

أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في تطوير الأداء المؤسسي "دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"

محمود عبد الرحمن الشنطي

جامعة الاسراء، ديوان الموظفين العام - عمان • الأردن

Mhmdshanty11@yahoo.com

مهنا ناهض الشنباري

وزارة الداخلية والأمن الوطني

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في تطوير الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري في المحافظات الجنوبية لفلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالرتب المختلفة وعددهم (17654) موظفاً، وتم توزيع (450) استبانة على مجموعة من العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واسترداد (417) بنسبة استرداد (92.67%)، واستخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: مستوى توافر معايير الحكم الرشيد والأداء المؤسسي كان بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (63.4%)، (64.8%) على الترتيب. كما أظهرت النتائج وجود أثر لمعايير الحكم الرشيد في الأداء المؤسسي، وفُسرت ما نسبته (75.1%) من التباين في المتغير التابع باستثناء بعدي (سيادة القانون والشفافية) فلم يكن لهما تأثير. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز فلسفة ومبادئ معايير الحكم الرشيد، وزيادة مستوى ممارسته في جميع المستويات الإدارية في الوزارة، باعتبارهما عامل حيوي هام ومؤثر في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي دون إهمال بقية العوامل الأخرى، والحرص على خلق مناخ يشجع العاملين على المشاركة الجادة، وإبداء آراءهم ومقترحاتهم في عمليات صنع القرار واتخاذها.

الكلمات المفتاحية: الحكم الرشيد، الأداء المؤسسي، وزارة الداخلية والأمن الوطني.

The Influence of Applying the Criteria of Good Governance on the Institutional Performance Development: "Case Study: The Ministry of Interior and National Security in Southern Provinces"

Mahmoud abed Aalrahman Alshanti

Isra University, Amman • Jordan

Mhmdshanty11@yahoo.com

Mohna Nahed Alshenbari

The Ministry of Interior and National Security • Jordan

Abstract:

This study aims to identify the effect of applying the criteria of good governance on developing the institutional performance of the Palestinian Ministry of Interior and national security, the military side, in southern provinces. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used. The study population included all employees of various levels totaling (17554) where, (450) questionnaires were distributed among a group of employees who were chosen by stratified random sampling while (417) of them were re-collected with a percentage of (92.67%). SPSS program was used for data entry and processing, and hypothesis testing. The findings of this study show that the provision level of good governance criteria and institutional performance was medium with a relative weight of (63.4%) and (64.8%) respectively. Also, it shows that there is a positive effect of good governance criteria on institutional performance and interpreted (75.1%) of variance in the dependent variable except for (the rule of law and transparency) dimensions which had no effect. The study makes recommendations, the most important of which are: Promoting the philosophy and principles of good governance criteria and increasing their practice level in all administrative levels in the Ministry as they are a vital, important, and influential factor in improving the institutional performance while taking into consideration not to ignore other factors. Creating a climate that encourages employees to seriously engage and express their opinions and suggestions in the decision-making processes.

Keywords: Good governance, Institutional performance, Ministry of Interior and national security.

1. مقدمة

تعتبر مبادئ الحكم الرشيد من المفاهيم الحديثة الدارجة على الأدبيات الاقتصادية والإدارية الفلسطينية، والتي تساعد على الارتقاء بالمستوى الإداري في المنظمات، حيث تؤدي في النهاية إلى مخرجات سليمة في عملية اتخاذ القرار والتي بدورها ترفع مستوى كفاءة وإنتاجية المنظمة وضمان وصولها إلى أهدافها المنشودة (عدوان، 2020: 3). وفي ظل التقدم الكبير التي شهدته العلوم الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ظهرت العديد من المواضيع الحديثة وذلك استجابة لحاجة المنظمات الإدارية للتطوير المستمر والكشف عن احتياجات المستفيدين والتواصل الدائم معهم، إضافة لإظهار الفرص في البيئة الداخلية والخارجية واستثمارها بما يحقق الارتقاء بالمنظمة، ومن هذه المواضيع ظهر مفهوم تطوير الأداء المؤسسي كعنوان للوصول إلى المنظمات الناجحة، حيث اتجهت المنظمات المعاصرة إلى تحسين أدائها للوصول لأهدافها ضمن خططها الاستراتيجية. ويحظى الأداء المؤسسي بأهمية كبرى في تقييم ونشاط المؤسسات، لذا ينال اهتمام الباحثين والمفكرين والعاملين في مجال الإدارة، حيث أن الأداء يمثل الرافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، ويعتبر العامل الأهم في سبيل تحقيق أهدافها الرئيسية. (خضير، 2019: 41). إن تنمية وتطوير الأداء المؤسسي أوسع مجالاً من غيره، لأنه يضم إيجابيات سائر الطرق الإدارية، ويزيد عليها باهتمامه بالإنسان وتحويله من آلة إلى عقل، ومن خاضع مستسلم للقرارات إلى مفكر حر يعمل بقناعة، وبما يمليه عليه المنطق السليم ومعايير الصواب في العمل المؤسسي (اللبدى، 2015: 10).

أولاً: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

هدفت دراسة حماد (2021) التعرف إلى مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات الزراعية الحكومية والبالغ عددهم (354) موظف بالإضافة إلى موظفي المؤسسات الأهلية الزراعية والبالغ عددهم (66)، وتم توزيع 220 استبانة واسترد منها 211 استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية بمعايير الحكم الرشيد كانت قليلة بوزن نسبي (50.4%) بينما التزام المؤسسات الزراعية الأهلية بدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي (81.6%). وقام حمش (2020) بدراسة للتعرف على أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد، في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالرتب المختلفة، والبالغ عددهم (17654) موظفاً، وتم توزيع (450) استبانة على مجموعة من العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية وتم استرداد (400) استبانة بنسبة استرداد (88.89%). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وكان أهمها: مستوى توافر معايير الحكم الرشيد كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (69.37%)، تؤثر معايير الحكم الرشيد في إدارة الأزمات وتفسر (63.5%) من الاختلاف في المتغير التابع باستثناء (المشاركة، الشفافية، الاستجابة، المساءلة) لم يكن لها تأثير. وأجرى بارود (2020) دراسة للتعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية رأس المال الفكري في بلديات المحافظات الجنوبية، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية "من رئيس شعبة فما فوق" في البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (300) موظف، وقد تم مسح المجتمع مسحاً شاملاً بعد استثناء العينة الاستطلاعية، حيث استجاب (175) مفرجة يمثلون (65%) من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة كأداة مساندة. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وكان أهمها: أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى

تطبيق معايير الحكم الرشيد في بلديات المحافظات الجنوبية، حصلت على وزن نسبي (69.22%) بدرجة كبيرة، يوجد تأثير لتطبيق معايير الحكم الرشيد (المساءلة، المشاركة، الرؤية الاستراتيجية) في تنمية رأس المال الفكري في بلديات المحافظات الجنوبية وتفسر (74.5%) من التباين في المتغير التابع. هدفت الدراسة التي أجراها (Beshi, Kaur, 2020) إلى التعرف على دور ممارسة الحكم الرشيد في تعزيز ثقة الجمهور بالحكم المحلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة مدينة بحر دار في إثيوبيا، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مقدارها (440) من مجتمع الدراسة. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الحكم الرشيد في إدارة مدينة بحر دار في إثيوبيا كانت بنسبة (35.6%) أي بدرجة ضعيفة جداً، ووجود علاقة موجبة حول دور ممارسة الحكم الرشيد في تعزيز ثقة الجمهور. وسعت دراسة خضير (2019) إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية في محافظة غزة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب الجهات الإشرافية العليا في الشركات العائلية في محافظة غزة والبالغ عددهم (523) شركة من عام 1993 الي 2005، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العنقودية العشوائية وفقاً لبعض الشروط حيث استوفت 86 شركة، وتم توزيع عدد (86) استبانة، واسترداد (76) استبانة بنسبة (88.4%). وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة على معايير الحوكمة، بوزن نسبي (82.71%)، وجود موافقة بدرجة كبيرة جداً على الأداء المؤسسي للشركات العائلية في محافظة غزة، بوزن نسبي (90.83%). تؤثر معايير الحوكمة (المساءلة والتدقيق، الإدارة المالية) في الأداء المؤسسي وتفسر (63.5%) من الاختلاف بالمتغير التابع. وهدفت دراسة غوانمة (2018) التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الحكومية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية) والبالغ عددهم (8963)، وقد وزعت (1850) استبانة، وتم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، تم استرداد (1344) استبانة. وتوصلت الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير متوسطة بنسبة (66.4%).

وقام سمور (2021) بدراسة لتحديد واقع تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي بأبعاده السبعة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات والبالغ عددهم (464) موظفاً، ووزعت الاستبانة على عينة مقدارها (220) مفردة من مفردات المجتمع، تم اختيارها باستخدام الطريقة العشوائية الطباقية التناسبية، وبلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي (215) استبانة بنسبة (97.7%). وتوصلت الدراسة أن واقع تطوير الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (75.22%)، تؤثر أبعاد نموذج ماكينزي (الهيكل، القيم المشتركة، المهارات، العاملون) في المتغير التابع وتفسر ما نسبته (79.3%) من التباين في تطوير الأداء المؤسسي. وأجرت حميد (2020) دراسة للوقوف على واقع القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، وذلك بالتطبيق على وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارة والبالغ عددهم (202) موظفاً وموظفة، وتم توزيع الاستبانة باستخدام طريقة المسح الشامل، وبلغت الاستبانات المستردة (172) استبانة بنسبة (85.15%). ووضحت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة بوزن نسبي

(72.98%)، تؤثر أبعاد القيم التنظيمية (إدارة العلاقات، إدارة البيئة) في الأداء المؤسسي وفُسرَت (58.9%) من التباين. وقام كل من **(الشنطي وأبو عودة، 2019)** بدراسة للكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ودرجة توافر جودة الحياة الوظيفية وأيضاً قياس مستوى الأداء المؤسسي، وكذلك تحديد دور جودة الحياة الوظيفية كمُتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (367) من العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية من مختلف الرتب تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وكانت نسبة الاستجابة (81.70%)، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى الأداء المؤسسي كان بوزن نسبي (62.60%) بدرجة موافقة متوسطة. تأثرت القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي تأثيراً جوهرياً وفُسرَت ما نسبته (75.1%) من التباين في المتغير التابع. وتبيّن النتائج أنَّ جودة الحياة الوظيفية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. هدفت دراسة **حمدونة (2018)** التعرف إلى دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية، وعددهم (797) موظفاً، تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية وعددها (259) موظفاً، حيث تم توزيع (280) استبانة، وتم استرداد (259) استبانة بنسبة (92.5%). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وكان أهمها: أنَّ مستوى الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (72.64%)، وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، تؤثر أبعاد التمكين المختلفة وهي (الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار) تأثيراً جوهرياً في الأداء المؤسسي وفُسرَت ما نسبته (56.8%) من التباين فيه. هدفت دراسة **القرالة (2018)** إلى التعرف على أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن غير المالية المتمثلة في (التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي) في وزارة العدل الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة العدل الأردنية، بلغ عددهم (7232) موظفاً وموظفة، تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع عدد (506) استبانة وتم استرداد (442) استبانة بنسبة (87.3%) من الاستبانات الموزعة، وبلغت نسبة العينة (7%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ المتوسط الحسابي العام لتصورات الباحثين نحو الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية جاء مرتفعاً بوزن نسبي (75.2%)، هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء في الأداء المؤسسي بأبعاده (التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي) في وزارة العدل. وقامت **وسيلة (2016)** بدراسة تهدف إلى التعرف على تحديد مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، تم توزيع (162) استبانة، واسترداد (150) استبانة بنسبة (92.5%). وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها أنَّ أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أنَّ تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة.

