ISSN: 2437-0525 / EISSN: 2602-5078

JBAES: مجلد (08)، عدد (02)، 2022، ص: 087-102

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية

موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة

The impact of governance principles in improving financial performance of the governmental health insurance system in the Gaza Strip

حمدي شحده زعرب، [1*] **Hamdi Shehda Zorob**، hzourb@iugaza.edu.ps

وسام فتحي العيسوي، [2] **Wissam Fathi Al-Esawy**، wisamissawi1981@gmail.com

[1] الجامعة الاسلامية غزة (فلسطين)

[2] وزارة الصحة دائرة التامين الصحي (فلسطين)

تاريخ الإرسال: 2022/09/08 **تاريخ القبول:** 2022/11/15 **تاريخ النشر:** 2022/11/16

ملخص

هدفت الدراسة لقياس أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوحدة التأمين الصحي وموظفي وحدة الرقابة الداخلية والادارة العامة للشئون المالية في وزارة الصحة، والبالغ عددهم (88)موظفاً وموظفة، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (84) استبانة أي بنسبة استجابة (95.5%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر لمبادئ الحوكمة التالية (العدالة والمساواة، مكافحة الفساد، التشريعات والأنظمة) على تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة، بينما كانت المتغيرات التي ليست لها دلالة احصائية هي (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، الكفاءة والفعالية، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، الرقابة الداخلية والخارجية) أي أنها لا تؤثر في الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية

مبادئ الحوكمة؛ الأداء المالي؛ التأمين الصحي الحكومي.

تصنيف JEL: G30 ؛ H11 ؛ G52

Abstract

This study aimed to measure the impact of the principles of governance in improving the financial performance of the government health insurance system in the Gaza Strip. The study population included the employees of the Health Insurance Unit, the employees of the Internal Control Unit and the General Administration of Financial Affairs in the Ministry of Health, numbering (88) male and female employees. The researcher used the comprehensive survey method, and distributed questionnaires to the study population. The number of retrieved questionnaires reached (84), and after examining the retrieved questionnaires, none of them were excluded due to the fulfillment of the required conditions. Therefore (84) questionnaires were analyzed, at a response rate of (95.5%).

The study reached the following results: there is a direct correlation between the principles of governance and its following dimensions (strategic vision, rule of law, participation and accountability, disclosure and transparency, integrity, decentralization, justice and equality, efficiency and effectiveness, anti-corruption, response, organizational structure, legislation and regulations, internal and external oversight) and improving the financial performance of the government health insurance system in the Gaza Strip .

Keywords

Principles of Governance; Financial Performance; Government Health Insurance.

JEL Classification Codes : G30 ; H11 ; G52

* البريد الالكتروني للباحث المرسِل: hzourb@iugaza.edu.ps

I. مقدمة:

تمر وزارة الصحة الفلسطينية بمرحلة إصلاح القطاع الصحي بداية من تطوير وتحسين أوضاع الرعاية الصحية الأساسيــة، وانتهاءً بتطبيق برنامج يغطى كافة المواطنين، ويعتبر التأمين الصحي الحكومي البوابة الرئيسة للعلاج في المستشفيات وعيادات الرعاية الأولية في وزارة الصحة، حيث يقوم على أساس نظام التكافل الاجتماعي في مواجهة الخطر، ويهدف إلى تحسين الحالة الصحية للجميع، وحماية المواطن ضد المخاطر المالية، وعدالة توزيع العبء المادي للرعاية، ويعتبر التأمين المصدر الأساسي لإيرادات وزارة الصحة، لذا تتجه كافة الدول للتحويل إلى نظام تأمين صحي اجتماعي شامل وإلزامية دفع رسوم التأمين من خلال خصم الرسوم مباشرة من دخل الفرد، وأيضاً إلى حوكمة القطاع الحكومي وتعزيز مبادئها من خلال فرض إلزامية تطبيقها على الوزارات وعمل نظام يبين آلية العمل بها، حيث أن تطبيقها يؤدي إلى تقليل إهدار المال العام وضبط الأمور المالية والإدارية، وتعزيز الرقابة على المال العام والحد من الفساد المالي والإداري لتحسين الأداء المالي.

وتعد الحوكمة من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحى تطبيقها أساساً لضمان تنظيم العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني (ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني، 2018)، والغرض من "الحوكمة" في القطاع العام حماية الأموال العامة، فهي وسيلة الدولة في تقديم الخدمات للمواطنين وتحسين جودتها وضمان حقوقهم، وبالتالي تتميز خدمات الدولة بالوضوح والجودة العالية، وذلك من خلال التخطيط وتحديد أساليب قياس الأداء ومراجعة القرارات والتعرف على آراء المواطنين حول التحسين والتطوير وإيجاد قواعد وقوانين عادلة وثابتة تقوم على الشفافية والانفتاح (المقرن، 2016).

