

المساعدات التي يقدمها المانحين وتأثيرها على أداء العاملين في وزارة المالية الفلسطينية

The Assistance Provided by Donors and Its Impact on the Performance of Employees in the Palestinian Ministry of Finance

د. مصعب خليل

Dr.Musab Khalil

أستاذ مساعد - جامعة الاستقلال - فلسطين

dr.musab@pass.ps

<https://orcid.org/0000-0001-9782-9912>

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المساعدات التي يقدمها المانحين وتأثيرها على أداء العاملين في وزارة المالية الفلسطينية، حيث تعتبر المساعدات المالية التي تقدمها الجهات المانحة للسلطة الفلسطينية من أهم الركائز التي تقوم عليها مؤسساتها الأمنية والشرطية ووزاراتها، وساهم هذا الدعم في بناء هذه المؤسسات وتطويرها كما عمل على تطوير الموارد البشرية وتنميتها وتأهيلها لتصبح أكثر قدرة على العمل وأكثر فاعلية، لأن الموارد البشرية المدربة والمحفزة والقادرة على الإنتاج هي أساس اقتصاديات الدول الصناعية والنامية على حد سواء، من خلال المساعدات المالية التي يقدمها المانحين بشقيها المادي اللوجستي من الأجهزة والمكاتب والتجهيزات اللازمة للعمل، والشق الثاني المتمثل في تطوير الموارد البشرية وتنميتها وتأهيلها، من خلال إخضاعها لعدد من الدورات التدريبية وورش العمل، وتضمنت الدراسة جزء من هذه المساعدات التي توجهت الى تمويل المعاهد والمراكز الحكومية (المعهد الوطني للتدريب، المدرسة الوطنية للإدارة، المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب الخ....) التي تقوم بتدريب وتأهيل الموظفين.



ولتحقيق هدف الدراسة تم تسليط الضوء على تأثير المساعدات المالية التي يقدمها المانحين في رفع كفاءة الموظفين أو ما يسمى بالكادر الوظيفي في وزارة المالية، من خلال إخضاعه لعدد من الدورات التدريبية الداخلية والخارجية وورش العمل التي يتم تمويلها من المساعدات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها بواسطة استبانته تم توزيعها على الموظفين في وزارة المالية وإجراء مقابلات مع الجهات المسؤولة وكذلك التقارير السنوية وورش العمل، إضافة إلى تحليل الإحصائيات والبيانات وتمحيصها ودراسة الأدبيات والأبحاث والمقالات في هذا المجال وصولاً لوضع النتائج والتوصيات خلال الفترة الواقعة 1994 - 2020م.

أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية المساعدات المالية التي يقدمها المانحين في رفع كفاءة الموظفين، من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير جميع الاحتياجات اللوجستية وكذلك تحسين مهارات الموظف من خلال إخضاعه لعدد من الدورات التدريبية الداخلية والخارجية وورش العمل التي يتم تمويلها من المساعدات، كما اظهرت أبرز السمات المتعلقة بالمساعدات الخارجية وهو عدم استقرارها وتذبذبها سواء على صعيد الحجم أو على صعيد معدلات نموها، فضلاً عن أنها لم تصل إلى تحقيق التنمية المستدامة، حيث ان غالبية المساعدات تُوجه في معظمها لأغراض الإغاثة الإنسانية، ودعم عجز الموازنة وهي في غالبها احتياجات قصيرة الأجل، لذلك من الصعب أن تستمر السلطة الوطنية الفلسطينية في الاعتماد على المساعدات الخارجية لتحقيق نمو اقتصادي مستدام، كما توصلت الدراسة إلى إن نظام تقييم الأداء بشكله الحالي غير فعال ولا يعكس الأداء الحقيقي للموظف، وأيضاً عدم وجود علاقة مباشرة أو واضحة بين حجم المساعدات المالية المقدمة من الجهات المانحة وانتماء الموظفين للوزارة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها وقف أوجه إهدار المال العام، من خلال إجراء مراجعة جديّة لبرامج الإنفاق وإعادة هيكلة الموازنة العامة لتعكس الاحتياجات الفعلية والتنمية للشعب الفلسطيني وبما يساهم في بناء قطاعات اقتصادية منتجة قادرة على التشغيل، وضرورة البحث عن بدائل للتمويل الخارجي، والعمل على تخصيص جزء من الموازنة للإنفاق التطويري، ووضع برامج تحفيز لمعالجة حالة الترهل في معظم الوزارات، وربط هذه البرنامج مع أداء الموظفين.

وأخيراً أوصت الدراسة العمل على تطوير الموارد البشرية العاملة في هذه الوزارة بشكل جذري يسمح للوزارة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وينعكس على أداء الموظفين بشكل ملموس من خلال إيجاد آليات أفضل ووسائل لاستغلال هذه الموارد بشكل أفضل بما ينعكس على هذه المؤسسات وعلى العاملين فيها وعلى أدائهم، والعمل على تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي في الوزارة من خلال إشراك الموظفين للوصول إلى نظام شامل.

الكلمات المفتاحية: وزارة المالية، المساعدات الخارجية، نماذج أداء الموظفين، بناء القدرات، تطوير الموارد البشرية.



Abstract

The study aimed to shed light on the assistance provided by donors and its impact on the performance of employees in the Palestinian Ministry of Finance. The financial aid provided by donor entities to the Palestinian Authority is considered one of the main pillars supporting its security institutions, police forces, and ministries. This support has contributed to building and developing these institutions, as well as enhancing, developing, and training human resources to make them more capable and effective in their work.

Trained, motivated, and productive human resources are the foundation of both industrial and developing economies. Donors provide financial assistance in two basic forms: logistical support, such as equipment, offices, and necessary work supplies, and the development and enhancement of human resources through training programs and workshops.

The study also highlighted a portion of the aid allocated to funding governmental institutes and centers—such as the National Training Institute, the National School of Administration, and the Palestinian Institute of Public Finance and Taxes responsible for training and qualifying employees.

To achieve the study's objective, emphasis was placed on the impact of financial assistance provided by donors in enhancing the efficiency of employees, or the workforce, in the Ministry of Finance. This was achieved by subjecting them to various internal and external training programs and workshops funded by this assistance.

The study adopted a descriptive–analytical approach by analyzing the information and data collected through a questionnaire distributed to employees of the Ministry of Finance, as well as conducting interviews with responsible parties. It also relied on annual reports, workshops, and the analysis and examination of statistics, data, literature, research, and articles in this field. The findings and recommendations were developed based on the period from 1994 to 2020.