ثانياً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

وفيما يخص الفجوة البحثية فإن الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرات وربطتها مع متغيرات وعوائد تنظيمية مختلفة، فمثلاً تناولت الدراسات المتغير المستقل وهو معايير الحكم الرشيد مع إدارة الأزمات، رأس المال الفكري، تعزيز ثقة الجمهور (حمش، 2020؛ بارود، 2020؛ Beshi and kaur, 2020) ومنها ما درس واقع الحكم الرشيد دون ربط مثل (حماد، 2021؛ غوانمة، 2018). كما ركزت ربطت مجموعة الدراسة التي تناولت المتغير التابع مع التشخيص التنظيمي، القيم التنظيمية، القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة، التمكين الإداري، التزام العاملين (سمور، 2021؛ حميد، 2020؛ الشنطي وأبو عودة، 2019؛ حمدونة، 2018؛ القرالة، 2018)، وعليه لا يوجد من بين الدراسات على حد علم الباحثان دراسة تناولت المتغيرين مجتمعين معاً باستثناء دراسة خضير (2019) ولكنها تختلف في بيئة التطبيق حيث طبقت على الشركات العائلية الغذائية واستخدمت أبعاد ثلاثة لقياس الحكم الرشيد بخلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت ثمانية أبعاد للحكم الرشيد وطبقت على وزارة الداخلية والأمن الوطني. ودراسة (وسيلة، 2016) التي طبقت بالجزائر على الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن جهة أخرى، فقد أجريت الدراسات السابقة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين (2016-2021) مما يدل على الاهتمام بدراسة هذه المتغيرات سواء كمتغير مستقل أو متغير تابع في السنوات القليلة الماضية، وطبقت عدد منها في البيئة المحلية الفلسطينية، ومنها ما طبقت في البيئة العربية مثل: (العراق، اليمن، الأردن، مصر، الجزائر، سوريا)، ومنها ما طبقت في دول أجنبية وهي كالتالي: (أندونيسيا، أثيوبيا، صربيا، باكستان، النرويج، تركيا، ماليزيا). واستخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة هذه الدراسة، فيما استخدمت بعض الدراسات المنهج الارتباطي أو المنهج الاستقرائي والتحليلي، ومنها ما استخدم المنهج المقارن.

ثالثاً: مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تلاحظ للباحثان ببطء في تطوير إجراءات العمل وتخطيط العمليات داخل وزارة الداخلية والأمن الوطني، إضافة إلى وجود بعض التذمر لدى فئة من المتعاملين مع الوزارة من جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، ونقص في التدريب النوعي اللازم لسد الفجوة في مهارات العاملين خاصة في المهارات الحديثة في مجال العمل الأمني والعسكري والذي بغيا به يؤدي إلى تدهور في معارف العاملين وخبراتهم كما يُضعف مقومات الأداء المؤسسي المتميز. ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة بالأداء المؤسسي في البيئة الفلسطينية تبين أن مستوى الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية كان بدرجة متوسطة (جبر، 2015: 158)، وأكدت دراسة (الحجار، 2019: 85) أن مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الشؤون الاجتماعية كانت ضعيفة بوزن نسبي (46.5%). كما أوضحت نتائج بعض الدراسات التي تمت على الوزارة أو أحد أجهزتها أن مستوى الأداء المؤسسي متوسط مما يدل على وضع يمكن تحسينه (Sekaran, 2003) مثل دراسة (حمدونة، 2018: 118) والتي أظهرت أن مستوى الأداء المؤسسي بالمديرية العامة للخدمات الطبية كانت بدرجة موافقة متوسطة (64.62%)، وأيضاً دراسة (الشنطي وأبو عودة، 2019: 133) حيث أظهرت أن الأداء المؤسسي كان بمستوى متوسط (62.6%) بجهاز الشرطة الفلسطينية التابع للوزارة، وفي سبيل التأكد من وجود مشكلة الدراسة فقد أجريت دراسة استكشافية حيث تم توزيع (25) استبانة على العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني ممن يعملون بالرتب العسكرية المختلفة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وأوضحت نتائجها بعض المظاهر منها: قصور لدى الوزارة بتحسين عملياتها الداخلية، ضعف جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، عدم إجراء دراسات لتحديد احتياجات العملاء وتلبيتها بالشكل المطلوب وبما يرضي توقعاتهم، ضعف كفاءة استخدام الموارد المالية للوزارة، وأخيراً عدم وجود مقاييس موضوعية لقياس الأداء

الفعلي لوزارة ومقارنته بالأداء المستهدف. وتؤكد هذه المظاهر على ضرورة بذل الوزارة المزيد من الجهود لتحسين مستوى الأداء المؤسسي وبلوغ حد التميز فيه بكل السبل الممكنة وصولاً به إلى أعلى المستويات لتعكس صورة ايجابية عن الوزارة وأدائها الكلي، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
- هل يوجد أثر لإدارة الحكم الرشيد بأبعاده (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية) في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (إدارة الحكم الرشيد، الأداء المؤسسي) في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من ناحيتين وهما: أولاً **الأهمية العلمية**، وذلك باعتبارها من الموضوعات الحيوية التي تنسم بالأصالة والحدثة كونها تجمع بين العديد من المتغيرات ذات الصلة في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد والسلوك التنظيمي حيث تحاول الدراسة سد الفجوة المعرفية نظراً لوجود عدد قليل من الدراسات العلمية التي تناولت معايير الحكم الرشيد والأداء المؤسسي على حد علم الباحثان. كما ويأمل أن تسهم الدراسة في إضافة مرجعاً ومادة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية وللباحثين والمهتمين في مجال العلوم الإدارية. كما انها من الممكن أن تساهم في فتح افاق علمية جديدة امام الباحثين والمهتمين لإجراء مزيد من الدراسات والبحوث العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. **ومن الناحية العملية**، تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي تم تطبيق الدراسة عليه، وذلك لما تتمتع به وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية من أهمية كبيرة، حيث تعتبر عنصراً أساسياً في تقديم الخدمة للمواطن، ومن المحتمل أن تسهم الدراسة في تزويد القيادة والمسؤولين وصناع القرار في كافة دوائر وإدارات وزارة الداخلية بمعلومات مفيدة عن أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد على الأداء المؤسسي وقد تساعد في توجيه وزارة الداخلية والأمن الوطني نحو أساليب وطرق تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.

خامساً: أهداف الدراسة:

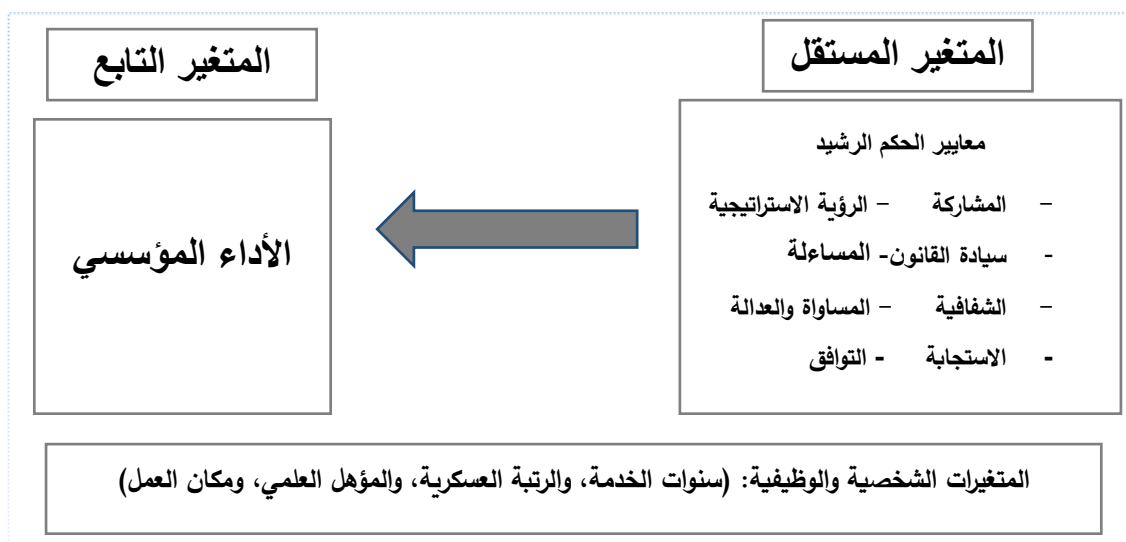
- التعرف إلى مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين - الشق العسكري.
- بيان مستوى الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية - الشق العسكري.
- اختبار العلاقة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء المؤسسي حسب آراء أفراد العينة.
- التعرف إلى مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وإسهامها في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

- تحديد الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة: (معايير الحكم الرشيد، والأداء المؤسسي) تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (سنوات الخدمة، والرتبة العسكرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل).

سادساً: نموذج ومتغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: معايير الحكم الرشيد، وهي: (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية).
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي.
- المتغيرات الشخصية والوظيفية: (سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، ومكان العمل).