وتُعد "الحوكمة" عامل حاسم في الإدارة المالية العامة والأداء المالي وتفعيل إجراءات المسائلة عنها، حيث تتيح للحكومات صورة دقيقة عن مركزها المالي وآفاقه المتوقعة، وعن التكاليف والمزايا طويلة الأجل لأي تغيرات في السياسات المالية، وكذلك الكشف عن المخاطر التي تقترن بالمالية العامة، والتي يمكن أن تحيد بها عن المسار الصحيح، ويمثل الميثاق الجديد بشأن الحوكمة نقلة نوعية لتعزيز الرقابة على المال العام والحد من الفساد المالي والإداري، ودعم صناعة السياسات والاجراءات وتحسين المسائلة المالية، كما تتيح الحوكمة لكل من صناع السياسات والجمهور إجراء نقاش يقوم على معلومات أفضل حول تصميم سياسة المالية العامة للدولة وما تحققه من نتائج، وكذلك إرساء قواعد المسائلة بشأن مدى تنفيذ الخطط والسياسات، والعمل على تعزيز ضوابط استشراف المخاطر المحتملة التي تكتنف آفاق المالية العامة، مما يقود إلى إجراءات احترازية مبكرة لمواجهة الأوضاع الاقتصادية المتغيرة ومن ثم الحد من تواتر وقوع الأزمات وتخفيف حدتها، وقد تبين أن درجة الحوكمة تساعد في إعطاء فكرة عن مدى المصداقية المالية للحكومات المعنية لتكوين تصورات الأسواق لقياس وتقييم الأداء المالي (صندوق النقد الدولي، 2016).

يعتبر تقييم الأداء المالي من الضمانات الأساسية واللازمة لنمو واستمرار المنظومة الصحية عامة، حيث أشار (النجار، 2015) أن نسبة إيراد التأمين الصحي يمثل 34% من مجمل ايرادات الوزارة، وأن ايرادات الوزارة تشكل 5% من مجمل النفقات تقريباً، لذلك كان من الضروري دراسة مبادئ الحوكمة وتحليلها وتفسيرها، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المالي لتكون أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات، وبما يساعد في تحسين الأداء المالي.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التأمين الصحي أهم فروع التأمين الاجتماعي، حيث يعنى بخطر المرض وهو خطر واسع الانتشار ويصيب الإنسان بصورة عامة بغض النظر عن كونه من العاملين أو من غير العاملين، واستنادا إلى حقوق المواطنة في فلسطين فإنه من حق المواطنين الحصول على خدمات علاجية وفقا لنظام التأمين الصحي الذي أقرته كل الجهات الحكومية بشكل يضمن تغطية تكاليف الخدمات الصحية على الرغم من ارتفاع تكاليفها (نظام التأمين الصحي، 2004)، وعليه فإن إصلاح التشريعات الصحية يرتبط بجودة وفعالية نظم التأمين الصحي الموجودة (نصر، 2007).

وفي ضوء المعطيات السابقة تم في هذه الدراسة تحديد مدى إتباع مبادئ الحوكمة لتعزيز الرقابة على المال العام وبيان أثرها في تحسين الأداء المالي في التأمين الصحي الحكومي، حيث إن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي وبالتالي ازدياد حالات الاحتيال، وعدم الالتزام بالقوانين والتشريعات المصدق عليها، مما ينعكس سلباً على الأداء المالي، وأيضاً بيان مدى وجود العدالة والشفافية والمسائلة.

لقد غدت وزارة الصحة من خلال الأعمال الخدماتية التي تقدمها والزيادة في حجم تلك الخدمات تحتاج إلى تحسين الأداء المالي من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة كأسلوب لتطوير الخدمات الصحية ولتنمية الموارد البشرية وتحديث وتصحيح الأخطاء التي هي من المتطلبات الرئيسة، لذا تتلخص مشكلة هذه الدراسة في التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة بالاستناد الى المعايير التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP,1997)، وأيضاً حسب دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق، دولة البحرين (2013)، وتتكون مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) من ستة مؤشرات، لأكثر من 200 بلداً وإقليماً خلال الفترة 1996- 2019، وكل مؤشر يقيس موضوع من مواضيع الحوكمة (البسام، 2014)،

من خلال ما سبق ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي:

ما هو أثر مبادئ الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، مكافحة الفساد، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة، الرقابة الداخلية والخارجية) في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي.
- مناقشة العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء المالي وأهم المؤشرات المستخدمة لقياس الحوكمة في التأمين الصحي.
- تسليط الضوء على مبادئ الحوكمة كمفهوم ومزايا وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع التأمين الصحي الحكومي وما يقدمه من خدمات للمجتمع، كما أنها تعد محاولة لإلقاء الضوء لمعرفة دور وأثر مبادئ الحوكمة كأحد المفاهيم الحديثة في المجال المالي المعاصر، والتي

تساعد في تحسين جودة الأداء المالي، كما أنها تعتبر مساهمة توضح للمعنيين الجوانب الإيجابية للحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي بالتأمين الصحي وتنقسم إلى:

- مساهمة الدراسة العلمية لإلقاء الضوء لمعرفة أثر مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المالي للتأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة حيث تعتبر من الدراسات القليلة في هذا المجال.
- مساهمة الدراسة العملية في مساعدة الأطراف المختلفة مثل (وزارة الصحة، الساسة والمشرعين، الدوائر الحكومية، المجتمع المحلي، جميع أصحاب المصالح) في تقديم معلومات ملاءمة لمتخذي القرار بشأن تطوير نظام التأمين الصحي محل الدراسة، ومهمة لمساعدة الجهات التشريعية من أجل ايجاد التشريعات الملاءمة من أجل تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة، كذلك يمكن لمدققي الحسابات الاستفادة من هذه الدراسة كونها تساعدهم في تحديد قرارتهم المتعلقة بالتدقيق وتزداد فيها فعاليتهم وتعزز من استقلاليتهم في اتخاذ قراراتهم الرشيدة.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، مكافحة الفساد، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة، الرقابة الداخلية والخارجية) على تحسين الأداء المالي في التأمين الصحي الحكومي قطاع غزة، من وجهة نظر العاملين في التأمين الصحي وزارة الصحة، في قطاع غزة.

متغيرات الدراسة:

<u>تنقسم متغيرات الدراسة إلى:</u>

- **متغير تابع:** ويتمثل في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي.
- **متغير مستقل**: وهي ثلاثة عشر متغير تشكل في مجملها مبادئ الحوكمة في القطاع العام لنظام التأمين الصحي الحكومي وتتمثل في:

الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، مكافحة الفساد، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة، الرقابة الداخلية والخارجية.

الدراسات السابقة:

تطرقت عدد من الدراسات إلى موضوع الأداء المالي وعلاقته بالحوكمة، وفيما يلي بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع: حيث توصلت **دراسة (حجازي، 2021)** إلى وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، وكما أكدت **دراسة (سجيني، 2021)** وجود علاقة بين أثر المراجعة الداخلية في الحوكمة في القطاع الحكومي لكل من الشفافية المحاسبية وتحقيق مصداقية الحفاظ على أموال الدولة وتحقيق آلياتها لمحاربة الفساد، واثبتت **دراسة (الوكيل، 2021)** وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، ووجود علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، كذلك وجود علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وأكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل

إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وفي **دراسة (المروان، وآخرون، 2021)** بينت أن تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية وبدرجة الموافقة في مجالات: الأنظمة والقوانين والتعليمات، المساءلة والرقابة، الإفصاح والشفافية، الكفاءة والفاعلية، وأن عملية تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تواجه معوقات عديدة وباتجاه الموافقة بشدة من أبرزها انتشار ثقافة البيروقراطية في وحدات القطاع العام، وضعف كفاءة أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية، **وكما أكدت دراسة (النجار، 2021)** على وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة المشاركة، التقييم، المسالة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة) وبين تحسين كفاءة الأداء المالي، وكذلك وجود أثر التطبيق الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركة، وتوصلت دراسة **(SALEH, Haeruddin, et al., 2021)** إلى أن متغيرات المساءلة والمشاركة لم يكن لها تأثير كبير على الأداء المالي للحكومة المحلية لمدينة باري _ باري. ومع ذلك، فإن متغير الشفافية له تأثير على الأداء المالي للحكومة المحلية. من المأمول أن يكون لكل هذه المتغيرات الثلاثة (المساءلة والشفافية والمشاركة) تأثير كبير على الأداء المالي للحكومة المحلية وتوصلت **دراسة (عبيد، وربايعة، 2020)** إلى وجود تطبيق القواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين بدلالة إحصائية وبدرجة متوسطة، كما تبين أن ضعف التنسيق بين مؤسسات القطاعين العام والخاص، وضعف دور وسائل الإعلام، وسيطرة شخصية الرجل الواحد في مؤسسات القطاع العام تعد من أهم معيقات تطبيق الحوكمة، وكما أثبتت **دراسة (حرب، وآخرون، 2020)** وجود علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، اللامركزية، الأنظمة الداخلية، الرؤية الاستراتيجية) في بلديات قطاع غزة والتنمية المستدامة، **دراسة (الجيلي، 2020)** ساهم تطبيق الآليات المحددة للمساءلة على جميع الموظفين دون تميز في الحد من الفساد المالي بالوحدات الحكومية. متابعة وتقيم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية واعداد تقارير بذلك للإدارة ساهم في الحد من الفساد المالي، ساهم في نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين المطبقة عليهم في الحد من الفساد المالي بالوحدات الحكومية، وفي دراسة **(Karnama, Iman, et al., 2020) توصلت إلى** تحليل الآراء التي قدمها الخبراء، وتم تأكيد عمومية النموذج المقترح المكون من 4 مكونات و110 مؤشرات ذات صلة، من خلال تحليل التقارير ذات الصلة، ووجد أن عنصري المساءلة والكفاءة والفاعلية قد تسبب في انخفاض كبير في عدم الانضباط المالي في القطاع العام، وتوصلت دراسة **(Jauhari, et al., 2019) إلى أن** الحوكمة الرشيدة ليس لها تأثير كبير على موثوقية التقارير المالية للحكومة المحلية، على العكس من ذلك؛ فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات له تأثير إيجابي كبير على موثوقية التقارير المالية للحكومة المحلية، وأظهرت دراسة **(Haliah, H., & Nirwana, N., 2019)** أن الحكم الرشيد ليس له أي تأثير على مجتمع الرفاهية من خلال الإفصاح عن البيانات المالية للحكومة المحلية، حيث إن ليس للحكم الرشيد أي تأثير على مجتمع الرفاهية مع مؤشر الناتج المحلي الإجمالي من خلال تقرير المراجعة، وتوصلت **دراسة (نزال، 2018)** إلى وجود التزام من قبل الدوائر الضريبية المختلفة بتطبيق معايير الحوكمة، ويوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الحوكمة بين الإدارات الضريبية المختلفة، **وتوصلت دراسة (صايج، 2018)** إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بينت **دراسة (الججاوي، والزرفي، 2018)** أن هناك ضعف واضح في أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات البلدية بسبب اختراقها من قبل الإدارة والموظفين، حيث لا توجد اليات لحوكمة المؤسسات البلدية في الوقت الحاضر تعزز اجراءات الرقابة والمتابعة والمسائلة والشفافية والافصاح، **وتوصلت دراسة (امعيقل، 2018) الى** أن وجود علاقة وأثر ذو دلالة معنوية بين مؤشر الحوكمة الرشيدة وبين الأداء المالي للدولة الليبية، **وتوصلت دراسة (عبد الكافي، 2018) إلى** أن تطبيق نظام الحوكمة