The study's findings highlighted the importance of financial aid provided by donors in enhancing employee efficiency. This was achieved by improving the work



environment, meeting logistical needs, and enhancing employee skills through various internally and externally funded training programs and workshops.

The results also revealed key characteristics of external assistance, particularly its instability and fluctuation in size and growth rates. Furthermore, the aid has not achieved sustainable development, as the majority of it is directed towards humanitarian relief purposes and budget deficit support, primarily short-term needs. Consequently, it is challenging for the Palestinian National Authority to continue relying on external aid to achieve sustainable economic growth.

Additionally, the study found that the current performance evaluation system is ineffective and does not accurately reflect employees' actual performance. It also noted the absence of a direct or clear relationship between the amount of financial aid provided by donors and employees' sense of belonging to the ministry.

The research made several main suggestions, including the elimination of public-fund waste. This can be accomplished by thoroughly reviewing spending programs and changing the overall budget to suit Palestinian actual and developmental needs. This would contribute to building productive economic sectors capable of generating employment opportunities. Moreover, there is a need to seek alternatives to external funding. It is essential to explore and establish alternative sources of financing to reduce dependency on external aid. Also, allocating a percentage of the budget for developmental spending focuses on investments that foster long-term growth and sustainable development. Implementing incentive schemes aimed at addressing inefficiencies in numerous ministries. It is accomplished by directly tying rewards to employee performance to increase efficiency and accountability. The study emphasized the necessity of comprehensive development of human resources that encompasses fundamentally reforming the ministry's workforce to provide high-quality services. This would entail developing better procedures and strategies for optimizing resource usage, resulting in higher institutional and staff performance.

The study also emphasizes the significance of designing complete performance evaluation systems with employees in mind to establish an inclusive and effective framework that accurately reflects employee contributions and boosts overall organizational efficiency.

المقدمة

تعتبر المساعدات المالية التي تقدمها الجهات المانحة للسلطة الفلسطينية من أهم الركائز التي تقوم عليها مؤسساتها الأمنية والشرطية ووزاراتها، حيث ساهم ويساهم هذا الدعم في بناء هذه المؤسسات وتطويرها كما عمل على تطوير الموارد البشرية وتنميتها وتأهيلها لتصبح أكثر قدرة على العمل وأكثر فاعلية، لأن الموارد البشرية المدربة والمحفزة والقادرة على الإنتاج هي أساس اقتصاديات الدول الصناعية والنامية على حد سواء، من خلال المساعدات المالية التي يقدمها المانحين بشقيها المادي من توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين وذلك بتوفير الأجهزة والمكاتب والتجهيزات اللازمة للعمل في وزارة التربية والتعليم، وكذلك رفع كفاءة الموظفين أو ما يسمى بالكادر الوظيفي، من خلال إخضاعه لعدد من الدورات التدريبية والورش التثقيفية، وكيفية استفادة الوزارة والعاملين منها. (الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، 2009)

حيث إن جزء من هذه المساعدات توجهت إلى تمويل المعاهد والمراكز الحكومية التي تقوم بتدريب الموظفين (المعهد الوطني للتدريب، المدرسة الوطنية للإدارة، المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب الخ....)، إضافة إلى تمويل ورش العمل والمؤتمرات والدورات الخارجية وهذا ينصب في مجال الحوكمة وبناء القدرات. (الجمعية، 2003)

المنهجية والدراسات السابقة

مشكلة البحث

لقد ازداد النشاط المالي والمساعدات، والمنح المقدمة من قبل هذه الجهات الدولية إلى الشعب الفلسطيني، وخاصة بعد اتفاقية أوسلو عام (1993م)، بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي، وقد بلغ مجموع الهبات والمساعدات والقروض المقدمة للشعب الفلسطيني من هذه الجهات حتى عام (2020م) حوالي (34) مليار دولار أمريكي تقريبا. (وزارة المالية، 2021)

وبالرغم من حجم المساعدات التي تصل إلى مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية؛ وفي هذا البحث تحديدا (وزارة المالية)، إلا أنه لم يتم دراسة تأثير هذه المساعدات على أداء الموظفين في تلك المؤسسات، وكيفية الاستفادة من هذه المساعدات في تطوير أداء العاملين، وتحفيزهم لما لذلك من أثر كبير على النمو والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وبناء مؤسسات الدولة.

حيث ان جزء من هذه المساعدات توجهت إلى تمويل المعاهد والمراكز الحكومية التي تقوم بتدريب الموظفين (المعهد الوطني للتدريب، المدرسة الوطنية للإدارة، المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب...)، إضافة إلى تمويل ورش العمل والمؤتمرات والدورات الخارجية وهذا ينصب في مجال الحوكمة وبناء القدرات، إضافة إلى الجزء المتعلق بالمساعدات اللوجستية. (الانوكناد، 2016)

د. مصعب خليل

مبشرات البحث

إن الحجم الكبير الذي تقدمه الجهات المانحة من مساعدات مالية للسلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام ولوزارة المالية بشكل خاص ومن أسباب اختياري لهذا البحث هي:-

حجم المساعدات التي يقدمها المانحين للسلطة الوطنية الفلسطينية حيث بلغت حتى عام (2020م) ما يقارب (34) مليون دولار أمريكي. (وزارة المالية، 2021)

حالة الترهل في معظم الوزارات، وفي أداء نسبة عالية من الموظفين والتي يلمسها المتعاملون مع تلك الوزارات؛ ومثال ذلك في تدمير وضجر نسبة كبيرة من الموظفين وتأخير تنفيذ معاملات المتعاملين مع تلك الوزارات.

عدم تطوير الموارد البشرية العاملة في هذه الوزارة بشكل جذري يسمح للوزارة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وينعكس على أداء الموظفين بشكل ملموس.

محاولة إيجاد آليات أفضل ووسائل لاستغلال هذه الموارد بشكل أفضل بما ينعكس على هذه المؤسسات وعلى العاملين فيها وعلى أدائهم.

أهمية البحث

وتكمن أهمية هذا البحث في توضيح تأثير المساعدات المالية التي يقدمها المانحين في رفع كفاءة الموظفين أو ما يسمى بالكادر الوظيفي، من خلال إخضاعه لعدد من الدورات التدريبية الداخلية والخارجية وورش العمل التي يتم تمويلها من المساعدات.

مبشرات البحث وأسبابه

تكمن في توضيح أهمية المساعدات المقدمة من المانحين، وتأثيرها على الموظفين، وتقديم المقترحات للمسؤولين في كيفية الاستفادة من هذا الدعم مما يطور وينمي أدائهم، نظرا للدور الكبير الذي تقوم به الجهات المانحة من خلال المساعدات المالية التي تقدمها لوزارة المالية، فإن أهمية البحث تكمن في إيجاد أفضل الطرق للاستخدام الأمثل لهذا الدعم، ومحاولة تحديد نقاط الضعف الحالية الموجودة في هذا الدعم وسبل تطويرها بما يؤدي إلى رفع أداء الموظفين فيها.

