أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مديريات الوزارات الفلسطيني في محافظة أريحا والأغوار

The impact of implementing governance on employee performance in Palestinian public sector institutions in the Palestinian ministries' directorates in the Jericho and Jordan Valley Governorate

ايمان ابوشرار، طالبة باحثة / تخصص إدارة عامة، جامعة الاستقلال – أريحا، فلسطين

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٥/٧/١٨ تاريخ القبول: ٢٠٢٥ /٨/٢ تاريخ النشر: ٢٠٢٥/٨/١٥

هذا العمل مرخصة بموجب Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International.
 الحقوق الفكرية (c) 2025 مجلة المجد العلمية المتطورة

مجلة المجد العلمية المتطورة العدد (26) المجلد (26) آب 2025

أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مديريات الوزارات الفلسطيني في محافظة أريحا والأغوار

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعريف بحكومة الوزرات ومبادئها واهميتها واهدافها ومعرفة دورها في رفع اداء العاملين بالوزرات الفلسطينية في محافظة اريحا، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي (كميا)، فقد اعتمدت الدراسة في مصادرها الاولية على جمع البيانات وتحليها، والاستبانة المحكمة من ذوي الاختصاص كأداة للدراسة وسوف يتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة حيث تم الاعتماد على ٤ وزرات باستخدام العينة الميسرة والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والاجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء اهم نتائجها، كما وهدفت الدراسة الى قياس اثر تطبيق الحكومة على اداة العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مديريات الوزرات في محافظة اريحا ،باستخدام معايير الحكومة (المساءلة، العدالة، الشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، ولمشاركة) واثرها على اداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مديريات الوزارات الفلسطيني في محافظة أريحا والأغوار.

Abstract:

This study aims to introduce the ministerial government, its principles, importance, and objectives, and to understand its role in enhancing the performance of employees in Palestinian ministries in the Jericho Governorate. The researcher adopted a descriptive and analytical (quantitative) approach. The study relied on data collection and analysis as its primary sources, and a validated questionnaire administered by specialists as a study tool. The questionnaire will be applied to the study sample, which was selected from four ministries using a convenience sample and reviewing related Arab and foreign theoretical and field studies, with an extrapolation of their most important results. The study also aimed to measure the impact of the government's implementation on the performance of employees in Palestinian public sector institutions in the ministry directorates in the Jericho Governorate, using government standards (accountability, justice, transparency, integrity, rule of law, and participation) and their impact on employee performance.

Keywords: The impact of the implementation of governance on the performance of employees in Palestinian public sector institutions in the Palestinian ministry directorates in the Jericho and Jordan Valley Governorate.

المقدمة:

لقد شهد الآونة الأخيرة ازدياد كبير لأهمية الحكومة وآلياتها المختلفة وبرزت الحكومة كأساس للتنمية والازدهار الاقتصادي وبالنظر إلى مفهوم الحوكمة سنجد أنه من المفاهيم الحديثة نسبيا في عالم الاستثمار والاقتصاد لشركات كل من القطاع الخاص والعالم على حد السواء، وقد اهتم به قطاع كبير من الباحثين من ناحية الدراسة كما أولته العديد من شركات القطاع الخاص اهتماما كبيرا من ناحية المتابعة والرقابة والتنفيذ وذلك لكونها من أبرز الأدوات الحديثة والتي تساعد المؤسسات بمختلف تخصصاتها على عمل تغييرات جذرية تساعدها باستراتيجياتها التنموية وتحقيق الاستغلال الأمثل لطاقتها ومواردها وتفادي المخاطر المختلفة التي قد تتعرض لها . (ال عباس ، ٢٠١٧).

وقد بدأت الحكومة تاريخيا في بدايات القرن التاسع عشر في الشركات الغربية، وأخذت في النمو الى ان تكون مصطلح "الحكومة" وهو يعني باختصار جعل كل شيء من خلال نظام يضمن حكم القانون وعدالة تطبيقه، وهي تركز في الاساس على تعزيز ضمان الشفافية والعدالة والحقوق والرقابة والاستقلال بين السلطات داخل الجهاز نفسه وعدم تعارضها مع اهدافه او مصالحه ومأربة الفساد. (يعقوب، ٢٠١٢).

وغالبا ما تواجه البلدان النامية معوقات كثيرة في تطبيق معايير قواعد الحكومة في مجال الاقتصاد والشؤون الاجتماعية والادارية، التي تمثل المدخل الاساسي في تحسين الاداء بمختلف القطاعات، اذ تعتبر قواعد الحكومة الاساس العام للارتقاء بأداء سليم يقع على عاتق العاملين للقيام بأدوار وواجبات البعيد عبر ارساء الهياكل وتسير العمليات وتيسير التدفق الحر للمعلومات لبناء الاستراتيجيات وضمان التوصل للنتائج المرغوبة في صنع القرارات بأقل وقت وتكلفة ونسبة مخاطرة مما يساعد على ادارة العمل حتى تحقيق الممارسات السليمة بعيدا عن تضارب المصالح، من خلال اتباع معايير قواعد الحكومة التي تساعد في التغلب على العقبات خاصة في القطاع العام. (حنتر ، ٢٠١٤)

تمتلك الحكومة اثر فعال وايجابي في ادارة المؤسسات حيث تساعد على الاشراف المؤسسي المباشر وتطبيق مبادئ الافصاح والشفافية وروح المساءلة وادارة الموارد وتعزيز التنافسية ورفع الكفاءة والفعالية ،كما تعزز الثقة والعملية الإشراقية والرقابية والمساءلة وتساعد على تحسين الاداء المؤسسي وتحافظ على سلامة الاقتصاد الوطني بما يحسن مناخ الاستثمار ويرفع معدلات النمو هذا بالإضافة الى دورها الاساسي في صناعة القرار فضلا عن دورها في نشر الثقافة والوعي بالمسؤولية والمساءلة من خلال تطوير الانظمة والتحليل للمعلومات والاسهام في تحقيق رسالة واهداف المؤسسة . (خليل ، ٢٠٠٨)

هنالك العديد من المنظمات في فلسطين تعمل على نشر الحكومة من خلال نشر قيم الشفافية والمساءلة والنزاهة في شتى المؤسسات الفلسطينية في جميع القطاعات. (الشعيبي، ٢٠١٠)، ولكن لا يوجد معايير موحدة وشاملة متفق عليها بين المؤسسات في القطاع العام لكي نطلق عليها معايير الحكومة الجيدة سواء في فلسطين او في الاقطار العربية المجاورة .

