطة الوطنية (وزارة المالية) على نشر الوعي بأهمية شفافية المعلومات المتعلقة بالموازنة العامة.	8
كبيرة	7	معنوي	0.000	69.47%	.973	3.47	تبسط وزارة المالية الإجراءات الخاصة بإعداد الموازنة العامة لتكون سهلة الفهم على المهتمين.	9
متوسطة	9	معنوي	0.000	67.89%	.981	3.39	تتيح السلطة الوطنية (وزارة المالية) المجال لوسائل الإعلام كافة لتغطية الأخبار الخاصة بالموازنة العامة.	10
		مرتفعة		3.5816			الدرجة الكلية	

جدول (4-7) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعدها الشفافية حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.5816)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-3.78) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي: "تقوم الهيئات الرقابية ذات الصلة بالموازنة بواجباتها بمهنية" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.961) وهي بدرجة كبيرة، في حين كانت أقل فقرة ذات أهمية نسبية هي: "تتبنى السلطة الوطنية الانفتاح فيما يتعلق بالموازنة العامة" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.151) وهي بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن غياب السلطة التشريعية دفع السلطة التنفيذية لتعزيز معايير شفافية الموازنة لتقليل الأصوات المعارضة للموازنة من خلال وجود ديوان الرقابة الإدارية والمالية الذي يتابع التقارير والموازنات العامة ويعمل على كشف أوجه الانحراف المالي والإداري في دوله فلسطين بسلطاتها الثلاث (التنفيذية، التشريعية، والقضائية)، والتأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة، كذلك الأمر وجود بعض المؤسسات التي تهتم بمتابعة التقارير وأوجه الإنفاق مثل مكافحة الفساد وغيرها، أما فيما يتعلق بأقل فقرة يرى الباحث وجود نقص واضح في المعلومات المتعلقة بالموازنة المقدمة

للمواطنين في فلسطين، وعدم وضوح المعلومات الظاهرة في الموازنة فهي تعبر عن أرقام صماء، وضعف في الشفافية المالية حيث لا يتم الالتزام بالمعايير الدولية في نشر الموازنات الحكومية، يعزو ذلك لسبب غياب قانون حق الوصول للمعلومات وغياب ثقافة الشفافية ومساءلة الحكومة ونتيجة الانقسام السياسي.

البعد الثاني: النزاهة:

ما مستوى إدراك المبحوثين لتطبيق الحوكمة (النزاهة) في إدارة الموازنة العامة الفلسطينية؟

جدول رقم (4-8) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد النزاهة

#	البعد الثاني/ النزاهة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب	درجة
							الأهمية	التقدير
1	تلتزم الوزارات الفلسطينية بالمهام المناطة بها لإعداد الموازنة وفقاً للقانون.	3.80	.980	76.05%	0.000	معنوي	1	كبيرة
2	تعمل الوزارات الفلسطينية على توضيح دورها في إعداد الموازنة.	3.71	.935	74.21%	0.000	معنوي	2	كبيرة
3	تلتزم الوزارات الفلسطينية بإتاحة المعلومات الخاصة بالموازنة لجميع الجهات المهتمة دون تمييز.	3.61	1.021	72.11%	0.000	معنوي	4	كبيرة
4	تتأكد الجهات الرقابية أن الوزارات الفلسطينية تقوم بتنفيذ مهامها وفقاً للتشريعات المؤسساتية.	3.58	.913	71.58%	0.000	معنوي	5	كبيرة
5	يتجرد العاملون في وزارة المالية من المصالح الشخصية عند إعداد وتحضير الموازنة العامة.	3.64	1.042	72.89%	0.000	معنوي	3	كبيرة
6	تُلزم جميع الوزارات الفلسطينية موظفيها بالاطلاع على مدونة السلوك الأخلاقي في الجهاز الحكومي لأغراض إعداد الموازنة العامة.	3.57	.929	71.32%	0.000	معنوي	6	كبيرة
		3.6513			مرتفعة		الدرجة الكلية	

جدول(4-8) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد النزاهة حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.6513)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.57-3.80) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي: "تلتزم الوزارات الفلسطينية بالمهام المناطة بها لإعداد الموازنة وفقاً للقانون" بمتوسط حسابي(3.80) وانحراف معياري (0.980) وهي بدرجة كبيرة، وكانت أقل فقرة ذات أهمية نسبية هي: " تُلزم جميع الوزارات الفلسطينية موظفيها بالاطلاع على مدونة السلوك الأخلاقي في الجهاز الحكومي لأغراض إعداد الموازنة العامة" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.929) وهي بدرجة كبيرة .

يعزو الباحث ذلك إلى وجود نظام موحد لإعداد الموازنة يشمل جميع الوزارات وكذلك الأمر الاهتمام من قبل الحكومة بتطبيق النظم المحاسبية التي تحقق الرقابة الداخلية كاستخدام نظام بيسان المالي.

أما فيما يخص أقل فقرة يوجد مدونة سلوك وظيفيه في فلسطين ولكن لا يتم تعميمها بشكل دوري على الموظفين، وكذلك عدم الاهتمام الكافي من قبل الموظفين بهذه المدونة لعدم وجود قانون إجباري بالاطلاع على هذه المدونة، كما أن هذه المدونة عامة ولا تختص بإعداد الموازنة العامة.

البعد الثالث: المساءلة

ما مستوى إدراك المبحوثين لتطبيق الحوكمة (المساءلة) في إدارة الموازنة العامة الفلسطينية؟

جدول رقم (4-9) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد

المساءلة

#	البعد الثالث/ المساءلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	تقوم الجهات ذات العلاقة بمساءلة جهات الاختصاص بالموازنة العامة عند الحاجة لذلك.	3.80	1.007	76.05%	0.000	معنوي	1	كبيرة
2	تحرص وزارة المالية على متابعة عملية المساءلة التي تقوم بها الجهات ذات العلاقة والتي تتعلق بالموازنة.	3.46	.930	69.21%	0.000	معنوي	5	كبيرة
3	يتم محاسبة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في حال مخالفة التشريعات المتعلقة بالموازنة العامة.	3.59	1.035	71.84%	0.000	معنوي	2	كبيرة
4	تساهم إجراءات الحكومة في الكشف عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبهم التنظيمية.	3.21	.957	64.21%	0.000	معنوي	6	متوسطة
5	تمارس وحدات الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية مبدأ المساءلة بفاعلية فيما يتعلق بالموازنة العامة.	3.49	1.052	69.74%	0.000	معنوي	4	كبيرة
6	يدرك العاملون في الوزارات بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	3.50	.917	70.00%	0.000	معنوي	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.5088			مرتفعة			

جدول (4-9) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد المساءلة حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.5088)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.21-3.80) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي: " تقوم الجهات ذات العلاقة بمساءلة جهات الاختصاص بالموازنة العامة عند الحاجة لذلك" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري

(1.007) وهي بدرجة كبيرة، وكانت أقل فقرة ذات أهمية نسبية هي: "تساهم إجراءات الحكومة في الكشف عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبتهن التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.957) وهي بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث ذلك إلى وجود أجهزة مساءلة مختلفة منها ديوان الرقابة الإدارية والمالية، هيئة مكافحة الفساد، وهيئة مكافحة الكسب غير المشروع، حيث تقوم الجهات ذات العلاقة بمساءلة جهات الاختصاص بالموازنة العامة عند الحاجة لذلك، وبالتالي فإن إجراءات الحكومة تساهم في الكشف عن المتورطين في الفساد وتمارس وحدات الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية مبدأ المساءلة بفاعلية فيما يتعلق بالموازنة العامة، وبالتالي يدرك العاملون في الوزارات بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.

أما فيما يخص أقل فقرة فيرى الباحث أن الظروف الاستثنائية التي يمر بها الشعب الفلسطيني من حالة الانقسام السياسي، وتعطيل عمل المجلس التشريعي، وتداخل السلطات، وإحكام السلطة التنفيذية على القضائية، وعدم وجود سلطة قادرة على محاسبة ومساءلة هذه الفئات نتيجة التسييس الإداري في الجهاز الحكومي وعدم القدرة على متابعة أصحاب النفوذ السياسي بالسلطة.

البعد الرابع: المشاركة:

ما مستوى إدراك المبحوثين لتطبيق الحوكمة (المشاركة)، في إدارة الموازنة العامة الفلسطينية؟

جدول رقم (4-10) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لبعد

المشاركة

#	البعد الرابع/ المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	تشارك الجهات ذات العلاقة بقضايا الموازنة في تنظيم أنشطة متعلقة بالموازنة مع الجهات الحكومية ذات الاختصاص.	3.53	1.089	70.53%	0.000	معنوي	1	كبيرة
2	تشارك مؤسسات المجتمع المدني بفاعلية في اللقاءات التي تنظمها الحكومة وتتعلق بقضايا الموازنة.	3.36	1.003	67.11%	0.000	معنوي	2	متوسطة
3	تشارك أطراف من خارج الحكومة في لجان حسب الاختصاص للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة.	3.34	.946	66.84%	0.000	معنوي	3	متوسطة
4	تشارك أطراف من خارج الحكومة في تقديم مقترحات لحل المشكلات المتعلقة بإعداد الموازنة.	3.14	.860	62.89%	0.000	معنوي	5	متوسطة

متوسطة	4	معنوي	0.000	63.16%	.953	3.16	تدعم الحكومة مشاركة جهات من المجتمع المدني في تقديم مقترحات لإعداد الموازنة.	5
	متوسطة		3.3053				الدرجة الكلية	

جدول(4-10) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعده المشاركة حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.3053)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.14-3.53) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية وهي فقرة: "تشارك الجهات ذات العلاقة بقضايا الموازنة في تنظيم أنشطة متعلقة بالموازنة مع الجهات الحكومية ذات الاختصاص" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.089) وهي بدرجة كبيرة، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية هي: "تشارك أطراف من خارج الحكومة في لجان حسب الاختصاص للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.860) وهي بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن الحكومة تهدف بمشاركة أطراف من خارج الحكومة في لجان حسب الاختصاص للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة من أجل إضفاء الشرعية في ظل غياب المجلس التشريعي وبهدف دعم المشاركة المجتمعية، أما فيما يخص أقل فقرة فيعزو الباحث ذلك إلى أن الحكومة تنتقي الجهات التي تشارك في إعداد الموازنة لأن أي صياغة منفتحة قد تؤثر على الرأي العام كما أن تداخل المؤسسات غير الحكومية قد يدمر سلامة الموازنة، كما ترى الحكومة أن لهذه الجهات من مؤسسات المجتمع المدني مصلحة أكبر في الدفاع عن مصالح فئوية أو مصالح تراد بعينها على حساب مصلحة البلاد ككل بمعنى أن الثقل الأكبر للبعد السياسي وليس لمقترحات المجتمع المدني فيما يتعلق بالموازنة.

تحليل المؤشرات الكلية المتعلقة بمتغير الحوكمة:

جدول رقم (4-11) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لأبعاد

الحوكمة

#	معايير الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	الشفافية	3.58	0.910	72.21%	0.00	معنوي	2	كبيرة
2	النزاهة	3.65	0.858	73.68%	0.00	معنوي	1	كبيرة
3	المساءلة	3.50	0.845	70.15%	0.00	معنوي	3	كبيرة

4	المشاركة	3.30	0.833	%66.59	0.00	معنوي	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50				مرتفعة		

جدول (4-11) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمتغير الحوكمة حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.50)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.30-3.65) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد جاء أعلى محور من حيث الأهمية النسبية هو لصالح النزاهة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.858) وهي بدرجة كبيرة، وأقل محور ذات أهمية نسبية كان لصالح المشاركة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.833) وهي بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن مدونة السلوك الأخلاقية المطبقة في فلسطين من أهم الوسائل التي عززت من النزاهة كما أن أحكام القانون على العاملين والالتزام الأخلاقي الطوعي الديني بعدم قبول الرشوة عزز من هذه النتيجة بتوافر أدلة عمل وأنظمة مكتوبة تمس العمل، كما أن وجود أنظمة محوسبة متطورة كنظام بيسان المالي عزز من قيم النزاهة، أما فيما يتعلق بالمشاركة فيرى الباحث أن الانقسام الفلسطيني والتجاذب السياسي وعدم وجود انتخابات في الأراضي الفلسطينية وتعطل المجلس التشريعي، وتمركز السلطة في فصيل واحد أدى إلى ضيق المشاركة الحقيقية من قبل مؤسسات المجتمع المدني.

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الأداء المالي:

ما مستوى إدراك المبحوثين للأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية؟

جدول رقم (4-12) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية لمتغير

الأداء المالي

#	الأداء المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	تعكس الموازنة العامة الأولويات الخاصة بالمجتمع الفلسطيني.	3.67	1.112	73.42%	0.000	معنوي	2	كبيرة
2	يعكس حجم الإنفاق على القطاعات المختلفة من الموازنة أولوية كل القطاعات.	3.68	1.122	73.68%	0.000	معنوي	1	كبيرة
3	يتم تمويل الموازنة العامة بصورة تضمن الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة كافة.	3.58	1.099	71.58%	0.000	معنوي	3	كبيرة
4	يتم إعداد الموازنة العامة بما يضمن تلبية احتياجات جميع فئات المجتمع.	3.34	1.206	66.84%	0.000	معنوي	8	متوسطة
5	يتم إعداد الموازنات العامة بما يضمن الترشيد في النفقات دون التأثير على حجم الخدمات العامة.	3.18	1.016	63.68%	0.000	معنوي	10	متوسطة

متوسطة	4	معنوي	0.000	67.63%	1.166	3.38	ينسجم توزيع النفقات العامة في الموازنة مع الأهداف التنموية في فلسطين.	6
متوسطة	7	معنوي	0.000	66.84%	1.014	3.34	تعمل التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من عمليات تنفيذ الموازنة على عدم انحراف الموازنة عن المخطط لها.	7
متوسطة	11	معنوي	0.000	62.37%	1.083	3.12	عند إعداد الموازنة العامة يتم الحرص على إنصاف جميع فئات المجتمع الفلسطيني.	8
متوسطة	5	معنوي	0.000	67.37%	1.164	3.37	يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة العامة في فلسطين إنصاف الفئات المهمشة (المرأة، الشباب، أصحاب الإعاقة...)	9
متوسطة	6	معنوي	0.000	67.37%	1.176	3.37	تصب السياسات المالية للسلطة الفلسطينية في تحقيق التنمية في المجتمع الفلسطيني.	10
متوسطة	12	معنوي	0.000	58.16%	1.048	2.91	السياسات المالية للسلطة قادرة على معالجة ظاهرة البطالة.	11
متوسطة	13	معنوي	0.000	57.89%	1.138	2.89	السياسات المالية للسلطة الوطنية قادرة على التعامل مع ظاهرة الفقر في المجتمع الفلسطيني.	12
متوسطة	9	معنوي	0.000	64.47%	1.115	3.22	تسهم السياسات المالية للسلطة الفلسطينية في الحد من الفساد المالي.	13
متوسطة				3.3128			الدرجة الكلية	

جدول (4-12) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعء الأداء المالي حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.3128)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.89-3.68) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي: " يعكس حجم الإنفاق على القطاعات المختلفة من الموازنة أولوية كل القطاعات" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.122) وهي بدرجة كبيرة، و أقل فقرة ذات أهمية نسبية هي: " السياسات المالية للسلطة الوطنية قادرة على التعامل مع ظاهرة الفقر في المجتمع الفلسطيني" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.115) وهي بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث ذلك وبالنظر إلى الموازنة العامة خلال الأعوام من 2019-2021 تركز الإنفاق الحكومي بشكل ثابت وموجه نحو قطاعات الصحة، والتعليم، والحماية الاجتماعية، والأمن، ويشكل حجم الإنفاق على هذه القطاعات ما نسبته 62% من إجمالي الإنفاق العام، حيث تم تخصيص التعليم حوالي 17% من إجمالي الموازنة و 12% من إجمالي الموازنة العامة للقطاع الصحي و 12% للحماية والتنمية

الاجتماعية و 20% لقطاع الأمن حيث كانت خلال الأعوام 2019-2020 موازنة طوارئ ولكن موازنة 2021 كانت موازنة عادية، وهذا يعد منطقيا إلى حد ما في ظل الظروف الراهنة، وقد تم اعتماد الأرقام والبيانات المتعلقة بموازنة 2021 تأشيريه قابلة للتعديل والتحديث على ضوء المستجدات المستقبلية خلال السنة المالية.

أما فيما يخص أقل فقرة فيعزو الباحث ذلك للوضع السياسي غير المستقر، وسوء الإدارة والتخطيط الاقتصادي والاجتماعي والتنسيق واستغلال الموارد وافتقار الحكومة للسياسات المالية التنموية التي تحد من الفقر والبطالة في المجتمع الفلسطيني والتي بدورها ستزداد نسب الفقر حيث تشير الإحصاءات انه خلال العام 2020 تم تحويل فقط 3 دفعات من أصل 4 دفعات مخصصة للعائلات الفقيرة ضمن برنامج المساعدة النقدية الأمر الذي يعني حرمان تلك العائلات من 25% من مخصصاتها (وفق مؤشرات وزارة التنمية الاجتماعية) وتشير تقديرات المركز الإحصائي الفلسطيني إلى أن نسبة الفقر في فلسطين حوالي 29% حيث ما زالت مرتفعة.