إضافة لما سبق فإن هذا البحث له أهمية كونه سوف يفتح الآفاق أمام الباحثين والدارسين لإجراء دراسات عديدة بحيث تتناول موضوع هذه الدراسة من زوايا أخرى ومختلفة، وهذا يضيف تراكم علمي في هذا المجال.

أهداف البحث

يكمن هدف البحث في توضيح تأثير المساعدات المقدمة من الجهات المانحة على أداء الموظفين في وزارة المالية من خلال تمويل المعاهد والمراكز وورش العمل التي تعمل على تطوير قدرات الموظفين، كذلك توضيح أنواع المساعدات المقدمة من الجهات المانحة وبعض الاشتراطات التي تشترطها.

أسئلة الدراسة

1. ما هو تأثير المساعدات المالية المقدمة من المانحين على أداء العاملين في وزارة المالية؟
2. ما مدى اهتمام المسؤولين في وزارة المالية ببرامج تطوير أداء الموظفين الذين يعملون في الوزارة؟
3. ما مدى اهتمام المسؤولين في وزارة المالية في تنمية الموارد البشرية؟
4. هل تساعد المساعدات المقدمة من الجهات المانحة في تعزيز الانتماء للوزارة؟
5. هل تنعكس المساعدات المالية المقدمة من الجهات المانحة على الخدمات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم؟
6. ما هي البرامج الممكن الاستفادة منها من خلال هذا الدعم؟

الفرضيات

- هناك علاقة طردية بين حجم المساعدات المالية المقدمة من الجهات المانحة لوزارة المالية، وأداء العاملين فيها.
- هناك علاقة طردية بين أداء العاملين في وزارة المالية، والخدمات المقدمة للجمهور.
- هناك علاقة طردية بين حجم المساعدات المالية المقدمة من الجهات المانحة، وانتماء الموظفين لهذه الوزارة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 > a$)، بين حجم المساعدات المقدمة من الجهات المانحة، وجودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة المالية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 > a$)، بين البرامج التدريبية الفعالة المقدمة، وأداء العاملين في الوزارة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 > a$)، بين الإمكانيات المادية المتوفرة، وأداء العاملين في الوزارة.

منهج وأدوات البحث

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعمل على دمج المعلومات والبيانات التي يتم جمعها من مصادرها المختلفة من خلال التقارير السنوية وورش العمل، إضافة إلى تحليل الإحصائيات والبيانات وتمحيصها ودراسة الأدبيات والأبحاث والمقالات في هذا المجال وصولاً لوضع النتائج والتوصيات.

يعتمد هذا البحث على منهج الأسلوب الوصفي التحليلي لمناسبة هذا الأسلوب العلمي وملائمته لأغراض البحث الذي يقوم على دراسة وزارة المالية - رام الله -، من خلال وصف الواقع الراهن، حيث أن هذا الأسلوب العلمي الوصفي يوفر للباحث مجالاً واسعاً يمكنه من جمع البيانات وإجراء الدراسات، من خلال استخدام الأدوات الدراسية الآتية:

المصادر الأولية

من خلال استخدام استبانته بحثية تهدف إلى جمع البيانات والحقائق المتعلقة بموضوع البحث، حيث وزعت على كل العينة المقصودة. (استخدام البرامج الإحصائية SPSS)

وكذلك إجراء المقابلات مع طاقم من وزارة التخطيط مكتب تنسيق المساعدات وطاقم من وزارة المالية.

د. مصعب خليل

المصادر الثانوية

وتتكون من السجلات والوثائق الموجودة في وزارة المالية، والتقارير التي نشرتها بعض الجهات المانحة، كذلك مطالعة المتوفر من الدراسات والمراجع ذات العلاقة بموضوع البحث.

محددات البحث

العامل المكاني

يقتصر البحث على الموظفين الذين يعملون في مقر وزارة المالية في محافظة رام الله. عدم القدرة على تعميم نتائج البحث ومقترحاته على باقي الوزارات في السلطة. عدم القدرة على تعميم نتائج البحث ومقترحاته على العاملين في وزارة المالية في قطاع غزة، بسبب عدم القدرة على التواصل مع الموظفين هناك.

العامل الزمني

يغطي هذا البحث الفترة الزمنية منذ دخول السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 وحتى عام 2020

عوامل أخرى

قلة المراجع والمصادر الكافية والدراسات السابقة والمتخصصة في موضوع البحث. عدم تعاون بعض الجهات المانحة مع الباحث ورفض تلك الجهات تزويد الباحث بالبيانات اللازمة لهذا البحث وخاصة حجم الدعم المباشر للمعاهد والمراكز وورش العمل. عدم قدرة الباحث على تحديد حجم الأموال المصروفة بدقة، بسبب تشعب مرجعية وتبعية المعاهد والمراكز للوزارات المختلفة وتنوع تمويلها وكذلك حجم الأموال المصروفة على تطوير الموارد البشرية بشكل مستقل

عينة البحث

مجتمع عينة البحث هو جميع الموظفين الذين يعملون في وزارة المالية في الضفة ولكن لوجود المحددات الزمانية والمكانية سوف يؤخذ مجتمع عينة مصغر عن المجتمع الأصلي في حدود محافظة رام الله في الضفة الغربية. الإطار العام للعينة سوف يتم من خلال عينة مقصودة حيث يتم توزيع الاستبيانات على الموظفين في الوزارة.

الدراسات الأدبية في مجال المساعدات الخارجية

- 1 - دراسة: ماس. (2005م) - نحو توظيف النجح للمساعدات الخارجية المقدمة للشعب الفلسطيني. حيث تناولت الدراسة أهم المؤشرات الكلية التي تصف أداء الاقتصاد الفلسطيني الراهن، والمساعدات الدولية وتأثيرها على مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، إن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود التنسيق بين المؤسسات الأهلية والبعث عن الارتجالية والاعتماد على التخطيط.
- 2 - دراسة: حبش، ج. (2006م) - تقييم الجهات المانحة في دعم وتمويل المشاريع من وجهة نظر مجالس الخدمات المشتركة - حالة دراسية - محافظة جنين. (رسالة ماجستير غير منشورة)