وهنا تنبع أهمية الحكومة بأنها العمليات التي تقوم من خلالها المؤسسة بتوجه العمل نحو الهدف والرؤية والرسالة بما يوفر الحماية لمصالح الأعضاء والموجودات بالمؤسسة ويحقق الموائمة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية لطريقة منظمة ومدروسة بشكل فعلا وسليم وبما يساعد في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بأفضل الطرق المتاحة. (امان ، ٢٠١٦)

ومن هذا المنطلق يهدف الباحث نحو تحقيق عدة اهداف من خلال الدراسة الحالية ومن ابرز هذه الاهداف نذكر العلم على قياس اثر تطبيق الحوكمة على مستويات اداء العاملين في في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات العالمية على كافة الاصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية سواء في القطاع العام او الخاص او الاهلي، تجد نفسها عاجزة عن التطوير والتنمية وتحقيق الرسالة التي وجدت من اجلها، ويعود ذلك الى عدة اسباب وغالبا ما يرتبط بسوء الادارة في الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية والمالية وبالتالي عدم القدرة على توجيه هذه الموارد نحو الاهداف المرجوة. (ابو كريم ، ٢٠٠٥)

يعد الكادر البشري أهم هذه الموارد ويمثل حجر الزاوية في العملية الإدارية والإنتاجية وبالتالي ضمان نحاج أي منظمة لا يتأتى إلا بوجود مستوى عال من الأداء، حيث يعتبر أداء لعاملين من أهم الأنشطة التي تعكس المخرجات الخاصة بالمنظمة والتي تسعى إلى تحقيقيها ودائما ما تتوجه جهود المديرين نحو تحسين أداء العاملين نظرا لأهمية أداء العامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث إن كفاءة وفاعلية أي منظمة تتوقف على كفاءة وفاعليته أداء الموارد البشرية والمتمثلة في العاملين (عيسى ، ٢٠١٧)

في سياق القطاع العام الفلسطيني إ اشارت الادبيات، ان ضعف الأداء وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة التي تنتج عن سوء الإدارة ونتيجة التخبط في المسئوليات والتضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات، إضافة لضعف جودة الخدمات، وانعكاسه سلبا على الأداء وبالتالي عدم رضا جميع الأطراف من الشركاء أو طالبي الخدمة من جهة، وهو أيضا ما ة من جهة هو يضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية من جهة أخرى. (عريقات ، ٢٠٢١).

اضاف الغانم من خلال المؤتمر الثالث (تدابير الوقاية من الفساد في القطاع العام الذي عقد في العاشر من نوفمبر" ٢٠٢١)،"أن الحكومة تلعب دوراً فعالاً وبارزاً في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني من خلال الإجراءات التالية: تقليل الجهد والوقت والتكلفة، وتحسين جودة الأداء والإنتاج والابتكار، وتعزيز أعمال المتابعة بشكل مستمر. ويحتاج القطاع العام الفلسطيني إلى تحسين أداء الكوادر لتحقيق المصالح العامة والوصول إلى المستويات المتوقعة. ومن أجل تحسين مستوى أداء الموظفين أما الحكومة الفلسطينية، فمن الضروري تعزيز مبادئ الحكومة وتعزيز الرقابة على النزاهة والشفافية والحياد والكفاءة. (غانم،، ٢٠٢١)

بما يتعلق بالحكومة في فلسطين على الرغم من اهتمام مؤسسات الدول بالعمل على توفير المتطلبات البنيوية القانونية كأهم مرتكزات الحكومة في مؤسسات القطاع العام سواء من حيث التشريعات الأساسية والعادية والثانوية، إلا أن وجود الإجراءات السياسية والأمنية التي يفرضها الاحتلال ينعكس على كفاءة العمل في السلطة القضائية على حد سواء وهو أيضا ما أثر على مستوى توفر المكونات الداخلية (البنية الإدارية)، حيث إن كل من هذه المكونات يحتاج إلى العمل الدؤوب المتواصل بدءا من استنباط الفجوات وتحليها ووضع الاستراتيجيات والخطط والإجراءات وانتهاء بوضع باستمرار تنفيذها وتقييم الإنجازات (غانم، ٢٠٢١).

كما اشارت التقارير الصادرة عن ديوان الموظفين العام ان العديد من الاساليب الإدارية المستخدمة لا زالت قديمة على سبيل المثال (الهياكل التنظيمية الحالية، لا زالت تعاني من الترهل، وكذلك الأمر من حيث أساليب تقييم الأداء الحكومي للمؤسسات والموظفين. (موقع الكتروني).

<u>تأسيسا على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:</u>

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

<u>أسئلة الدراسة</u>

<u>السؤال الرئيسي</u>

<u>الى اي مدى يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟</u>

- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ ا المساءلة على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

https://scopmajd.com/ « ISI: (0.841) « ISSN (Online): 3005-2033

الأسئلة الفرعية

- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ العدالة على تحسين أداء الموظف ظرفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ الشفافية على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
- إلى أي أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ النزاهة على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام؟
- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ سيادة القانون على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟
- إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبدأ المشاركة على تحسين أداء الموظ فين في مؤو سات القطاع العام الفلسطيني؟

أهداف الدراسة الأهداف:

الهدف الرئيس:

التعرف على مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني؟

الأهداف الفرعية

- التعرف على مدى تأثير تطبيق مبدأ المساءلة على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- التعرف على مدى تأثير تطبيق مبدأ العدالة على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- التعرف على مدى تأثير تطبيق مبدأ الشفافية على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- التعرف على مدى تأثير تطبيق مبدأ النزاهة على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- التعرف على مدى تأثير تطبيق مبدأ سيادة القانون على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- التعرف على مدى تأثير تطبيق مبدأ المشاركة على تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ الحكومة على اداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهه نظر موظفي مديريات الوزارات في محافظة اريحا والاغوار.؟
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبدئ المساءلة على اداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهه نظر موظفي مديريات الوزارات في محافظة اريحا والاغوار..؟

–يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبدا العدالة على اداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهه نظر موظفي مديريات الوزارات في محافظة اريحا والاغوار.

–يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبدا الشفافية على اداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهه نظر موظفي مديريات الوزارات في محافظة اريحا والاغوار.

–يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبدا النزاهة على اداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهه نظر موظفي مديريات الوزارات في محافظة اريحا والاغوار.

–يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبدا سيادة القانون على اداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهه نظر موظفي مديريات الوزارات في محافظة اريحا والاغوار.

–يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبدا المشاركة على اداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهه نظر موظفي مديريات الوزارات في محافظة اريحا والاغوار.

اهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى بعدين: نظري وتطبيقي كما يلي:

اولا الأهمية النظرية: تكمن أهمية البحث النظري في أنه يقدم مكملاً علمياً ويستكشف دور الحكومة في حماية الممتلكات العامة، وتحسين استثمارات الموارد البشرية من خلال استخدام مبادئ "الشفافية، واستخدام أنظمة للمحاسبة والمساءلة العادلة والعملية"، وإبراز الدور الذي تلعبه مبادئ ومعايير الحكومة في تحسين أنظمة العمل، وزيادة كفاءة أداء القطاع العام والحد من المخاطر التي تحيط به، والتحكم فيها وإدارتها بالشكل الجيد بما يحمي القطاع من الوقوع في الأزمات ويحافظ على استقراره.

الأهمية التطبيقية: تنعكس أهمية الدراسة من الدور الذي تقوم به مؤسسات القطاع العام في محافظة أريحا والأغوار في خدمة الدولة والمواطن بشكل اقتصادي وتنموي واجتماعية، وتسعى الدراسة إلى تقديم التوصيات والنتائج التطبيقية التي من شأنها أن تحفز المسؤولين والاداراين في محافظة أريحا والأغوار على استحداث أساليب إدارية جديدة والعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة لدى الموظفين الإداريين ووضع حجر الأساس لخطة استراتيجية مقترحة لتحسين أداء العاملين في القطاع العام والعمل على تفعيل الحوكمة في مؤسسات القطاع العام.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في محافظة اريحا .

مديريات الوزارات الفلسطيني في محافظة أريحا والأغوار.