شكل (1): أُنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى الدراسات السابقة بالاعتماد على (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، UNDP، 1997) فيما يخص معايير الحكم الرشيد، أما فيما يخص الأداء المؤسسي تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992)

سابعاً: فرضيات الدراسة:

في إطار تساؤلات الدراسة سيتم التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق معايير الحكم الرشيد بأبعاده (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول (تطبيق معايير الحكم الرشيد، الأداء المؤسسي) في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات الخدمة، والرتبة العسكرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل).

ثامناً: التعريفات الإجرائية:

معايير الحكم الرشيد: هي عملية منظمة ومستمرة تقوم بها وزارة الداخلية والأمن الوطني وتنبثق من رؤية واضحة وتستند إلى مقومات الإدارة الأساسية من قوانين وأنظمة تحقق مستوى عالٍ من الشفافية ويتيح للعاملين تقاسم المعلومات وتبادل الخبرات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتغليب الإجماع وتعزيز مبادئ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع الأطراف، وتضع الجميع أمام مسؤولياتهم وتحت طائلة المحاسبة دون تحيز منها مع الاستجابة لطلبات المستفيدين والتعاطف معهم. الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد بالاستبانة من الفقرة (1-40).

الأداء المؤسسي: منظومة متكاملة لنتائج أعمال وزارة الداخلية والأمن الوطني ووحداتها التنظيمية في ضوء التفاعل مع البيئة المحيطة بها باستغلال الموارد المالية وضمان تحسين ادارتها دون هدر أو ضياع، وتحسين كفاءة عملياتها الداخلية وتبسيط إجراءاتها ومتابعة التطورات التكنولوجية ودمجها في العمل، وخلق مناخ يشجع العاملين على التعلم والنمو المهني المستمر بما يحقق رضا العاملين ويؤدي لتحسين جودة أدائهم وبالتالي رضا المتعاملين معها. ويمكن قياسه على الاستبانة عبر الفقرات (41-56) بمحور الأداء المؤسسي.

تاسعاً: الإطار النظري

1- مفهوم الحكم الرشيد Good Governance Concept:

تزايد الاهتمام بمفهوم الحكم الرشيد خلال السنوات القليلة الماضية، وتم استخدامه في العديد من المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية، حتى تبلور المفهوم في القطاع العام، ولعجز الحكومات عن إدارة شؤون الدولة بمفردها، لذلك كان لابد من مشاركة الجهات غير الحكومية مثل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في إدارة شؤون الدولة والمجتمع (البسام، 2016: 52). يشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997: 3) للحكم الرشيد بأنه: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في كل المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات يستطيع الأفراد والجماعات التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم، وتسوية خلافاتهم" (Weiss, 2000: 797). وعرفه آخرون بأنه "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة وتطبيق القانون وتوافر الرقابة الداخلية والخارجية ويمكن تطبيقها في أي منظمة وعلى أي مستوى" (أبو النصر، 2015: 44-45). وعرف عدوان (2016: 21) الحكم الرشيد في المؤسسات الحكومية على أنه نظام وأسلوب إدارة رشيدة وحكيمة، وهذا النظام هو الذي يحكم العلاقات والأطراف الرئيسية التي تؤثر على الأداء داخل المؤسسة، ويشمل جميع مقومات الإدارة الأساسية من قوانين وإجراءات وسياسات التي تعمل على نجاح المؤسسة وتدعمها على المدى البعيد، مع ضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة بالعدالة والمساواة. ويرى النجار (2019: 30) أنه مجموعة من الممارسات والأساليب الإدارية التي تحقق الوصول إلى الشفافية والمساءلة والمشاركة واللامركزية والعدالة الاجتماعية والإجماع من خلال الاستخدام الجيد للموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة وصولاً لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع خططها الاستراتيجية. ويمكن القول أنه وبالرغم من اختلاف التعريفات فإن هذه التعريفات تناولت الحكم الرشيد على مستوى الدولة، ومنها ما تناولت المفهوم على مستوى المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية ولكنها جميعاً تتفق وتشترك في استعمالها لخصائص معينة أهمها تطبيق، المساواة والعدالة، المساءلة، المحاسبة، المشاركة، الاستجابة لاحتياجات العاملين والمستفيدين من الخدمات.

2- معايير الحكم الرشيد Good Governance Criteria::

يقصد بها العناصر الأساسية التي يستند عليها قيام الحكم الرشيد في أي منظمة أو مجتمع (أبو حسين، 2017: 25)، حيث تتمثل معايير الحكم الرشيد بما يلي:

المشاركة Participation: تعني مشاركة جميع أفراد المجتمع في عملية صنع القرار، وذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن المجتمع من التعبير عن رأيه، مع ضمان حرية الرأي والتعبير، وتوفير المعايير الأساسية لحقوق الإنسان (العجلوني: 2019: 6). وتعزز المشاركة ثقة الفرد بالمؤسسات بشكل عام فتكسبه اعترافاً بدوره في صنع القرار، وإزالة كل الشوائب التي يمكن أن تعترض عملية صنع القرار، وتسهم في إضافة وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى زيادة دقة القرار المتخذ (حماد، 2021: 17).

سيادة القانون Rule of law: يعني أن الجميع حكماً ومسؤولين ومواطنين، يخضعون للقانون ولا شيء يسمو عليه، وهناك أطر قانونية وآليات النزاع القانون وضمان حقي التقاضي، واستقلال القضاء، وأن يتم تطبيق أحكام القانون بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأن تكون هذه القوانين متفقة مع حقوق الإنسان وحياته (العجلوني، 2019: 6). ومفهوم سيادة القانون ينصرف إلى مدى امتثال الأطراف كافة من الأفراد والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني لمنظومة القانون، أي بمعنى درجة التطابق بين سلوكيات الفاعلين وسياساتهم والقواعد القانونية (الحمدى، 2021: 41).

الشفافية Transparency: تعني أن المعلومات متاحة، ويمكن أن تصل مباشرة إلى المتأثرين بالقرارات، وتكون المعلومات كافية ومفهومة ومن خلال الإعلام، وتعني أيضاً أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد واضحة (أبو النصر، 2015: 56). وهي تشير إلى نشر المعلومات أو كل المواطنين يحق لهم الحصول على المعلومات المتعلقة بسياسة الدولة التي تتعلق بمصالحهم بما فيها الأنشطة التشريعية والأحكام القانونية وصناعة السياسات والموازنات الإدارية والنفقات العامة والمعلومات الأخرى ذات الصلة، وكلما ارتفعت درجة تطبيق الشفافية زاد مستوى الحكم الرشيد (Keping، 2018: 5).

الاستجابة Responsiveness: يؤكد مفهوم الحكم الرشيد على أن تقوم المؤسسات بخدمة جميع أصحاب المصلحة في غضون إطار زمني منطقي وأن تكون علاقة مودة مع عملائها، فالاستجابة تعني كيفية قيام الدولة والمؤسسات العامة في الاستجابة لمتطلبات وحقوق المواطنين (Abrha، 2016: 5). هي قدرة المنظمة على تأدية واجباتها وتقديم خدماتها للجمهور في المكان والزمان المناسبين ولكافة الأطراف (بارود، 2020: 19). وتعني استجابة الحكومة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، لاحتياجات ورغبات المواطنين (الحمدى، 2018: 45).

التوافق consensus oriented: يُعتبر التوافق عملية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق الانسجام والتفاعل مع نفسه ومع الآخرين من خلال سلوكه بهدف التكيف في البيئة التي يعمل ويعيش فيها، ويستهدف الرضا عن النفس وراحة البال والاطمئنان لنتيجة الشعور بالقدرة الذاتية في تحقيق التفاعل والتكيف بيئة العمل (أبو حسين، 2017: 33). إن تحقيق المصلحة العامة يتطلب العمل على التحري حول إجماع واسع حول مصلحة الجميع، والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير حول ما يعنيه النفع العام للجماعات المحلية وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحقيق ذلك (حماد، 2021: 17).

المساواة والعدالة Equity and Justice: تعني توفير الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب توفر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين، لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات تستهدف تحسين أوضاع الفئات المحرومة واشباع حاجاتهم الأساسية، وضمان أنهم الاجتماعي (مطير، 2013: 24). وتعد المساواة مبدأ من المبادئ الدستورية الأساسية في معظم الدساتير، والتي تعني أن الناس جميعاً متساوون

في الحقوق والواجبات، لا فرق بين الناس على أساس اللون والصفة ولا حاكم ولا محكوم، وهي المفتاح الرئيسي للوصول إلى الديمقراطية الحقيقية وكفالة الحرية، وتشمل المساواة أمام القانون والمساواة في ممارسة الحقوق السياسية والمساواة في تولي الوظائف العامة، والخدمات العامة، وصولاً إلى المساواة أمام القضاء (ديهوم، أبو شينة، 2016: 264)

المساءلة Accountability: تعني مراجعة كل فرد في المؤسسة وتحمله مسؤولية أعماله، التي يقوم بها داخل المؤسسة، والتبعات التي قد تحصل عن القرارات التي يتخذها والأنشطة التي يقوم بها (عكيلة، 2021: 17). ويذكر Khotami (2017: 30) أن المساواة تشمل على آليات بحيث يوجد يقين بأن كل المسؤولين الحكوميين والقادة السياسيين مسؤولين تماماً عن أفعالهم، وعن استخدام الموارد، وشفافية الحكومة وحرية الإعلام، ويمتلكون الكفاءة لوضع السياسات العامة الصحيحة وإدارتها وتنفيذها بما يتضمن القدرة على تقديم الخدمة للجمهور بكفاءة عالية.

الرؤية الاستراتيجية Strategic vision: التخطيط الاستراتيجي هو أداة لتنظيم الوقت الحاضر على أساس التوقعات في المستقبل، وإن وضع خطة استراتيجية هو عبارة عن خريطة الطريق لقيادة المؤسسة من اللحظة الحالية إلى حيث رغبنا أن تكون في خمس أو عشر سنوات، وذلك وفق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة (وادي والحلو، 2013: 54). وتكمن أهمية الرؤية الاستراتيجية في أنها تساهم في اعداد القادة وتنشئة الكوادر البشرية، من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والتنبؤ والتخطيط للمستقبل، وتعمل على زيادة وتنمية وتطوير درجة الابداع والابتكار لدى العاملين والقيادات في المؤسسة، وتساعد في التغلب على المشاكل والمخاطر والأزمات التي تواجهها المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي (أبو دية، 2019: 29).