تحليل المؤشرات المتعلقة بالمجال الكلي:

جدول رقم (4-13) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار المعنوية

للمتغيرات الرئيسية

#	البعد الكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية	درجة التقدير
1	مجالات العمل لجماعة الموازنة	3.74	0.551	75.28%	0.00	معنوي	1	كبيرة
2	الحكومة	3.50	0.778	70.64%	0.00	معنوي	2	كبيرة
3	الأداء المالي	3.31	0.967	66.57%	0.00	معنوي	3	متوسطة
	الدرجة الكلية			3.51			مرتفعة	

جدول(4-13) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية حسب عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.51)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.31-3.74) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، فقد كان أعلى متغير من حيث الأهمية النسبية هو مجالات العمل لجماعة الموازنة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.551) وهي بدرجة كبيرة، وأقل مجال ذات أهمية نسبية كان الأداء المالي بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.967) وهي بدرجة متوسطة.

وبالتالي فالنتائج تظهر أن هنالك أنشطة لجماعة الموازنة ممثلة بالفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة وما تقوم به من أدوار على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية وتطبيق معايير الحوكمة والاهتمام بجانب السياسات المالية والموازنات كأحد المجالات التي تسعى مؤسسات المجتمع المدني للتأثير فيها، وخلق نوع من المشاركة وتعزيز الديمقراطية وتحقيق العدالة ودعم الفئات المهمشة في ظل الانقسام السياسي وتعطل المجلس التشريعي، ويرى الباحث أن مجالات العمل لجماعة الموازنة حصل على أعلى متوسط حسابي نتيجة الورش والندوات والتقارير. وتفيد التقارير أن هنالك العديد من الأنشطة التي قام بها الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة خلال سنة (2019) تنوعت ما بين تقارير ودراسات شخصية ومتخصصة في إدارة الموازنة العامة كما نفذت أمان بالشراكة مع بعض مؤسسات المجتمع المدني العديد من الزيارات الميدانية للمواطنين من الفئات الأكثر تهميشا في المجتمع الفلسطيني كما أن النتائج السلبية لضعف الحوكمة في الدولة يؤدي إلى هدر المال العام، والثروات الوطنية، وتراجع الاقتصاد، وانعدام التنمية، وزيادة حجم المديونية الخارجية، وعدم إمكانية سداد الديون، وهروب رؤوس الأموال والاستثمارات، وتردي نظم التعليم والقضاء والصحة والتي تعد الركائز الأساسية للبناء وبالتالي انعدام المساواة في توزيع الموارد الاقتصادية بين المواطنين.

نتائج تحليل بيانات الدراسة:

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 إلى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الأسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع، ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج Smart-PLS3 فإن تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولا من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج

القياسي Measurement Model، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة

تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model):

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model إلى قسمين رئيسيين هما:

1. الصدق التقاربي Convergent validity.
2. الصدق التمايزي Discriminant validity.

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس، ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه، ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس، وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

تحليل الصدق التقاربي للمقاييس (Convergent validity):

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض، ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability، (C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

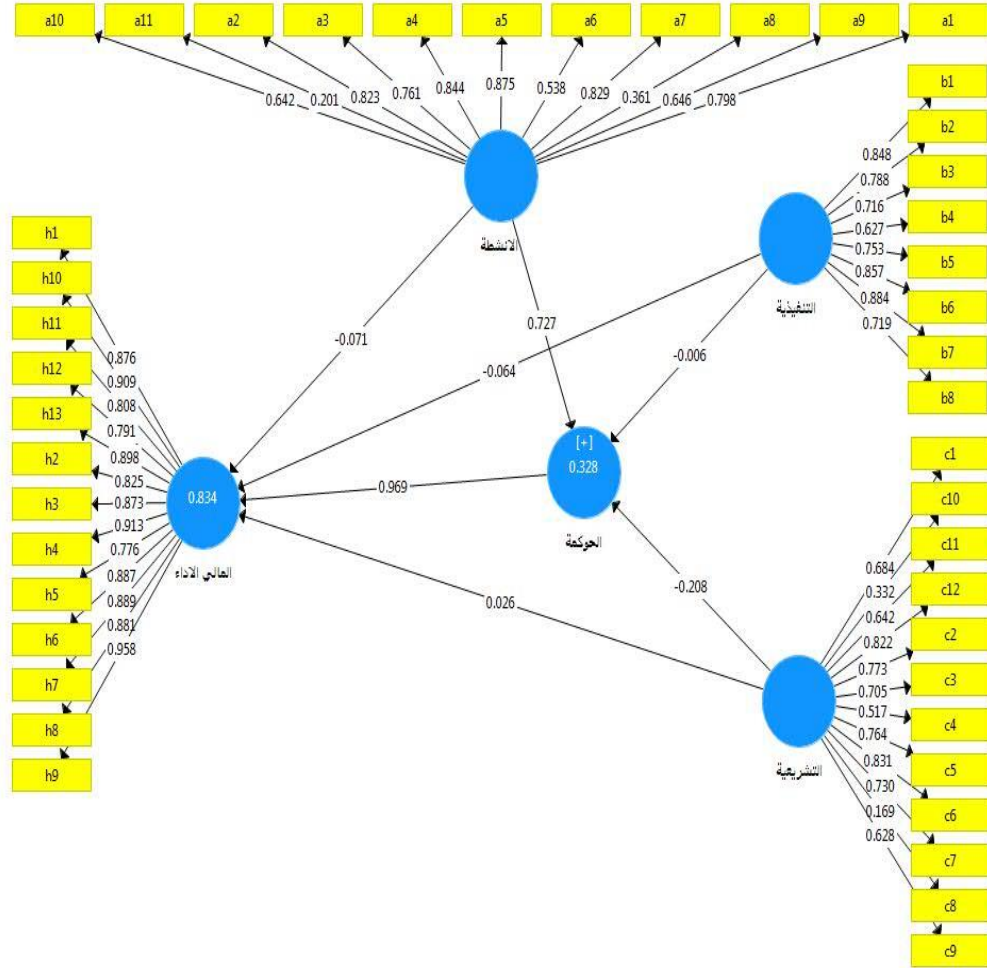
وفي الجدول (4-14) توضيحاً للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

الجدول (4-14): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل الأسئلة أكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016).
الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد الاتساق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

ويظهر الشكل رقم (1-4) نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما أظهرها برنامج Smart-PLS3:

شكل رقم (1-4) النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف



A. الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد، وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، ويتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading)، حيث تشير النتائج في الجدول رقم (4-15) والشكل رقم (4-1) إلى قيم تشبعات (Factor Loadings) العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول (4-15) نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة قبل الحذف

قيم التشبعات	العبارة	الرمز	العامل
0.876	تعكس الموازنة العامة الأولويات الخاصة بالمجتمع الفلسطيني.	H1	الأداء المالي
0.825	يعكس حجم الإنفاق على القطاعات المختلفة من الموازنة أولوية كل القطاعات.	H2	
0.873	يتم تمويل الموازنة العامة بصورة تضمن الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة كافة.	H3	
0.913	يتم إعداد الموازنة العامة بما يضمن تلبية احتياجات جميع فئات المجتمع.	H4	
0.776	يتم إعداد الموازنات العامة بما يضمن الترشيح في النفقات دون التأثير على حجم الخدمات العامة.	H5	
0.887	ينسجم توزيع النفقات العامة في الموازنة مع الأهداف التنموية في فلسطين.	H6	
0.889	تعمل التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من عمليات تنفيذ الموازنة على عدم انحراف الموازنة عن المخطط لها.	H7	
0.881	عند إعداد الموازنة العامة يتم الحرص على إصناف جميع فئات المجتمع الفلسطيني.	H8	
0.958	يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة العامة في فلسطين إصناف الفئات المهمشة (المرأة، الشباب أصحاب الإعاقة...)	H9	
0.909	تصب السياسات المالية للسلطة الفلسطينية في تحقيق التنمية في المجتمع الفلسطيني.	H10	
0.808	السياسات المالية للسلطة قادرة على معالجة ظاهرة البطالة.	H11	
0.791	السياسات المالية للسلطة الوطنية قادرة على التعامل مع ظاهرة الفقر في المجتمع الفلسطيني.	H12	
0.898	تسهم السياسات المالية للسلطة الفلسطينية في الحد من الفساد المالي.	H13	
0.798	تنظم جماعة الموازنة الورش الكافية للتأثير في إعداد الموازنة بما يحقق أهداف جماعة الموازنة.	A1	الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة
0.823	تنظم جماعة الموازنة المؤتمرات المتخصصة بمناقشة الموازنة العامة لجعلها أكثر انسجاماً مع احتياجات جميع فئات المجتمع.	A2	
0.761	تقوم جماعة الموازنة بإجراء تحليلات قطاعية للتأثير على توزيع أوجه الإنفاق في الموازنة.	A3	
0.844	تقوم جماعة الموازنة بإجراء تحليل لعلاقة الموازنة بالسياسات العامة بغية التأثير في بنودها.	A4	
0.875	تتابع جماعة الموازنة أثر الموازنة على مختلف الأصعدة، وخاصة (الاقتصادية والاجتماعية).	A5	
0.538	تركز جماعة الموازنة على تحليل أثر الموازنة على الفئات المهمشة.	A6	
0.829	تعمل جماعة الموازنة على تبسيط الموازنة العامة لتصبح قابلة للفهم من قبل المواطنين.	A7	
0.361	تقوم جماعة الموازنة بتنظيم أنشطة تدريبية كافية للمواطنين تتعلق بقضايا الموازنة.	A8	
0.646	تعمل جماعة الموازنة على مراقبة الأداء الحكومي عند تنفيذ الموازنة.	A9	
0.642	تعمل جماعة الموازنة على مراقبة الإنفاق الحكومي عند تنفيذ الموازنة.	A10	
0.201	تعمل جماعة الموازنة على إعداد موازنات مستجيبة تلفت نظر صنّاع السياسات لأثر الموازنة على بعض فئات المجتمع.	A11	علاقتها بالسلطة التنفيذية
0.848	تقوم جماعة الموازنة بمراقبة صلاحيات السلطة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد الموازنة.	B1	
0.788	تقوم جماعة الموازنة بتتبع عمل الموازنة في مرحلة إعداد مسودتها من قبل الوحدات الإدارية في الوزارات.	B2	

0.716	تقوم جماعة الموازنة بتنفيذ الأنشطة اللازمة للتأثير على الأجهزة الإدارية في إعداد مسودة الموازنة.	B3	علاقتها بالسلطة التشريعية	
0.627	تتعمد جماعة الموازنة نشر التقارير ذات الصلة ببنود الموازنة في الفترة التي يتم فيها إعداد مسودة الموازنة.	B4		
0.753	تقوم جماعة الموازنة بفتح خطوط اتصال مع السلطة التنفيذية تتعلق بإعداد مسودة الموازنة.	B5		
0.857	تقوم جماعة الموازنة بقياس مدى الاستخدام الأمثل للموارد العامة ضمن مخصصات الموازنة.	B6		
0.884	تتحقق جماعة الموازنة من استجابة السلطة التنفيذية لنتائج تقارير المراجعة الخاصة بالموازنة بشكل مناسب.	B7		
0.719	تحرص جماعة الموازنة على (تنظيم وحضور) جلسات الاستماع لوزير المالية حول قضايا الموازنة العامة.	B8		
0.684	تدفع جماعة الموازنة باتجاه ممارسة السلطة التشريعية لصلاحياتها الدستورية في إعداد الموازنة.	C1		
0.773	تستهدف جماعة الموازنة في خططها اللجان البرلمانية المختصة بشؤون الموازنة في مناقشة شؤون الموازنة.	C2		
0.705	ترى جماعة الموازنة أن فتح قنوات اتصال مع أعضاء السلطة التشريعية في القضايا ذات الصلة بالموازنة يساهم في تحقيق أهداف جماعة الموازنة.	C3		
0.517	تضع جماعة الموازنة دليلاً مبسطاً حول إعداد الموازنة عند تشكيل السلطة التشريعية، لنشر ثقافة الموازنة.	C4		
0.764	يمكن لجماعة الموازنة أن تستهدف أعضاء السلطة التشريعية ببرامج تدريبية حول قضايا الموازنة.	C5		
0.831	تحرص جماعة الموازنة على حضور جلسات السلطة التشريعية الخاصة بمناقشة الموازنة.	C6		
0.730	تضع جماعة الموازنة على أجندتها إثارة النقاش لدى السلطة التشريعية حول أثر الموازنة على الفئات المهمشة.	C7		
0.469	تعمل جماعة الموازنة على نقل وجهات نظر المواطنين حول الموازنة للسلطة التشريعية.	C8		
0.628	تحرص جماعة الموازنة على توفير المعلومات لأعضاء السلطة التشريعية حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي.	C9		
0.332	تحرص جماعة الموازنة على المشاركة في أي لجان قد تشكلها السلطة التشريعية تتعلق بإعداد الموازنة العامة.	C10		
0.642	تقدم جماعة الموازنة الخيارات والبدائل المتعلقة بإعداد الموازنة للسلطة التشريعية.	C11		
0.822	تدعم جماعة الموازنة زيادة صلاحيات السلطة التشريعية في مراحل إعداد الموازنة.	C12		
0.766	تحرص وزارة المالية على أن تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة والخاصة بالموازنة بالوضوح.	D1	الشفافية	الحوكمة
0.787	يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها لكافة الأطراف ذات العلاقة.	D2		
0.725	تقوم الهيئات الرقابية ذات الصلة بالموازنة بواجباتها بمهنية.	D3		
0.817	تنشر وزارة المالية التقارير المتعلقة بالموازنة بشكل دوري.	D4		
0.858	تنشر وزارة المالية المعلومات المتعلقة بالموازنة كافة على الموقع الإلكتروني للوزارة.	D5		
0.823	تتبنى السلطة الوطنية الانتفاع فيما يتعلق بالموازنة العامة.	D6		
0.839	تسمح السلطة الوطنية لجماعة الموازنة بالاطلاع على جميع المعلومات دون إخفاء أي منها.	D7		
0.891	تعمل السلطة الوطنية (وزارة المالية) على نشر الوعي بأهمية شفافية المعلومات المتعلقة بالموازنة العامة.	D8		
0.847	تيسر وزارة المالية الإجراءات الخاصة بإعداد الموازنة العامة لتكون سهلة الفهم على المهتمين.	D9		
0.742	تتيح السلطة الوطنية (وزارة المالية) المجال لوسائل الإعلام كافة لتغطية الأخبار الخاصة بالموازنة العامة.	D10		

0.859	تلتزم الوزارات الفلسطينية بالمهام المناطة بها لإعداد الموازنة وفقاً للقانون.	E1	النزاهة
0.794	تعمل الوزارات الفلسطينية على توضيح دورها في إعداد الموازنة.	E2	
0.835	تلتزم الوزارات الفلسطينية بإتاحة المعلومات الخاصة بالموازنة لجميع الجهات المهمة دون تمييز.	E3	
0.813	تتأكد الجهات الرقابية أن الوزارات الفلسطينية تقوم بتنفيذ مهامها وفقاً للتشريعات المؤسساتية.	E4	
0.807	يتجرد العاملون في وزارة المالية من المصالح الشخصية عند إعداد وتحضير الموازنة العامة.	E5	
0.812	تلتزم جميع الوزارات الفلسطينية موظفيها بالاطلاع على مدونة السلوك الأخلاقي في الجهاز الحكومي لأغراض إعداد الموازنة العامة.	E6	
0.859	تقوم الجهات ذات العلاقة بمساعدة جهات الاختصاص بالموازنة العامة عند الحاجة لذلك.	F1	المساءلة
0.863	تحرص وزارة المالية على متابعة عملية المساعدة التي تقوم بها الجهات ذات العلاقة والتي تتعلق بالموازنة.	F2	
0.861	يتم محاسبة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في حال مخالفة التشريعات المتعلقة بالموازنة العامة.	F3	
0.753	تساهم إجراءات الحكومة في الكشف عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبته التنظيمية.	F4	
0.770	تمارس وحدات الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية مبدأ المساءلة بفاعلية فيما يتعلق بالموازنة العامة.	F5	
0.688	يدرك العاملون في الوزارات بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	F6	
0.692	تشارك الجهات ذات العلاقة بقضايا الموازنة في تنظيم أنشطة متعلقة بالموازنة مع الجهات الحكومية ذات الاختصاص.	G1	المشاركة
0.631	تشارك مؤسسات المجتمع المدني بفاعلية في اللقاءات التي تنظمها الحكومة وتعلق بقضايا الموازنة.	G2	
0.698	تشارك أطراف من خارج الحكومة في لجان حسب الاختصاص للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة.	G3	
0.666	تشارك أطراف من خارج الحكومة في تقديم مقترحات لحل المشكلات المتعلقة بإعداد الموازنة.	G4	
0.698	تدعم الحكومة مشاركة جهات من المجتمع المدني في تقديم مقترحات لإعداد الموازنة.	G5	

جدول(4-15) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

من خلال الجدول رقم (4-15) والشكل رقم (4-1)، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 71 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشبعات تبين انه يستوجب حذف الفقرات (a8، a10، c8، c10) وذلك لأن قيمها أقل 0.50.