الحدود البشرية: موظفو مديريات الوزارات في محافظة أريحا والأغوار

الحدود المكانية: مديريات الوزارات في محافظة أريحا والأغوار

الحدود الزمانية: ٢٠٢٤-٢٠٢٥

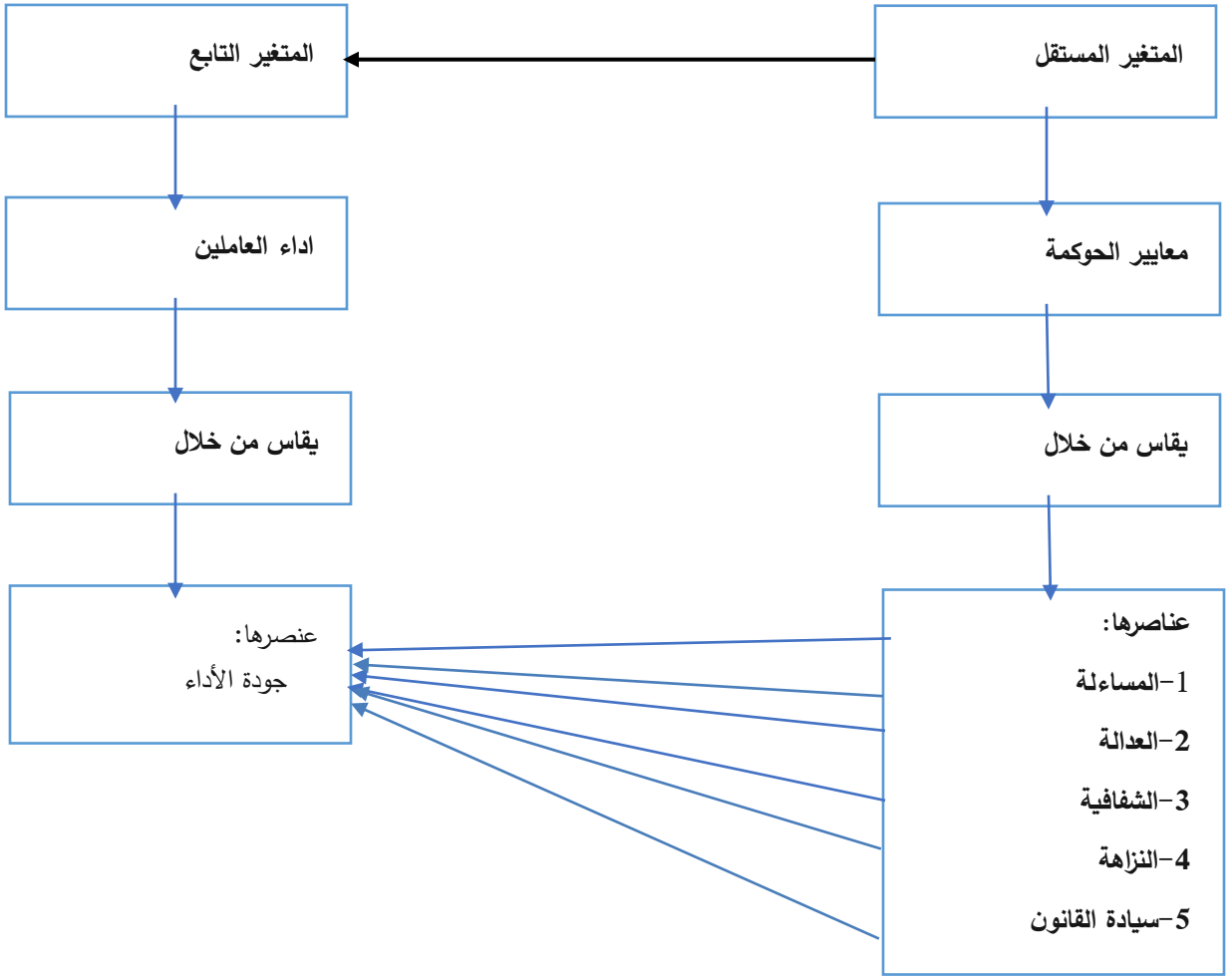
مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: عرفتها (مديحة، ٢٠١١) بانها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وادارة المؤسسات ويحدد من خلال الحقوق والمسئوليات بين مختلف الاطراف في اطار مجموعة من القوانين والاجراءات التى تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الاطراف، وذلك من اجل اقامة التوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية.

اداء العاملين: عرفها (العواملة ، ٢٠٠٤) بانه مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة منظمة للأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

نموذج الدراسة :

٥-متغيرات الدراسة : اثر معايير الحكومة على اداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في محافظة اريحا والاغوار



الاطار النظري والدراسات السابقة:

اولا الاطار النظري:

تعد الحكومة احدى الامور المهمة التي تهدف الى الحفاظ على النظام المالي والاداري وضمان استقراراه والحفاظ على رؤوس الاموال والتركات وعدم تعرضها للازمات وقد زاد الاهتمام في الآونة الاخيرة بدراسة هذا الدور التي ساهمت فيها الحكومة من وقاية للمؤسسات والمنظمات بكافة اختصاصاتها من التعثر وقدرتها علة مواجهة التحديات.

https://scopmajd.com/ « ISI: (0.841) « ISSN (Online): 3005-2033

نشأة وتطور الحوكمة:

لقد شهدت منظمات الاعمال على حد سواء في الآونة الاخيرة جملة من التحولات والتطورات الناجمة في معظمها عن العديد من الازمات المالية والاقتصادية والتي زعرعت العديد من الاقتصاديات ليبرز مفهوم حكومة الشركات كأحد المواضيع المهمة على جدول أعمال الشركات والمنظمات الدولية اذ ان هناك الكثير من الاحداث السلبية التي استحوذت على اهتمامات مجتمع الاعمال الدولي وكذلك المؤسسات المالية الدولية. (غياط ، ٢٠٠٩)

ويمكننا القول ان الاهتمام بالحكومة برز بعد تطور الاستثمارات الضخمة التي تتطلب الفصل بين المستثمرين واصحاب المصالح وبين من يدير هذه الشركات فكان من الضروري ان يكون هناك قانون يربط وينظم العلاقة بين الاطراف بدا الاهتمام بحكومة الشركات وارتبط مفهوم حكومة الشركات بالأزمات والانهيارات المالية التي حدثت اذ اكد متخصصون بأن هذه الازمات ناتجه عن السلوكيات الخاطئة ما عزز من ذلك في انظمة حوكمة الشركات وتفعيل تطبيق ادارة المخاطر. (المناصير ، ٢٠١٣)

لتلك الاسباب اصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تطبق في الشركات الخاصة والعامة على حد سواء، مما دفع الكثير من المساهمين الى فقدان الثقة في الاسواق المالية اذ يرجع سبب ذلك الى الإداريين القائمين على ادارة الشركات ومدققي الحسابات الذين لم يفصحوا عن القوائم المالية والمحاسبية التي تتضمنها الشركات المختلفة والذي اظهر خلل وعدم ثقة في التقارير المالية ومن ثم بدا هذا المفهوم يتسع اكثر فأكثر كلما زاد تعثر بعض الشركات العملاقة (ابو الحمام ، ٢٠٠٩)

ومن الملاحظ عليها بأن موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة التي سعت جميع المؤسسات في القطاع العام على اختلاف نطاق عملها في تطبيق مبادئها ومعاييرها وذلك من اجل تحسين مستوى ادائها المالي والاداري وزيادة الثقة لديها عن طريقة تحسين صورتها امام المجتمع المحلي.

مفاهيم الحوكمة :

مفهوم الحكم الرشيد:

لقد ظهر مفهوم الحكم الراشد في بداياته في الاطار القانوني الفرنسي ،ليساعد عملية تكاليف التسيير اذ ان الحوكمة او الحكمانية او الادارة الرشيدة هي مفاهيم تعبر عن ادارة الحكم التى تعزز وتدعم وتصون رفاهية الانسان وتوسع قدرته وخياراته وفرصة وحريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ولد جرى اخراج مفهوم من اطاره التقليدي ليضم مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص بعد ان كان يقتصر على مؤسسات الدولة والقطاع العام ويعبر عن ادائهما (عبدالله ، ٢٠٠٩)

واضاف (عبدالله ، ٢٠٠٩)وتعرف الحوكمة او الادارة الرشيدة على انها النظام الذي يجري من خلاله ادارة الشركات والتحكم بأعمالها اما مفهومة في القطاع العام فيقصد به تعزيز مفهوم الشفافية والمشاركة والانصاف والفاعلية والمساءلة والرؤية الاستراتيجية .