حيث تناول الباحث حجم المساعدات التي قامت الجهات المانحة بإنفاقها على البلديات في محافظة جنين من خلال مشاريع قدمت لهذه البلديات ومن خلال مساعدات عينية وأثرها على أداء هذه البلديات واقتصر الباحث في هذا البحث على الجوانب المادية وعلى بيئة العمل في هذه البلديات وحجم المساعدات التي كانت مطلوبة لتطوير هذه البيئة ولم يتطرق لأثر هذه المساعدات من النواحي المعنوية وألأثرها على أداء العاملين، ومن خلاصة دراسته عدم وجود منهجية واضحة تحدد العلاقة بين المجالس وبين الجهات المانحة، وان الجهات المانحة تقدم أي مساعدة مالية ولا تمويل لأي مشروع إلا وفق اشتراطات مسبقة

3 - دراسة: حجازي، أ. (2007م) - انعكاسات اشتراطات الجهات المانحة على تمويل مؤسسات المجتمع المدني في محافظة رام الله. (دراسة غير منشورة)

يعرض الباحث في هذه الدراسة موضوع الاشتراطات التي تفرضها الجهات المانحة على مؤسسات المجتمع المدني، حيث تشير الدراسة إلى وجود علاقة بين الاشتراطات وحجم التمويل الذي تتلقاه هذه المؤسسات، وبينت الدراسة أن معظم المؤسسات الأهلية الفلسطينية تبدي استعدادها للتعامل مع الشروط والإجراءات ذات البعد المهني والإداري، أما من توصيات الباحث فهي ضرورة رفض أي تمويل مشروط بشروط ذات طابع سياسي وضرورة التنسيق بين مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني.

4 - دراسة: جراب، ح. (2006م) - تقييم أثر المساعدات الدولية للمؤسسات الأهلية في منطقة رام الله على قطاع الشباب (2000-2004م). (دراسة غير منشورة)

يعرض الباحث في هذه الدراسة تصور أفضل لتوظيف المساعدات الدولية للقطاع الأهلي في تنمية قطاع الشباب الفلسطيني، ويوصي الباحث في دراسته بتعزيز مبادئ أساسية لتطوير وتنمية الشباب في مفهوم الاعتماد على الذات ومبدأ الاستمرارية كذلك في وجوب تركيز المساعدات حسب احتياجات الشعب الفلسطيني.

بعد توقيع اتفاق أوسلوبيين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية في أيلول (1993م)، عقدت الدول المانحة في أكتوبر من العام نفسه مؤتمراً شاركت فيه (46) دولة ومؤسسة تحت رعاية الولايات الأمريكية، وذلك بهدف تبني إستراتيجية محددة من اجل تقديم المساعدات المالية والفنية للسلطة الفلسطينية التي تقرر تأسيسها في إطار ذلك الاتفاق، وكان لا بد للعالم أن يقدم منحاً مادية ومساعدات عينية من معدات وغيرها كون السلطة كانت في بدايتها ولم تكن مؤسساتها المالية قائمة على جمع الضرائب وغيرها، وقد هدف مؤتمر المانحين هذا إلى تمكين السلطة من إدارة المناطق الفلسطينية، وتنفيذ مشاريع إعادة تأهيل البنية التحتية وإقامة المرافق التحتية والمؤسسات العامة. (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا، 2019)

بالإضافة إلى دورها في إدارة تمويل عملية التنمية الشاملة وقد جاء هذا التحرر الدولي السريع بدافع إكساب اتفاق أوسلومصادقية اقتصادية لدى المواطنين الفلسطينيين الذين ابدوا حذراً وتردداً في دعم الترتيبات السياسية



والأمنية المنبثقة عنه، وقام هذا التحرك على أساس الإقرار بضرورة حشد كل الموارد المالية اللازمة لإنجاح هذا الاتفاق على اعتبار أن صموده أمام التحديات على الأرض يتطلب أن يلمس المواطن الفلسطيني العادي تغيرا إيجابيا في حياته اليومية. (وزارة التخطيط، 2003)

ومما لا شك فيه أن المعطيات والمؤشرات الاقتصادية الحالية في الأراضي الفلسطينية تتأثر بقوة معطيات وعوامل يمكن أن نقسمها على النحو التالي :

أولاً- العامل الإسرائيلي : ويتمثل في كون سياسة الاحتلال الإسرائيلي منذ احتلالها للأراضي الفلسطينية عام (1967م)، عملت على إضعاف القدرة الاستيعابية للاقتصاد الفلسطيني وعدم تمكنه من توفير فرص عمل كافية للقوى العاملة الفلسطينية، والتي كانت تتم بمعدلات عالية تصل إلى (4.4%)، كذلك وجود نسبة عالية من السكان تصل إلى ما يقارب النصف في سن أقل من (15) عام، كما عمدت هذه السياسة إلى تهميش الاقتصاد الفلسطيني والحاقه بالاقتصاد الإسرائيلي. (سته، 2020)

وكان من أهم نتائج هذه السياسات تزايد اعتماد العمالة الفلسطينية على العمل في سوق العمل الإسرائيلي، حيث ارتفعت نسبة العمالة الفلسطينية في سوق العمل الإسرائيلي من (11,4%) من حجم القوة العاملة الفلسطينية عام (1970م) إلى حوالي (40%) منها في بداية التسعينات من القرن الماضي، ومنذ توقيع اتفاقية أوسلو عام (1993م) بدأ حجم القوة العاملة الفلسطينية في سوق العمل الإسرائيلي بالانخفاض والتذبذب هبوطا وصعودا من فترة إلى أخرى وفقا للأوضاع السياسية السائدة وسياسات الإغلاق التي بدأت إسرائيل العمل بها تجاه الأراضي الفلسطينية، وازدادت هذه السياسات مع انطلاق انتفاضة الأقصى وبلغت الذروة عندما شرعت إسرائيل بناء جدار الفصل العنصري وبعد أن عملت على إغلاق غزة بعد فوز حماس في الانتخابات وتسلمها الحكومة لذلك لم يسمح إلا لأعداد قليلة من العمال للعمل في إسرائيل وبشكل متقطع. (ماس، 2016)

ثانياً - العامل الذاتي : إن التزايد المضطرد في أعداد العاملين الفلسطينيين في سوق العمل الإسرائيلي خلال الفترة من عام (1970م) وحتى عام (1992م) فقد سجل عام (1992م) أعلى رقم لأعداد العاملين الفلسطينيين في هذه الفترة ما بين (77 _ 151 ألف)، إن هذا العدد الكبير تحول للعمل في سوق العمل الفلسطينية مع عدد العاملين السابقين الذين كانوا أصلا يعملون في هذا السوق إضافة إلى التزايد الكبير في أعداد السكان، ودخول عدد كبير من الخارج عن طريق لم الشمل أو التصاريح أو الفيز مما أدى إلى تضخم هائل في الأيدي العاملة، ومنذ شروع إسرائيل بتدمير البنية التحتية في انتفاضة الأقصى وإرهاب المستثمرين المستمر، وإغلاق المعابر والمدن الفلسطينية ونشر مئات الحواجز مما أدى إلى تفاقم الوضع، وازدياد عدد العاطلين عن العمل وبالتالي ازدياد نسبة الفقر والمعاناة، حيث انه أكثر من 67.7% من الأسر الفلسطينية عانت من الفقر وفقا للدخل خلال العام 2003م. (ماس، 2016)