B. ثبات المقياس الموثوقية المركبة (Composite Reliability):

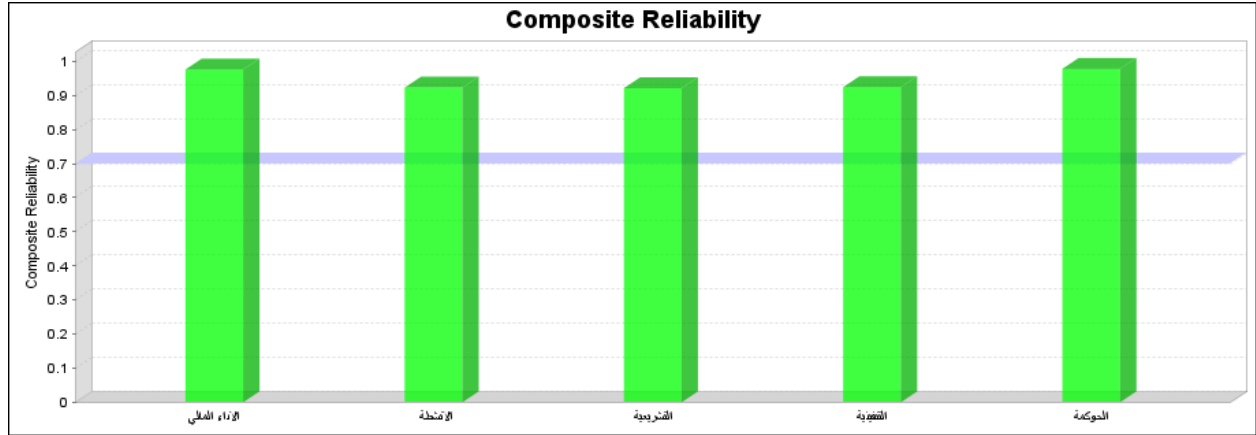
يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصي بها 0.7 فما فوق بحسب Hair Jr et al., (2016)، ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول رقم (4-16) والشكل رقم (4-2) التالي:

الجدول (4-16): نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	Composite Reliability (CR) الموثوقية المركبة
الأداء المالي	0.976
الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة	0.923
علاقتها بالسلطة التشريعية	0.921
علاقتها بالسلطة التنفيذية	0.924
الحكومة	0.978

الجدول (4-16) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

شكل رقم (4-2): الموثوقية المركبة CR



تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم (4-16) والشكل رقم (4-2)، ويمكن القول إن مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

C. متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE):

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي، ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات (الأسئلة).

وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، وعلى النقيض من ذلك، تشير

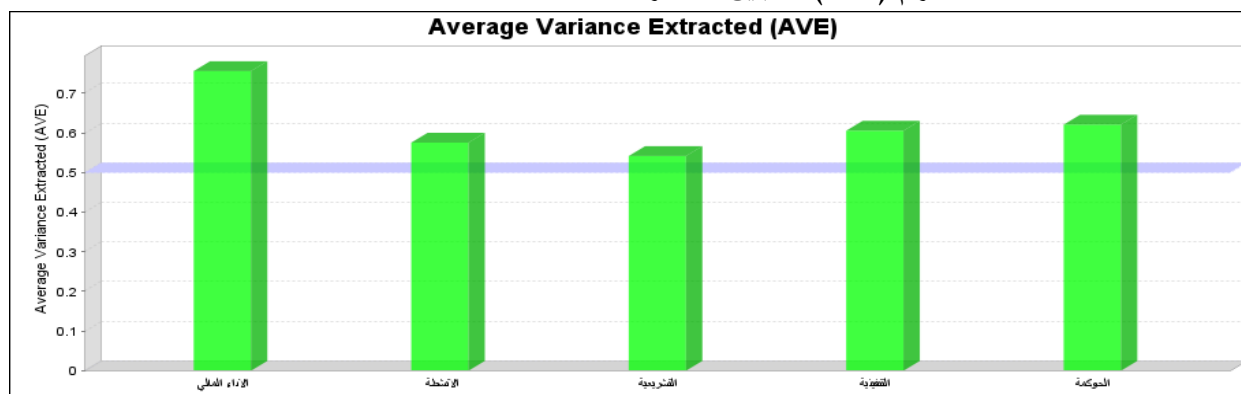
القيمة AVE التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء، وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول رقم (4-17) والشكل رقم (4-3) التالي:

الجدول(4-17): نتائج متوسط التباين المفسر AVE

المتغير	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر
الأداء المالي	0.756
الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة	0.576
علاقتها بالسلطة التشريعية	0.542
علاقتها بالسلطة التنفيذية	0.606
الحكومة	0.621

جدول(4-17) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

شكل رقم (4-3): التباين المفسر Average Variance Extracted



تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم (4-17) والشكل رقم (4-3) فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به، أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

الصدق التمايزي Discriminant Validity:

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة، تم استخدام معيار (Fornell and Larcker 1981) وحتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة، والجدول رقم (4-18) يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (4-18): نتائج الصدق التمايزي

الحكومة	علاقتها بالسلطة التنفيذية	علاقتها بالسلطة التشريعية	الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة	الأداء المالي	
				0.870	الأداء المالي
			0.759	0.438	الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة
		0.736	0.749	0.209	علاقتها بالسلطة التشريعية
	0.778	0.731	0.567	0.349	علاقتها بالسلطة التنفيذية
0.788	0.470	0.291	0.561	0.808	الحكومة

جدول (4-18) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model:

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة،

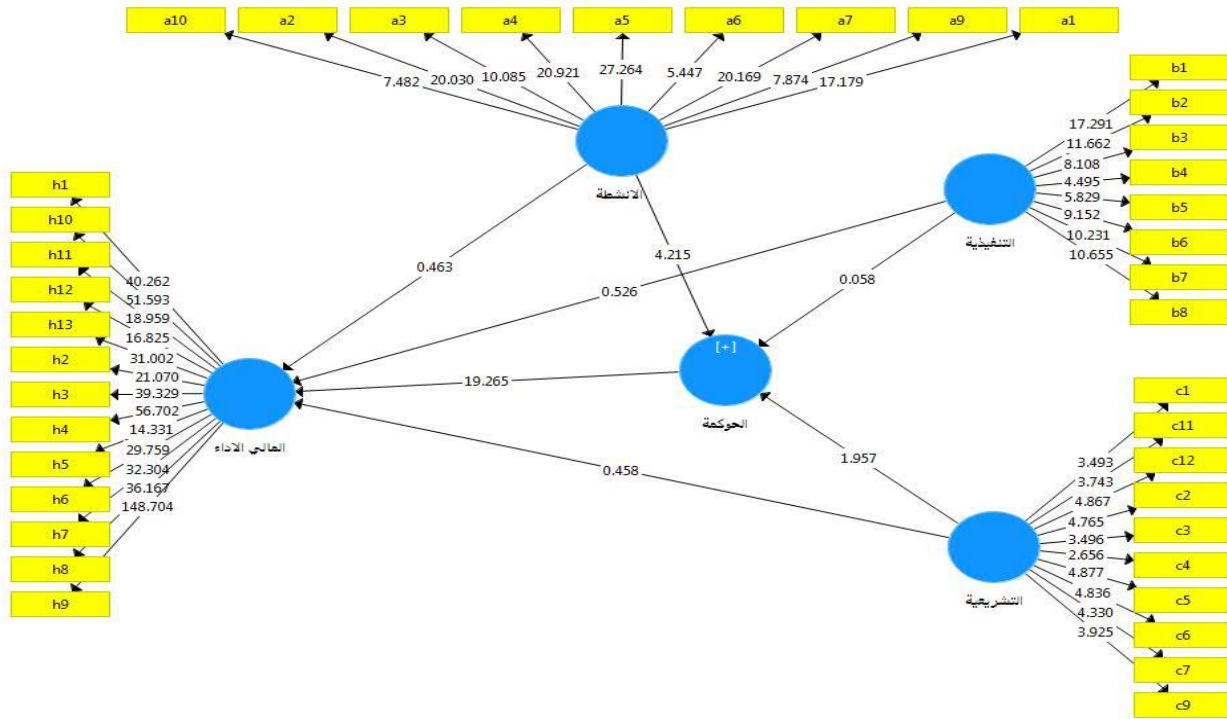
ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2).

(B) حجم التأثير Effect size (f^2).

(C) اختبار الفرضيات.

الشكل رقم (4-4) يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-Pls3



الجدول رقم (4-19) التالي يبين القيم الموصى بها علميا لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول (4-19):معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب (Cohen 1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي:
	• لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$
	• صغيرة في حال كانت $0.02 \leq R^2 < 0.12$
	• متوسطة في حال كانت $0.12 \leq R^2 < 0.25$
	• كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 < 1$

<p>بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt (2013) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ • صغيرة في حال كانت $0.02 \leq f^2 < 0.15$ • متوسطة في حال كانت $0.15 \leq f^2 < 0.35$ • كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 < 1$ 	<p>حجم الأثر f^2</p>
<p>يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 • عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 • عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Hair et al. (2013) 	<p>فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping</p>

A. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم (4-1) سابقاً، والجدول رقم (4-20) أدناه يبين نتائج معامل التفسير R^2 حيث أظهرت النتيجة أن الأداء المالي والحوكمة تم تفسيرها من قبل المتغير المستقل (جماعة الموازنة) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4-20): نتائج معامل التفسير R^2

Adjusted R^2	R^2	المتغير
0.824	0.834	الأداء المالي
0.349	0.375	الحوكمة

جدول (4-20) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

B. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم (4-21) نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل أنه لا يوجد أثر لمجال عمل جماعة الموازنة على الأداء المالي ولكنها تؤثر في تطبيق الحوكمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق معايير الحوكمة من قبل الحكومة يعمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي والقضاء على جميع أشكال الفساد، وبالتالي زيادة ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها والخدمات التي يقدمها القطاع العام وتحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة والنزاهة

والعدل والشفافية، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، مما يؤدي إلى تعزيز وتطوير الأداء المالي للحكومة وأنشاء أنظمة فعالة للعمل المؤسسة وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

الجدول (4-21): نتائج حجم الأثر f^2

النتيجة	حجم الأثر f^2	المتغير
لا يوجد	0.006	الأداء المالي
أثر كبير	0.238	الحكومة

جدول (4-21) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

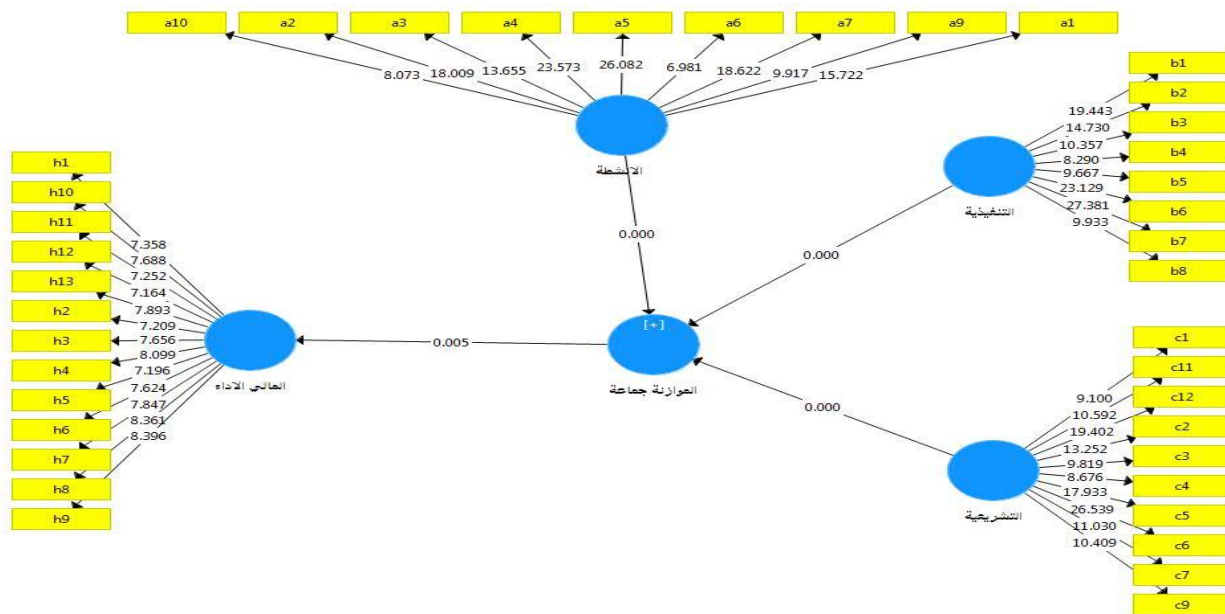
C. اختبار الفرضيات:

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 تم اختبار فرضيات الدراسة وكانت النتائج كما هو موضح في الشكل رقم (4-4) والشكل رقم (5-4) التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

شكل رقم (4-5) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى



جدول رقم (4-22) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	P-value	T-value	الانحراف المعياري	المتوسط	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.005	2.834	0.125	0.369	جماعة الموازنة ← الأداء المالي	H01

جدول(4-22) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

يتبين من الجدول رقم (4-22) والشكل رقم (4-5) أن قيمة $T = 2.834$ أعلى من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.005$ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الفلسطينية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جماعة الموازنة تنشط على مستوى المجتمع والأدوار التي تقوم بها جماعة الموازنة على الصعيد الاجتماعي أدوار رئيسية في مساءلة ومراقبة ونقد وبناء الوعي العام حول السياسات والخطط المالية للحكومة والمتصلة بالموازنات وتحليل الآثار المترتبة على مخصصات الموازنة، وزيادة الوعي حول القضايا المتصلة بالموازنة وخاصة فيما يخص التباينات بين أولويات سياسة الحكومة وتخصيص الموارد والقيام بحملات توعية عامة لتحسين مستوى الإنفاق الحكومي، كما أن جماعة الموازنة تعمل على مساءلة الحكومة والرقابة على المال العام لمراقبة تدفق الموارد المالية وتحديد التجاوزات أو التسريبات في النظام من خلال الورش والندوات التي تعقدها ووسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي، كما يوجد العديد من المبادرات التي ساهم بها الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة في تحسين السياسات المالية منها تحليل السياسات المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية وإصدار ورقة موقف حولها وقدمها في جلسات الحوار الوطني بشأن الأزمة المالية للسلطة خلال سنة (2012، 2015، 2016)، إعداد دراسة " مجالات النقشف والترشيد في الموازنة العامة وتقديمها كبادرة من الفريق الأهلي لدعم سياسات الحكومة الفلسطينية لعام(2020، 2021).

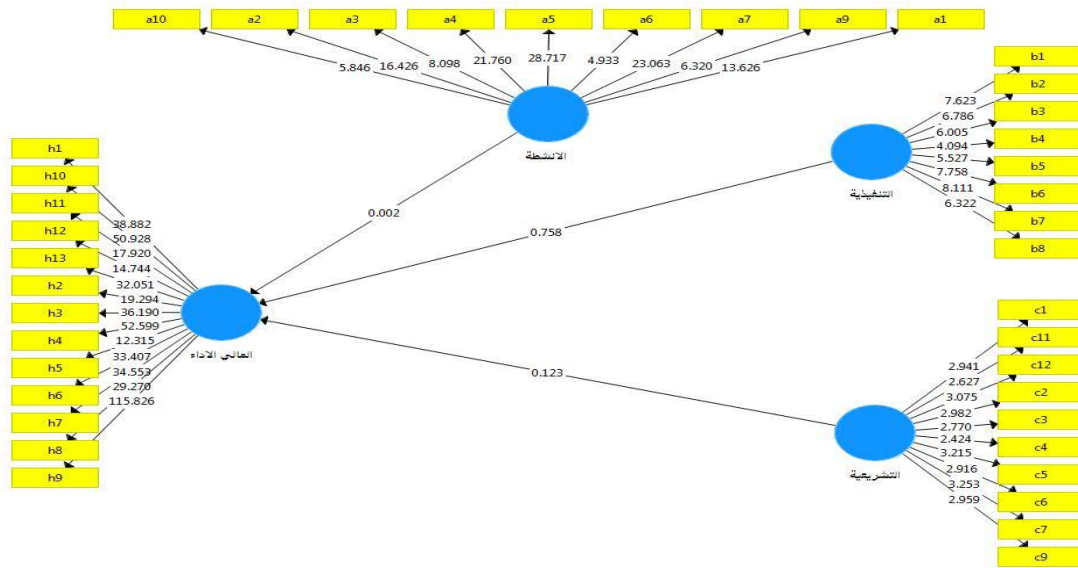
الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التشريعية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

شكل رقم (4-6) اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى



جدول رقم (4-23) اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	P-value	T-value	الانحراف المعياري	المتوسط	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.002	3.077	0.254	0.673	الأنشطة التي تقوم بها ← الأداء المالي	H01.1
غير مقبولة	0.123	1.545	0.223	0.246-	علاقتها بالسلطة التنفيذية ← الأداء المالي	H01.2
غير مقبولة	0.758	0.308	0.206	0.043-	علاقتها بالسلطة التشريعية ← الأداء المالي	H01.3

جدول (4-23) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4-23) والشكل رقم (4-6) أن قيمة $T = 3.077$ أعلى من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.002$ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الفلسطينية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة على الأداء المالي. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه وبالرغم من المعوقات التي تواجه الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة إلا انه نجح في العديد من المبادرات المجتمعية منها عقد المئات من جلسات الاستماع مع مختلف القطاعات والمجالات، نشر تقارير تحليل الموازنة العامة سنة (2019)، مناقشة أشكال التسرب المالي والخسائر التي تتكبدها السلطة سنة (2020). ومن أهم الأدوات أداة تتبع الإنفاق العام التي تهتم بإشراك المجتمع المدني في الشأن العام للدولة بالتعاون مع الشراكة الدولية للموازنة العامة (IBP)، وكذلك الأمر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في بث العديد من الحوارات والمناقشات الخاصة بالموازنة العامة وهذا يعد ضغطاً على الحكومة من أجل تحسين الأداء المالي للحكومة.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4-23) والشكل رقم (4-6) أن قيمة $T = 1.154$ أقل من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \leq 0.123$ وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التنفيذية على الأداء المالي للسلطة الفلسطينية.