كما عرفت الحوكمة لغويا بأنها عملية السيطرة والتحكم من خلال قواعد واسس الضبط بعرض تحقيق الرشد كما وتشير كتب اخرى بأنها كلمة مشتقة من التحكم او المزيد من التدخل والسيطرة ويرى اخرون انها تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعليه تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية. (درويش ،، ٢٠٠٧م)

اما اصطلاحا تعني الحوكمة نظاما شاملا يتضمن مقاييس لادارة الادارة الجيدة ومؤشرات حول وجود اساليب رقابية تمنع اي طرف من الاطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخليا وخارجيا من الأثير بصفة سلبية في انشطة المنشأة ومن ثم ضمان التطبيق الامثل لموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الاطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الايجابي للمنشأة. (جودة ، ٢٠٢١)

https://scopmajd.com/ « ISI: (0.841) « ISSN (Online): 3005-2033

تعد الحوكمة احد اهم المفاهيم الادارية الحديثة التي يتم تبنيها في كثير من المؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المحلي على حد سواء وذلك طمعا في تحقيق التميز في الاداء اذا يمكن القول بأن النظام الحوكمة قد تبلور خلال السنوات الماضية من خلال التجارب التي مرت بها الدولة المتقدمة والتي امتد اثرها الى كثير من الدول النامية وبما فيها الدول العربية حيث زاد الاهتمام بالحوكمة كأداة فعالة لإدارة شؤون الدول وطمعا في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل وتحقيق المزيد من الديمقراطية ويمكن ان تسهم الحوكمة في دعم الاقليات على اختلافها في المشاركة بإدارة شؤون الدولة (البسام، ٢٠١٦)

على ضوء ذلك ومن خلال التعاريف نلاحظ ان مصطلح الحوكمة عبارة عن مصطلح حديث اذ سعت جميع المؤسسات سوء في القطاع العام او الخاص على كافة المستويات في ادخاله على نطاق عملها ومن ضمن هذه المؤسسات (الوزرات الحكومية) في القطاع العام ، وقد تضمنن نظاما يحتوي مقياسا جديدا للإدارة ومؤشرات جديدة حول اساليب رقابية ناحية تمنع اي طرف في التأثير بصفة سلبية على انشطة المؤسسة وترجعها ومن ثم ضمان التطبيق الامثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الاطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الايجابي للمؤسسة وتقدمها.

وتعتبر حوكمة القطاع العام في اغلب دول اعلم مطلبا ملحا في الوقت الحالي اكثر من اي وقت مضى حيث تم وضع العديد من المبادرات والمشروعات المختلفة التي تسعى الى اصلاح الانظمة الادارية والتشغيلية في القطاعات العامة المختلفة ، حقيقة ان مصطلح الحوكمة بين القطاعات الثلاثة حوكمة الشركات في القطاع الخاص وحوكمة القطاع العام وحوكمة القطاع العام : غير هادف للربح"، لا يختلف كثيرا من حيث المبادئ والاسس فجميعها تؤدي الى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية بين الجهة والمستفيدين ورفع مستوى.

اهداف حوكمة القطاع العام"

ان الادارة الرشيدة او حوكمة القطاع العان تعني الادارة الجيدة لجميع مؤسسات الدولة من خلال تبني سياسات واليات وممارسات تعتمد على مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد وسيادة القانون ، وتسعى للوصول الى العدالة بين المستفيدين والاستجابة لاحتياجاتهم وتعمل بكفاءة من اجل تحقيق الفاعلية والجودة وبالتالي رضا المستفيدين ، وتعمل الحوكمة على اليات ووسائل لتحقيق اهداف مهمة ورئيسية للمؤسسات وفي حالة تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها فإنها تسهم بشكل كبير في نمو الاقتصاد الوطني وتطوره ولذلك فقد وضعت التشريعات والقوانين المختلفة لتحقيق ذلك مع ملاحظة اختلاف المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف. (الطرمان ، ٢٠٠٩)

مبادى الحوكمة:

١–المشاركة في صنع القرار : حيث ان القائد الناجح له رؤية استراتيجية في التعامل مع البيئية المحيطة من خلال مشاركة فعالة بين القطاع العام والمجتمع المحلي وهذا المشاركة تتضمن التبادل المشترك بين القطاع العام والمجتمع المحلي حيث ان العلاقة بينما علاقة تشاركية تكاملية وهذا يحتاج الى قيادة حكمية تستطيع ان تقود مشارمة فعالة لها رؤية حكمية فبدون مشاركة مجتمعية لا تتحقق اهداف المؤسسة (السبعي، ٢٠١٠)

٢–المساءلة : تعتبر المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة حيث ان المدير الحقيقي هو المدير الذي يوظف المساءلة في مؤسسة من خلال توظيف المساءلة الذكية والادارية فمبدا المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطا او يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين وتطبيق على جميع الموظفين كبرهم وصغيرهم دون تمييز فيجب على المدير المتميز ان يجعل من المساءلة مفهوما ايجابيا وليس سلبيا. (الشواورة ، ٢٠٠٩)

٣–الشفافية: يعتبر مفهوم الشفافية الى حرية الوصول الى المعلومات وما يقابلها من الافصاح عنها ويعني المفهوم من زاوية اخرى العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، الامر الذي يعني ان الشفافية تقوم

على التدقيق الحر للمعلومات وعلى ان تنفتح المؤسسات والعمليات المجتمعة مباشرة للمهني بها وأن تتاح المعلومات الكافية للجميع وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير التي يمكن من الاعلام الحر، اذا ان الحرية الاعلام ليست شرطا ضروريا للشفافية فحسب ولكنها ضرورية كذلك لمباشرة المساءلة بقصد وقف اعمال التجاوز والتحاليل فضلا عن اهمية لممارسة حق المشاركة في صنع القرار وبالتالي يجب على المدير ان يوظف مبدا الشفافية في مؤسسة لتكون واضحة للمجتمع . (عبد الحكيم ، ٢٠١١)

٤-النزاهة: ويعني ذلك ان المجتمع لا بد ان يقوم على ضمان ان كل الاعضاء يشعرون انهم يدعمون ولا يشعرون بالإقصاء من المجتمع وهذا سيتطلب من كل المجموعات وخاصة المهمشة اتاحة الفرصة التي تحقق امانيهم فمبدا العدالة والوضوح من اهم مبادئ الحوكمة والتي من خلالها يجب ان يشعر العاملين بأنه يوجد عدالة شاملة في القطاع العام لان العدالة والمساواة والبعد عن المحسوبة يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي يجب على المدير الناجح ان يوظف مبدا العدالة والوضوح والشمولية ليستطيع تحقيق اهداف المؤسسة من خلال رؤية ورسالة وخطة واضحة المعالم (مديحة، ٢٠١١)

ومن هذا المنطق لا بد من مؤسساتنا في القطاع العام ان تتحول من مؤسسات تقليدية الى مؤسسات متعلمة تواكب التطور الالكتروني وفي ظل هذا التغير الديناميكي السريع يجب العمل على تشجيع كل من مبدا (الشفافية، والعدالة، والنزاهة)، والقيام بعملية ربطة المؤسسة في بيئتها الخارجية وايجاد قيادة استراتيجية واضحة هدفها خدمة المواطن الفلسطيني وانا عملية اختيار مدير ليس بما ينجزه بل هو بما يحدث عندما يغادر مكانه ، انه التتابع الذي على المكان فاذا كانت المؤسسة ستنهار لحظة المغادرة هذا المدير المؤثر فهذه ليست القيادة بل هذا بصراحة خداع فالقيادة هي المسؤولية والقائد او المدير الناجح هو الذي يسعى الى تهيئة الظروف المحيطة لجعل المؤسسة تسير في الطريق الصحيح.