ثالثاً - عامل المساعدات : تعهدت الجهات المانحة (الدول والمؤسسات المانحة في لقاءها الأولي واشنطن (أكتوبر 1993 م)) بتقديم حوالي (2.4) بليون دولار أمريكي للفلسطينيين خلال السنوات الخمس التالية، واستمر المبلغ بالارتفاع وبشكل مضطرب خلال السنوات اللاحقة نتيجة تعثر عملية التسوية السياسية وما وافق ذلك من تردي للأوضاع السائدة في الأراضي الفلسطينية، وازدياد الاحتياجات والمساعدات الإنسانية خاصة في فترة انتفاضة الأقصى وسياسة الإغلاق التي انتهجتها سياسات الاحتلال، وبالتالي ازدياد المساعدات الواجب تقديمها للفلسطينيين لمواجهة تلك الأوضاع، حيث بلغ إجمالي التعهدات منذ عام (1994م) إلى العام (2008م) ما يقارب (9405) مليون دولار أمريكي، أما ما تم دفعه فعلا في هذه الفترة فقد بلغ (7445) مليون دولار أمريكي تقريبا. (ماس ، 2024)

لم تكن فلسفة المساعدات بعيدة، يوماً ما، عن السياسة وأهدافها وتحالفاتها. ورغم دفع مليارات الدولارات من المانحين في سياق اتفاق أوسلو وإنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، منذ العام 1994، إلا أنّ هذه المساعدات تأثرت غالباً، بالتطورات السياسية المصاحبة والمشكّلة لعملية السلام، فتراجع حجمها، واختلقت مسارات تخصيصها، وأصبح اعتماد الاقتصاد الفلسطيني عليها عبئاً بدلاً من كونه وسيلة مهمة لتمويل عملية التنمية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي الحقيقية، وتحقيق الاستقلال، بدرجة يمكن معها القول إنّ المساعدات التي رُصدت كاستحقاق لعملية السلام ولبناء مؤسسات وهيكل الدولة الفلسطينية، ورغم ما نتج عنها من تنمية مؤسسية ومادية وبشرية، إلا أنها أفرغت من مضمونها تماماً، سواء على صعيد الكم أو الكيف أو التخصيص والتأثير. بعد انعقاد المؤتمر أخذت المساعدات الدولية منذ ذلك الحين تتدفق على الشعب الفلسطيني من جهات متعددة وبقنوات مختلفة وبأوجه إنفاق متنوعة وبشروط عديدة غير منتظمة، وقد وصل إجمالي التعهدات والالتزامات التي تعهدت بها الدول المانحة إلى أكثر من (9405,4) مليون دولار أمريكي مع نهاية العام (2008م)، (وزارة التخطيط، 2008)

جدول رقم (1): مساهمة الجهات المانحة خلال الفترة (1994 - 2008م)

الجهة المانحة	الالتزامات	الصرف
الدول العربية	1,154,997,785	916,846,428
الولايات المتحدة	1,587,595,812	1,335,787,114
الاتحاد الأوروبي	2,771,288,537	2,250,916,701
دول أوربية	2,761,795,513	2,154,802,917
اليابان	493,932,605	453,691,397
دول آسيا	32,661,130	21,071,700
مؤسسات دولية ودول أخرى	627,181,984	416,104,082
المجموع	9,429,453,366	7,549,220,339

تشير الإحصاءات الخاصة بالمساعدات الخارجية خلال الفترة (1996-2018) إلى أنها تطورت بمعدلات نموسالبة خلال 14 سنة متقطعة، بينما لم تشهد معدلات نموموجبة إلا في تسعة أعوام. لكن أخطرها وأطولها كانت مرحلة تناقص المعونات طوال العقد السابق (2008-2019). حيث يوضح الجدول المرفق تطور حجم المساعدات الإجمالية (أي أجنبية وعربية) خلال الأعوام المذكورة، ويشير الجدول إلى أن معدل نمومساعدات كان سالباً طوال هذه الفترة ما عدا عام 2013، حيث سجلت معدل نموموجب ونسبة 46%. (ماس ، 2024)

جدول رقم (2) المساعدات الدولية والعربية لدعم الموازنة (2008-2018) - مليون دولار

السنة	من الدول العربية	من الدول الأجنبية	إجمالي المساعدات
2008	446	1532	1978
2009	462	940	1402
2010	231	979	1210
2011	300	683	983
2012	289	643	932
2013	398	960	1358
2014	411	819	1230
2015	354	443	797
2016	232	534	766
2017	88	632	720
2018	313	352	665

المصدر: وزارة المالية، تقارير العمليات الشهرية

لقد عانى الاقتصاد الفلسطيني من صدمة عميقة نتيجة الانخفاض الكبير والمتتالي لهذه المساعدات، فقد بدأ حجمها في الانخفاض بعد عام 2008، الذي وصلت فيه إلى أقصى مستوى لها وبمبلغ 1978 مليون دولار، واستمرت في تراجعها إلى أن وصلت إلى 665 مليون دولار عام 2018، ونسبة تراجع بلغت 66%. (وزارة المالية، 2020)

لقد انعكس هذا التراجع في حجم المساعدات على نسبة مساهمتها في الإيرادات العامة الذي تراجع أيضاً تراجعاً حاداً خلال العشر سنوات الأخيرة، فقد بلغت هذه النسبة 53% عام 2008، وبدأت بالتراجع سنة بعد أخرى إلى أن وصلت إلى 16% عام 2018، كذلك تراجعت نسبة المساعدات الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي من 32% عام 2008 إلى 5% فقط عام 2018. (وزارة المالية، 2020)

وقد يعتبر تناقص الاعتماد على المساعدات وتراجع مساهمتها في الإيرادات العامة ميزة تسعى لتحقيقها السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك صحيح إذا تزامن مع تعزيز للقدرة الذاتية للاقتصاد التي تعتمد على قطاعات إنتاجية