يعزو الباحث ذلك أن السلطة التنفيذية تلتزم بما تراه مناسباً وفق خطط واحتياجات تقوم هي بتحليلها، والغياب التام للرقابة التشريعية على الميزانية الحكومية حرر السلطة التنفيذية من الضوابط والموازن المؤسسية والمساءلة العامة، وبالتالي يتم إصدار التشريعات والسياسات التي تقتصر بالغالب إلى الشفافية والتشاور مع مؤسسات المجتمع المدني أو مع عامة الشعب، كما أن اعتماد السلطة الفلسطينية على المساعدات الدولية تسبب في إضعاف النظام السياسي الفلسطيني أمام المانحين الدوليين وليس أمام الرأي العام كما أن هذه الضغوط لها أجدات واضحة تتبلور بالتركيز على الأمن أكثر من الإصلاح الإداري وذلك من خلال إعطاء الأولوية لقطاع الأمن في موازنة السلطة الفلسطينية على حساب قطاعات أخرى، كما أن سيطرة مؤسسات الدولة أو وجودها بما يسمى الدولة المهيمنة التي تدعي لنفسها القدرة على القيام

بوظائف شديدة الاتساع والشمول بدء من الأمن الداخلي والخارجي حتى إدارة وتوجيه الاقتصاد، مروراً بـ صور الرعاية الصحية والاجتماعية المختلفة في ظل هذه الدولة تـضمحل أو تكاد تتلاشى مبادرات الأفراد في تنظيم أنفسهم في شكل تنظيمات طوعية من أجل الوفاء بمختلف حاجاتهم الاجتماعية، بمعنى أن الوضع الأمني وحالة الانقسام السياسي والاستقطاب والتسييس أعطى حيزاً كبيراً ونوعاً من التشريعية للحكومة للتضييق على هذه الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة ولا تشجعها لموقفها المبدئي المعادي لمبادرات هذه المؤسسات أو لعدم ثقة النظام السياسي بها، وفي ظل هذه السيادة تفقد منظمات المجتمع المدني دورها في المساهمة في التعاون مع السلطة التنفيذية.

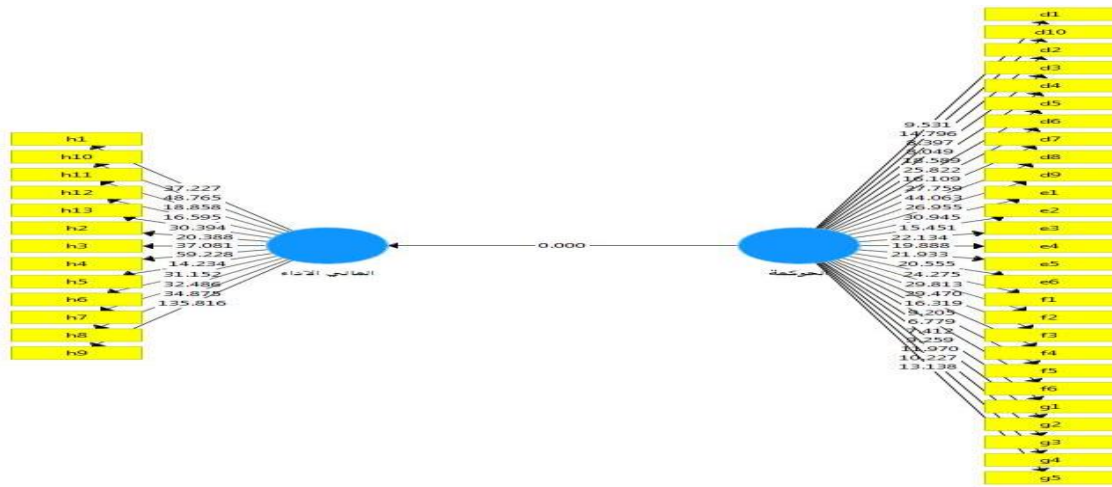
H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التشريعية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4-23) والشكل رقم (4-6) أن قيمة $T = 0.308$ أقل من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \leq 0.758$ وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التشريعية على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

الشكل رقم (4-7) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية



جدول رقم (4-24) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	P-value	T-value	الانحراف المعياري	المتوسط	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.000	51.225	0.018	0.912	الحوكمة ← الأداء المالي	H02

جدول (4-24) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

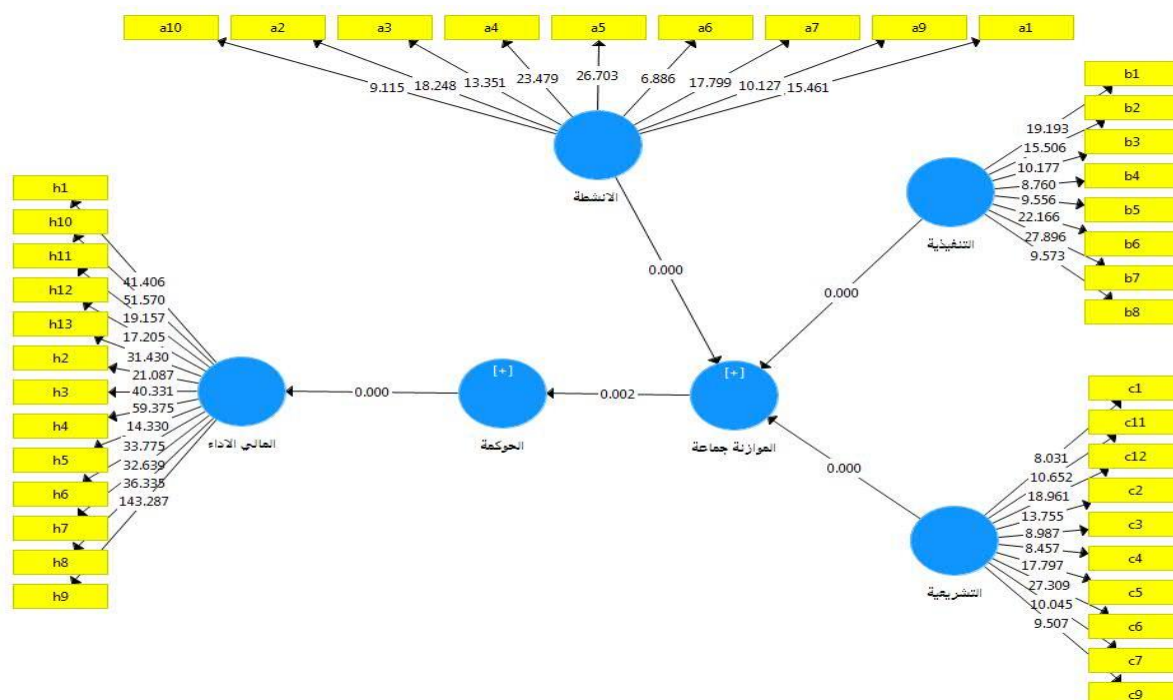
يتبين من الجدول رقم (4-24) والشكل رقم (4-7) أن قيمة $T = 51.225$ أعلى من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.000$ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق معايير الحوكمة من قبل الحكومة يؤدي إلى أداء مالي يقل فيه الممارسات التي قد تقود إلى الفساد والممارسات الخاطئة فيما يتعلق بالموازنة العامة، وأن تعزيز الحوكمة في الدول أصبح مطلباً لتحسين الأداء المالي لما تحققه الحوكمة من ضوابط على الأداء المالي وعلى السياسات المالية، والسيطرة على الإنفاق العام وتشجع المجتمع على دعم السياسات الحكومية والاقتصادية وتعزز الاستثمار والتنمية والمواطنة القائمة على الديمقراطية مما يترتب في تحسين الأداء المالي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

شكل رقم (4-8) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة



جدول رقم (4-25) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة	P-value	T-value	الانحراف المعياري	المتوسط	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.002	3.066	0.135	0.414	جماعة الموازنة ← الحكومة ← الأداء المالي	H03

جدول (4-25) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

يتبين من الجدول رقم (4-25) والشكل رقم (4-8) أن قيمة $T = 3.066$ أعلى من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.002$ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لجماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لجماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق معايير الحكومة يعني حسن التصرف في إدارة الحكم من خلال الشفافية والمساءلة والنزاهة والمشاركة والتي تساعد في تحقيق الديمقراطية والتي يعني أشكال وأساليب ممارسة السلطة السياسية وآليات اتخاذ القرارات، إضافة إلى تحقيق العدالة والإنصاف تجاه حقوق الفرد والمجتمع، كما أن الدور الذي تلعبه جماعة الموازنة من خلال تقاريرها الدورية حول واقع الفساد وتقدر بحوالي 34 تقرير مخصصا قدمها الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة، حيث شكل مصدرًا مهمًا للمعلومات التي يحتاجها المسؤولين في القطاع العام لمعرفة الثغرات في عمل المؤسسات التي تشكل منفذًا لبعض مظاهر الفساد، وبالتالي تعتبر وسيلة فعالة لمعالجة هذه الثغرات، كما أن الشفافية تبنى على حرية الوصول للمعلومات وأن تكون سهلة الفهم وموثوقة والتي تعني إفساح المجال أمام جماعة الموازنة للاطلاع على الموازنات وشفافيتها وهذا يساعد في ترشيد القرارات في مجال السياسات العامة، وبالتالي محاصرة الفساد وبناء حالة من الثقة والمصادقية، وبالتالي فإن تعزيز الشراكة ما بين جماعة الموازنة والقطاع العام يرفع من شفافية النظام السياسي ويقوى من سلامة حكم القانون والمساءلة ويكون طرفًا أساسيًا في مكافحة الفساد وفي توفير مناخ ملائم مبنياً على الاحتياجات الحقيقية وأهداف المجتمع الذي بدوره سيؤدي إلى مناخ ملائم للتنمية، وبالتالي تحسين في الأداء المالي للدولة، ودليل ذلك أن الحكومة الفلسطينية قد تبنت بعض التقارير الصادرة عن الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة بإصدار موازنة المواطن ومنها قيام الحكومة الفلسطينية بالمصادقة على دمج وإلغاء أكثر من 25 مؤسسة رسمية، وذلك لتحسين الخدمات ورفع مستوى التنسيق ومنع الازدواجية وترشيد النفقات.

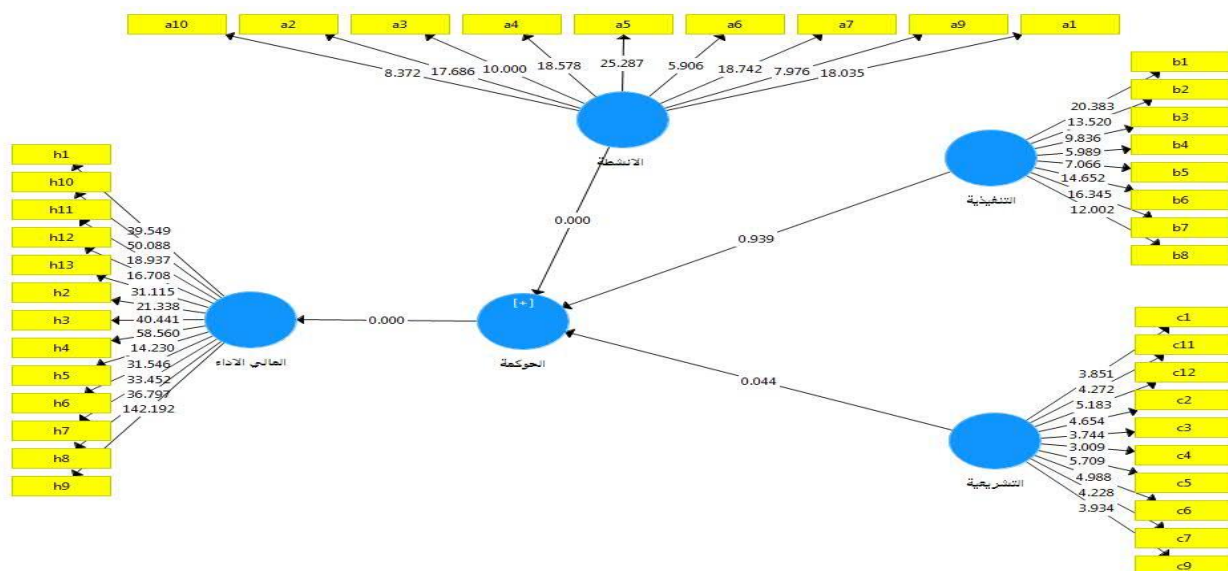
الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

H03.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

H03.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

H03.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

شكل رقم (4-9) اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة



الجدول (4-26): اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة	P-value	T-value	الانحراف المعياري	المتوسط	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.000	4.292	0.183	0.725	الأنشطة التي تقوم بها ← الحكومة ← الأداء المالي	H03.1
غير مقبولة	0.939	0.077	0.185	0.004	علاقتها بالسلطة التنفيذية ← الحكومة ← الأداء المالي	H03.2
مقبولة	0.046	1.998	0.184	0.279	علاقتها بالسلطة التشريعية ← الحكومة ← الأداء المالي	H0.3.3

جدول (4-26) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

بالمقارنة ما بين جدول (4-23) والجدول (4-26) لم يظهر علاقة بين جماعة الموازنة وعلاقتها بالسلطة التنفيذية عند إدخال المتغير الوسيط (الحكومة) ولكن أصبح بوجود علاقة عند إدخال المتغير الوسيط (الحكومة) على الفرضية بوجود علاقة ما بين جماعة الموازنة وعلاقتها بالسلطة التشريعية على الأداء المالي في ظل تطبيق معايير الحكومة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن غياب المجلس التشريعي وعدم إجراء انتخابات عامة أدى إلى ضعف الرقابة على الشأن العام وعلى الحكومة خاصة، كما أن غياب المجلس التشريعي أدى إلى تمركز السلطات الثلاثة بيد الرئيس مما أضعف مبدأ الرقابة المتبادلة، وهذا ما أظهرته بعض التقارير الصادرة عن الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة بوجود مخالفات وتجاوزات في أعمال الحكومة، وهذا يعني أن تطبيق معايير الحوكمة سيحسن الأداء المالي للسلطة.

H03.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

يتبين من الجدول رقم (4-26) والشكل رقم (4-9) أن قيمة $T = 4.292$ أعلى من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.000$ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة تعمل على إرساء مبدأ المحاسبة وتساعد المواطنين والجهات التشريعية على تعزيز قنوات المساءلة، وبالتالي ستفضي إلى نظام موازنة سليم وبالتالي التغلب على مركزية وضع الموازنة في القطاع العام وعلى المشكلات المتعلقة بالموازنة ونسبة الإنفاق المخصص للقطاعات، كما أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى رقابة اجتماعية أكبر على الميزانية والمالية العامة وهذا سيؤدي إلى زيادة عدد الفواعل المشاركة بها والذي بدوره سيحقق توزيعاً جيداً للموارد يسمح بتلبية احتياجات السكان الأكثر فقراً، وبالتالي زيادة موارد الدولة ومكافحة المحسوبية والفساد وبالتالي يساهم في زيادة شرعية الحكومة وتحسين جودة تسيير الشؤون العامة وتوفير عوائد مالية في شكل استثمارات للمشاريع التي يتم اختيارها ضمن أولويات وحاجات المجتمع.

H03.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

يتبين من الجدول رقم (4-26) والشكل رقم (4-9) أن قيمة $T = 0.077$ أقل من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \leq 0.939$ وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص

على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعلاقة جماعة الموازنة مع السلطة التنفيذية على الأداء المالي للسلطة الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاعتبارات التي تنطلق منها السلطة التنفيذية تكون مرتكزة على اعتبارات سياسية تتعلق بالتنظيمات السياسية ورؤية قيادة حركة فتح كحزب حاكم وليس اعتبارات ذات صلة بالمجتمع المدني ومطالبه الاجتماعية، كما أن غياب المجلس التشريعي والانقسام الفلسطيني أعطى المجال للحكومة باتخاذ السياسات والقرارات وفق أجندات خاصة تقتصر للمساءلة والرقابة، بمعنى أن الأنشطة التي يقوم بها الفريق الأهلي تؤثر بالمجتمع، والمجتمع يؤثر بالأداء المالي أما الأنشطة التي يتم توجيهها للسلطة التنفيذية لا تؤثر بالأداء المالي.