تحديات الحوكمة في فلسطين:

واضاف (مصري ، . (٢٠١٠).) هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة ومنها: سياسة الاحتلال الإسرائيلي والعدوان المستمر على الشعب الفلسطيني واستهداف مؤسساته، والإجراءات التي فرضتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي على الأرض، مثل القيود على التنقل، استمرار إسرائيل في حجز الأموال الفلسطينية، مما شكل تحديا للجهود التي بذلتها السلطة الوطنية الفلسطينية على صعيد الإصلاح.

نظريات الحوكمة واداء العاملين :

١--نظرية الإدارة بالقيم وعلاقتها بالمساءلة:

أتبعت حديثا في مطلع القرن الواحد والعشرين ووجدت عندما أصبح هناك فجوة ما بين الخطاب الإصلاحي الإداري والتطبيق على الواقع الفعلي واتجهت الدراسات إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني في التفسير وأنها تتبع الأفكار الإدارية في دراسة وتطوري المنظمات وارتبطت مبكرا بالعلوم السلوكية لتستخدم إيجابيات التأثير في تحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسساتية قوية باعتماد هيكل علم للنظرية في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم ضمن مضامين تعبر عن ميول الفرد نحو الانصياع للوائح وأهداف واتجاه المؤسسة التي ينتمي لها لتكون عبارة عن منظومة تتسم بموافقة القيم التنظيمية ومسار تطبيقها وتبين ذلك من خلال خبرات وملاحظات المديرين الممارسين وتأييد علماء السلوك على أنه عامل منهج يدعو إلى أهمية الفرد واحترامه وافتراض أن للجميع قيمة متأصلة بالرغبة في التطور والتتبع في تطبيق الاعتقادات السليمة المبنية على القيم الإنسانية والالتزام بمعايير الأداء في المنظمة (العتيبي، ، ٢٠٠٩.)

٢-النظرية السياسية وعلاقتها بالحوكمة من خلال مبدا النزهة :

https://scopmajd.com/ « ISI: (0.841) « ISSN (Online): 3005-2033

تدور الحاجة في كثير من الأحيان في التفريق بين المصالح العامة والخاصة، فقد تكون المصالح لا تزيد عن كونها أماني ورغبات عند كل فرد ومن ثم يجب إقرار هذه المصالح بشكل واعي وإظهارها على شكل سلوك، تتمثل بالنزاهة التي عرفها العلماء باسم الفضليات المعلنة حيث إن تعريف المصالح تدخل في مناقشات المصلحة العامة ، مما يحجب المشكلة وتحول إلى نقاش يؤدي إلى عدم الاتفاق ويشعر الفرد من تلقاء نفسه بأنه وحده من يستطيع الحكم على ما هو صالح له وأن الأفراد الذين يفشلون في اختيار الوسائل العقلانية أو المناسبة لا يمكن أن يعرفوا مصالحهم الخاصة على أفضل شكل وإذا لم يتصرف الأفراد على نحو عقلاني يصبح ارتباط مفهوم المصلحة الخاصة عبارة عن خليط من الصراع والنوازع والتنافس السلبي بدرجات عالية ومتفاوتة . (هيوود، ٢٠١٦)

وتنطبق هذه النظرية على تمثيل الحوكمة من خلال مبدأ النزاهة في الحفاظ على المصلحة العامة وإظهارها وتقديمها على المصلحة الخاصة بما يجب العمل لتحقيق جودة إنتاجية أعلى مثل تكريس أوقات العمل داخل المؤسسة لصالح العام والمحافظة على المعلومات وعدم إفشائها لصالح جهة خاصة والابتعاد عن الغموض والضبابية في إضعاف قوة القرارات وتسلسل الإجراءات التي من شأنها عدم النهوض بمستوى أداء جيد والاقتراب من تسيير المنافع الفردية باتباع ثقافة الغنيمة واستشراء الفساد بغطاء بيروقراطي لينعكس سلبا على الثقة بين العاملين بسبب الولاء المتعارض مع المصلحة العامة ومن ثم غياب العدالة بين الأفراد وضعف الحوكمة على الأداء .

٣-نظرية الوكالة وعلاقتها بالإفصاح والشفافية : دعا الاقتصادي (ادم سميث) عند مناقشة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابة ثروة الامم حيث كتب تضارب المصالح بين الادارة والعاملين وفق مبدا الاختيار العقلاني الذي يجاول كل طرف تعظيم مصلحته الخاصة ، وينتمي ان تكون السياسة للمؤسسة متأثرة بالأهداف الذاتية بعض النظر عن توافق الاهداف او عدم توافقها للصالح العام وذلك في حجب تدفق المعلومات وانسيابها للأطراف الشريكة، هنا النظرية نشأت كمحاولة لحل مشكلة تضارب المصالح المختلفة التي من شانها الحد من سلوك الادارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الاطراف الاخرى بسبب غموض العلاقات ،تعتمد هذه النظرية التي تحكم اطراف عقد الوكالة وتمثل علاقة الموكل والوكيل بحيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل لتكون المؤسسة على انها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الادارة بالعاملين وعلاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشمل بموجبة فرد او جماعة في تخويل الصلاحيات في اتخاذ الاجراءات او القرارات بشكل عادل وواضح، وعملية تطبيق هذه النظرية يترتب عليها تكاليف على الموكل الاصيل مثل نفقات المتابعة والاشراف على الوكيل وتكاليف على الوكيل لضمان بان لا يقوم ببعض التصرفات المخالفة بسبب دوافع شخصية وتكون على شكل تامين من اجل الالتزام.

فرض عدم تماثل المعلومات: اي ان الموكل غير قادر على مراقبة جميع اعمال الادارة باختلافها وعلى هذا الاساس تحاول الادارة التهرب من العمل او الخداع لتحقيق مصالح شخصية ليحدث تضارب مع المصالح بسبب اخفاء المعلومات او جزء منها لعدم توفر الافصاح والشفافية .

فرض التصرف الرشيد: حيث تشير نظرية الوكالة با يتجه الوكلاء الى تعظيم منافعهم الخاصة مفضلين ذلك على المصالح الموكلين بسبب عدم توافق المعلومات بين الاطراف في هذه الحالة بإمكانهم تحقيق حماية للطرفين بالاستناد الى تفاصيل عقود تفويض الذي بدوره يحكم السلوك الاداري في الحرص على المصلحة في استهلاك بعض الموارد وتشمل هامش محدد من الاجر الاضافي للوكيل لتجنب المواقف الذي ينطوي على المخاطرة في مصالح الموكل بمعنى حوكمة الاجراءات بإشباع بعض المنافع بالتوافق مع طبيعية العمل . (نوري ، ٢٠١١)

تعقيبا على النظريات السابقة المتمثلة في تطبيق الحوكمة من خلال معيارها، وبالاستناد إلى رؤى العلماء في هذا المضمار ، لنبدأ أولا في النظرية الإدارة بالقيم (التي فسرت العلاقة ما بين الخطاب الإصلاحي والواقع الفعلي، لتستخدم الأثر الإيجابي في إنتاجية الفرد والمجتمعات نحو الانصياع لتطبيق اللوائح والأنظمة، حيث تعبر عن منظومة تتسم بالقيم التنظيمية، على افتراض أن للجميع رغبة في التطور وبالاعتماد على الاعتقاد الإنساني السليم المبني على التقدم والتميز نحو الأفضل والمساءلة بين كافة المستويات للمنافسة على