قوية وقطاع تجاري تصديري يخدم هذه القطاعات، وحيث إن ذلك لم يحدث في ظل منظومة خبيثة من الإجراءات الإسرائيلية التي تقوض باستمرار تعزيز هذه القدرة الذاتية، فإن هذا التراجع للمساعدات أثر سلباً على الاقتصاد الفلسطيني، حيث انعكس ذلك فوراً على نمواتح المحلي الذي اتسم بالتقلب كونه مرتبطاً بالأحداث السياسية ودعم المانحين الذي كان يتعذر التنبؤ به وخارج سيطرة السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أشار تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. (شبانة، 2019)

وتتجلى هيمنة الجانب السياسي على النموالاقتصادي الفلسطيني في أن فترة الاستقرار النسبي التي امتدت من 1995 إلى 1999 شهدت أقوى أداء اقتصادي، بينما سبقت جميع فترات الانكماش الاقتصادي (2000-2002، 2006، 2014) مواجهات عسكرية، وقد تأثر النموالاقتصادي خلال الفترة (2015-2018) بتراجع حجم المساعدات المستمر في سياق تصعيد إسرائيلي سياسي ضد السلطة الوطنية الفلسطينية، كان آخرها الخضم الجائر من أموال المقاصة، خصوصاً في العام 2019، وما ترتب عليه من توقف السلطة عن استلامها لمواجهة هذه القرصنة الإسرائيلية، التي جاءت وقد أنهى الاقتصاد الفلسطيني العام 2018 بمعدل نموسالب بلغ 0.7%، متأثراً بحالة الركود الشديد في قطاع غزة، حيث تراجع معدل النمو ليصبح سالباً ونسبة 7%، بينما تراجع في الضفة الغربية إلى 3%.

وغالبا ما يؤدي تشديد قيود الاحتلال مقترناً بانخفاض المساعدات المقدمة من المانحين إلى إعاقة النموالاقتصادي، وهو يفضي إلى تفويض الإنجازات التي حققتها السلطة الوطنية الفلسطينية في بناء المؤسسات اللازمة لاقتصاد ناجح الأداء تقوم عليه دولة قابلة للحياة مستقبلاً، ويمكن لتشديد السياسة المالية الضروري بسبب انخفاض المساعدات الخارجية أن يؤدي، كما يحدث الآن (منذ شباط 2019) بسبب لجوء السلطة الاضطراري لموازنة الطوارئ التي تعتمد على سياسة تقشفية صارمة، إلى عواقب وخيمة لا يمكن التنبؤ بها، في ظل اقتصاد يعتمد على الإنفاق الحكومي الذي تدعمه المساعدات الخارجية. (شعث، 2019)

ولكن التساؤل الذي قد يثور ونحن في معرض الحديث عن هذا التراجع الكبير في المساعدات، ما هي الدول الأكثر مساهمة في هذا الانخفاض في المساعدات؟ أم هو أيضاً اتجاه عام قد تشكل لدى الدول الرئيسية التي تشكل ثقلًا وازناً في حجم المساعدات، ولا بد من التنويه هنا أن أربعة مصادر رئيسية تساهم بحوالي 93% من حجم المساعدات (تحدث هنا عن المساعدات المقدمة لدعم الموازنة الجارية، حيث تتوفر بيانات عن الدول التي تقدم هذا الدعم).

وتتمثل هذه المصادر الأربعة في الاتحاد الأوروبي الذي يساهم بالنسبة الأعلى من حجم هذه المساعدات (34%)، والدول العربية (30%)، والبنك الدولي (17%)، والولايات المتحدة الأمريكية (12%). (الانوكاد، 2019)



ورغم أهمية المساعدات المقدمة من الدول الأخرى، إلا أنها بمقياس الحجم ونسبة المساهمة ومجالات التخصيص لا تُدرج عادة في الدول المانحة الرئيسية على سبيل المثال، فإن كلاً من اليابان والصين تقدمان مساعدات متنوعة ومستمرة، خاصة لتطوير البنية التحتية والتعليم وتنمية المهارات للكوادر البشرية. (شماله، 2016)

وقد بلغ حجم المساعدات اليابانية، وفقاً لوزارة الخارجية اليابانية، 1.9 مليار دولار منذ عام 1993، ولا يبدو أن هذه المساعدات تأثرت بالإجراءات الأميركية ضد السلطة، أو تباطأ المانحون عموماً في تنفيذ التزاماتهم تجاه السلطة الوطنية الفلسطينية. (جايك، 2016)

تراجع المساعدات الموجهة للموازنة التطويرية

تشير إحصاءات سلطة النقد الفلسطينية الخاصة بالمالية العامة إلى أن هناك تراجعاً كبيراً وخطيراً في حجم ونسبة المساعدات الموجهة للموازنة التطويرية، حيث بلغ حجم هذه المساعدات في المتوسط للفترة (1995-2000) 287 مليون دولار سنوياً، وبلغ متوسط نسبتها إلى إجمالي المساعدات 95.3%، بينما كان متوسط المساعدات السنوية الموجهة لدعم الموازنة لنفس الفترة 23 مليون دولار. لكن هذا المسار الإنمائي للمساعدات شهد انتكاسة قوية منذ العام 2000، حيث اندلعت أحداث انتفاضة الأقصى، وتزايدت اهتمامات المانحين بأولوية الاحتياجات الإنسانية وزيادة دعم عجز الموازنة نتيجة الضعف الاقتصادي الناجم عن الإجراءات الإسرائيلية، حيث بدأ حجم ونسبة ما يتم توجيهه للموازنة التطويرية في التراجع، وقد وصل متوسط هذا الحجم خلال العشر سنوات الأخيرة (2009-2018) 134 مليون دولار سنوياً، بينما تراجعت نسبته من الإجمالي إلى 14.8%. (الانوكاد، 2019)

يرى تقرير للأونكتاد أن هذا التغيير في تخصيص المساعدات لصالح دعم الموازنة أدى إلى التغيير الذي حدث لاحقاً في طبيعة العلاقات والهياكل الاقتصادية، فواقع الصراع والإغلاق قد أعاق الأنشطة التجارية الفلسطينية من ناحية، ورفع مستويات المساعدات الأجنبية التي تدفقت على الاقتصاد من ناحية أخرى.