ويرى الباحثان أن الدولة أو المنظمات يجب أن تتحلّى برؤية استراتيجية شاملة، تعتبر مظلة وبوصلة لرسم المكان الذي ترغب وتعمل للوصول إليه مستقبلاً، تقوم على المشاركة بين القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لتطوير العمل بكافة أنواعه (المجتمعي والتنمية البشرية)، بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة فيها، على أن تعتمد في ذلك مشاركة جميع الأفراد داخل المجتمع أو المنظمة في مراحل عمليات صنع القرارات وتتيح مساحة من حرية التعبير في الرأي وإبداء الآراء وتعزيز حكم القانون بما يعبر عن أن الجميع سواءً أمام القانون وأحكامه، وضمان حق التقاضي وفق الأطر القانونية في ظل المنظمات، وتحقيق العدالة بين الجميع في كل الحقوق، وتغليب مبدأ التوافق بين أصحاب الرؤى المتعددة بما يحقق المصالح المشتركة دون تمييز، والاستجابة لمتطلبات وحاجات المواطنين والعاملين والعمل على تلبيةها بل وتجاوز التوقعات في إنجازها، وإتاحة المعلومات بالقدر اللازم للجميع حسب حاجته إليها بسهولة.

3- الأداء المؤسسي Institutional performance:

يُعد مفهوم الأداء المؤسسي مصطلح متعدد الجوانب والأبعاد بالنسبة للمؤسسات، لاختلاف أشكالها واحجامها وأهدافها، وأثار اهتمام الكثير من الباحثين، ولم يتم التواصل لاتفاق وإجماع حول مفهوم محدد للأداء المؤسسي، بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تحدثت عن هذا المفهوم، ويرجع هذا الاختلاف لتعدد المعايير والمقاييس ووجهات النظر حوله، فكل باحث ينظر له من زاوية مختلفة (خولة، 2016: 45). ويُعرف بأنه قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها بكفاءة وتوليد مخرجات تتفق مع أهدافها وغاياتها وتكون ذات صلة بعملائها وأصحاب المصلحة (Ogbo et al, 2015: 1280). ويرى Nikpour (2016: 66) على انه مجموعة من الإنجازات

التي حققتها جميع الأقسام والتي هي ضمن أهداف المنظمة خلال فترة زمنية معينة. وعرفه حمدونة (2018: 29) على أنه مجموعة المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويُعرفه آخرون بأنه المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ويمكن للمنظمة تقييم أدائها المؤسسي بما يتوافق مع كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف ويتضمن النتائج الفعلية المحققة (Maktabi & Khazaei, 2019: 570).

4- أبعاد الأداء المؤسسي Institutional performance dimensions

تقوم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً، والموازنة بين الأهداف في المدى القصير والمدى الطويل والموازنة أيضاً بين النتائج المرغوبة والأداء الذي يقودنا إلى هذه النتائج وتساهم أيضاً هذه الأبعاد في التنسيق بين مبادرات الأفراد وكذا في عملية الاتصال والتنسيق بين دوائر المؤسسة للوصول إلى الأهداف المشتركة (ليلي، 2019: 17). وقد اعتمدت الدراسة الحالية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لـ (Kaplan & Norton) والتي تقيس الأداء الاستراتيجي للمنظمة نظراً لشمولية القياس باعتباره أحد التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية التي ساهمت في ضبط الأداء الكلي للمنظمات من خلال تقييم أنشطة المنظمة وفق رؤيتها واستراتيجيتها وهي توازن بين أربعة جوانب على النحو التالي:

- **البعد المالي Financial:** يحظى البعد المالي أهمية خاصة للمنظمات التي تهدف للربح وخاصة المساهمين والمستثمرين بالرغم من ذلك فقد اكتسبت المقاييس المالية بعض الاهتمام للمنظمات التي لا تهدف للربح ومنظمات القطاع العام. وفي وقت سابق كان يطلب من معظم المنظمات الحكومية أن تتفق بالكامل الميزانية المخصصة خلال سنة تقويمية وكان يقاس أدائهم بناءً على النسب النوعية للإنفاق. وتحولت المقاييس المالية حالياً لتكون ذات بعد استراتيجي مما يساعد على توجيه الاهتمام ببناء رعاية مستمرة للعملاء من خلال تحسين المنتجات وتحسين جودة الخدمة والالتزام بالتوقيت والتكلفة (Mutai, 2019: 11).
- **العمليات الداخلية Internal Processes:** وتعتبر عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وتحقيق أهداف المالكين. وتتضمن العمليات الداخلية معرفة القدرات الجوهرية للمنظمة ومجالات البراعة لديها التي تساعد على تحقيق قيمة تفردية عبر الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى (الياسري، حسين، 2013: 250).
- **رضا العملاء Customers satisfaction:** يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المنظمة، ومن هنا نجد أن العميل ينظر إلى المنظمة بصورة أو بأخرى فالصورة الذهنية الجيدة لدى العملاء تأتي من إدارة مؤسسة تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها، والصورة الذهنية السيئة لديهم تأتي من أدائها المنساق بعيداً عن رغبات العملاء والبحث عن رؤية العاملين والمنظمة وجعلها رؤيتهم المستقبلية (رضوان، 2013: 73).
- **التعلم والنمو Learning and Growth:** يشير إلى القدرات التي يجب على المنظمة اكتسابها من أجل تحقيق مستويات عالية من كفاءة العمليات الداخلية وتخلق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة، وهي تركز على قياس قدرات العاملين ومستوى مهماتهم ومستوى رضاهم داخل بيئة العمل، كما أنه يقيس مقدرات نظم المعلومات ويقيس نظم المكافآت والحوافز في المنظمة، ويكون تحقيق ذلك من خلال المعرفة المهنية وإتاحة

فرص الموظفين للترقية بالتقدم الوظيفي والاحتفاظ بذوي المهنة، ويعتبر مصاريف التدريب من أهم المقاييس المستخدمة في هذا البعد (Al nidaw & Jaffal, 2018: 149).

عاشراً: منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة التي يسعى لتحقيقها، فهو منهج يصف الظاهرة كما هي بالواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبر عنها كما وكيفاً، والتعرف على مكوناتها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها (الوادي والزعبي، 2011: 174)، وتحليل آراء واتجاهات المبحوثين حول متغيرات الدراسة وتحديد مدى توافر معايير الحكم الرشيد وأثره بتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظرهم وأيضا علاقة ذلك ببعض المتغيرات الديمغرافية.

الحادي عشر: أداة جمع البيانات

تم اختيار (الاستبيان) كأداة رئيسة لجمع البيانات والحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى وإعطاء فرصة من الوقت للمستقصى منهم للتفكير. وضمنت الاستبانة لتتكون من ثلاثة أجزاء. الجزء الأول خُصص ليشمل البيانات الديمغرافية (سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل)، والجزء الثاني لقياس معايير الحكم الرشيد من خلال (40) فقرة تغطي الأبعاد الثمانية (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة العادلة، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية) بواقع خمس فقرات لكل بُعد من الأبعاد الثمانية، والجزء الثالث: يحتوي على 16 فقرة لقياس الأداء المؤسسي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن والتي تغطي الأبعاد التالية (المالي، العمليات الداخلية، رضا العملاء، التعلم والنمو) بواقع (4) فقرات لكل بعد من الأبعاد الأربعة المكونة للمتغير. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما اقتربت الدرجة من (5) دلّ ذلك على الموافقة العالية، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حُدّدت درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول (1) التالي:

جدول (1): درجات المقياس الخماسي والمحك المعتمد

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1- لأقل 1.8	1.8- لأقل 2.6	2.6- لأقل 3.4	3.4- لأقل 4.2	4.2- 5
الوزن النسبي	20%- لأقل 36%	36%- لأقل 52%	52%- لأقل 68%	68%- لأقل 84%	84%- 100%
الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

الثاني عشر: صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة بعدة طرق، أولاً: صدق آراء المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصصاً في إدارة الحكم الرشيد والإدارة العامة وإدارة الأعمال بالجامعات الفلسطينية والعربية، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. ثانياً: العينة الاستطلاعية (اختبارية)، تم توزيع (40) استبانة على

بعض العاملين ضمن مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح الاستبانة وكفايتها ولتقدير الزمن اللازم للإجابة على الأداة. وبناءً على مقترحاتهم تمّ التعديل لبعض الفقرات. ثالثاً: تمّ إجراء الاتساق الداخلي، تم حسابه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وضع لقياسه. ومن جهة أخرى، تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معاملات الثبات الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للفقرات. حيث أوضحت نتائج الجدول (2) أن قيم معامل الفا كرونباخ لجميع المتغيرات والأبعاد قد تراوحت بين (0.862-0.976)، حيث أنها اتصفت بدرجة عالية من الثبات وتُعتبر مقبولة ومطمئنة لأغراض البحث العلمي حيث تجاوزت جميعها القيمة المفترضة وهي (0.7) على نحو ما اقترحه (Hair et al., 2010). وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يزيد من الثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المشاركة	5	0.863	الاستجابة	5	0.886
سيادة القانون	5	0.907	التوافق	5	0.900
الشفافية	5	0.862	المساواة والعدالة	5	0.901
المساءلة	5	0.890	الرؤية الاستراتيجية	5	0.908
معايير الحكم الرشيد	40	0.976	الأداء المؤسسي	16	0.953

الثالث عشر: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق العسكري)، وعددهم (17654) موظفاً بناءً على بيانات غير منشورة لدوائر الشؤون الإدارية وهيئة التنظيم والإدارة الفلسطينية لعام (2021) وكذلك دراسة حمش (75:2020). ووفقاً لجدول تحديد حجم العينة فإن عدد مفردات عينة الدراسة في ضوء عدد المجتمع الحالي (376) بالحد الأدنى (Krejcie and Morgan, 1970). وتم استخدام طريقة العينة العشوائية طبقاً لنوع القوة حيث يتوفر الانسجام بين كل طبقة وتختلف فيما بينها. ويوضح الجدول (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة والعينة كالاتي:

جدول (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة والعينة

القوة	ضباط صف (جندي - مساعد)		الرتب الإشرافية (ملازم - نقيب)		الرتب السامية (رائد - لواء)		عدد القوة	نسبة القوة من المجتمع	حجم العينة
	إجمالي	بإعانة	إجمالي	بإعانة	إجمالي	بإعانة			
قوى الأمن الداخلي	6102	156	4370	111	893	23	11365	64.4%	290
قوات الأمن الوطني	1540	39	1708	43	533	14	3781	21.4%	96

القوة	ضباط صف (جندي - مساعد)		الرتب الإشرافية (ملازم - نقيب)		الرتب السامية (رائد - لواء)		عدد القوة	المجموع نسبة القوة من	العينات
	الرتبة	العدد	الرتبة	العدد	الرتبة	العدد			
الهيئات والإدارات المركزية	30	1164	25	983	9	361	2508	14.2%	64
الإجمالي	225	8806	179	7061	46	1787	17654	100%	450

المصدر: بيانات غير منشورة وفقاً للهيكل التنظيمي لقوى الأمن الفلسطيني وهيئة التنظيم والإدارة - 2021، ودراسة (حمش، 2020: 75).