في إدارة مصلحة الضرائب يؤثر ويحسن إجراءات تحصيل الايرادات ويزيد من ثقة المكلفين تجاه النظام الضريبي ويتحقق ذلك من خلال زيادة الافصاح والشفافية في البيانات المحاسبية المقدمة في الاقرار الضريب ويؤثر على إجراءات وسائل التحصيل الضريبي وذلك من خلال حصر وتسجيل المكلفين ومتابعتهم، **وبينت دراسة (Adisalem, 2015) أن** أداء الحوكمة الرشيدة فيما يتعلق بالشفافية والاستجابة وُجد أنه غير مرض ولا يزال هناك الكثير مما يتعين القيام به. ومن بين العوامل الرئيسية التي أعاقت أداء الحكم الرشيد في الوريد الفساد، وضعف الثقافة العامة، وضعف نظام المراقبة والتقييم، وضعف التنفيذ القدرات وانخفاض التنسيق بين أصحاب المصلحة.

ما يميز الدراسة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول دراسة عدة متغيرات وهي (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، مكافحة الفساد، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة، الرقابة الداخلية والخارجية،) وأثرها على تحسين الأداء المالي، بالإضافة إلى تناولها لموضوع مهم وهو بيان أثر الحوكمة الحكومية على تحسين الأداء المالي على البيئة الفلسطينية (التأمين الصحي الحكومي قطاع غزة).

II.الإطار الفكري للحوكمة والأداء المالي:

أصبحت الحوكمة الحكومية من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية ولحكومات، وتأتي أهمية وجود إطار فعالاً للحوكمة في تشجيع رفع مستوي الشفافية والكفاءة وتحديد المسئوليات بوضوح للإشراف والرقابة، وإلزام الجميع بتطبيق القانون، (الوردات، 2017)، وقد اكتسبت الحوكمة الحكومية أهمية أكبر بالنسبة للاقتصاديات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، ويؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الحكومة إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة الإصلاح (حلاوة، وطه، 2012)، ويعتبر الأداء المالي ركيزة اساسية للمؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال مجموعة من المؤشرات لتحديد الانحرافات في الاستراتيجيات المسطرة والموضوعة مسبقاً، حيث يوفر نظاماً متكاملا للمعلومات الدقيقة والموثوقة لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات، كما يعد الأداء المالي من أكثر الانواع استخداماً لقياس أداء المؤسسة لامتيازه بالثبات والاستقرار ومساهمته الفعالة في توجيه المؤسسات للوضعية المثلى وتحقيق أهدافها (خلادي، وهزلة، 2018).

فالحوكمة إذاً هي منهج الإدارة الذي يزوَّد الوحدة والمؤسسة الحكومية بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات بكفاءة، فالحوكمة تضع الإطار لاتخاذ القرار الأخلاقي والإجراءات الأخلاقية للإدارة داخل الوحدة أو المؤسسة على أساس من الشفافية، والمحاسبة، والأدوار الواضحة المحددة للموظفين. وتؤكد على الأداء مستخدمةً الرصد، والإبلاغ، والتطوير، وتحسين العمليات، وإجراءات العمل (الكبيجي، 2019)،**وتُعرَّف حوكمة القطاع العام** بأنها هي الإجراءات التي تتخذها الدائرة الحكومية لضمان تحقيق النتائج المرجوة من قبل الأطراف أصحاب العلاقة، فالحوكمة هي نهج الإدارة الذي يوفر الإجراءات والمبادئ والسياسات التي تحدد الإدارة من خلالها كيف تدار العمليات بكفاءة وفعالة، وتوفر الحوكمة إطاراً لاتخاذ القرارات الأخلاقية وإجراءات الإدارة الأخلاقية داخل المؤسسة بناًء على