H03.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

يتبين من الجدول رقم (4-26) والشكل رقم (4-9) أن قيمة $T = 1.998$ أعلى من قيمتها الجدولية والتي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة $0.05 \geq 0.046$ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية على الأداء المالي للسلطة الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية على الأداء المالي للسلطة الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأنشطة التي يقوم بها الفريق الأهلي ويستهدف السلطة التشريعية في الأداء المالي تكون أكثر تأثيراً في ظل تطبيق معايير الحوكمة حيث أن تطبيق معايير الحوكمة يعطي هامش أكبر لجماعة الموازنة في التأثير على السلطة التشريعية وبالتالي تؤثر على الأداء المالي للسلطة.

معايير جودة نموذج الدراسة:

جودة التنبؤ Q^2 :

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير

النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.23) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-27): جودة التنبؤ Q^2 .

Q^2	MAE	RMSE	
0.188	0.730	0.927	الأداء المالي
0.317	0.647	0.848	الحكومة

جدول (4-27) من إعداد الباحث بناء على تحليل smart pls

يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

جودة المطابقة (GoF): Goodnes of Fit

إقترح الباحثون السابقون (Henseler and Sarsted, 2013) معيارًا عالميًا لمؤشر حسن الملائمة (المطابقة GoF)، ويستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من صحة نموذج PLS وتأكيد، تم استخدام مؤشر GoF في دراسات مختلفة في نمذجة مسار PLS مثل (Sarstedt & Ringle, 2010)،

ويتم التعرف على المعيار GoF كطريقة للتحقق من أداء نموذج PLS وتأكيد في القياس على مستوى النموذج البنائي والهيكل الكلي، وبالتالي التركيز بشكل خاص على الأداء العام (Esposito Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010)، بالإضافة إلى ذلك، قام الباحثين بتعريف GoF أنه "معياريًا للتحقق من صحة نموذج PLS على صعيد عالمي" (Tenenhaus, Amato, & Esposito Vinzi, 2004)، والجدول رقم (4-28) يوضح القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة.

الجدول رقم (4-28): جودة المطابقة GoF

\overline{AVE}	R^2	المتغير التابع
0.756	0.834	الأداء المالي

$$GOF = \sqrt{R^2 \times (AVE)}$$

$$GoF = \sqrt{0.834 * 0.756}$$

$$GoF = \sqrt{0.630}$$

$$GoF = 0.794$$

قيمة معيار GoF تساوي 0.794 وهي أكبر من 0.36 حسب معيار (Wetzels, Odekerken- Schrode, & Van Oppen, 2009)، مما يدل على جودة مطابقة كبيرة لنموذج الدراسة. استنادًا إلى القيم الموضحة أعلاه، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية، مما يشير إلى أن صلاحية النموذج العالمي مناسبة.

النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة الديمغرافية:

تم في هذا الفصل مناقشة الفرضيات الديمغرافية التي تختبر أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة، وللتأكد من صدق هذه الفرضيات استخدم الباحث الاختبارات التالية لمعرفة درجة تأثير كل عامل من العوامل المستقلة على الأداء المالي للسلطة:

- 1- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة.
 - 2- استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test).
 - 3- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
 - 4- اختبار تباين الانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار.
- ولمعرفة إذا ما أظهرت العوامل الديمغرافية أي فروق على الأداء المالي للسلطة، فقد قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين ANOVA، وتبين الجداول (4-29) حتى (4-33) نتائج الإجابة على فرضيات الدراسة.

نتائج فحص الفرضية الرابعة

والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس).

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة تبعاً لمتغير الجنس).

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك المبحوثين لتطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس).

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك المبحوثين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-29): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين

(Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	أنثى = (36)		ذكر = (40)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.332	0.976 -	76	0.539	3.94	0.618	3.81	الأنشطة العامة التي تنظمها
0.191	1.320	76	0.473	3.87	0.771	3.67	علاقتها بالسلطة التنفيذية
0.754	0.314	76	0.451	3.56	0.665	3.60	علاقتها بالسلطة التشريعية
0.002	3.197	76	0.832	3.91	0.883	3.28	الشفافية
0.010	2.657 -	76	0.673	3.91	0.942	3.41	النزاهة
0.028	2.236	76	0.769	3.73	0.869	3.30	المساءلة

0.010	2.637	76	0.703	3.56	0.881	3.07	المشاركة
0.006	2.841	76	0.836	3.63	0.996	3.02	الأداء المالي

جدول(4-29) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

تبين من خلال الجدول (4-29) السابق أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس، والعرض التالي يوضح هذه النتيجة: تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الأنشطة العامة التي تنظمها حيث بلغ مستوى الدلالة له (0.332) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وتقبل لمتغير علاقتها بالسلطة التنفيذية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.191) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وتقبل لمتغير علاقتها بالسلطة التشريعية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.754) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير الشفافية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.002) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير النزاهة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.010) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير المساءلة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.028) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير المشاركة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.010) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، أما بالنسبة لمجال الأداء المالي فقد بلغ مستوى الدلالة له (0.006) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة وعليه فقد تم قبول الفرضية الصفرية لبعض مجالات الدراسة، ورفضها لبعض المجالات وكانت لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظرة الإناث للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة هي لصالح المرأة من خلال التركيز على أثر الموازنة على النوع الاجتماعي كما تساعد هذه الجماعة على الاعتراف بالحقوق لصالح الإناث، والذي سيعزز من خلال التمكين الاجتماعي للمرأة في العديد من المجالات سواء أكانت تعليمية أو صحية أو الحماية من العنف وكذلك سيعزز مشاركة المرأة في الحياة العامة والسياسية وتوفير فرص عادلة لها في سوق العمل، أما فيما يخص معايير الحوكمة فيرى الباحث أن تطبيق معايير الحوكمة كانت لصالح النساء أكثر من الرجال ربما لشعور ورغبة المرأة بالمشاركة والمساواة كما أن نظرة المجتمع الديني والمحافظ للمرأة أكثر من الرجل يصبح لديها قناعة أكثر بتطبيق معايير الحوكمة

نتائج فحص الفرضية الخامسة

التي تنص على أنه : (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي).

1. (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدراك المبحوثين لتطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي)

3. (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك المبحوثين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-30): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين

(Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	دراسات عليا (N=27)		بكالوريوس (N=49)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.892	0.136 -	76	6220.	3.88	5650.	3.86	الأنشطة العامة التي تنظمها
0.753	0.316	76	0.744	3.73	0.601	3.78	علاقتها بالسلطة التنفيذية
0.605	0.520	76	0.650	3.63	0.527	3.56	علاقتها بالسلطة التشريعية
0.000	4.708	76	0.887	2.99	0.755	3.90	الشفافية
0.014	2.530	76	0.972	3.32	0.740	3.82	النزاهة
0.002	3.230	76	0.846	3.11	0.768	3.72	المساءلة
0.012	2.576	76	0.957	2.98	0.707	3.48	المشاركة
0.000	4.424	76	1.043	2.72	0.752	3.63	الأداء المالي

جدول(4-30) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

تبين من خلال الجدول (4-30) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والعرض التالي يوضح هذه النتيجة: تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الأنشطة العامة التي تنظمها حيث بلغ مستوى الدلالة له (0.892) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وتقبل لمتغير علاقتها بالسلطة التنفيذية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.753) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وتقبل لمتغير علاقتها بالسلطة التشريعية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.605) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير الشفافية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.000) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير النزاهة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.014) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير المساءلة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.002) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير المشاركة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.012) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، أما بالنسبة لمجال الأداء المالي فقد بلغ مستوى الدلالة له (0.000) وهي أيضاً أقل من القيمة المفروضة، وعليه فقد تم رفض الفرضية الصفرية لبعض مجالات الدراسة وقبولها لمجالات أخرى، حيث تبين أن من كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس لديهم قناعة بالواقع أكثر حول مدى تأثير جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة في بعض المجالات ورفضها لمجالات أخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن من هم مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى لديهم القدرة أفضل على تقييم هذه الأنشطة والورش والندوات والتقارير بشكل أفضل ممن هم دون ذلك فيعتبرونها دون المستوى المطلوب، كذلك الأمر انخفاض نسبة حمة الدراسات العليا إلى الدراسات الدنيا في مجتمع الدراسة.

نتائج فحص الفرضية السادسة

التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي).

1. (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي).

2. (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدراك المبحوثين لتطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي)

3. (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدراك المبحوثين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي).

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة الكلي للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (4-31)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.187	1.586	0.521	4	2.086	بين المجموعات	الأنشطة العامة التي تنظمها
		0.329	71	23.3372	خلال المجموعات	
			75	25.423	المجموع	
*0.218	1.480	0.612	4	2.447	بين المجموعات	علاقتها بالسلطة التنفيذية
		0.413	71	29.356	خلال المجموعات	
			75	31.803	المجموع	
*0.114	1.936	0.601	4	2.405	بين المجموعات	علاقتها بالسلطة التشريعية
		0.311	71	22.046	خلال المجموعات	
			75	24.451	المجموع	
0.000	6.588	4.211	4	16.845	بين المجموعات	الشفافية
		0.639	71	45.389	خلال المجموعات	
			75	62.234	المجموع	
0.009	3.967	2.525	4	10.099	بين المجموعات	النزاهة
		0.636	71	45.189	خلال المجموعات	
			75	55.288	المجموع	
0.023	3.023	1.950	4	7.801	بين المجموعات	المساءلة
		0.645	71	45.804	خلال المجموعات	
			75	53.605	المجموع	

0.003	4.347	2.563	4	10.253	بين المجموعات	المشاركة
		0.590	71	41.865	خلال المجموعات	
			75	52.118	المجموع	
0.001	5.333	4.051	4	16.205	بين المجموعات	الأداء المالي
		0.760	71	53.941	خلال المجموعات	
			75	70.146	المجموع	

جدول (4-31) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

تبين من خلال الجدول (4-31) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي والعرض التالي يوضح هذه النتيجة: تقبل الفرضية الصفرية لمتغير الأنشطة العامة التي تنظمها حيث بلغ مستوى الدلالة له (0.187) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وتقبل لمتغير علاقتها بالسلطة التنفيذية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.218) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وتقبل لمتغير علاقتها بالسلطة التشريعية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.114) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير الشفافية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.000) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير النزاهة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.006) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير المساءلة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.023) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمتغير المشاركة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المتغير (0.003) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، أما بالنسبة لمجال الأداء المالي فقد بلغ مستوى الدلالة له (0.001) وهي أيضاً أقل من القيمة المفروضة، وعليه فقد تم رفض الفرضية الصفرية لبعض مجالات الدراسة وقبولها لمجالات أخرى.

ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرى الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بحسب متغير المسمى الوظيفي وذلك لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-32) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

المجال	المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير	رئيس قسم	موظف	غير ذلك
الشفافية	مدير عام		0.691	-0.158	-0.525	0.221
	مدير			*-0.850	*-1.217	-0.470
	رئيس قسم				-0.367	0.380
	موظف					*-0.742
	غير ذلك					
النزاهة	مدير عام		0.341	-0.364	-0.515	0.244
	مدير			*0.705-	*-0.856	-0.097
	رئيس قسم				-0.150	0.608
	موظف					*0.759
	غير ذلك					
المساءلة	مدير عام		0.476	0.009	-0.329	0.267
	مدير			-0.466	*0.805-	-0.208
	رئيس قسم				-0.338	0.258
	موظف					0.597
	غير ذلك					
المشاركة	مدير عام		*0.723	0.037	-0.137	0.657
	مدير			*-0.686	*-0.861	0.066-
	رئيس قسم				-0.174	0.620
	موظف					*0.794
	غير ذلك					
الأداء المالي	مدير عام		0.512	-0.361	-0.645	0.153
	مدير			*-0.874	*-1.158	-0.358
	رئيس قسم				-0.283	0.515
	موظف					*0.799
	غير ذلك					

جدول (4-32) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

يوضح الجدول السابق دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على بعض مجالات الاستبانة حيث تبين أنه في مجال معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) يوجد فروق بين من كان مساهم الوظيفي مدير ورئيس قسم وموظف وكانت لصالح رئيس قسم وموظف ويوجد فروق بين من كان مساهم الوظيفي موظف وغير ذلك وقد كانت الفروق

لصالح غير ذلك في بعد الشفافية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئات هم تنفيذيين في الجهاز الإداري على عكس الإدارات العليا إشرافية، أما فيما يخص بعد النزاهة يوجد فروق بين من كان مساهم الوظيفي مدير ورئيس قسم وموظف وكانت لصالح موظف ورئيس قسم، ويوجد فروق بين من كان مساهم الوظيفي موظف وغير ذلك وكانت لصالح موظف، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القوانين والأنظمة ومدونة السلوك يتم تعميمها على الموظفين التنفيذيين، أما فيما يخص بعد المساءلة يوجد فروق بين من كان مساهم الوظيفي مدير وموظف فكانت لصالح موظف، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظف يلتزم أكثر من الفئات العليا بالقوانين والإجراءات المتبعة لوجود عقوبات أكثر من الفئات العليا حسب قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، أما فيما يخص بعد المشاركة فيوجد فروق بين من كان مساهم الوظيفي مدير عام ومدير وكانت لصالح مدير عام، ويوجد فروق بين من مساهم الوظيفي مدير ورئيس قسم وموظف وكانت لصالح رئيس قسم وموظف، وكذلك يوجد فروق بين من كان مساهم الوظيفي موظف وغير ذلك وكانت لصالح موظف، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هنالك بعض التفاوت بين أصحاب الرتب العليا باعتبار أن مستوى المسؤولية والصلاحيات لأصحاب تلك الوظائف متباين حيث أن مدير عام ليس كمدير ومدير ليس كرئيس قسم في نطاق اطلاعه على المجرىات ومشاركته في القرار على مستوى الحكومة، وبالتالي فإن درجة المسمى الوظيفي يمكن أن تختلف.

أما فيما يخص بعد الأداء المالي يوجد فروق بين من كان مساهم الوظيفي مدير ورئيس قسم وموظف وكانت لصالح رئيس قسم وموظف، ويوجد فروق بين من مساهم الوظيفي موظف وغير ذلك وكانت لصالح موظف، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين ورؤساء الأقسام هم على اطلاع ومعرفة بكيفية تحديد الاحتياجات حيث يتم إعداد الموازنة من قبل الموظفين التنفيذيين في الجهاز الإداري.

نتائج فحص الفرضية السابعة

التي تنص على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك الباحثين لأثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير مكان العمل).

1. (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك الباحثين لأثر جماعة الموازنة تبعاً لمتغير مكان العمل).

2. (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$) لإدراك الباحثين لتطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير مكان العمل)

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدراك المبحوثين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير مكان العمل

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-33): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير مكان العمل

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	مؤسسات مجتمع المدني (N=35)		وزارة المالية (N=41)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.001	3.607	76	0.627	3.63	0.453	4.07	الأنشطة العامة التي تنظمها
*0.000	3.791	76	0.739	3.48	0.448	4.00	علاقتها بالسلطة التنفيذية
*0.361	0.919	76	0.684	3.52	0.454	3.64	علاقتها بالسلطة التشريعية
0.000	11.86	76	0.558	2.78	0.520	4.25	الشفافية
*0.000	7.540	76	0.786	3.04	0.506	4.17	النزاهة
*0.000	7.334	76	0.753	2.91	0.541	4.01	المساءلة
*0.000	5.051	76	0.898	2.85	0.531	3.69	المشاركة
0.000	9.476	76	0.822	2.54	0.456	3.97	الأداء المالي

جدول (4-33) من إعداد الباحث بناء على تحليل spss

تبين من خلال الجدول (4-33) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير مكان العمل والعرض التالي يوضح هذه النتيجة: ترفض الفرضية الصفرية لمجال الأنشطة العامة التي تنظمها حيث بلغ مستوى الدلالة له (0.001) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمجال علاقتها بالسلطة التنفيذية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.00) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وتقبل لمجال علاقتها بالسلطة التشريعية حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.361) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وترفض لمجال الشفافية حيث بلغ

مستوى الدلالة لهذا المجال (0.000) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمجال النزاهة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.00) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمجال المساءلة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.000) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، وترفض لمجال المشاركة حيث بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.000) وهي قيمة أقل من القيمة المفروضة، أما بالنسبة لمجال الأداء المالي فقد بلغ مستوى الدلالة له (0.000) وهي أقل من القيمة المفروضة، وعليه فقد تم رفض الفرضية الصفرية لبعض مجالات الدراسة وقبولها لمجالات أخرى، حيث كانت الفروق لصالح وزارة المالية .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الوزارة يرون أن هنالك دورا كبيرا للفريق الأهلي ولكن الفريق يرى أنه ما زال يوجد العديد من الأدوار التي يجب أن يقوم بها لذلك كانت المتوسطات لصالح العاملين في وزارة المالية كما أن العاملين في وزارة المالية يرون أن هناك حوكمة للأنشطة المتعلقة بالموازنة ولكن يرى أعضاء الفريق الأهلي الحوكمة بدرجة أقل، وهذا يعني أن لديهم طموحا وتصورا بمستوى أفضل من الحوكمة لأنشطة الوزارة أما الأداء المالي فقد تحيز العاملون في وزارة المالية لعملهم ورأوا أن الأداء المالي جيد للسلطة الوطنية بينما رأى أعضاء الفريق الأهلي ذلك بدرجة أقل وهذا يشير إلى وجود مستوى مأمول لدى أعضاء الفريق الأهلي حول مستوى الأداء المالي افضل من الأداء الحالي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

❖ النتائج

❖ التوصيات

❖ المقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

نتائج الدراسة:

توصل الباحث في دراسته إلى جملة من النتائج فيما يتعلق بأثر جماعة الموازنة على تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة. فقد كانت نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة؟ والذي تفرع منه ثلاثة أسئلة:

1. ما مستوى إدراك المبحوثين لدور جماعة الموازنة ضمن (الأنشطة العامة التي تقوم بها، وعلاقتها بالسلطة التنفيذية، وعلاقتها بالسلطة التشريعية)؟
2. ما مستوى إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة بما يتعلق بإدارة الموازنة العامة؟
3. ما مستوى إدراك المبحوثين للأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية؟

أظهرت النتائج فيما يتعلق بمجالات العمل لجماعة الموازنة أنها مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74)، أما فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد مجالات العمل لجماعة الموازنة فقد كان بعد الأنشطة العامة وبعد علاقتها بالسلطة التنفيذية وبعد علاقتها بالسلطة التشريعية بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.87) ، (3.67، 3.58) على التوالي، أما من حيث الأهمية النسبية فكانت (77.74%، 75.21%، 72.79%) لكل بعد من الأبعاد، اتفقت مع دراسة (Roberts, 2015) ودراسة (Nofianti, Novie, 2014, SusantiSuseno) في أن جماعة الموازنة تلعب دوراً مهماً في مساءلة الحكومة خلال دورة الموازنة وأن تطبيق معايير الحوكمة أثرت على الأداء المالي، واختلفت مع دراسة (Uddin, 2010) في أن الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة تؤثر على السلطة التنفيذية مما يعكس على الأداء المالي .