وما لحق ذلك من الاعتماد على المساعدات كمصدر رئيسي للإيرادات الحكومية يعني أن مستويات التشغيل لم تعد تعكس الطاقة الإنتاجية للاقتصاد بل مدى اهتمام الجهات المانحة بخطط توليد التشغيل، وأدى تركيز السلطة والجهات المانحة على الاحتياجات المشروعة للحالات الطارئة والإغاثة إلى سحب الاهتمام من القطاعات كثيفة التشغيل والمنتجة مثل الزراعة والصناعة. وهذا يقودنا إلى سياسة الدول المانحة تجاه القطاعات الإنتاجية، التي أُهملت تماماً في موازنات المنح والمساعدات وفي الموازنات والخطط الفلسطينية بفعل تأثير سياسات الدول المانحة، وخاصة القطاع الزراعي الذي تعاملت معه على أنه قطاع ضعيف وبالتالي فرصته في الحصول على التمويل ضعيفة، وإن كان هذا التوجه تشوبه أبعاد سياسية متأثرة بالصراع ومحابية لإسرائيل. (شعث، 2019)



ما سبق يعني أن معظم المساعدات الدولية قد وُجّهت لتمويل إنفاق غير منتج، واقتصرت التمويل الموجه للاستثمار الحكومي على نحو 15% فقط، ومعظمه تركز أيضاً في مجالات الاستثمار الاجتماعي والتأهيل النسبي للبنى التحتية.

اختلفت أولويات التمويل من قبل المانحين في فترات السنوات التي قبل الانتفاضة والسنوات التي بعد الانتفاضة حيث انه بعد اندلاع الانتفاضة ارتفعت مساهمتها في القطاعات الاجتماعية وذلك كان نتيجة لزيادة حجم المساعدات الإنسانية والاغاثية الطارئة والمنح المقدمة لدعم الموازنة الجارية، وبالرغم من الدور الذي يلعبه هذا النوع من المساعدات في إغاثة العديد من الأسر الفلسطينية، وخلق فرص عمل لعدد كبير من العاطلين عن العمل بالإضافة إلى دورها في منع انهيار السلطة الفلسطينية من خلال دعم موازنتها ودفع رواتب الموظفين لديها.

إن أهم أولويات الدول المانحة تجاه قطاعات الديمقراطية وتأهيل المعتقلين وحقوق الإنسان وغيرها، إلا أن الفلسطينيين يرون إن القطاعات الإنتاجية هي الأهم والقادرة على تحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل والمستدام. (الأمانة ألعامة لجامعة الدول العربية، 2009)

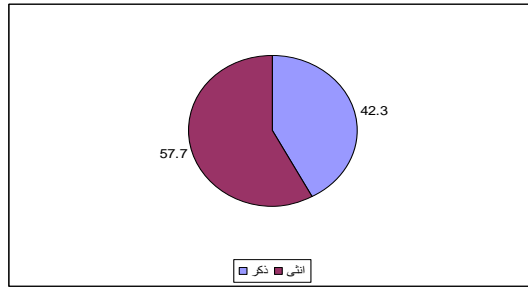
عرض وتحليل نتائج الدراسة

وصف عينة الدراسة حسب الجنس:

بينت نتائج المسح من الجدول (3) أن 42.5% من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما 57.5% من افراد العينة هن من الاناث.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

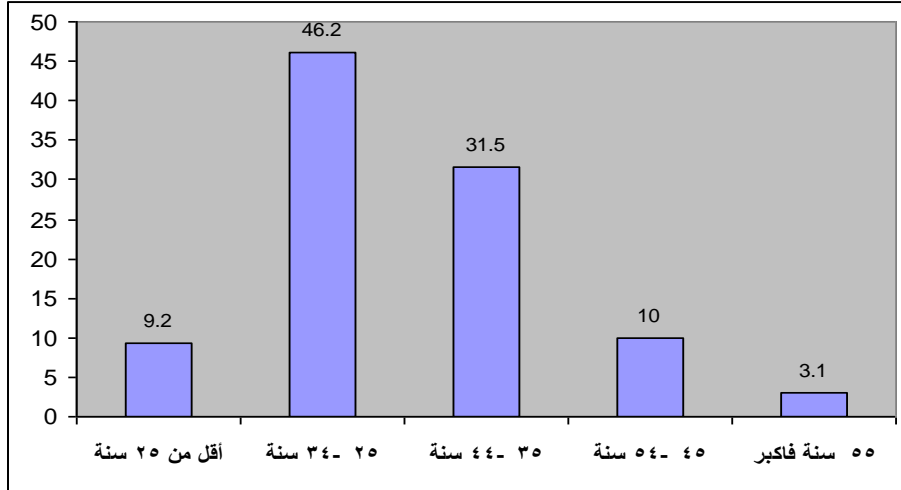
النسبة	العدد	الجنس
55	42.3	ذكر
75	57.7	انثى
130	100.0	المجموع



شكل (1) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الجنس

وصف عينة الدراسة حسب العمر:

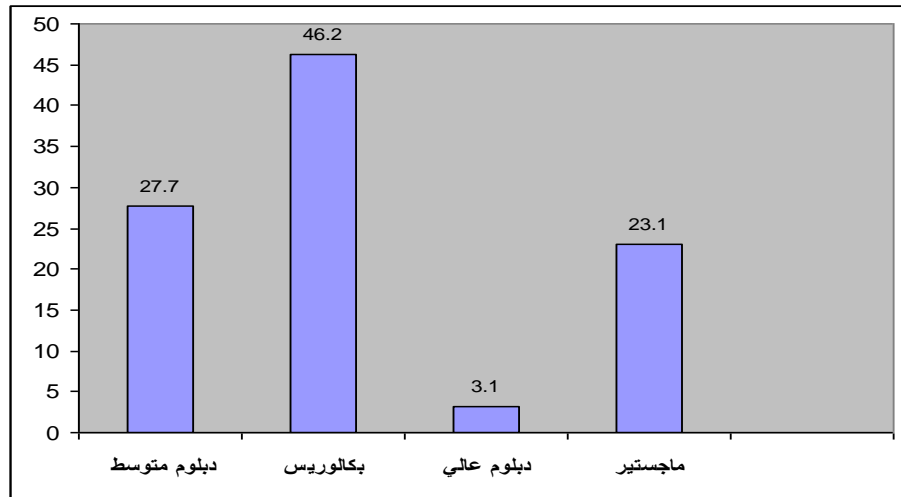
يلاحظ من التوزيع النسبي للمبحوثين حسب العمر أن 48.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من بين 25 سنة و34 سنة، 31.3% منهم كانت أعمارهم ما بين 35-44 سنة بينما كانت 8.8% للفئات العمرية ما بين 45-54 سنة بالمقابل كانت النسبة للذين أعمارهم أقل من 25 سنة أقل من 25 سنة. في حين كانت نسبة الافراد الذين أعمارهم أكثر من 55 سنة هي 3.8%.