الشفافية والمساءلة والأدوار المحددة بوضوح للموظفين، والتأكيد على الأداء من خلال المراقبة والإبلاغ وتطوير وتحسين العمليات وإجراءات العمل، ولخص الوردات (2018) معنى الحوكمة في أنها مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات الهادفة إلى تحقيق الجودة العالية والتميز من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وللحوكمة مجموعة من المبادئ: الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، مكافحة الفساد، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة، الرقابة الداخلية والخارجية (الأقرع، 2017)، وتهدف الحوكمة في القطاع العام إلى زيادة رضا المواطنين عن خدمات القطاع العام، واحترام مبدأ المساءلة والمحاسبة للجهات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة وتطبيق مبدأ النزاهة والإنصاف والشفافية في ممارسة السلطة وإدارة الأموال العامة وموارد الدولة، والحد من استخدام السلطات العامة للأغراض الخاصة، ومحاربة الفساد ومكافحته مهما كان شكله وتطبيقه، وضمان الحماية اللازمة للممتلكات العامة مع مراعاة مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة، والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وضمان الاستقرار المالى للجهات الحكومية، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإنشاء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية للمؤسسات والتخفيف من آثار المخاطر والأزمات المالية (عثمان، 2018).

الأداء المالي:

يعتبر الأداء المالي هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي (أبو قمر، 2009)، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة واستراتيجية المؤسسة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في مؤسسة أخرى وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية، ويركز البعد المالي على حجم العائد وتخفيض التكاليف والقيمة الاقتصادية المضافة، ونمو الايرادات المتولدة من أنشطة التشغيل (إدريس، والغالبي، 2009)، ويهتم هذا البعد بالنواحي المالية في أداء مؤسسات القطاع العام والخدماتي والتي تتمثل أهدافها بقياس مدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تحقيق وتلبية حاجات العملاء بأقل تكلفة ووقت ممكن، أو في أداء مؤسسات القطاع الخاص والتي تتمثل أهدافها بقيام القدرة على تعظيم صافي الربح على المدى البعيد، ولعل الكثير من الكتاب والباحثين يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق، وهناك من يعتقد أن المقاييس غير المالية لها أثر في قياس الأداء ولا يمكن تجاهلها بل يجب أن تستخدم كلا من هذه المقاييس المالية وغير المالية جنباً إلى جنب لكي تتمكن المؤسسات من قياس أدائها الاستراتيجي (أبو عرب، 2020).

III.الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات حيث الأولية والثانوية من خلال الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة ؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للبحث، والاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض، بهدف الحصول على بعض البيانات غير الموثقة كتابة، وإيضاح بعض الآراء، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages)، المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha)، اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test).

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوحدة التأمين الصحي وموظفي وحدة الرقابة الداخلية والادارة العامة للشئون المالية في وزارة الصحة، والبالغ عددهم (88)موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (84) وتم تحليلها بالكامل استبانة أي بنسبة استجابة (95.5%).

صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق من خلال اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان حيث تم احتساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين معدل فقرات أقسام الاستبانة والمعدل الكلي لفقرات تلك الأقسام، وقد كانت معاملات الارتباط تنحصر بين 48%، و94% وكذلك مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبذلك يعتبر المقياس صادقا لما وضع لقياسه.

طريقة ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة:

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة لكل فقرة وللمعدل الكلي للفقرات، وتبين أن معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 60% تدل على وجود معاملات ثبات معقولة ودالة إحصائياً .

وبذلك يكون قد تأكد صدق وثبات الاستبانة وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

فيما يلي اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح جدول (1) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (1) اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
مبادئ الحوكمة	0.88	0.41
الأداء المالي	0.69	0.72

الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول التالي الخصائص الديموجرافية لمجتمع الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

جدول (2): يوضح الخصائص الديموجرافية لمجتمع الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	66	78.6
	أنثى	18	21.4
	المجموع	**84**	**100.0**
المؤهل العلمي	**دبلوم**	**14**	**16.7**
	بكالوريوس	**56**	**66.7**
	ماجستير	**13**	**15.5**
	دكتوراه	**1**	**1.2**
	المجموع	**84**	**100.0**
التخصص العلمي	**إدارة أعمال**	**9**	**10.7**
	محاسبة	**54**	**64.3**
	اقتصاد	**3**	**3.6**
	أخرى	**18**	**21.4**
	المجموع	**84**	**100.0**
سنوات الخدمة	**5 سنوات أو أقل**	**8**	**9.5**
	6 – 10 سنوات	**14**	**16.7**
	11 – 15 سنة	**34**	**40.5**
	أكثر من 15 سنة	**28**	**33.3**
	المجموع	**84**	**100.0**
المسمى الوظيفي	**مدير عام / نائب مدير عام /مدير وحدة**	**5**	**6.0**
	مدير دائرة	**6**	**7.1**
	رئيس قسم	**19**	**22.6**
	رئيس شعبة / موظف	**54**	**64.3**
	المجموع	**84**	**100.0**