وتم توزيع (450) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (417) استبانة بنسبة (92.7%). ويبيّن الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية. ويتضح من جدول (4) أن ما نسبته (11.8%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، وهذا يعود لبعض التعينات التي تجري من حين لآخر والذي يتم تعيينهم من خريجين الدورات العسكرية والعسكريين من ضباط الصف والأفراد، ونسبة من تتراوح سنوات خدمتهم من (5) إلى أقل من (15) سنوات، (50.6%)، ويعزى ذلك إلى أحداث الانقسام حيث امتنع مجموعة من العاملين بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية عن الدوام، وبالتالي اضطرت الحكومة بغزة حينها لتعيين عدد كبير من العاملين لسد العجز في القوى العاملة، وعليه تحسب سنوات الخدمة من عمر الانقسام والذي مضى عليه ما يقارب (16) سنة، بينما ما نسبته (37.6%) سنوات خدمتهم (15) سنة فأكثر، حيث استمر عدد من العاملين بوزارة الداخلية منذ قدوم السلطة الوطنية للعمل مع حكومة غزة.

ويتضح من الجدول (4) أيضاً أن ما نسبته (5.8%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وذلك لطموحهم بتحسين أوضاعهم الوظيفية والتأهيل لشغل المناصب الأعلى مستقبلاً أو لتطوير أنفسهم خاصة أن الجامعات الفلسطينية دشنت الكثير من برامج الماجستير مما خففت عبئ الإجازات والسفر لنيل الدرجة من الجامعات بالخارج، (40.5%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذه الدرجة العلمية أصبحت وبحكم القانون مطلب أساسي لشغل المناصب الإشرافية والسامية وكذلك التخصصية، بينما (53.7%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل، حيث يوجد بعض الوظائف بالوزارة لا تتطلب مهام مؤهلات عالية، بل تتسجم مع مؤهل الدبلوم، مثل شرطة المرور والحراسات والنظارة والوظائف المهنية والحرفية وغيرها من الوظائف. ويوضح الجدول أعلاه أن (21.1%) من عينة الدراسة رتبته العسكرية رتبة سامية (لواء - رائد)، (40.8%) رتبته العسكرية رتبة إشرافية (نقيب - ملازم)، بينما (38.1%) رتبته العسكرية ضباط صف وأفراد، ويعكس الجدول سلامة الهيكل التنظيمي جزئياً، حيث أن عدد الرتب السامية (لواء - رائد) أقل من عدد الرتب الإشرافية، في حين يظهر خلل جزئي حيث أن عدد الرتب الإشرافية يتجاوز ضباط الصف والأفراد، وتشير القاعدة أنه كلما ارتفعنا في الهيكل الهرمي لأعلى تقل عدد الوظائف العليا، وقد يعود السبب إلى الاستثناءات في التعينات والترقيات للوظائف الإشرافية، لتحسين الأوضاع المالية لهذه الفئة، ويتضح أيضاً أن ما نسبته (57.1%) من عينة الدراسة مكان عملهم قوى الأمن الداخلي، (27.1%) مكان عملهم قوى الأمن الوطني، بينما (15.8%) مكان عملهم الهيئات والإدارات المركزية، وهذا ينسجم مع خصائص مجتمع الدراسة حيث تتضمن قوى الأمن الداخلي حسب الجدول (3) ما نسبته (64.4%) من مجتمع الدراسة، والتي تضم عدد كبير من العاملين في الأجهزة التي تحت إدارتها.

جدول (4): توزيع أفراد العينة

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	النسبة (%)
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	49	11.8
	5-10	75	18.0
	10-15	136	32.6
	15 سنة فأكثر	157	37.6
المؤهل العلمي	دكتوراه وماجستير	24	5.80
	بكالوريوس	169	40.5
	أقل من بكالوريوس	224	53.7
الرتبة العسكرية	رتب سامية	88	21.1
	رتب اشرافية	170	40.8
	ضباط صف وأفراد	159	38.1
مكان العمل	قوى الأمن الداخلي	238	57.1
	قوى الأمن الوطني	113	27.1
	الهيئات والإدارات المركزية	66	15.8

الرابع عشر: اختبار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت النتائج أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإنَّ توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تمَّ استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، واستخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، واختبار (كولمغوروف - سمرنوف) لاختبار للكشف عن التوزيع الطبيعي لبيانات من عدمه، إضافة إلى اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة " الحياد " وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استُخدم للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبانة. علاوة على ذلك، استخدم معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات. ولمعرفة مدى مساهمة (أثر) المتغير المستقل في المتغير التابع تم الاستعانة بنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحديدًا التدريجي (Stepwise Regression)، كما وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات معنوية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة.

الخامس عشر: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه " ما واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟". تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن واقع الحكم الرشيد جاء بدرجة موافقة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.17) وبوزن نسبي (63.4%)، ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين في المجال كانت متقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث أن قيم الانحراف المعياري تراوحت (0.75-0.97) وكانت أقل من (1) طبقاً لما اقترحه (Hair et al., 2010). وأظهر أفراد العينة أن أعلى متوسط حسابي كان لُبعد سيادة القانون بمتوسط حسابي (3.32) في الترتيب الأول، وأدنى متوسط حسابي لُبعد المساواة والعدالة (3.03) وكان في الترتيب الأخير مقارنة بباقي المجالات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة
المشاركة	3.07	0.87	61.44	متوسطة
سيادة القانون	3.32	0.97	66.47	متوسطة
الشفافية	3.13	0.84	62.67	متوسطة
الاستجابة	3.11	0.89	62.26	متوسطة
التوافق	3.24	0.84	64.74	متوسطة
المساواة والعدالة	3.03	0.90	60.61	متوسطة
المساءلة	3.23	0.89	64.69	متوسطة
الرؤية الاستراتيجية	3.23	0.87	64.69	متوسطة
جميع " معايير الحكم الرشيد "	3.17	0.75	63.48	متوسطة
الأداء المؤسسي	3.24	0.77	64.88	متوسطة

وكأحد التفسيرات المحتملة لتلك النتيجة المتوسطة لمعايير الحكم الرشيد أن وزارة الداخلية والأمن الوطني تتمسك بقدر يقبل بالمشاركة للعاملين في آليات تنفيذ مهام عملهم كما أنها تمتلك مجموعة من القوانين تعمل على تطبيقها وتكشف التجاوزات المخالفة وتوقع العقوبات على المخالفين، وتتبنى الشفافية وعرض المعلومات التي تتعلق بالمواطنين والعاملين وتسمح باستخدامها على قدر حاجة طالبيها، وتستجيب بالسرعة الممكنة لشكاوي ومقترحات المستفيدين، وتعمل على حل مشكلاتهم وفق الإمكانيات المتاحة للوزارة، وتعمل على تبني مبدأ المساواة والمحاسبة للعاملين وفقاً لدرجة الانجاز الفعلي للأهداف مقارنة بما هو مخطط ومتفق عليه، وتعزز مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين والمواطنين وتحقيق المساواة والانصاف دون تمييز. كما وتملك رؤية استراتيجية معتمدة على دراسة عميقة للبيئة الداخلية والخارجية للوزارة وترسم الاستراتيجيات وتضع الأهداف والخطط التشغيلية، وتعتبرها بمثابة مظلة تسخر جمع الأنشطة والوزارة في سبيل تحقيقها والوصول إليها، إلا أن هذه النسبة ليست بالمستوى المأمول وخاصة إذا ما تطلعت الوزارة لتحقيق مستوى عال من تطبيق معايير الحكم الرشيد، وذلك لطبيعة المؤسسة لعسكرية التي تصدر الأوامر والتعليمات بقدر قليل من المناقشة والحوار، وأنها تتجاوز وتستثني بعض العاملين من أصحاب

النفوذ والسلطة سواء في الترقيات أو تحقيق العقوبات الواقعة عليهم، وتخفي بعض المعلومات التي تتصف بالأهمية والخطورة كونها معلومات عسكرية وأمنية لا يمكن البوح بها. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (غوانمة، 2018)، والتي أكدت على توافر معايير الحكم الرشيد بدرجة موافقة متوسطة، واختلفت مع دراسة (حماد، 2021)، (حمش، 2020)، (بارود، 2020)، (خضير، 2019) والتي أظهرت جميعها درجة موافقة كبيرة لممارسة معايير الحكم الرشيد.