النجاح من حيث استعمال الصلاحيات واستثمارها في مجال العمل)،وثانيا– النظرية السياسية (حيث دعت النظرية السياسية على إقرار المصالح وإظهارها على شكل سلوك واضح في اختيار الوسائل العقلانية والابتعاد عن النوازع والصراعات وإحلال العدالة والتوازن بدل الغموض والضبابية لتكون النزاهة هي العنوان في التعامل ما بين فئات العاملين)، ثالث (نظرية الوكالة (التي تدل على إبداء الشفافية عن طريق الإفصاح في إبرام الاتفاقيات والعقود بين الأطراف والابتعاد عن تضارب المصالح من خلال تقديم المصالح العامة على المصالح الخاصة وينعكس على الأطراف الشريكة في المنظمة في جميع مستويات الهيكل التنظيمي بشكل عادل وتوزيع الأدوار حسب الصلاحيات وشفافية تسلسل الإجراءات في جميع المراحل)، وتكون هذه النظريات تمثل منظومة كخلية النحل متكاملة تتشابه في جوهرها ومفهومها تطبيق معايير قواعد الحوكمة.

دراسات سابقة: دراسات عربية ودراسات انجليزي:

–دراسة (الكبيجي، ٢٠١٩): بعنوان "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني" هدفت إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة من الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب أن تكون الحوكمة في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني منبثقة من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي في فلسطين، ويجب العمل على تصميم سياسة وطنية تهدف لمؤسسة العمل بالحوكمة كوسيلة للحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام، ووضع التشريعات الأزمة التي تلزم كافة وحدات الإدارة العامة (الموظفين) بمبادئ الحوكمة في إدارة شؤونها والعمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائي في الدولة ومنحها الصلاحيات . (الكبجي ، ٢٠١٩).

_دراسة (الجمل، ٢٠١٨): بعوان "تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي" هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي، كما وتوصلت إلى المشاركة الفاعلة من كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية والعمل على تقليص إجراءات العمل وتطويرها والحد من نظام البيرواطية الروتين في العمل، والعمل على صياغة أنظمة شفافة واضحة وعادلة في تعيين المراكز الشاغرة وأن يتم وضع تشريعات وقوانين تمتاز بالعدالة وعدم التحيز، والعمل على وضع أسس ومعايير واضحة وعادلة تحدد المسار والنمو المهني للعاملين في الوزارة. (سمير ، ٢٠١٨).

_ دراسة (Hijazi ٢٠٢١): بعنوان " The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in. Jerash"،وتهدف الى تقصي أثر تطبيق مبادى الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني، وتوصلت هذه الدراسة الى زياد الوعي بمفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها وفوائدها من خلال اقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية لجميع موظفي القطاع العام في الاردن، والعمل على تعزيز دور الجهات الحكومية التي تساهم في عملية تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع العام لدى ديوان المحاسبة، وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان الخدمة الخدمة المدينة . (Hijazi، ٢٠٢١).

_دراسة(Shukla2018،): بعنوان Impact of a Health Governance Intervention on Provincial Health System"

"Performance in Afghanistan:" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تدخل الحوكمة الصحية على أداء النظام الصحي الإقليمي في أفغانستان وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي، وقد شملت الدراسة على مؤشرات أداء لنظام الصحي بين ١٦ مقاطعة طبقت الحوكمة فيها، و١٨ مقاطعة لم يتم تطبيق الحوكمة فيها، كما توصلت الدراسة لعدة نتائج كان من

أبرزها التأكيد على أن الحوكمة تعمل على توفير فرصة لإصلاح النظام الصحي وتطوير مستويات أداء النظام وأداء العاملين فيه، كما أشارت النتائج إلى تطبيق الحوكمة ساهم في زيادة معدلات إقبال المرضى على الذهاب لقسم العيادات الخارجية في المنظمات الصحية التي طبقت نظم الحوكمة. (Shukla، ٢٠١٨).

في عرض الدراسات البحثية السابقة يتضح أنه تتشابه مع البحث الحالي في تحليلها لموضوع الحوكمة وعلاقتها في أداء العاملين إلا أن الدراسات السابقة يتضح منها القصور في تناول ودراسة العلاقة بين الحوكمة وأداء الموظفين في القطاع العام في محافظة أريحا، كما تناولت الدراسات السابقة الحوكمة والأثر مع بعض المتغيرات سواء كانت بصفة مستقلة أو تابعة في العديد من المجالات والقطاعات المختلفة في عدة بلدان، ففي دراسة الكبيجي فقد تم تحليل تطبيق معايير الحوكمة في محافظة رام الله والبيرة، والعلاقة بين متغير الفساد، كما تناولت دراسة د. سمير الجمل لتطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي في محافظة الخليل، كما تناولت دراسة دراسة (Hijazi 2021) تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة جرش، كما تناولت دراسة Shukla2018 المتغير التابع الأداء في دارستها في محافظة أفغانستان، ويتضح أنه تم التركيز على أهمية مبادئ حوكمة القطاع العام وأثرها في تحسين إنتاجية الموظفين والحد من الفساد وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستويات الجودة، كما تم توضيح أن عملية الإدارة تعمل على مكافحة التباعد المهني بين الموظفين، وركز الدراسات على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون.

٢- المبحث الثاني:

أداء العاملين: موضوع خصب ومتجدد في محتوياته، والقواعد الأساسية لقياس الاداء ما زالت مستمرة فأغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها لما له من انعكاس على قدرة منظمة الأعمال على تحقيق الأهداف، أيضا هو المرأة التي تعكس صورة المنظمة من مختلف جوانبها، وقد يعود الاختلاف حول مفهوم الأداء لتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياس الأداء فيه، وتتعدد المقاييس وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجرد بنتائج لا يعرف مستواها فالأداء يمثل النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العلوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها في المنظمة لتحقيق أهدافها، والأداء هو مخرجات الأحداث والأنشطة التي تتشكل داخل المنظمة بمفهومة الواسع الذي ينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالفشل أو النجاح والفاعلية والكفاءة والوعي المخطط النوعي والكمي، وفي الأدب الاستراتيجي احتل أهمية حرجة كونه محورا مركزيا لتحديد فشل ونجاح المنظمة في خططها وقراراتها الاستراتيجية، أيضا تواجه دراسة الأداء تحديدا عدة في مواضيع الاستراتيجية التي تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وفق تباين طبيعة المنظمة واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة فيها مما يستوجب تحديد آلية قياس مناسبة لقياس الأداء في معرفة مصدر المعلومات المعتمدة في القياس للخروج بصورة حقيقية واقعية للمضمنة .مصدر

مفهوم اداء العاملين :

يعرف الاداء في معاجم اللغة بأنها مصدر ادى ، ويقال قام الرجل بإداء واجبه اي قام بإنجازه واكماله ويقال الاداء اداء تأدي تأدي تادية مود مؤدى متاد متادى. (ابن منظور ، ١٤١٤هـ)

ولقد عرف (عيسى ، ٢٠١٧) اداء العاملين بأنه عبارة عن النتائج التى تتحقق نتيجة لتفاعل العوامل الداخلية باختلاف انواعها مع العوامل الخارجية حيث ان اداء العاملين يعبر عن مقدار مساهمة العامل في تحقيق اهداف المنظمة .