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2) أن 78.6% من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 21.4% من مجتمع الدراسة، والنسبة لمتغير المؤهل العلمي تبين أن 16.7% من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 66.7% بكالوريوس، و15.5% ماجستير، في حين أن 1.2% مؤهلهم العلمي دكتوراه، وبالنسبة لمتغير التخصص تبين أن 10.7% من أفراد مجتمع الدراسة تخصصهم العلمي إدارة أعمال، بينما 64.3% تخصصهم محاسبة، و3.6% اقتصاد، في حين أن 21.4% تخصصهم العلمي غير ذلك، أما بالنسبة لسنوات الخدمة تبين أن 9.5% من أفراد مجتمع الدراسة سنوات خدمتهم بين (5 سنوات أو أقل)، بينما 16.7% تتراوح سنوات خدمتهم بين (6-10 سنوات)، و40.5% تتراوح سنوات خدمتهم بين (11-15 سنة)، في حين أن 33.3% سنوات خدمتهم (أكثر من 15 سنة)، أما بالنسبة للمسمى الوظيفي تبين أن 6% من أفراد مجتمع الدراسة مسماهم الوظيفي مدير عام /

نائب مدير عام / مدير وحدة، بينما 7.1% مدير دائرة، و22.6% رئيس قسم، في حين أن 64.3% مسماهم الوظيفي رئيس شعبة / موظف.

تحليل محاور الاستبانة:

النتائج التالية توضح التحليل الإحصائي لجميع محاور الاستبانة، باستخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (3). وتكون العبارة ايجابية أي أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على محتواها عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، والعكس صحيح، وفيما يلي نتائج تحليل محاور الدراسة:

تحليل محاور مبادئ الحوكمة:

استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (T) لعينة واحدة، والترتيب لمحاور مبادئ الحوكمة والدرجة الكلية، ثم قام الباحث بتحليل بيانات كل محور من محاور مبادئ الحوكمة على حده:

جدول (3): نتائج تحليل محاور مبادئ الحوكمة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	الرؤية الاستراتيجية	3.69	0.75	73.8	8.474	0.000	8
2	سيادة القانون	3.97	0.55	79.4	16.167	0.000	2
3	المشاركة والمساءلة	3.12	0.86	62.5	1.317	0.192	13
4	الإفصاح والشفافية	3.67	0.68	73.3	8.984	0.000	9
5	النزاهة	3.78	0.73	75.6	9.672	0.000	4
6	اللامركزية	3.77	0.68	75.4	10.350	0.000	5
7	العدالة والمساواة	3.65	0.62	73.1	9.660	0.000	10
8	الكفاءة والفعالية	3.72	0.68	74.5	9.830	0.000	7
9	مكافحة الفساد	3.64	0.77	72.9	7.690	0.000	11
10	الاستجابة	3.74	0.77	74.7	8.785	0.000	6
11	الهيكل التنظيمي	3.51	0.86	70.2	5.438	0.000	12
12	التشريعات والأنظمة	3.79	0.67	75.8	10.610	0.000	3
13	الرقابة الداخلية والخارجية	4.06	0.52	81.1	18.465	0.000	1
	الدرجة الكلية	**3.70**	**0.53**	**74.0**	**12.208**	**0.000**	

يتبين من جدول (3) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات مبادئ الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة من الموافقة وبلغ (74%) وبانحراف معياري (0.53)، حيث جاء محور الرقابة الداخلية والخارجية بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (81.1%)، يليه محور سيادة القانون بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (79.4%)، ثم محور التشريعات

والأنظمة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.8%)، ثم محور النزاهة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.6%)، وجاء محور اللامركزية في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (75.4%)، يليه محور الاستجابة في المرتبة السادسة بوزن نسبي (74.7%)، ثم محور الكفاءة والفعالية في المرتبة السابعة بوزن نسبي (74.5%)، وجاء في المرتبة الثامنة محور الرؤية الاستراتيجية بوزن نسبي (73.8%)، ثم في المرتبة التاسعة محور الافصاح والشفافية بوزن نسبي (73.3%)، تلاه في المرتبة العاشرة محور العدالة والمساواة بوزن نسبي (73.1%)، وجاء محور مكافحة الفساد في المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (72.9%)، ثم محور الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثانية عشر بوزن نسبي (70.2%)، في حين جاء محور المشاركة والمساءلة في المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي (62.5%).

ويستدل من النتائج أعلاه على توفر مبادئ الحوكمة لدى العاملين في التأمين الصحي ومجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، ووجود اتجاهات إيجابية بين مجتمع الدراسة نحو مبادئ الحوكمة المؤسسية، مما يؤكد إدراكهم لمفهوم الحوكمة، وأهمية ممارستها وخاصة في "مبدأ الرقابة الداخلية والخارجية " الذي جاء بالمرتبة الأولى.