ثانياً : نتيجة السؤال الثاني، ونصه " ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟"، يُلاحظ من الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية للأداء المؤسسي جاءت بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.24) بوزن نسبي (64.8%). وتدل الانحرافات المعيارية على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير ومتقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث أن قيم الانحرافات المعيارية كانت (0.77). وتُفسر النتيجة بأن الوزارة تسعى لتوظيف التكنولوجيا المتطورة والحديثة في تسيير أعمالها وتقديم خدماتها للانتفاع بمزاياها المتعددة، إلى جانب قدرة الوزارة على خدمة المستفيدين على مدار الأوقات من خلال إتاحة أرقام هاتفية تتعامل مع القضايا المستعجلة والهامة، وتزويد العاملين بالبرامج التدريبية والدورات وإتاحة فرص التعلم والتشجيع للعاملين على فرص التعلم والنمو العلمي لإكسابهم الخبرات اللازمة وسد الفجوات وتلبية حاجاتهم التطويرية والحرص على تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد دون تأخير، ورفع شعار أن معاملة المواطنين هي معاملة كل موظف الشخصية والتي يجب أن يبدي اهتماماً ملحوظاً بها، مع الحرص على قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط المعياري، ومعرفة الانحرافات ومعالجتها بإيجاد مبدأ الرقابة المتزامنة، لعدم تزايد الأخطاء والمخالفات في العمل مع دعم فيهم البحوث والتطوير وامتلاك الوزارة إدارة تختص بالتخطيط والتطوير والجودة لتعزيز وتحسين وتطوير الأداء والارتقاء به لأعلى مستوياته. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة المتوسطة، دون المستوى المنشود خاصة في ظل توجهات الوزارة الحكومية للتميز في الأداء ويرجع السبب إلى الضائقة المالية وعوامل الحصار والتي قللت من فرص التوظيف للكوادر الشابة والاستفادة من معارفهم وطاقاتهم الإيجابية. كما أن زيادة فترات الانتظار لتلقي الخدمات وبالتالي عدم تحقيق مستويات عالية من رضا العاملين عن جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة وطبيعة عمل الوزارة وعدم الإعلان عن تقارير أداءها المالية والإدارية، سبب آخر في عدم امتلاك آليات رقابية لضبط التكاليف والأداء المالي ومنع لإسراف وضياع الموارد المختلفة. واتفقت الدراسة مع دراسة (الشنطي، وأبو عودة، 2019)، (حمدونة، 2018)، والتي أكدت أن الأداء المؤسسي كان بدرجة موافقة متوسطة، واختلفت مع دراسة (سمور، 2021)، (حميد، 2020)، (القرالة، 2018)، والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة، واختلفت أيضاً مع دراسة (خضير، 2019)، والتي بينت أن الأداء المؤسسي للشركات العائلية كان بدرجة موافقة كبيرة جداً.

ثالثاً : لإجابة السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى، ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟"، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.440	5.281	0.000
المشاركة	0.098	2.645	0.008
سيادة القانون	0.011	0.294	0.769
الشفافية	0.035	0.893	0.372
الاستجابة	0.098	2.476	0.014
التوافق	0.087	2.111	0.035
المساواة والعدالة	0.079	2.344	0.020
المساءلة	0.113	2.911	0.004
الرؤية الاستراتيجية	0.361	9.498	0.000
معامل الارتباط = 0.869		معامل التحديد المُعدَّل = 0.751	
قيمة الاختبار F = 156.518		القيمة الاحتمالية = 0.000	

ومن النتائج الموضحة في الجدول (6) يتبين أن معامل الارتباط $(R) = (0.869)$ ، ومعامل التحديد المُعدَّل $(Adj. R^2) = 0.751$ وهذا يعني أن (75.1%) من التغير في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني. وكانت قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (156.51)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحكم الرشيد والأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وبمعنى آخر، فإنه وبزيادة مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارة يتحسن مستوى الأداء المؤسسي. كما وتبين النتائج أن المتغيرات المؤثرة في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية والأمن الوطني هي " المشاركة، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية"، بينما تبين عدم وجود تأثير للمتغيرين " سيادة القانون، الشفافية".

ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن مشاركة الوزارة للعاملين في أنشطتها ورسم سياساتها، يولد القناعة لديهم بالأهداف المرسومة بما يحقق قدر عال من الالتزام بها حيث ترتكز عملية تغيير الأهداف على جماعية الآراء وتفاعل كافة الوحدات التنظيمية والأقسام لتحقيق فلسفة الجودة الشاملة في الأداء، كما أن استجابة الوزارة لحاجات المستفيدين من خدماتها وكذلك العاملين داخلها يعبر عن تلبية طلباتهم، وإنجاز الخدمات وفقاً لطموحاتهم وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي تتماشى مع التوقعات في تصوراتهم. وتزيد عملية نشر المعلومات من معرفة المستفيدين لحقوقهم وآليات تنفيذ الخدمات وإبداء الاحترام المتبادل، يولد التفاهم وخلق الثقة بين الأطراف بما يعزز الأداء الكلي. ويؤدي المناخ الإيجابي بالوزارة لمساعدة العاملين لبعضهم في حل مشكلات العمل وإنجاز المهام بفاعلية وبالتالي تقديم خدمات تتصف بالتميز والجودة وسرعة دون تأخير. كما أن وجود نظم للرقابة والمحاسبة بحيث يخضع الجميع للقوانين والمساءلة دون استثناء يجعل الجميع حريص على تفادي العقوبات والوقوع في الأخطاء، وتحسين العمل وتجويده والحفاظ على الموارد المالية والبشرية، وحرص العاملين على الاستفادة من أنظمة المراقبة في اكتشاف الأخطاء وسيلة لتطوير الأداء والتبليغ عن الانحرافات من المسارات المحددة، وبالتالي حل المشكلات ومعالجة الأخطاء بالسرعة الممكنة وهذا يحقق منع الهدر في الموارد وتجويد الخدمات وتقديمها بأفضل صورة من

المرّة الأولى. ويمكن تفسير عدم تأثير معيار سيادة القانون في الأداء المؤسسي، لأن الوزارة تستخدم المجاملة والمحابة عند تطبيق القوانين مع وجود الاستثناءات مما يصيب العاملين بالإحباط والتذمر، وبما ينعكس على مستوى الخدمات التي يقدمونها وعلى معدلات الإنجاز، كما أن طبيعة الوزارة العسكرية والأمنية تجعلها لا تطبق معيار الشفافية بالشكل الأمثل وتخفي بعض التقارير المالية والإدارية، وتصر على عدم نشرها والإفصاح عنها مع وجود ثقافة لا تسمح للتعبير عن الآراء وإبداء المقترحات، وذلك بحجة عدم البوح بأسرار الوزارة والمعلومات حولها. وتتفق الدراسة مع نتائج دراسة (خضير، 2019)، والتي أثبتت وجود أثر إيجابي لمعايير الحكم الرشيد في الأداء المؤسسي ودراسة (وسيلة، 2016)، والتي بينت أن تطبيق الحوكمة يؤدي لتحسين الأداء المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

رابعاً: لإجابة السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية، ونصها "توجد فروق متوسط استجابات المبحوثين حول (إدارة الحكم الرشيد، الأداء المؤسسي) في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، مكان العمل)؟"، لاختبار الفرضية وللإجابة على السؤال الرابع تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول (7) يوضح التالي:

جدول (7): الفروق الإحصائية بين كل من (الحكم الرشيد، الأداء المؤسسي) والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	الحكم الرشيد			الأداء المؤسسي		
		الوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.19	1.334	0.263	3.22	0.892	0.445
	5- إلى أقل 10	3.06			3.24		
	10- إلى أقل 15	3.27			3.33		
	15 فأكثر	3.14			3.18		
المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.19	0.434	0.684	3.21	1.212	0.299
	بكالوريوس	3.13			3.18		
	دبلوم متوسط فأقل	3.20			3.30		
الرتبة العسكرية	رتب سامية	3.28	1.328	0.266	3.32	0.813	0.444
	رتب اشرافية	3.12			3.19		
	ضبط صف وأفراد	3.17			3.26		
مكان العمل	الأمن الداخلي	3.31	16.892	*0.000	3.36	9.900	*0.000
	الأمن الوطني	2.84			2.98		
	الإدارات المركزية	3.26			3.28		

نتائج الفروق حول متغير الحكم الرشيد:

يبين الجدول (7) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الحكم الرشيد تُعزى إلى سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الترتيب العسكرية حيث قيم ف كانت (0.263)،

(0.684)، (0.266) على الترتيب. ويرجع الباحثان عدم وجود فروق تبعاً لسنوات الخدمة إلى أن العاملين بمختلف سنوات خدماتهم يسعون لأهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وفوائدها، وبالتالي يستطيع الجميع أن يطبق هذه المعايير بغض النظر عن مدة سنوات الخدمة في الوزارة، ولأن الوزارة تعلن عن ضرورة تطبيق وممارسة دورة على جميع العاملين دون استثناء، وبالتالي سينال التزام منهم بالحرص على تطبيقها وجعلها موضع الممارسة. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (حماد، 2021)، (بارود، 2020)، (حمش، 2020)، (خضير، 2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة (غوانمة، 2018) والتي أظهرت فروق (لصالح 10 سنوات). وتُفسر نتيجة عدم وجود فروق حسب المؤهل العلمي إلى أن معايير الحكم الرشيد مطلب لجميع العاملين بالوزارة بغض النظر عن المؤهلات التي يحملونها، وتطبيق معايير الحكم الرشيد لا يشترط مؤهل علمي معين دون الآخر، بل هي ممارسة يجب على الجميع ممارستها وتحولها لثقافة عامة يجمع العاملون عليها. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (بارود، 2020)، (حمش، 2020)، (خضير، 2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الباحثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (حماد 2021) والتي ثبتت فروق لصالح المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان عدم وجود فروق تعزى للرتبة العسكرية لأن جميع العاملين بمختلف الوظائف والرتب العسكرية بالمستويات المتباينة حريصون على تطبيق معايير الحكم الرشيد داخل وزارتهم، وبالتالي القيادات العليا تتصرف بشكل نموذجي، ويسعى العاملون بالرتب الأقل إلى محاكاتهم وتقليدهم كونها تصرفات إيجابية مقنعة، كما أن الوزارة تفرض على الجميع سواء كانوا وحدات تنظيمية أو أفراد على الالتزام بهذه المعايير، وجعلها موضع الاهتمام والاعتبار لمهمة ينفذ أي نشاط أو مهمة عمل في مختلف المستويات. تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (حمش، 2020)، (خضير، 2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق حسب متغير الرتبة العسكرية أو (المسمى الوظيفي)، بينما اختلفت مع دراسة (غوانمة، 2018)، والتي بينت وجود فروق لصالح من يعملون بوظيفة (أستاذ جامعي). ويمكن تفسير وجود اختلافات تبعاً لمكان العمل ولصالح قوى الأمن الداخلي بسبب أن قوى الأمن الداخلي هي الجهة الأكثر تعاملًا مع جمهور المواطنين، وبالتالي الأكثر حرصاً على توليد شعور لدى المستفيدين بتطبيق الوزارة وإدارتها لمعايير الحكم الرشيد وأبعادها المختلفة، وذلك لتحسين الأداء وزيادة الرضا لديهم وخلق صورة ذهنية وانطباعات جيدة عن قوى الأمن الداخلي. اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (حماد 2021) التي أوضحت وجود فروق لصالح المنظمات الزراعية الأهلية، ودراسة (حمش 2020) لصالح قوى الأمن الوطني.