أما فيما يتعلق بمجال الحوكمة فقد أظهرت النتيجة الكلية بمتوسط حسابي (3.5) بدرجة مرتفعة أما أبعاد الحوكمة فقد كانت بدرجة مرتفعة لبعدها (الشفافية، النزاهة، المساءلة) وبمتوسط حسابي (3.58)، (3.65، 3.5) على التوالي أما فيما يخص (المشاركة) فقد كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.3) وكانت حسب الأهمية النسبية لكل بعد على التوالي (72.21%، 73.68%، 70.15%)، (66.59%)، اتفقت مع دراسة (صحراوي، صوان، 2019) في أن تطبيق معايير الحوكمة ضمان للمحافظة على المال العام ورشادة استغلال وتسيير موارد الدولة، واختلفت مع دراسة (مطر، 2020) و(الكبيجي، 2019) و(مصطفى، 2019) في أن تطبيق أبعاد الحوكمة كانت بدرجة مرتفعة على عكس الدراسة الحالية التي كانت بدرجة متوسطة.

أما فيما يخص الأداء المالي أظهرت النتيجة الكلية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31). فقد اتفقت مع دراسة (صحراوي، صوان، 2019) التي تهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة المالية الرشيدة في ترشيد الأنفاق انطلاقاً من تطبيق معايير الحكم الرشيد، واختلفت مع دراسة (الكفارنة، 2016) التي كانت تهدف إلى قياس شفافية الموازنة العامة الفلسطينية من خلال إتاحة بيانات الموازنة العامة بما فيها نشر الوثائق الأساسية أما الدراسة الحالية فكانت تهدف إلى قياس مدى إدراك المبحوثين للأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية:

أظهرت النتائج بوجود علاقة ما بين مجالات العمل لجماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث اتضح أنها موجبة وقوية، بمعنى أن الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة تؤثر على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سويقات، 2017)، ودراسة (Ling, Roberts, 2015) وكذلك دراسة (RuthCarlitz, 2013)، في أن الانفتاح في عملية الموازنة يعزز معايير الحوكمة وبدورها تعزز الأداء الحكومي.

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فكانت النتائج:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية:

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ما بين بعد الأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الفلسطينية، حيث يتضح أن العلاقة قوية وموجبة، بمعنى أن الأنشطة والورش والندوات التي تقوم بها جماعة الموازنة تؤثر على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (RuthCarlitz, 2013) ودراسة (Mark Robinson, 2016) في أن هذه الأنشطة والندوات والتقارير تساهم بشكل مباشر في التأثير الإيجابي على مخصصات الموازنة لصالح بعض القطاعات.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية:

أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لجماعة الموازنة على بعد علاقتها بالسلطة التنفيذية على الأداء المالي للسلطة الوطنية، انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (غربي، عجرود، 2017) في أن هيمنة الدولة على منظمات المجتمع المدني وفرض الأنظمة الحاكمة سيطرتها على الدولة ساهم في ضعف التأثير على السلطة التنفيذية، واختلفت مع دراسة (Ling, Roberts, 2015) ودراسة (Sophie King, 2014) ودراسة (Nofianti, Novie SusantiSuseno, 2014) في أن تطبيق معايير الحوكمة في مجملها غاية من الصعب تحقيقها ولكن المساهمة من قبل جماعة الموازنة قد يحدث تأثير ولو قليلا.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لعلاقة جماعة الموازنة العامة بالسلطة التشريعية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية:

أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لجماعة الموازنة لبعدها علاقتها بالسلطة التشريعية على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لتطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية، وأظهرت علاقة قوية وإيجابية بمعنى أن تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة) سيزيد من الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية، انفتحت مع دراسة (صحراوي، صوان، 2019) ودراسة (خضرة، 2018) في أن تطبيق معايير الحوكمة يحقق التنمية بما ينعكس على الأداء ويهتم برشاده النفقات. واختلفت مع دراسة (خضرة، 2018) حيث هدفت دراسة خضرة إلى معرفة أثر الحوكمة المحلية في ترشيد النفقات العمومية للإدارات بينما الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة في إعداد الموازنة العامة والأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة:

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لجماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحكومة، وكانت العلاقة قوية وموجبة، وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (الحايك، 2016) بوجود علاقة ارتباط قوية بين آليات تطبيق معايير الحوكمة على المؤسسات الحكومية والأداء العام سواء

كان ماليا أو وظيفيا، واختلفت مع دراسة (غربي، عجرود، 2017) في أن الجهاز الحكومي في أغلب الأحيان ينكر وجود منظمات المجتمع المدني وبالتالي فرض الأنظمة الحاكمة سيطرتها على طبيعة العلاقة بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني. واختلفت مع دراسة (Zhang,2018) حيث هدفت إلى معرفة دور المنظمات غير الحكومية في مناصرة السياسات العامة واستجابة الحكومة في الصين للضغوط الذي تمارسه المنظمات غير الحكومية بينما الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة الأدوات والأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في التأثير في السياسات المالية وإعداد الموازنة في فلسطين.

أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة فكانت النتائج:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة. أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للأنشطة التي تقوم بها جماعة الموازنة على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة، وكانت العلاقة قوية وموجبة. حيث اتفقت مع دراسة (Robinson , 2006) إن مبادرات المجتمع المدني تساهم في تحسين شفافية قرارات الموازنة وزيادة الوعي بالموازنة وفي مخصصات الموازنة لصالح المجتمع واختلفت مع دراسة (Leny Nofianti, Novie (2014) Susanti Suseno: التي هدفت إلى فحص العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الحوكمة الرشيدة وأثرها على مساءلة الحكومة بينا الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنشطة التي تمارسها جماعة الموازنة وتطبيق معايير الحوكمة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التنفيذية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة. أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التنفيذية على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Uzzaman,2010) حيث هدفت إلى تحليل مستوى المشاركة الشعبية وتطبيق الديمقراطية على إصلاح الحكم في البلدان النامية بينما الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة أثر جماعة الموازنة والأنشطة التي تقوم بها وعلاقتها بالسلطة التنفيذية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة.

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لعلاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية على الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة، وكانت العلاقة قوية وموجبة.

نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة (الأنشطة التي تنظمها) (علاقتها بالسلطة التنفيذية) (علاقتها بالسلطة التشريعية) تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة (الأنشطة التي تنظمها) و(علاقتها بالسلطة التنفيذية) و(علاقتها بالسلطة التشريعية) تبعا لمتغير الجنس، وإنه لا توجد فروق لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة (الأنشطة التي تنظمها) (علاقتها بالسلطة التنفيذية) (علاقتها بالسلطة التشريعية) تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، وأنه لا توجد فروق لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة (الأنشطة التي تنظمها) (علاقتها بالسلطة التنفيذية) (علاقتها بالسلطة التشريعية) تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بمجال العمل فكان يوجد فروق لبعض المتغيرات فكانت النتائج كما يلي: - أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة (الأنشطة التي تنظمها) (علاقتها بالسلطة التنفيذية) تبعا لمتغير مكان العمل، حيث كانت لصالح العاملين في وزارة المالية، وأنه لا توجد فروق لإدراك المبحوثين لأثر جماعة الموازنة (علاقتها بالسلطة التشريعية) تبعا لمتغير مكان العمل. انققت بشكل جزئي مع دراسة (مطر، 2020) في أنه لا توجد فروق في استجابة المبحوثين لأثر تطبيق معايير الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في القطاع الحكومي في المحافظات الجنوبية والتي تعزى لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة:

2. لا توجد فروق ذات دلالة لإدراك المبحوثين لمعايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$):

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين لمعايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) تبعا لمتغير الجنس، حيث كانت لصالح أنثى.

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين لمعايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت لصالح بكالوريوس.
 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين لمعايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) تبعا لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت لبعد الشفافية لصالح رئيس قسم وموظف وغير ذلك، ولبعد النزاهة كانت لصالح رئيس قسم وموظف، ولبعد المساءلة كانت لصالح موظف ولبعد المشاركة كانت لصالح مدير عام ورئيس قسم وموظف.
 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين لمعايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة) تبعا لمتغير مكان العمل كانت لصالح وزارة المالية.
- اتفقت مع دراسة (رقوب، 2018) ودراسة (Leny, 2014) في أنه توجد فروق في معرفة دور حوكمة الإنفاق العمومي على تحقيق التوازنات النقدية والمالية تبعا لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (مصطفى، 2019) بشكل جزئي لبعدي (الجنس، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسط استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الحوكمة، وتعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

نتائج الفرضية الرئيسية السادسة:

3. لا توجد فروق ذات دلالة لإدراك المبحوثين للأداء المالي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$):
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين للأداء المالي تبعا لمتغير الجنس، حيث كانت لصالح أنثى.
 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين للأداء المالي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت لصالح بكالوريوس.
 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين للأداء المالي تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت لصالح رئيس قسم وموظف.
 - أظهرت النتائج أنه توجد فروق لإدراك المبحوثين للأداء المالي تبعا لمتغير مكان العمل، حيث كانت لصالح وزارة المالية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحايك، 2016)، ودراسة (صحراوي، صوان، 2019) بشكل جزئي فيما يخص تحسين الأداء المالي تبعا لبعد (المؤهل العلمي، مكان العمل) في أنه يوجد أثر لتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تحسين كبير بالأداء تبعا لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

التوصيات

لكي تتحقق أهداف الدراسة، من الضروري أن تتاح الفرصة لجماعة الموازنة بالمشاركة في مراحل إعداد الموازنة العامة، وأن يتم توفير الفرص لمؤسسات المجتمع المدني والمواطنين بالتعبير عن رأيهم فيما يتعلق بالسياسات المالية الحكومية والمتمثلة بالموازنة العامة للدولة، ولا بد من تصويب الأنظار تجاه غياب المجلس التشريعي، والدور الذي يقدمه من خلال الرقابة على الأداء المالي للسلطة وعلى الموازنة العامة ومساءلة الحكومة حول كيفية التصرف بالإيرادات والنفقات وحول الدين العام، كذلك الأمر يجب على الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني تطبيق معايير الحوكمة وفق المعايير الدولية وأن تطبق الموازنة التشاركية لما لها من دور في تحسين الأداء المالي، وقد تم تصنيف توصيات الدراسة إلى توصيات تخص الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني، والباحثين المستقبليين كما يلي:

أولاً: توصيات متعلقة بالحكومة:

- أن تقوم الحكومة بتوفير بيئة تمكينية تشاركية (سياسية وتشريعية) مشجعة ومحفزة على توجه ديمقراطي تشاركي مع مؤسسات المجتمع المدني بما يقلل من هيمنة الدولة، والعمل على تكريس مقاربة تشاركية تهدف أساساً إلى تفعيل أطر الشراكة والتعاون من حوار وتساور في التنفيذ والرقابة بين الحكومة ومختلف المؤسسات الفاعلة.
- أن تتوجه الحكومة إلى سن قوانين وتشريعات بحق الحصول على المعلومة وتعزيز الأنظمة والقوانين بما يضمن تطبيق معايير الحوكمة في مختلف مراحل إعداد الموازنة العامة، وذلك من خلال مراجعة قوانين الشفافية والنزاهة في العمل الحكومي وحث القيادات في الجهاز الإداري الفلسطيني على توسيع دائرة المشاورة عند تحديد الاحتياجات للوزارة وتحديد المخصصات المالية.
- ضرورة إجراء الانتخابات وتفعيل عمل المجلس التشريعي لتعزيز دور جماعة الموازنة بشكل أكبر.
- ضرورة نشر مراحل إعداد الموازنة وبالأخص مرحلة صياغة مسودة الموازنة في الموعد المحدد لتصبح متاحة للنقاش العام من قبل مؤسسات المجتمع المدني والأكاديميين والخبراء والمواطنين قبل أن يتم صياغتها بشكلها النهائي.

- توفير رؤية تنموية للمجتمع المدني الفلسطيني ونشر ثقافة المشاركة والتأكيد على أهمية المشاركة وتحمل الفرد مسؤوليته تجاه المجتمع، بما يقلل من مظاهر الاتكالية والاعترا ب السياسي، لذا يتعين على الحكومة كسب ثقة المجتمع من خلال تحقيق الارتباط بين تأسيس التوجهات الحكومية وقضايا المجتمع وحاجاته وتطوير آليات واضحة ومحددة تساهم في مشاركة فاعلة وتمثيل حقيقي لكل مكونات المجتمع المدني في النقاشات الخاصة بالموازنة العامة.
- تحديث وإصلاح المنظومة الحكومية وفقا لإدخال إصلاحات قانونية وتشريعية من شأنها منح القطاع المدني مزيد من الاستقلالية والدعم والتعامل مع تلك المؤسسات المدنية كقطاع فاعل يخدم الدولة.
- أن يتم نشر البيانات والتقارير ومسودات الموازنة من خلال المواقع الإلكترونية الخاص بالوزارات ذات العلاقة.

ثانيا: توصيات متعلقة بمؤسسات المجتمع المدني:

- أن يكون لمنظمات المجتمع المدني دور أكبر في التأثير على الموازنة العامة من خلال اتخاذ إجراءات تحسن من عمليات المراقبة ومساءلة الحكومة بفاعلية وكفاءة من خلال توسيع المشاركة الشعبية والإعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي وعقد المزيد من الدورات التدريبية حول تحليل الموازنة العامة وفهم البيانات والسياسات المالية بحضور خبراء وأكاديميين وإعلاميين وموظفين حكوميين.
- زيادة أعضاء الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة بحيث يتكون من مؤسسات إعلامية ومؤسسات حكومية وأعضاء من المجلس التشريعي لتكون مراقبا ومستقلا على كافة مراحل عملية الموازنة العامة ومواجهة كافة المعوقات التي تواجه الموازنة العامة.
- على منظمات المجتمع المدني تطوير الوسائل والأدوات لتكون أكثر نجاعة في التأثير بالسلطة التنفيذية من خلال تعزيز العلاقة مع قيادات الجهاز البيروقراطي لكي يتم إشراكهم بوضع المسودات للموازنات الخاصة بالوزارات.
- على الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة عمل شبكات قاعدية والاستفادة من تجارب جماعة الموازنة في دول أخرى بشكل أكبر لتثبيت جدارتها وضرورة وجودها خاصة وأنها هي الوسيط بين المواطن والدولة.
- رفع الوعي العام للمجتمع الفلسطيني حول أهمية فهم الموازنة العامة وبيان أهميتها ووضعها ضمن أولويات عمل منظمات المجتمع المدني العاملة في هذا المجال.
- نشر ثقافة الشفافية والمساءلة وبيان أهميتها في الشأن العام للمجتمع الفلسطيني.

ثالثاً: توصيات متعلقة بالباحثين المستقبليين:

- يوصي الباحث بالاهتمام أكثر بمواضيع الموازنات من خلال إدخال مؤشرات كمية وأدوات أكثر تخصصية في الأداء المالي للحكومة.
- يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية حول الموازنات التشاركية وأثرها في تحسين الأداء المالي مع التركيز على معايير الحوكمة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

✽ القرآن الكريم.

✽ السنة النبوية.