كما تم وصفه بأنه ذلك السلوك الذي يعبر عن طبيعية عمل الفرد والذي من خلاله تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة . (عبد العال ، ٢٠١٧)

ولقد تم وصف اداء العاملين بانه محصلة جهود الفرد من اجل بلوغ الاهداف المخطط لها بكل كفاءة وفعالية (افروخ ، ٢٠١٥)

https://scopmajd.com/ « ISI: (0.841) « ISSN (Online): 3005-2033

بناءً على التعريفات الموجودة، يمكن تعريف اداء الموظف بأنه العملية التى يقوم الموظف من خلالها بتنفيذ مهمة ، او القيام بمهمة يكلفه بها مديره على الرغم من انه من الممكن ان تؤثر هذه المشكلة على موظف فردي او مجموعة من الموظفين.

العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يعد الأداء هو حصيلة اتحاد وتفاعل ثلاثة عوامل معا وهي (القدرة، الرافعية، الإمكانات المتاحة)، فمن المحتمل أن يعمل الشخص في مؤسسة ما وتكون لديه القدرة على تنفيذ هذا العمل إلا أنه قد لا يتمكن من تأديته بالصورة المطلوبة وذلك الأمر يرجع إلى فقدان هذا أشخص للدافع الذي يدفعه نحو تأدية العمل كاملا وفق المتطلبات الخاصة به، أو لربما يمتلك الشخص الدافع للقيام بعمل معين سواء كان هذا العمل شخصيا أو عملا خاصا بمؤسسة يعمل بها إلا أنه غير قادر على تنفيذ هذا العمل وذلك بسبب فقدانه للقدرة على القيام بهذا العمل أو لا تتوافر له الفرصة لتأدية العمل. (حسين ، ٢٠١٣).

وبناء على ما سبق يتضح لنا أنه توجد عدة عوامل مختلفة تؤثر على أداء العاملين سواء كان هذ التأثير سلبي أو إيجابي ويمكن توضيح هذه العوامل في النقاط التالية:

١- عوامل إنسانية: وتتحدد هذه العوامل من خلال المعرفة والتعليم بالإضافة إلى التدريب وكذلك تشمل لاعبة الموظف في العمل بالإضافة إلى الظروف المادية الخاصة به والراتب الذي يحصل عليه من العمل.

٢- أهداف المؤسسة: تعد أهداف المؤسسة واحدة ممن أبرز العوامل الستة تؤثر وبشكل رئيسي على مستويات أداء العاملين حيث إن وضوح أهداف المؤسسة عامل رئيسي لها تأثير إيجابي على أداء العامل ودرجة إدراكه للهدف الرئيسي الذي سيتم تحقيقه نظير عمله والعكس صحيحا في حالة غموض الأهداف وتأثيرها السلبي على مستوى أداء العامل.

٣- عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي والتقني والهيكل التنظيمي ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه.

٤- الإشراف على العمل: يلعب نظام الإشراف دورا هاما ومؤثرا في عملية أداء العاملين إذ يساهم الإشراف الجيد على العاملين في خلق الروح المعنوية والنفسية التي تساعد العامل على القيام بعمله وفق الخطط الموضوعية.

الرضى الوظيفي: إن انخفاض الرضى الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تدني مستوى أداء العاملين. (محمد ، ٢٠١٦)

اهمية اداء العاملين:

تتمثل اهمية اداء العاملين بحسب ما يرى (خضير ، ٢٠١٩)

١-يعد اداء العاملين وسيلة تعتمد عليها المنظمة في عملية تحقيق اهدافها .

٢-يتم من خلاله قياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها.

٣-يستعمل كأداة لمعرفة الانحرافات الحاصلة عن الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

٤-يتم الاعتماد عليه لتحديد جوانب القوة والقصور وبالتالي تحديد طرق تطوير العاملين وتنميتهم على المستوى المهني والمعرفي والاخلاقي.

الفجوة البحثية: تمكن الفجوة في عدم وجود دراسات كافية تبحث في العلاقة بين هذين البعدين حيث ان الدراسات التى تناولت هذه العلاقة قلية ومتفرقة ولم تستكشفها بشكل عميق ، ويمكن ان تعود اسباب هذه الفجوة الى عدة عوامل منها ، صعوبة قياس اداء العاملين حيث ان هذه الاداء تعتمد على مجموعة من العوامل مها الكفاءة الادارة ورضا العملاء ومؤشرات الاداء المالية وغيرها ، وعدم

https://scopmajd.com/ « ISI: (0.841) « ISSN (Online): 3005-2033

وجود اهتمام من قبل الباحثين حيث ان الدراسات التى تناولت موضوع الحوكمة تركز بشكل اساسي على الاداء المالي للشركات دون الاهتمام في اداء العاملين.

الفصل الثالث:

١.منهجية الدراسة :

استنادا الى طبيعة الدراسة واهدافها فقد وجد ان المنهج الوصفي التحليلي هو الانسب والاكثر ملائمة لطبيعة موضوع هذه الدراسة ولكون ادواته الاكثر فاعلية وجدوى، حيث انه لا يكتفي بجمع المعلومات فقط، بل يتعداه الى التحليل والوصف الدقيق والتفسير للوصول الى استنتاجات تبنى عليها مقترحات الدراسة ، حيث اعتمدت الباحثة على مصارد المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليلها وثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة التي تم اعداها بناء على الاطار النظري والدراسات السابقة.

٢.مجتمع الدراسة وعينتها :

مجتمع الدراسة :

بناء على مشكلة الدراسة واهدافها فان مجتمع الدراسة يتكون من كافة المؤسسات الفلسطينية في محافظة اريحا، وعددها (٢٢) مؤسسة ، لذلك تكون العينة الدراسة (١٩) مؤسسة .

3.عينة الدراسة :

لصعوبة اجراء دراسة مسحية لجميع الوزارة الفلسطينية في محافظة اريحا ، فقد اعتمدت الباحثة عينة بسيطة ميسرة على الموظفين في الوزرات و مؤسسات (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة الداخلية، وزارة الحكم المحلي).

٣.اداة الدراسة :

الاستبانة : تضمنن بعض الفقرات المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة في (المساءلة، العدالة، الشفافية، النزاهة ،سيادة القانون، المشاركة) في تعزيز اداء العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في مديريات الوزارات الفلسطينية في محافظة اريحا

ولاختبار ثبات اداة الدراسة في قياس مستوى تأثير كل من (المساءلة، العدالة، الشفافية، النزاهة ،سيادة القانون، المشاركة) في اثر تطبيق الحوكمة على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الفلسطينية، اي مدى قدرة الاستبانة على اعطاء نتائج متقاربة في كل مرة يتم استخدامها فيها.

٤.مؤشرات قياس الحوكمة:

تم تطوير اداة الدراسة بالاعتماد على استبانة (لورنس مفيد كراجة ،عريقات) (تحت النشر ٢٠٢٥)

المصدر : كراجة، لورنس، عريقات، اسماعيل، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية|،المجلة العربية للإدارة تحت النشرة ٢٠٢٥ (عريقات ، ٢٠٢١).

تم الاعتماد على المقياس الموجود في مقالة " " لقياس مدى تطبيق معايير الحوكمة للكاتب (لوريس مفيد كراجة ، والدكتور اسماعيل عريقات)

كما وتم الاعتماد على المقياس الموجود في دراسة حمادة (٢٠٢٢) ولقياس اداء الموظفين في القطاع العام والتي كانت بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تحسين اداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني"._ (حمادة ، ٢٠٢٢)

المصادر والمراجع:

اولا المراجع بالعربي :

عدنان بن حيدر درويش ،. (٢٠٠٧م). *حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، دليل قواعد*.