اختبار فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، مكافحة الفساد، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة، الرقابة الداخلية والخارجية) على تحسين الأداء المالي في التأمين الصحي الحكومي قطاع غزة، من وجهة نظر العاملين في التأمين الصحي وزارة الصحة، في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب الادخال (Enter) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء المالي)، وايجاد معادلة تربط بينهما، ويوضح جدول (4) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (4): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية Sig
المقدار الثابت	1.500	0.393		3.817	*0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.085	0.080	0.101	1.058	//0.294
سيادة القانون	0.064	0.092	0.056	0.694	//0.490
المشاركة والمساءلة	0.127	0.066	0.173	1.908	//0.061
الإفصاح والشفافية	-0.111	0.097	-0.121	-1.147	//0.255
النزاهة	0.087	0.091	0.102	0.954	//0.343
اللامركزية	0.050	0.071	0.054	0.702	//0.485
العدالة والمساواة	0.228	0.088	-0.226	-2.597	*0.011
الكفاءة والفعالية	0.033	0.103	0.035	0.321	//0.749

مكافحة الفساد	0.302	0.106	0.369	2.851	*0.006
الاستجابة	-0.168	0.089	-0.206	-1.896	//0.062
الهيكل التنظيمي	0.119	0.070	0.164	1.710	//0.092
التشريعات والأنظمة	0.450	0.122	0.482	3.671	*0.000
الرقابة الداخلية والخارجية	-0.146	0.101	-0.122	-1.451	//0.151
Model Summary			**تحليل التباين Anova**		
معامل الارتباط		0.88	**قيمة F**		18.544
معامل التحديد R^2		0.77	**القيمة الاحتمالية**		*0.000
معامل التحديد المعدل R^2		0.73	**درجات الحرية**		83

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4) أن معامل الارتباط (0.88)، ومعامل التحديد (0.77)، ومعامل التحديد المعدل (0.73).

وأظهرت نتائج التحليل أن المتغيرات ذات الدلالة الاحصائية هي (العدالة والمساواة، مكافحة الفساد، التشريعات والأنظمة) أي أنها تؤثر في الأداء المالي، حيث استطاعت هذه المتغيرات أن تفسر ما نسبته (77%) من مستوى الأداء المالي، أما القيمة الباقية والبالغة (23%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بينما كانت المتغيرات التي ليست لها دلالة احصائية هي (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، الكفاءة والفعالية، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، الرقابة الداخلية والخارجية**)** أي أنها لا تؤثر في الأداء المالي**.**

كما بينت نتائج التحليل قيمة (F) حيث بلغت (18.544) وهي دالة احصائياً عن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار.

وبناءً على نتائج جدول (4) يمكن اثبات أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المالي في التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة.

IV.الخلاصة:

نتائج الدراسة:

1- بينت النتائج وجود أثر لمبادئ الحوكمة التالية (العدالة والمساواة، مكافحة الفساد، التشريعات والأنظمة) على الأداء المالي، حيث فسرت هذه الأبعاد (77%) من مستوى الأداء المالي، أما القيمة الباقية والبالغة (23%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

2- بينت النتائج عدم وجود أثر لمبادئ الحوكمة التالية (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة والمساءلة، الإفصاح والشفافية، النزاهة، اللامركزية، الكفاءة والفعالية، الاستجابة، الهيكل التنظيمي، الرقابة الداخلية والخارجية**)** أي أنها لا تؤثر في الأداء المالي.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة التوصيات التالية:

1. تعزيز ثقافة الحوكمة بين موظفي التأمين الصحي، لأن ذلك سيزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة والذي من شأنه أن ينعكس على المواطنين من خلال الخدمات المقدمة ونوعية الخدمات المقدمة.
2. ضرورة عمل ميثاق أخلاقي مكتوب للحوكمة (التأمين الصحي).
3. تعزيز مبدأ الشفافية والموضوعية في استقبال الشكاوى وإيجاد الحلول الجيدة لها.
4. تفعيل آليات المساءلة في التأمين الصحي والإعلان عنها لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار وتطبيقها على الجميع دون تحيز.
5. التحول من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على مركزية القرار إلى الأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها الحوكمة، والتي تقوم على التشاركية في صنع القرارات والتخطيط، المساءلة والشفافية في العمل.

V.قائمة المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

1. أبو عرب، هبة، وأبو سويرح، أيمن، (2020م)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية فلسطين، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، 5(2)، 327–342.
2. أبو قمر، محمد، (2009م)، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. إدريس، وائل، والغالبي، طاهر، (2009م)، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
4. الأقرع، نور، (2017م)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث**، 5(1)، 64-80.
5. امعيقل، عمر، (2018م)، أثر مؤشر الحوكمة على الأداء المالي (دراسة حالة الدولة الليبية) خلال الفترة (2010-2013)، **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، 3(2)، 69-84.
6. البسام، بسام، (2014م)، الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية حالة دراسية، **الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، 6(1)، 3–23.
7. الججاوي، طلال، والزرفي، محمد، (2018م)، إطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، 13(42)، 38-62.
8. الجيلي، منال، (2020م)، **حوكمة القطاع العام ودورها في الحد من الفساد المالي (دراسة ميدانية على وزارة المالية والاقتصاد ولاية الخرطوم)**، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.