✽ الكتب:

1. إدريس، وائل محمد صبحي. والغالي، طاهر محسن منصور. (2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
2. الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، أمان. (2016). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. ط4. رام الله. فلسطين.
3. البابلي، نبيل. (2018). الحكم الرشيد الأبعاد والمعايير والمتطلبات تقارير سياسية. المعهد المصري للدراسات. القاهرة. مصر.
4. جرامشي، أنطونيو. (2017). كراسات السجن. ترجمة حسني محمد يحيى. دار المستقبل العربي. القاهرة. مصر.
5. الجحاني، الحبيب. (2003). المجتمع المدني وأبعاده الفكرية. دار الفكر. دمشق. سوريا.
6. حرب، علي. (2007). العالم ومأزقه منظم الصدام ولغة التداول. ط2. مركز الثقافي العربي. الدار البيضاء. المغرب.
7. الحسين، شعبان. (2009). نواقد وإلغاء المجتمع المدني. دار ورد الأردنية للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.
8. الخطيب، محمد محمود. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة. ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
9. رسلان، نبيل إسماعيل. (2007). قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة-المبررات-الأهداف-الأساليب) ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر.
10. زايد، عادل محمد. (2003). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
11. سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.

12. الشعراوي، سلوى. (2005). الموازنة العامة اتجاهات ورؤى جديدة. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
13. صالح، علي حاكم. وناظم، حسن. (2007). المجتمع المدني في الوطن العربي. القاهرة. مصر.
14. طالب، علاء فرحان. والمشهداني، إيمان شيحان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
15. عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح محمد. (2007). المراجعة الإدارية المتقدمة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.
16. العزاوي، محمد عبد الوهاب. العاني، معاوية كريم. خميس، عبد السلام محمد. (2016). أخلاقيات الإدارة. ط1. دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
17. عيروط، رنا. (2019). دليل آليات إشراك ورقابة المجتمع المدني في مراحل إعداد الموازنة العامة الأردنية. رشيد الشغافية الدولية. عمان. الأردن.
18. قباجة، عدنان. وحامد، مهند. (2008). تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). رام الله. فلسطين.
19. كرافشيك، وارين. (2003). دور المجتمع المدني في مجال اعدد الموازنة العامة الموازنة العامة اتجاهات ورؤى جديدة. القاهرة. مصر.
20. المحداوي، علي عبود. ومحمد، حيدر ناظم. (2011). مقاربات في الديمقراطية والمجتمع المدني. دار صفحان للدراسات والنشر. دمشق. سوريا.
21. المشروع الدولي للموازنة. (2007). الدليل الإرشادي لأعمال الموازنة للمنظمات غير الحكومية. ط2. ترجمة شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب. القاهرة. مصر.
22. مصطفى، عبد الحميد. (2006). قياس الأداء الحكومي ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. الجهاز الحكومي العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر.
23. مصلح، عبير. (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان. رام الله. فلسطين.
24. معزب، عادل جار الله. (2020). الحكم الرشيد والتنمية البشرية في البلاد العربية. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية. ألمانيا.
25. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2011). الإدارة الرشيدة والإصلاح الإداري والمالي. القاهرة. مصر.

26. أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. دار الكتب المصرية. القاهرة. مصر.
27. النعيمي، عدنان تايه. وسلام، أسامة عزمي. والساقي، سعدون مهدي. وموسى، شقيري نوري. (2008). الإدارة المالية النظرية والتطبيق. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
28. هيئة مكافحة الفساد. (2019). نزاهة وحوكمة من أجل التنمية المستدامة. المؤتمر الدولي الأول. رام الله. فلسطين .
29. هيئة مكافحة الفساد. (2020). مكافحة الفساد تحديات وحلول. ط1. البيرة. فلسطين
30. ياسر، صالح. (2005). المجتمع المدني والديمقراطية. منشورات طريق الشعب. بغداد. العراق.

✳️ الرسائل العلمية:

1. أبو حسين، مصطفى موسى عبد القادر. (2018). "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة.
2. أبو حمام، ماجد إسماعيل. (2009). "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية -دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص محاسبة وتمويل. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
3. أبو سنية، غسان نعمان. (2014). "أثر الالتزام بتطبيق قواعد مدونه الحوكمة على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين". رسالة جامعية غير منشورة. تخصص إدارة الاعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. فلسطين.
4. أبو عدوان، سائد حامد نصر. (2013). "دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية الضفة الغربية كحالة دراسة". رسالة جامعية غير منشورة. تخصص التخطيط والتنمية السياسية. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
5. أحمد، طه حسن أيمن. (2008). "المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص التخطيط الحضري والإقليمي. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
6. بالة، عبد الكريم. وبوطي، الطاهر. (2018). "الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر دراسة في النصوص القانونية وأليات التجسيد". رسالة جامعية غير منشورة. تخصص سياسة عامة وإدارة محلية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي. الجزائر.

7. العجماء، رياض جابر العتوم، نعيم علي محمد. (2019). حوكمة الشركات التجارية المملوكة للحكومة دراسة موازنة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية القانون. جامعة اليرموك. الأردن.
8. بدوي، جلال مصطفى (2018). "الرقابة ودورها في تطبيق معايير الحكم الرشيد بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والقيادة. جامعة الأقصى. غزة.
9. بوليفة، محمد. والغول، علاء الدين. (2013). "دور المجتمع المدني في الإصلاح السياسي في الجزائر". شهادة ماجستير غير منشورة. تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
10. الحايك، نهى احمد. (2016). "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية" دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية. رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة أعمال. كلية الدراسات العليا. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
11. حفاف، محمد. (2017). "دور المجتمع المدني الجزائري في توسيع خيارات التنمية الإنسانية مطلع الألفية". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص الحوكمة والتنمية. كلية العلوم والسياسة. جامعة باتنة. الجزائر.
12. خضرة، شواكي. (2018). "الحوكمة المحلية ودورها في ترشيد النفقات العمومية: دراسة حالة بلدية الشلالة". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة سعيدة. الجزائر.
13. رقوب، نريمان. (2018). "دور حوكمة الإنفاق العمومي في تحقيق التوازنات النقدية والمالية دراسة مقارنة بين الجزائر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة". اطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص مالية وبنوك وتأمينات. كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحان عباس. الجزائر.
14. رمضان، فادي احمد. (2016). "البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وإمكانية الاستفادة الفلسطينية (1981-2003 م)". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة.
15. الزعانين، رامن محمد عبد الكريم. (2015). "دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة.

16. الزينبي، فريدة. (2013/2012). "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس الجزائر المغرب". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص علم النفس والعمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة حسيبة بن بو علي. الجزائر.
17. سالمى، سلاف. (2010). "دور المجتمع المدني في المغرب العربي في عهد التعددية السياسية - دراسة حالة الجزائر". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. المغرب.
18. فاطمة، ساجي (2011). الشفافية كأداة لتسيير المالية العامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص تسيير المالية العامة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان. الجزائر.
19. سنوساوي، إلهام. (2016). "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية-دراسة حالة بعض الشركات الجزائرية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة فرحات عباس. الجزائر.
20. شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة اعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
21. عشي، عادل. (2002). "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
22. عطا الله، زاهر ناجي إسماعيل. (2016). "دور الرقابة البرلمانية في تعزيز الحكم الرشيد دراسة تطبيقية على المجلس التشريعي الفلسطيني 2008-2013". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة وقيادة. كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة.
23. عطاطرة، أشرف فؤاد شريف. (2012). "الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات الحكومية ودورها في تحسين أداء العمل من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية. كلية التنمية المستدامة. جامعة القدس - ابوديس. القدس.
24. عقاب، سمية. (2017). "أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي دراسة ميدانية لمؤسسات الجماعات المحلي لولاية سعيدة". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص حكامه المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة مولاي الطاهر. سعيدة. الجزائر.

25. عواد، إحسان علي عبد اللطيف. (2016): "دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز اليات المساءلة الاجتماعية في الحكم المحلي قلم الجمهور". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
26. غربي، عزوز. وعجروود. سارة. (2017). "المجتمع المدني والنظام السياسي في الأنظمة المغلقة" دراسة حالة الجزائر". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الحقوق. جامعة المسيلة. الجزائر.
27. الحلو علاء و الدين غازي حمد، (2017). مدى توفر مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجامعات الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأقصى، غزة.
28. فرج، شعبان. (2018). "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر (2000-2010)". اطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. الجزائر.
29. فوكة، راجح سفيان. (2010). "الحكم الرشيد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة ورقلة. الجزائر.
30. قويدر، إبراهيم غازي إبراهيم. (2016). "دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحقيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة.
31. الكبجي، رولا وائل. (2019). "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة اعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة القدس. فلسطين.
32. الكفارنة، عبير حكمت. (2016). " المساءلة الاجتماعية وأثرها على شفافية الموازنة في المرافق الحكومية في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة اعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
33. محمد، عبد الله محمد إبراهيم. (2018). "دور نظام إحصاءات مالية الحكومة في تقييم الأداء المالي في الوحدات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار والقوى العاملة ولاية القضارف". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين. السودان.
34. مصطفى، كمال عبد الرحمن عارف. (2019). "تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية دراسة حالة جمعية النور الخيرية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة القدس. فلسطين.

35. مبروك نزيه. (2015). "شفافية الموازنة العامة للدولة وأهميتها وأليات تعزيزها"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، طنطا، مصر.
36. مطر، إسماعيل خليل إسماعيل. (2020). "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في سياسات الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة القدس. القدس.
37. مطير، سمير عبد الرازق. (2013). "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. الإدارة والسياسة للدراسات العليا. تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. جامعة الأقصى. غزة.
38. نفيسة، حجاج. (2017). "أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء المالي - دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014". اطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
39. وليد، خلاف. (2010). "دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي". رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص الديمقراطية والرشادة. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة منتوري. قسنطينة.

* المجالات والدوريات العلمية:

1. أحمد، سامح محمد رضا رياض. (2011). "دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (1)7.
2. احمد، أميرة عادل (2021)، مدخل مفهوم المجتمع المدني وخصائصه وتطور وظائفه، م12، ع2.
3. إنزارن، عادل. (2019). "الميزانية التشاركية كآلية لتكريس المواطن في صنع السياسات العامة". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 6(1).
4. الشلفان عادل بن احمد. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، مج41، ع2.
5. الدقن، احمد السيد. (2020). الحوكمة الإلكترونية كمدخل للتطوير الديمقراطي في ظل الثورة الصناعية الرابعة: نحو إطار شامل جامعة أسبوط، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، م1، ع68.
6. الأسمر، منى بنت حسن. (2020). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة ام القرى: دراسة ميدانية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، م70، ع1.

7. العجيلي، صالح عبد عايد والمنديل، ناظر احمد. (2018). دور الشفافية من الحد من الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم القانونية، جامعة بغداد، العراق.
8. بليوز، الطاهر. (2006). "المجتمع المدني كبديل سياسي في الوطن العربي". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (10).
9. جريو، سارة وآخرون. (2018). دور الحكم الرشيد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، جامعة حسيبة بن علي الشلف، مجلة الاقتصاد المالية، م4، ع2.
10. حماد، طارق عبد العال. (2010). "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة". مجلة الفكر المحاسبي، (14).
11. سعدي، محمد (2013). "سوسيولوجيا المجتمع المدني دوره في التفعيل الاجتماعي والثقافي والاقتصادي". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (3)2.
12. سويقات، الأمين. (2017). "دور المجتمع المدني في تكريس الديمقراطية التشاركية: دراسة حالي الجزائر والمغرب". دفاتر السياسة والقانون، 9 (17).
13. صحراوي، جمال الدين؛ وصوان، أسماء. (2019). " دور الحكم الرشيد في ترشيد النفقات العامة في الجزائر". مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 2 (2).
14. عساف، محمود عبد المجيد (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، م11، ع37.
15. علي، مصطفى عبد الحسين؛ وحسين، علي كاظم؛ ويعقوب، فيحاء عبد الله. (2013). "دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية". مجلة دراسات محاسبية ومالية، 8(22).
16. مسعد، محمد محي. (2008). "دور الشفافية في مواجهة عولمة الفساد". مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 12 (24).
17. عبيد شاهر محمد، الأطرش عصام، ربايعة سائد محمد، (2020): قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، م10، ع1.

✳️ التقارير والمؤتمرات:

1. أمان-الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة. (2020). التقرير نصف السنوي للموازنة العامة 2020. رام الله. فلسطين.

2. الائتلاف من اجل النزاهة المساءلة أمان. (2012). رؤية الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة حول " السياسات المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية في المرحلة القادمة". رام الله. فلسطين
3. البنك الدولي. (2011). تقرير حول مساندة المساءلة الاجتماعية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. دروس مستفادة من التحولات الاقتصادية والسياسية السابقة.
4. كميل، جاكى، (2016): دليل إدارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح، مؤسسة فريديش إيبرت، مصر.
5. شراكة الموازنة الدولية IBP. (2019). مسح الموازنة المفتوحة لعام 2019. واشنطن.
6. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية. (2015). دليل المساءلة الاجتماعية. رام الله. فلسطين.
7. المشروع الدولي للموازنة. (2001). مركز أولويات الموازنة والسياسات. واشنطن دي سي 2002، الدليل الإرشادي لأعمال الموازنة للمنظمات غير الحكومية. ترجمة شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب. مصر.
8. نور الدين، احمد قايد. (2012). "دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". منشور الكتروني. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
9. الوكالة الأمريكية للتنمية. (2013). تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2013. دائرة الشرق الأوسط. واشنطن.

✳ الشبكة العنكبوتية:

1. حوراني، هاني. (2011). المجتمع المدني وإعداد موازنة الدولة. موقع جريدة الغد. شوهده بتاريخ 13-2-2021. رابط: <https://alghad.com/> المجتمع-المدني-إعداد-موازنة-الدولة
2. ذوقان، مجد. (2019). تعريف المجتمع المدني وما هي خصائصه. موقع ويكي عرب. شوهده بتاريخ 6-4-2021. رابط <https://wikiarab.com/تعريف-المجتمع-المدني-وما-هي-خصائصه>.
3. ريبيكا وارنر. (2017). الموازنة التشاركية: الديمقراطية في العمل. الشراكة الدولية للموازنة. شوهده بتاريخ 3-4-2021 رابط https://www.internationalbudget.org/2017/08/arabic-participatory-budgeting-democracy-in-action.
4. الاسكوا. (2016). المجتمع المدني ومراكز الأبحاث والمؤسسات الأكاديمية. شوهده بتاريخ 13-3-2021 رابط <https://archive.unescwa.org/ar-اعمل-معنا/الشركاء>

5. الصديقي. فاطمة. (2016). المجتمع المدني سلطة خامسة-موقع الوطن. شوهد بتاريخ 2-6-2021 <https://alwatannews.net/article/609399/سلطة-لخامسة>
6. الصوراني، غازي. (2018). تطور مفهوم المجتمع المدني وازمة المجتمع العربي وفاق المستقبل. موقع الهدف. شوهد بتاريخ 16-4-2021، رابط <https://hadfnews.ps/post/47325> - مفهوم المجتمع-المدني-وأزمة-المجتمع-العربي-وآفاق-المستقبل-ج1.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Adil, Khan. (2005). Engaged Governance' and Citizen Participation in Pro-Poor Budgeting. United Nations. New Yor.
2. Carlitz, Ruth. (2013). "Improving Transparency and Accountability in the Budget Process: An Assessment of Recent Initiatives". PhD in political science. University of California. Los Angeles. USA.
3. Challenges Key, Learned Lessons. (2013), Global Stock-Take of Social Accountability Initiatives for Budget Transparency and Monitoring. The World Bank Group. United States of America.
4. Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd edn. Hillsdale. New Jersey: L (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Esposito Vinzi, V. Chin, W. W. Henseler, J. & Wang, H. (2010). Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications Ed: Springer Publishing Company. Incorporated.
6. European, Union. (2014). Promoting civil society participation in policy and budget processes. Italy.
7. Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), pp. 39-50.
8. Gen, Sheldon. (2018). "Strategies of policy advocacy organizations and their theoretical affinities: Evidence from Qmethodology ". Policy Studies Journal. 46 (2), pp. 298-326.
9. George, D. (2003). SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference. 17.0 update. 10/e: Pearson Education India.
10. Hair Jr, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage publications.
11. Hair, J. F. Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. Long Range Planning. 46(1-2), pp. 1-12.

12. Hair, Joseph F. Hult, G. Tomas, M. Ringle, Christian M. & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
13. Hansen, E. F. (2014). Danish Institute for International Studies "DIIS". Social Accountability and Public Service Delivery in Rural Africa.
14. Henseler, J. & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*. 28(2), pp.565-580.
15. Houldsworth, Elizabeth. & Jirasingle, Dilum. (2009). "Managing and Measuring Employee performance" London and Philadelphia,
16. Isaksen, Jan. AmundsenInge, Wiig Arne. (2007). Budget Process. Civil Society and Transparency in Angola. Angola.
17. James, Helen. (2015). Governance and civil Society in education. health and environment . New York.
18. Kaya, E. O. (2016). Financial Performance Assessment of Non-Life Insurance Companies Traded in Borsa Istanbul via Grey Relational Analysis. *International Journal of Economics and Finance*. 8(4), pp. 277.
19. King, Sophie. (2014). The political economy of social accountability in rural Uganda, working Paper 195. University of Manchester. UK.
20. Krafchik ,Warren. (2001). Can civil society add value to budget decision-making? A description of civil society budget work. International Budget Project.
21. Laurence, M. (2019). Measuring Financial Performance: A Critical Key to Managing Risk. National Crop Insurance Services. Inc.
22. Ling, Cristina. & Roberts, Dawn. (2015). Evidence of Development Impact from Institutional Change A Review of the Evidence on Open Budgeting. Policec Research Working Paper 6968. World Bank Institute.
23. Malena, Carmen. & Other. (2004). Social Development papers. Participation and civic Engagement. pn 76. The World Bank.
24. Mansur, H. & Tangl, A. (2018). governance assessment and improvement tool for public organizations in Jordan. *IJRET: International Journal of Research in Engineering and Technology*. Pp. 2321-7308.
25. Meijer, Albert. (2014). Political Science. Public Administration, Political Behavior. oxford.
26. Nikolic, Ivan. (2008). Particpants Manual On Good Governance. Care International in sierraleon. Pelizzo. Riccardo & Staphenurst. Rick & Rick. David (2004).
27. Nofianti, L. & Suseno, N. S. (2014). Factors Affecting Implementation of Good Government Governance (GGG) and their Implications towards

Performance Accountability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (164), pp. 98-105.