نتائج الفروق حول متغير الأداء المؤسسي:

يُبين الجدول (7) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير الأداء المؤسسي تُعزى إلى سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التربة العسكرية حيث قيم ف كانت (0.455)، (0.299)، (0.444) على الترتيب. بينما توضح النتائج في الجدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) حول الحكم الرشيد تعزى لمكان العمل وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يتبعون قوى الأمن الداخلي. ويعزو الباحثان عدم وجود اختلافات بسبب سنوات الخدمة كون تحسين الأداء المؤسسي هو نتاج تضافر مجهودات الجميع من العاملين، سواء أصحاب الخبرات القليلة، والذين يتمتعون بالطاقة والدوافع للعمل والحماس، والعاملين من ذوي الخبرات والكفاءات الكبيرة من ذوي الآراء الناقدة والصائبة

والتي تحسن التعامل مع الظروف ولديها التقدير المناسب للأحداث، وبالتالي يسعى الجميع لجوئهم للعمل. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (سمور، 2021)، (حميد، 2020)، (الشنطي وأبو عودة، 2019)، (حمدونة، 2018)، (خضير، 2019)، والتي أظهرت عدم وجود فروق حسب سنوات الخدمة بين استجابات المبحوثين. ويعزو الباحثان عدم وجود اختلافات طبقاً للمؤهل العلمي إلى أن جميع العاملين وباختلاف مؤهلاتهم العلمية يتم تزويدهم بالتدريب اللازم لسد الفجوة في المهارات اللازمة لقيامهم بأداء أعمالهم بكفاءة، وبالتالي يتم تجهيزهم وإكسابهم المعارف والسلوكيات التي تضمن أن يؤدي كل منهم مهامه وواجباته الوظيفية بإتقان، وهذا ينسجم مع الفقرة (13) من الجدول (15.5) الذي يبين أن العاملين يتعلمون الدورات التدريبية للارتقاء بمستوى أدائهم حيث حازت على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (68.43%). واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (سمور، 2021)، (حميد، 2020)، (حمدونة، 2018)، (خضير، 2019)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (الشنطي، وأبو عودة، 2020) والتي أظهرت فروق لصالح حملة شهادة (الدبلوم فأقل). وكأحد التفسيرات المحتملة لعدم وجود فروق تبعاً للرتبة العسكرية إلا أن جميع العاملين يسعون كلاً من خلال موقعه، وبحكم واجباته الوظيفية لتقديم أفضل مستوى من الأداء فجميع العاملين مهما كانت طبيعة وظائفهم، مطالبون بتقديم الخدمات، وإنجاز الأنشطة بأعلى كفاءة وبالفاعلية اللازمة، كما أن نظم الرقابة، والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط بتنفيذ جميع الوظائف دون استثناء، فالجميع يخضع للمحاسبة والمسؤولية عن درجة فاعلية الأداء لمهام عمله. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (سمور، 2021)، (الشنطي وأبو عودة، 2019)، (خضير، 2019)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية والمسمى الوظيفي، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (حميد، 2020)، والتي أظهرت فروق لصالح (الإداريين).

ومن النتائج الموضحة في الجدول (7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يتبعون قوى الأمن الداخلي. ويعود السبب لهذه النتيجة إلى حرص قوى الأمن الداخلي، باعتبارها القوى الأكبر بين القوى للوزارة على تحسين جودة أداءها المؤسسي، من خلال تطوير إجراءات العمل، والخطط وتبسيط الإجراءات، وإدخال التكنولوجيا الحديثة على العمل. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (سمور، 2021)، والتي أوضحت وجود فروق لصالح (الجامعة الإسلامية).

تلخيص لأهم نتائج الدراسة:

- وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على معايير الحكم الرشيد، بأبعادها في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري، حيث كان إجمالي مستوى تطبيق هذه المعايير ككل بوزن نسبي (63.48%).
- أظهرت نتائج الدراسة موافقة بدرجة متوسطة لأفراد العينة من العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية، موضع التطبيق على المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (64.88%).
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، لمعايير الحكم الرشيد في الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وفُسرت مجتمعة ما نسبته (75.1%) من التباين والاختلاف في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). و تبين أنَّ المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع "الأداء المؤسسي"، هي: (المشاركة، والاستجابة، والتوافق، والمساواة والعدالة، المساواة، الرؤية الاستراتيجية)، بينما تبين عدم وجود تأثير لمعايير (سيادة القانون والشفافية).

- عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، حول إجمالي (معايير الحكم الرشيد، الاداء المؤسسي) تُعزى إلى المتغيرات التالية: (سنوات الخدمة، والرتبة العسكرية، والمؤهل العلمي)، بينما تبين وجود جوهريّة بين متوسطات استجابات المبحوثين حول المتغيرين تُعزى لمتغير (مكان العمل) ولصالح قوات الأمن الداخلي.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها الآتي:
- الحرص على خلق مناخ يتيح مشاركة العاملين من جميع المستويات الإدارية والرتب المختلفة في عمليات صنع القرار واتخاذها، كلٌ فيما يخص عمله وخلق مساحة لإبداء الرأي وحرية التعبير والأفكار التي في أذهان العاملين دون خوف.
 - العمل على تطبيق التعليمات والقوانين على العاملين، وكذلك المستفيدين من خدمات الوزارة دون تحيز أو محاباة، بحيث تنتشر العدالة والمساواة بين الجميع وأن الجميع على قدم المساواة أمام القانون.
 - الحرص على ترسيخ مبدأ التوافق عند مناقشة القضايا الهامة والأخذ برأي الأغلبية وتغليب التشاور وروح الديمقراطية، وأخذ وجهات النظر بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات دون استخدام للمركزية بشكل مفرط.
 - السعي إلى تطبيق العدالة التنظيمية بكافة أبعادها (التوزيعية والتعاملية والإجرائية) بين العاملين، ومنح الترفقيات والمكافآت لمن يستحقها وفقاً لمبدأ الجدارة، وتخصيص نسبة من التعينات لاستيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة في وظائف تناسبهم لدمجهم في المجتمع، وإبراز المسؤولية الاجتماعية اتجاههم.
 - دراسة احتياج الوزارة من القوى العاملة كمّاً ونوعاً وذلك لسد العجز الموجود وتزويد منافذ تقديم الخدمات للمستفيدين، وتقليل فترة الانتظار لهم وبما يحقق مستويات عالية من الرضا لديهم.
 - القيام بدراسات دورية علمية لقياس مستوى رضا العاملين والمتعاملين (حيث الرضا يزيد وينقص) وبالتالي يتطلب متابعة وتقييم حاجات المستفيدين ورغباتهم والعمل على إشباعها وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وبما يتجاوز توقعاتهم.
 - ضرورة إيجاد آليات للرقابة المالية، ومؤشرات واضحة لقياس الأداء المالي للمنظمات الحكومية (الوزارة) بما يضمن الضبط وعدم الاسراف في الموارد.
 - تعزيز العلاقة بين الوزارة وجميع الأطراف المتعاملة معها من العاملين، والمستفيدين والوزارات والمنظمات المحلية، لتوفير الزيارات التبادلية وإقامة الاحتفالات، ودمجهم وإطلاعهم على أنشطة الوزارة والاستفادة من آراءهم بما يولد الثقة المتبادلة ويزيد ولاءهم للوزارة.

محددات الدراسة والمقترحات

- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية ولم تشمل الدراسة العاملين بالضفة الغربية بسبب عوامل الحصار والإغلاقات الإسرائيلية ولعوامل التكلفة وجائحة كورونا. وبناءً عليه، يقترح تكرار هذه الدراسة على العاملين بالمحافظات الشمالية وعمل دراسات مقارنة مع الوزارات الأخرى أو بين القطاعات الحكومية والقطاع الخاص.
- في الدراسة الحالية تم دراسة تأثير الحكم الرشيد كأحد العوامل المستقلة في تحسين الأداء المؤسسي دون دراسة غيرها من المتغيرات الأخرى أو دراسة متغيرات ثالثة سواء كانت وسيطة أو معدلة في العلاقة. لذا، يقترح الباحث إجراء بحوث مستقبلية بحيث تشمل متغيرات مستقلة أخرى مثل (القيادة الخادمة، القيادة

المتعددة، المناخ التنظيمي) ودراسة متغيرات وسيطة مثل (الانتماء الوظيفي، الولاء التنظيمي، الإبداع الوظيفي) مما قد يساعد في تفسير التباين في الأداء المؤسسي بشكل أفضل مما توصلت إليه هذه الدراسة وهي (75.1%)، وتزويد فهم أعمق لطبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

- تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند نقطة زمنية واحدة (One shot)، وبالتالي يقترح الباحث جمع البيانات من المستجيبين عند أكثر من نقطة زمنية دراسة مطولة (Longitudinal study) حيث يُساهم هذا الأسلوب بتزويد معلومات عن التغيرات في المواقف والاتجاهات لأفراد العينة ويزود بفهم أشمل لطبيعة الظاهرة.

المراجع العربية

- أبو حسين، مصطفى (2017). "معايير الحكم الرشيد في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - UNDP (1997)، "إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة"، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- الحمدي، عبد العظيم (2018). "الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة"، مؤسسة أبرار، ط1، صنعاء، اليمن.
- الحمدي، عبد العظيم (2021). "الحكم الرشيد عند عظماء الحكام والملوك"، دار الكتب الوطنية، ط1، صنعاء، اليمن.
- أبو دية، علي (2019). "معايير الحكم الرشيد في عهد عمر بن عبد العزيز". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو النصر، مدحت (2015). "الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر.
- البسام، بسام (2016). "الحوكمة في القطاع العام"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- بارود، أكرم (2020). "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على بلديات المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- جبر، نجوى (2015). "التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسية، غزة، فلسطين.
- الحجار، محمد (2019). "الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسن، نبيلة (2016). "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة شركات معادية البرير"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان، السودان.
- حماد، محمد (2021). "مدى التزام المؤسسات الزراعية الحكومية والأهلية بمعايير الحكم الرشيد في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، الضفة الغربية، فلسطين.
- حمدونة، عماد (2018). "أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- حمش، محمد (2020). "دور تطبيق معايير الحكم الرشيد في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- حميد، منار (2020). "القيم التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- خضير، شادي (2019). "أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية" دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- خولة، بعيجي (2016). "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة: مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ديهوم، على وأبو شنيعة، عز الدين (2016). "الحكم الرشيد دراسة في المقومات والتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة المراقب ليبيا، كلية الآداب الخمس، (13): 769-792.
- رضوان، محمود (2013). "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر.
- سمور، محمد (2021). "نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الشنطي، محمود وأبو عودة، إبراهيم (2019). "الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بجهاز الشرطة الفلسطينية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2(2): 113-145.
- عكيلا، محمد (2021). "دور الحوكمة في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على سلطة الأراضي المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- العجلوني، محمد (2019). "أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية"، المجلة العربية للإدارة، 39(4): 3-20.
- عدوان، إبراهيم (2016). "دور استخدام نظم المعلومات الإدارية على تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في القطاع العام دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات التابعة لسلطة الطاقة والموارد الطبيعية لعام 2016"، المؤتمر العالمي الخامس للسياسة العامة والإدارة في الشرق الأوسط، جامعة القدس، فلسطين.
- عدوان، إبراهيم (2020). "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فعالية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- غوانمة، فادي (2018). "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(26): 103-117.
- القرالة، علاء (2018). "أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(2): 34-57.
- اللبدي، نزار (2015). "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة، ط1، عمان، الأردن.