9. حجازي، هيثم، (2021م)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي بين موظفي القطاع العام في الأردن، **المجلة المفتوحة للأعمال والادارة**، 9(1)، 1-31.
10. حرب، حسام الدين، وحرب، رزق، وأبو الخير، إيهاب، (2020م)، العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة، **مجلة جامعة الاسراء للمؤتمرات العلمية**، (4)، 69-103.
11. حلاوة، جمال، وطه، نداء، (2012م)، واقع الحوكمة في جامعة القدس، **مجلة أداء المؤسسة الجزائرية**، 2012(2)، 84-99.
12. خلادي، عبد الغني، وهزلة، أنيس، (2018م)، مساهمة النظام المحاسبي المالي SCF في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، **مجلة الميادين الاقتصادية**، 1(1)، 61-78.
13. دليل حوكمة المؤسسات الحكومية البحرين، (2013م)، قرار رقم (13) لسنة 2013 بشأن اعتماد **دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق**، دولة البحرين. https://www.legalaffairs.gov.bh/HTM/RCAB1313.htm
14. ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني، (2018م)، **تقرير حول الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام**، ديوان الفتوى والتشريع، المؤتمر السابع عشر لمسؤولي إدارات التشريع العربية، بيروت، لبنان.
15. سجيني، طلال، (2021م)، دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام (دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية)، **المجلة العربية للإدارة**، 41(2)، 57-71.
16. صايج، جوديت، (2018م)، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني**، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس.
17. صندوق النقد الدولي، (2016م)، **كيف يشجع صندوق النقد الدولي على زيادة الشفافية المالية**، صحيفة وقائع، موقع المقال:. http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fiscal.htm
18. عبد الكافي، أشرف، (2018م)، أثر تطبيق نظام الحوكمة على تحسين اجراءات تحصيل الايرادات الضريبية دراسة ميدانية على إدارات مصلحة الضرائب في ليبيا، **مجلة بيم للدراسات الاقتصادية**، 2(2)، 176-191.
19. عبيد، شاهر، ورابعة، سائد، (2020)، درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية**، 5(13)، 12-27.
20. عثمان، سعد، (2018م)، **الحوكمة الفعال**، المنتدى العراقي للنخب والكفاءات، دولة الإمارات العربية المتحدة، https://iraqi-forum2014.com/
21. الفرا، ماجد، وحجازي، بسام، وأبو ماضي، كامل، (2017م)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصاد والأعمال**، 25(1)، 1-15.
22. الكبجي، رولا، (2019م)، **دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس.

23. المروان، مصعب، وأبو خشبة، عبد العال، والسعد، صالح، (2021م)، دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"، **المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية**، 5(19)، 125-190.

24. المقرن، سطام، (2016م)، **الفرق بين حوكمة الشركات والوزارات**، صحيفة الوطن، موقع المقال: https://www.alwatan.com.sa/article/30828

25. النجار، رجائي، (2021م)، **أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي (دراسة حالة) شركة توزيع كهرباء غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

26. النجار، محمود، (2015م)، **تقييم الكفاء المالية لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

27. نزال، باسم، (2018م)، **تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الإيرادات الضريبية المحلية للسلطة الوطنية الفلسطينية**، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

28. نصر، خديجة، (2007م)، **نظام التامين الصحي في مناطق السلطة الفلسطينية**، الهيئة الوطنية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية رقم 68، السلطة الفلسطينية، رام الله.

29. الوردات، خلف، (2018م)، مقال بعنوان، **الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام**، مقدمة للمشاركة في المؤتمر السابع عشر لرؤساء إدارات التشريع في الدول العربية المزمع عقده في مقر المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية في بيروت خلال الفترة (2-2018/7/4م). https://mqqal.com/?p=13959

30. الوكيل، منال، (2021م)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، **المجلة العربية للإدارة**، 41(4)، 107-127.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Adisalem, M. (2015). The Performance of Good Governance on Land Administration at Local/Woreda Level: The Case of Naeder Adet Woreda, Tigiray Region, Ethiopia. *International Journal of Political Science and Development*, *3*(8), 4-11.

2. Haliah, H., & Nirwana, N. (2019). The development of good governance model for performance improvement. *International Journal of Excellence in Government*, *1*(1), 21-36.

3. Jauhari, H., Sari, Y., & Dewata, E. (2019). Implementation of good governance, utilization of information technology and reliability of government financial statement. *Journal of Accounting and Strategic Finance*, *2*(2), 117-126.

4. Karnama, I., Dadashi, I., Yahyazadefar, M., & Gholamnia Roshan, H. R. (2020). Explaining the Quantitative Model of Public Sector Governance; Experimental Test of the Effect of Public Sector Governance on Financial Discipline. *Journal of Governmental Accounting*, *6*(2), 115-130.

5. SALEH, H., ROSADI, I., MANDA, D., MAULANA, Z., & IDRIS, S. (2021). The Effect of Good Governance on Financial Performance: An Empirical Study on the Siri Culture. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(5), 795–806.

6. UNDP, *Governance for Sustainable Human, Development*, 1997 ,P13.