28. Pollard amy, Julius Court. (2005). *How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review*. London. Uk.

29. Robinson, Mark. (2016). *Budget Analysis and Policy Advocacy: The Role of Non-governmental Public Action*. Working paper 279. University of Sussex. UK

30. Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2010). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*. 37(8), pp. 1299-1318.

31. Uddin, S.M. Anowar. (2010). *Impact of Good Governance on Development in Bangladesh*. Roskilde. Denmark. Roskilde University.

32. UNDP. (2009). *Pro-Poor Governance And The Policy Process*. Oslo. Norway.

33. United National. (2005). *Citizen Participation and Pro-poor Budgeting*. New York .

34. USAID. (2014). *Center Of Excellence On Democracy. Human Rights. And Governance Civil Society And Media Division. Stand with Civil Society: Best Practices*. Washington

35. Uzzaman ,Wahed. (2010). *Popular Participation for Good Governance: Study of the Development Program in Bangladesh*. published PhD thesis. University of Victoria. Canada .

36. Wenxiang, luey. & taylor, Martin. (2016). Which Factors Moderate the Relationship between Sustainability Performance and inancial Performance. A Meta-Analysis Study. *Journal of International Accounting Research*. (15).

37. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS. path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*. 33(1), pp. 177-195.

38. Zhang, Changdong. (2018). *Nongovernmental Organizations Policy Advocacy and Government Responsiveness in china*.v 47.I 4. peking University. china.

39. Zhu, J. (2014). *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets* (Vol. 213). Springer.

Web site:

1. IBP, Engaging Stakeholders. web site:

<https://www.internationalbudget.org/engaging-stakeholders/> .see in 11-2-2021.

2. Liywalii, Namukolo. (2003). Economic Justice Programme, Catholic Centre for Justice Development and Peace. cite web:
https://sarpn.org/documents/d0001599/Zambia_civil-society_budget.pdf
3. Maurice , McTigue. Making a Difference Through Good Governance. mercatus center. George mason university, p:1. cite web:
http://mercatus.org/sites/default/files/publication/20070208_GoodGovernanceMonograph_MOnly_8Feb07.pdf le 09/02/2021
4. Okonjo, Iweala Ngozi. (2008). The Role of Civil Society Organizations in Supporting Fiscal Transparency in African Countries. cite web:
https://www.r4d.org/wp-content/uploads/Ngozi-CSO_Paper_Revised_Version.pdf
5. Warner, Rebecca. (2017). participatory Budgeting:Democracy in action web site: <https://www.internationalbudget.org/2017/08/participatory-budgeting-democracy-in-action/>

الملاحق

❖ أسماء المحكمين

❖ الاستبيان

❖ كتاب تسهيل المهمة

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	محمد أبو زايد قعد	أستاذ مساعد	إدارة عامة	جامعة بيرزيت
2	شاهر محمد احمد عبيد	أستاذ مشارك	إدارة عامة	جامعة القدس المفتوحة
3	يوسف وجيه الصباح	أستاذ مشارك	تكنولوجيا المعلومات	جامعة القدس المفتوحة
4	زياد صالح سلمان قنام	أستاذ مساعد	إدارة تنمية	جامعة القدس ابوديس
5	رائد نعيرات	بروفسور	علوم سياسية	جامعة النجاح الوطنية
6	سهيل سامي سلطان	بروفسور	إدارة أعمال	جامعة بيرزيت
7	عطية محمد محمود مصلح	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
8	سعدي محمود سليمان الكرنيز	أستاذ مشارك	إدارة واقتصاد	جامعة القدس ابوديس
9	محمد أبو شرابه	أستاذ مساعد	إدارة ومالية	الجامعة العربية الأمريكية
10	ميساء محمود عبد الله الشوبكي	دكتوراه	إدارة أعمال	منظمة الإغاثة الدولية

ملحق رقم (2): الاستبيان:



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
الإدارة والسياسات العامة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة في تخصص الماجستير في "الإدارة والسياسات العامة"، تحت عنوان "أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة".

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جماعة الموازنة ممثلة بالفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة، ودور هذا الفريق في السعي إلى تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية في ظل التوجهات الحكومية نحو تطبيق معايير الحوكمة.

ونظرًا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة ووفق ما ترونه مناسبًا.

ونحيطكم علمًا أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

المشرف: د. صلاح صبري

الطالب: أحمد محمد أنيس زيود

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعينة الدراسة، بغرض تحليل النتائج بما بعد، لذا نرجو منكم التكرم باختيار ما يلائمكم من خيارات وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك.

1. النوع الاجتماعي

1. ذكر
2. أنثى

2. المؤهل العلمي

1. دبلوم فأقل
2. بكالوريوس
3. دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي

1. مدير عام
2. مدير
3. رئيس قسم
4. موظف
5. غير ذلك (من فضلك حدد)

4. مكان العمل

1. وزارة المالية
2. مؤسسات مجتمع مدني

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: مجالات العمل لجماعة الموازنة						
جماعة الموازنة: يقصد بها الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة في فلسطين.						
المحور الأول: الأنشطة العامة التي تنظمها						
1.	تنظم جماعة الموازنة الورش الكافية للتأثير في إعداد الموازنة بما يحقق أهداف جماعة الموازنة.					
2.	تنظم جماعة الموازنة المؤتمرات المتخصصة بمناقشة الموازنة العامة لجعلها أكثر انسجامًا مع احتياجات جميع فئات المجتمع.					
3.	تقوم جماعة الموازنة بإجراء تحليلات قطاعية للتأثير على توزيع أوجه الإنفاق في الموازنة.					
4.	تقوم جماعة الموازنة بإجراء تحليل لعلاقة الموازنة بالسياسات العامة بغية التأثير في بنودها.					
5.	تتابع جماعة الموازنة أثر الموازنة على مختلف الأصعدة، وخاصة (الاقتصادية والاجتماعية).					
6.	تركز جماعة الموازنة على تحليل أثر الموازنة على الفئات المهمشة.					
7.	تعمل جماعة الموازنة على تبسيط الموازنة العامة لتصبح قابلة للفهم من قبل المواطنين.					
8.	تقوم جماعة الموازنة بتنظيم أنشطة تدريبية كافية للمواطنين تتعلق بقضايا الموازنة.					
9.	تعمل جماعة الموازنة على مراقبة الأداء الحكومي عند تنفيذ الموازنة.					
10.	تعمل جماعة الموازنة على مراقبة الإنفاق الحكومي عند تنفيذ الموازنة.					
11.	تعمل جماعة الموازنة على إعداد موازنات مستجيبة تلفت نظر صنّاع السياسات لأثر الموازنة على بعض فئات المجتمع.					
المحور الثاني: علاقتها بالسلطة التنفيذية						
12.	تقوم جماعة الموازنة بمراقبة صلاحيات السلطة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد الموازنة.					
13.	تقوم جماعة الموازنة بتتبع عمل الموازنة في مرحلة إعداد مسودتها من قبل الوحدات الإدارية في الوزارات.					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
14	تقوم جماعة الموازنة بتنفيذ الأنشطة اللازمة للتأثير على الأجهزة الإدارية في إعداد مسودة الموازنة.					
15	تتعهد جماعة الموازنة نشر التقارير ذات الصلة ببند الموازنة في الفترة التي يتم فيها إعداد مسودة الموازنة.					
16	تقوم جماعة الموازنة بفتح خطوط اتصال مع السلطة التنفيذية تتعلق بإعداد مسودة الموازنة.					
17	تقوم جماعة الموازنة بقياس مدى الاستخدام الأمثل للموارد العامة ضمن مخصصات الموازنة.					
18	تتحقق جماعة الموازنة من استجابة السلطة التنفيذية لنتائج تقارير المراجعة الخاصة بالموازنة بشكل مناسب.					
19	تحرص جماعة الموازنة على (تنظيم وحضور) جلسات الاستماع لوزير المالية حول قضايا الموازنة العامة.					
<p>المحور الثالث: علاقة جماعة الموازنة بالسلطة التشريعية</p> <p>بسبب غياب السلطة التشريعية في فلسطين فإن الفقرات التالية تشير إلى التوجهات المستقبلية لجماعة الموازنة وعلاقتها بالسلطة التشريعية من وجهة نظر الفريق الأهلي.</p>						
20	تدفع جماعة الموازنة باتجاه ممارسة السلطة التشريعية لصلاحياتها الدستورية في إعداد الموازنة.					
21	تستهدف جماعة الموازنة في خططها اللجان البرلمانية المختصة بشؤون الموازنة في مناقشة شؤون الموازنة.					
22	ترى جماعة الموازنة أن فتح قنوات اتصال مع أعضاء السلطة التشريعية في القضايا ذات الصلة بالموازنة يساهم في تحقيق أهداف جماعة الموازنة.					
23	تضع جماعة الموازنة دليلاً مبسطاً حول إعداد الموازنة عند تشكيل السلطة التشريعية، لنشر ثقافة الموازنة.					
24	يمكن لجماعة الموازنة أن تستهدف أعضاء السلطة التشريعية ببرامج تدريبية حول قضايا الموازنة.					
25	تحرص جماعة الموازنة على حضور جلسات السلطة التشريعية					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الخاصة بمناقشة الموازنة.					
26.	تضع جماعة الموازنة على أجندتها إثارة النقاش لدى السلطة التشريعية حول أثر الموازنة على الفئات المهمشة.					
27.	تعمل جماعة الموازنة على نقل وجهات نظر المواطنين حول الموازنة للسلطة التشريعية.					
28.	تحرص جماعة الموازنة على توفير المعلومات لأعضاء السلطة التشريعية حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي.					
29.	تحرص جماعة الموازنة على المشاركة في أي لجان قد تشكلها السلطة التشريعية تتعلق بإعداد الموازنة العامة.					
30.	تقدم جماعة الموازنة الخيارات والبدائل المتعلقة بإعداد الموازنة للسلطة التشريعية.					
31.	تدعم جماعة الموازنة زيادة صلاحيات السلطة التشريعية في مراحل إعداد الموازنة.					
المجال الثاني: معايير الحوكمة (الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة)						
المحور الأول: الشفافية						
32	تحرص وزارة المالية على أن تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة والخاصة بالموازنة بالوضوح.					
33	يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها لكافة الأطراف ذات العلاقة.					
34	تقوم الهيئات الرقابية ذات الصلة بالموازنة بواجباتها بمهنية.					
35	تنشر وزارة المالية التقارير المتعلقة بالموازنة بشكل دوري.					
36	تنشر وزارة المالية المعلومات المتعلقة بالموازنة كافة على الموقع الإلكتروني للوزارة.					
37	تتبنى السلطة الوطنية الانفتاح فيما يتعلق بالموازنة العامة.					
38	تسمح السلطة الوطنية لجماعة الموازنة بالاطلاع على جميع المعلومات دون إخفاء أي منها.					
39	تعمل السلطة الوطنية (وزارة المالية) على نشر الوعي بأهمية شفافية المعلومات المتعلقة بالموازنة العامة.					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
40	تبسط وزارة المالية الإجراءات الخاصة بإعداد الموازنة العامة لتكون سهلة الفهم على المهتمين.					
41	تتيح السلطة الوطنية (وزارة المالية) المجال لوسائل الإعلام كافة لتغطية الأخبار الخاصة بالموازنة العامة.					
المحور الثاني: النزاهة						
42	تلتزم الوزارات الفلسطينية بالمهام المناطة بها لإعداد الموازنة وفقاً للقانون.					
43	تعمل الوزارات الفلسطينية على توضيح دورها في إعداد الموازنة.					
44	تلتزم الوزارات الفلسطينية بإتاحة المعلومات الخاصة بالموازنة لجميع الجهات المهتمة دون تمييز.					
45	تتأكد الجهات الرقابية أن الوزارات الفلسطينية تقوم بتنفيذ مهامها وفقاً للتشريعات المؤسساتية.					
46	يتجرد العاملون في وزارة المالية من المصالح الشخصية عند إعداد وتحضير الموازنة العامة.					
47	تُلم جميع الوزارات الفلسطينية موظفيها بالاطلاع على مدونة السلوك الأخلاقي في الجهاز الحكومي لأغراض إعداد الموازنة العامة.					
المحور الثالث: المساءلة						
48	تقوم الجهات ذات العلاقة بمساءلة جهات الاختصاص بالموازنة العامة عند الحاجة لذلك.					
49	تحرص وزارة المالية على متابعة عملية المساءلة التي تقوم بها الجهات ذات العلاقة والتي تتعلق بالموازنة.					
50	يتم محاسبة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في حال مخالفة التشريعات المتعلقة بالموازنة العامة.					
51	تساهم إجراءات الحكومة في الكشف عن المتورطين في الفساد مهما كانت رتبهم التنظيمية.					
52	تمارس وحدات الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الوطنية مبدأ المساءلة بفاعلية فيما يتعلق بالموازنة العامة.					
53	يدرك العاملون في الوزارات بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	وعواقب مخالفتها.					
المحور الرابع: المشاركة						
54	تشارك الجهات ذات العلاقة بقضايا الموازنة في تنظيم أنشطة متعلقة بالموازنة مع الجهات الحكومية ذات الاختصاص.					
55	تشارك مؤسسات المجتمع المدني بفاعلية في اللقاءات التي تنظمها الحكومة وتتعلق بقضايا الموازنة.					
56	تشارك أطراف من خارج الحكومة في لجان حسب الاختصاص للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة.					
57	تشارك أطراف من خارج الحكومة في تقديم مقترحات لحل المشكلات المتعلقة بإعداد الموازنة.					
58	تدعم الحكومة مشاركة جهات من المجتمع المدني في تقديم مقترحات لإعداد الموازنة.					
المجال الثالث: الأداء المالي						
59	تعكس الموازنة العامة الأولويات الخاصة بالمجتمع الفلسطيني.					
60	يعكس حجم الإنفاق على القطاعات المختلفة من الموازنة أولوية كل القطاعات.					
61	يتم تمويل الموازنة العامة بصورة تضمن الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة كافة.					
62	يتم إعداد الموازنة العامة بما يضمن تلبية احتياجات جميع فئات المجتمع.					
63	يتم إعداد الموازنات العامة بما يضمن الترشيح في النفقات دون التأثير على حجم الخدمات العامة.					
64	ينسجم توزيع النفقات العامة في الموازنة مع الأهداف التنموية في فلسطين.					
65	تعمل التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من عمليات تنفيذ الموازنة على عدم انحراف الموازنة عن المخطط لها.					
66	عند إعداد الموازنة العامة يتم الحرص على إنصاف جميع فئات					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	نص الفقرة	الرقم
					المجتمع الفلسطيني.	
					يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة العامة في فلسطين إنصاف الفئات المهمشة (المرأة، الشباب، أصحاب الإعاقة...)	67
					تصب السياسات المالية للسلطة الفلسطينية في تحقيق التنمية في المجتمع الفلسطيني.	68
					السياسات المالية للسلطة قادرة على معالجة ظاهرة البطالة.	69
					السياسات المالية للسلطة الوطنية قادرة على التعامل مع ظاهرة الفقر في المجتمع الفلسطيني.	70
					تسهم السياسات المالية للسلطة الفلسطينية في الحد من الفساد المالي.	71

شكرًا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (3): تسهيل مهمة الباحث:

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2963738 - 02/2963738 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ج. ب. 1804 هاتف: 02/2963738 - 02/2963738 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu
Ref: _____ Date: _____		الرقم: ع. د. ب. ع. 21/299/ التاريخ: 2021/02/21
		حضرة السيدة لميس فراج المحترمة مؤسسة أمان / مؤسسة التدقيق المجتمعي تحية طيبة وبعد ...
		الموضوع: تسهيل مهمة الطالب أحمد محمد أنيس زيود تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب المذكور أعلاه، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص ماجستير الإدارة والسياسات العامة بعنوان: (أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب في توزيع الاستبانة على الموظفين في مؤسستكم الموقرة، شاكرين حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير... أ. د. حسني عوض عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
		نسفة: • الملف.

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2963738 - 02/2963738 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ج. ب. 1804 هاتف: 02/2963738 - 02/2963738 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu
		الرقم: ع. د. ب. ع. 21/463/ التاريخ: 2021/03/29

الموضوع: لمن يهمة الأمر

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب (أحمد محمد أنيس زيود) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والسياسات العامة بعنوان: (أثر جماعة الموازنة في تحسين الأداء المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل تطبيق معايير الحوكمة)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في مؤسستكم الموقرة، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...،

أ. د. حسني عوض
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

نسفة:
• الملف.