- ليلي، فتيحي (2019). "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هالبرتون"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مطير، سمير (2013). "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- النجار، خالد (2019). "مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق الحكم الرشيد دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الياسري، أكرم وحسين، ظفر (2013). "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(3)، 236-241.
- وادي، رشدي والحلو، أحمد (2013). " دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة"، المؤتمر العلمي الثاني، أولويات البحث العلمي في فلسطين، نحو دليل وطني للبحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الوادي، محمود، والزعبي، علي (2011). "أساليب البحث العلمي-مدخل منهجي تطبيقي"، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- وسيلة، سعود (2016). "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Abrha, FW. (2016) Assessment of Responsiveness and Transparency: The case of Mekelle Municipality, *Journal of civil and legal sciences*, 5(3), 1-17 .
- Al nidawi, A, and Jaffal, Sh (2018). The impact of Organizational creativity on organizational performance, Tb Moderating role of knowledge sharing: Empirical study in Pharmaceutical Jordanian companies, *Economic and Managerial*, xv(2), 144-156.
- Beshi, T. & Kaur, R. (2020). Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. *Public Organization Review*, (20): 337-350.
- Đorđević, B, Đukić, M, Lepojević, V and Milanović, S. (2020). The impact of employees commitment on organizational performance, *International journal of strategic Management*, 25(3), 28-37.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*, Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. and Norton, D.(1992). The balanced scorecard- measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 79(7/8).
- Keping, y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis, *Journal of the Humanities and social science*, 11(1), 1-8.
- Khotami, (2017). The concept of Accountability in good governance, international conference on Democracy, Accountability and governance, (ICODAZOT 7). Advanced in social science, *Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 163.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

- Maktabi, S & Khazaei, A. (2014). The Impact of Organizational Learning on Organizational, Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran , *TI Journals, International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3 (10),569-573.
- Mutai, H, (2019). Application of Balanced scorecard on organizational performers in selected public secondary schools in NANDI county- Kenya, *Master thesis*, Kenyatta university, KENYA.
- Nikpour, A, (2017). The impact Organizational culture on organizational performers, the mediating roles of employee's organizational commitment, *International Journal of leadership*,6 (1) ,65-72.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Ogbo, A, Chibueze, N, Christopher, O, and Anthony, I (2015). Impact of structure on organization performers of selected technical and service Firms in Nigeria, *Corporate Ownership & control*, 13(1), 1278-1284.
- Weiss, Th (2000). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges, *Third world Quarterly*, 21(5), 795-814.

الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

1. العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 ☐ 50 سنة فأكثر

2. سنوات الخدمة:

- ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

3. الرتبة العسكرية:

- ☐ رتب سامية (لواء-رائد) ☐ رتب اشرافية (نقيب- ملازم) ☐ ضباط صف وأفراد

4. المؤهل العلمي:

- ☐ دراسات عليا ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم متوسط فأقل

5. مكان العمل (الجهاز، الإدارة):

- ☐ قوى الأمن الداخلي ☐ قوى الأمن الوطني ☐ الهيئات والإدارات المركزية

الجزء الثاني: معايير الحكم الرشيد

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
المعيار الأول: المشاركة						
1.	تشرك الوزارة أصحاب المصالح في رسم السياسات العامة والتخطيط لأعمالها.					
2.	تتوفر في الوزارة قيادة فاعلة قادرة على توحيد الجميع بالوزارة حول رؤية مشتركة.					
3.	تحرص الوزارة على مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صنع القرارات.					
4.	تحفز الوزارة العاملين على إبداء الرأي، وتقديم المقترحات دون خوف من النقد.					
5.	تشجع الوزارة العاملين فيها للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة.					
المعيار الثاني: سيادة القانون						
1.	يلتزم العاملون بالوزارة باللوائح والأنظمة وقوانين العمل داخلها.					

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
2.	تتوفر لدى الوزارة لوائح داخلية تحكم سير العمل، وتحدد صلاحيات، وواجبات كل عامل.					
3.	يتم تطبيق القانون على الجميع دون محاباة أو استثناء.					
4.	تعمل الوزارة للكشف عن الانحرافات في تطبيق القانون بالوزارة.					
5.	تتم جميع المعاملات الخاصة بأنشطة الوزارة وفقاً لأنظمتها الداخلية وبما يتناسب مع القوانين الحكومية.					
المعيار الثالث: الشفافية						
1.	تؤسس الوزارة لثقافة تنظيمية أساسها الوضوح، والإفصاح، وحرية التعبير.					
2.	يتوفر للوزارة صفحة إلكترونية تحتوي على كافة المعلومات العامة حول أدائها وخدماتها.					
3.	تنتشر الوزارة تقاريرها الإدارية والمالية بشكل علني ودوري.					
4.	تشجع الوزارة نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الآخرين.					
5.	تلتزم الوزارة في حق المواطنين في الاطلاع على البيانات والمعلومات الخاصة بحقوقهم.					
المعيار الرابع: الاستجابة						
1.	تستقبل الوزارة جميع الشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية.					
2.	تسعى الوزارة لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين بها بما يضمن احترام كرامتهم وحقوقهم الإنسانية.					
3.	توفر الوزارة كامل الوسائل والإمكانات لتقديم خدمات بجودة عالية للمواطنين.					
4.	تسخر الوزارة كافة إمكانياتها لضمان حماية موظفيها من المخاطر.					
5.	تعمل الوزارة على الاستجابة لحاجات جميع أصحاب المصلحة.					
المعيار الخامس: التوافق						
1.	تأخذ الوزارة بالاعتبار مختلف وجهات النظر عند تحديد أهدافها.					
2.	يرتبط العاملون بإدارات ووحدات الوزارة بعلاقات طيبة فيما بينهم.					
3.	تهتم الوزارة بتقريب وجهات النظر بين العاملين لتقليل احتمالية حدوث نزاعات العمل.					
4.	تتوافق سياسات الوزارة وخططها مع السياسات العامة للحكومة.					
5.	تأخذ الوزارة برأي الأغلبية حول القضايا المطروحة للنقاش.					
المعيار السادس: المساواة والعدالة						

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1.	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها للمواطنين دون تمييز.					
2.	تسعى الوزارة إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين العاملين فيها.					
3.	تعمل الوزارة على ترسيخ الأمن والاستقرار لجميع العاملين فيها بالتساوي.					
4.	تحتزم الوزارة حقوق العاملين بغض النظر عن انتماءهم السياسي.					
5.	تسهم الوزارة بتوظيف الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة حسب كفاءتهم وقدراتهم دون تمييز.					
المعيار السابع: المساءلة						
1.	تُطبق الوزارة نظامًا مناسبًا لمساءلة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.					
2.	توزع الوزارة الواجبات والمسؤوليات على العاملين بما يتناسب مع اختصاصاتهم الوظيفية.					
3.	تتدرج الوزارة في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها.					
4.	تقوم الوزارة بنشر ثقافة المساءلة والمحاسبة وبيان منافعها ومتطلباتها.					
5.	يستطيع العاملون بالوزارة الإبلاغ عن أي مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن حمايتهم، ويعاقب الفاعل بالقانون.					
المعيار الثامن: الرؤية الاستراتيجية						
1.	تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة.					
2.	توجد خطة تشغيلية واضحة منبثقة من الخطة الاستراتيجية.					
3.	تقوم الوزارة بتحليل بيئة عملها التي من شأنها التأثير على أداء أنشطتها الحالية والمستقبلية.					
4.	تعمل الوزارة على تحديث أهدافها واستراتيجياتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.					
5.	يتم اطلاع العاملين على الأهداف التي تطمح الوزارة إلى تحقيقها في المستقبل.					

الجزء الثالث: الأداء المؤسسي

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1.	تمتلك الوزارة آليات الرقابة المالية لتقليل التكاليف غير الضرورية ومنع الهدر في الموارد.					
2.	تحتفظ الوزارة بالأرصدة المالية لدعم برامج الخدمة ومواجهة حالات الطوارئ.					
3.	تسود حالة من الرضا لدى المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.					
4.	يتوفر بالوزارة عدد كافٍ من العاملين يتناسب مع أعداد متلقي الخدمة.					
5.	توجد علاقة بين الوزارة وعاملها والمستفيدين يسودها الولاء والثقة.					
6.	تعمل الوزارة على تحسين جودة عملياتها وخدماتها باستمرار.					
7.	تتصف إجراءات العمل بالوزارة بالتسلسل المنطقي والوضوح.					
8.	تسعى الوزارة لتطوير خدماتها باستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة.					
9.	توفر الوزارة خدماتها للجمهور في كل الأوقات وعلى مدار اليوم.					
10.	يتم في الوزارة تنفيذ الأعمال والمعاملات ضمن الوقت المحدد.					
11.	تدعم الوزارة أنشطة البحث والتطوير لتعزيز الأداء.					
12.	تتناسب جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة مع إمكانياتها المتاحة.					
13.	يتلقى العاملون بالوزارة البرامج التدريبية المناسبة للارتقاء بمستوى أدائهم.					
14.	تشجع الوزارة العاملين فيها على التعلم والتطور المهني باستمرار.					
15.	تساعد الوزارة العاملين لتبادل الخبرات وتناقضها فيما بينهم.					
16.	تقوم الوزارة بشكل دوري بقياس الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط.					