،فارس السبعي. (٢٠١٠). *دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية ،*. الرياض ، السعودية: اطروحة دكتوارة غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،قسم العلوم الادارية.

Haitham Ali Hijazi. (٢٠٢١). Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jerash/Jordan, The Jordan.

Shukla Mahesh . (٢٠١٨). Impact of Health Provincial on Intervention Governance Health a System Performance in Afghanistan.: *Afghanistan*، ٣,٢٤٩:٤-٢٦٦.

احمد فتحي ابو كريم . (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الادارة العليا وعلاقتها بالاتصال الاداري/ رسالة دكتوارة غير منشورة . الجامعة الاردنية / عمان الاردن .

اشرف مصري . (. (٢٠١٠).). *الفساد في السلطة الوطنية الفلسطينية وأثره على تعزيز االنتماء الوطني للفرد*. نابلس، فلسطين.: رسالة ماجستير، جامعة النجاح،.

الشريف غياط . (٢٠٠٩). *حوكمة الشركات اداة لرفع مستوى الافصاح ومكافحة الفساد وثرها على مكفاءة السوق المالي*.

الشعيبي. (٢٠١٠). النزاهة والشفافية في المساهمة في مكافحة الفساد .

العتيبي، . (.٢٠٠٩). نحو داء متميز في القطاع الحكومي .، (صفحة جامعة ام القرى ،الرياض،السعودية).

امان . (٢٠١٦). *النزاهةوالشفافيةوالمساءلة في مواجهة الفساد*. . فلسطين: الطبعة الرابعة، .

امجد غانم. (٢٠٢١). *.الحكومةالالكترونية وسيلة لتعزيز تدابير النزاهة والشفافية والعدالة في القطاع العام*. فلسطين: املؤتمر الدولي الثالث لهيئة ملكافحة الفساد تدابير الوقائية من الفساد في القطاع العام، فلسط.

امجد غانم،. (٢٠٢١). .الحكومةالالكترونية وسيلة لتعزيز تدابير النزاهة والشفافية والعدالة في القطاع العام. »، *املؤتمر الدولي الثالث لهيئة ملكافحة الفساد تدابير الوقائية من الفساد في القطاع العام، فلسطين*. فلسطين.

انس محمود الطرمان . (٢٠٠٩). *). دور النظم و المعايير المحاسبية في تحقيق شروط و متطلبات الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية*. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

براهمي عبد العال . (٢٠١٤، ٢٠١٧). اثر ضغوط العمل على اداء العاملين. *دراسة حالة لمديرية الجهودية للضرائب الوادي في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٤* .

بسام بن عبد الله البسام. (٢٠١٦). *الحوكمة في القطاع العام*. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث معهد الادارة العامة.

حاج محمد . (٢٠١٦). اثر ضغوط العمل فيمستوى اداء العاملين في القطاع الصحي. *دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق* . السورية.

حسام حمادة . (٢٠٢٢). *القيادة التحويلية ودورها في تحسين اداءموظفي القطاع العام الفلسطينى بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني*. جامعة الاستقلال اريحا.

خضر جودة . (٢٠٢١). لائحة حوكمة الشركات .، (صفحة اسباب تعثر الشركات العائلة وكيفية تلافيها). السعودية .

رانيا افروخ . (٢٠١٥). *دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات* . جامعة محمد خضر بسكرة/ الجزائر: دراسة حالة شركة اليانس للتامينات /رسالة ماجستير .

رولا الكبيجي . (٢٠١٩). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني . *رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا / جامعة القدس* .

سحر حسين . (٢٠١٣). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي. *مجلة كلية بغداد للعوم الاقتصادية* ، العدد ٣٦.

سليمان نوري . (٢٠١١). *حوكمة الشركات ودورها في تحقيق مشاكل نظرية الوكالة* . . البليدة،العراق : الجامعة المستنصرية ،كلية الادارة والاقتصاد.

سمير سمير . (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي . *المجلة التربوية للدراسات التربوية والنفسية* ، العدد ١ ، الملد ٣.

شادي خضير . (٢٠١٩). اثر الالتزام بمعايير الحوكمة في الاداء المؤسسي للشركات العائلية. جامعة الازهر–غزة –فلسطين : رسالة ماجستير / كلية الاقتصاد .

عبد الله عبدالله . (٢٠٠٩). *الحوكمة والادارة الرشيدة* . السعودية : شركة المطبوعات للنشر والتوزيع / مؤسة محمد بن راشد ال مكتوم .

عريقات . (٢٠٢١). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

عطاالله خليل . (٢٠٠٨). *الحوكمة المؤسسة المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة* . القاهرة : مكتبة الحرية .

علي ال عباس . (٢٠١٧). واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية . المغرب .

عمر المناصير . (٢٠١٣). *اثر تطبيق قواعد الحوكمة الشركات على اداء شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية* . الجامعة الهاشمية عمان الاردن : رسالة ماحستير غير منشورة .

فاروق عبد الحكيم . (٢٠١١). ،*حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الادارة من خلال المشاركة*. مصر.: ، مجلة العلوم التربوية ،العدد الاول،الجزء الثاني ،جامعة القاهرة.

فيصل الشواورة . (٢٠٠٩). *قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفسادوالوقاية منه في الشركات المساهمة الاردنية* . دمشق،: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والادارية.

لورنس عيسى . (٢٠١٧). *اثر معايير الحوكمة على اداء العاملين في المستشفات(*. رسالة ماجستير جامعة القدس فلسطين : مجمع فلسطين الطبي)نموذج ٢٠١٣–٢٠١٧.

ماجد ابو الحمام . (٢٠٠٩). *ر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية : دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية*. غزة فلسطين .

محمد حنتر . (٢٠١٤). مبادئ وقواعد الحكومة في المستشفات . *جمعية الحوكمة والشافية في قطاع الصحة ومركز المشروعات الدولية الخاص* . الجيزة ،القاهرة، مصر .

محمد بن مكرم ابن منظور . (١٤١٤هـ). *معجم لسان العرب*. بيروت لبنان: دار صادر ط٣.

محمد مديحة. (٢٠١١). ،*دراسة تحلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقة في الجامعات المصرية*. مصر: مجلة مستقبل التربية العربية.

ناصرالدين يعقوب. (٢٠١٢). اطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة . *مجلة تطوير الاداء الجامعي* . المنصورة / مصر : جامعة المنصورة ،ع (٢).

نائل العواملة . (٢٠٠٤). الاداء الاداري في المؤسسات العامة بين الاقليمة والعولمة. تأليف *مجلة الدراسات العلوم الانسانية* (الصفحات ٦١-٩٦).

نوري سليمان . (٢٠١١). *حوكمة الشركات ودورها في تحقيق مشاكل نظرية الوكالة* . البليدة،العراق : الجامعة المستنصرية ،كلية الادارة والاقتصاد.

هيوود. (٢٠١٦). *لنظرية السياسية*. القاهرة مصر : المركز القومي للترجم.

هيوود،. (٢٠١٦). *لنظرية السياسية*. ،القاهرة ،مصر : ط٢،المركز القومي للترجم.

ثانيا: المراجع بالإنجليزي

1. Hijazi, H. A. (2021). Jordan, The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in. Jerash/Jordan.
2. Shukla , M. (2018). Impact of a Health Governance Intervention on Provincial Health System Performance in Afghanistan:. *Afghanistan:*, 4:3,249-266.

ثالثا: المواقع الاكتروني

https://www.gpc.pna.ps/diwan/index.gpc-1