شكل (2) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب العمر

وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

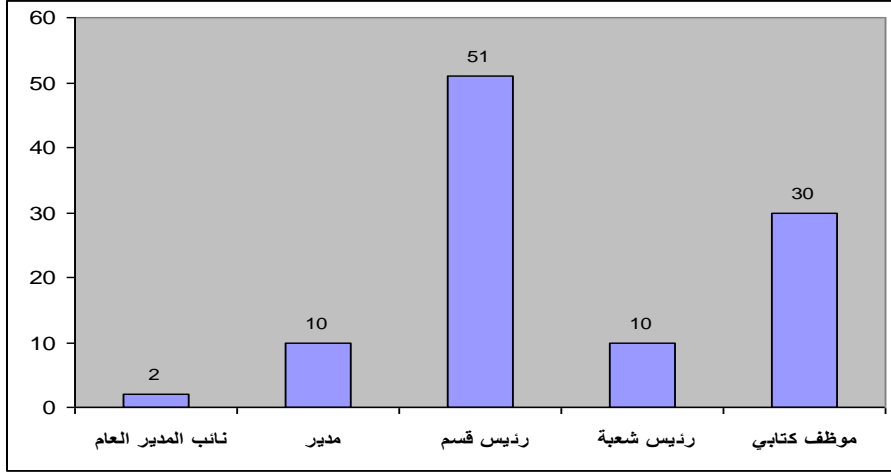
يلاحظ من التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المؤهل العلمي أن 46.2% من افراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس و27.7% من حملة الدبلوم المتوسط في حين كانت نسبة الذين يحملون الماجستير 23.1% بالمقابل 3.1% كانوا من حملة الدبلوم العالي.



شكل (3) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المؤهل العلمي

وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

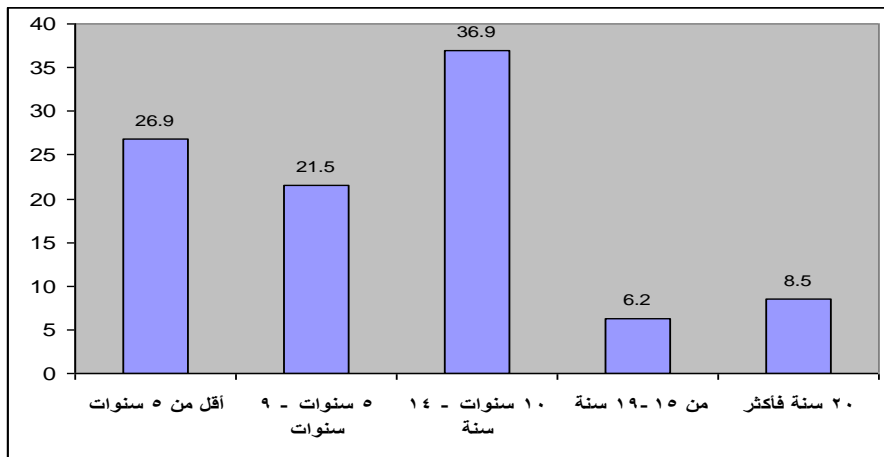
يلاحظ من التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المنصب الاداري أن 39.2% من أفراد العينة يشغلون وظيفة رئيس قسم، 23.1% يشغلون وظيفة موظف كتابي، 18.5% يشغلون وظيفة موظف مهني، و 7.7% منهم يشغلون وظيفة رئيس شعبة، و 7.7% من أفراد العينة يشغلون وظيفة مدير، في حين كان كانت نسبة الذين يشغلون وظيفة نائب المدير العام 1.5%.



شكل (4) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب المنصب الاداري

وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يلاحظ من التوزيع النسبي للمبحوثين حسب سنوات الخبرة أن 36.9% من أفراد العينة لهم من 10 سنوات الى 14 سنة يعملون في الوظيفة 21.5% لهم في الوظيفة 5 سنوات الى 9 سنوات، بينما الموظفين الذين لهم أقل من 5 سنوات نسبتهم كانت 26.9%، في حين كانت نسبة ممن خبرتهم من 15 - 19 سنة 6.2% بالمقابل كانت نسبة الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة 8.5%.



شكل (5) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب سنوات الخبرة

المحور الثاني: الاداء الوظيفي وتقييمه في وزارة المالية

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة نحو الاداء الوظيفي

وتقييمه في وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين

رقم السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
B1	يتم تقييم أداء الموظفين في الوزارة كل سنة	1.70	1.06
B2	يوجد نظام لقياس لأداء الموظفين	2.87	1.37
B3	تجرى مقارنة الأنجاز الحقيقي مع الوصف الوظيفي	3.45	1.13
B4	يشارك الموظف في تحديد احتياجاته التدريبية	3.16	0.95
B5	يتم أرشاد الموظفين لتطوير الأداء الوظيفي	3.48	1.20
B6	يستفد من التقييم في تحسين الاداء الوظيفي	3.82	1.07
B7	أشعر بتفاوت كبير بين أهدافي وأهداف الوزارة	2.68	1.09
B8	أعتقد أن أسلوب التقييم غير فعال	2.28	1.26
B9	يوضح التقييم نقاط الضعف في الموظف المقيم	3.44	0.96
B10	يوضح التقييم نقاط القوة في الموظف المقيم	3.65	1.01
B11	يساعد التقييم في تطوير أداء المرؤوسين	3.85	1.14
B12	يلاحظ بأنه يتم مراجعة معايير التقييم بين حين وآخر	3.98	1.12
B13	أعتقد بأن استخدام التقييم السري للأداء يؤثر سلبا على أداء الموظف	1.87	1.25
B14	أشعر أن ما أقوم به من جهد هودون ما أتقاضاه من أجر	2.17	1.34
B15	يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة في مجال التقييم	3.96	1.35
B16	أشعر بأن هنالك تميزاً في تقييم الموظفين	2.46	1.38
B17	يتوفر نظام حوافز مرتبط بتقييم الأداء	4.42	1.12
B18	يناقش المسؤول نتائج تقييم الأداء مع موظفيه	3.95	1.25
0.48	المتوسط العام	3.17	

وبالنظر الى الجدول رقم (4) يلاحظ ان قيمة المتوسط العام (3.17) وانحراف معياري (0.48)، كما يلاحظ

ان اجابات افراد عينة الدراسة كانت تراوحت ما بين (1.70-4.42).

وبالنظر الى الجدول نفسه يلاحظ ان اجابات افراد عينة الدراسة تظهر انه كان هناك تقييم دائم في الوزارة لبعض

البنود من الفقرات المذكورة منها انه (يتم تقييم أداء الموظفين في الوزارة كل سنة) حيث كان المتوسط الحسابي

1.70، وقد كانت الفقرة (أن استخدام التقييم السري للأداء يؤثر سلبا على أداء الموظف) كانت المتوسط

الحسابي 1.87. بينما كانت الفقرات التي كان هناك نادرا ما تحدث مثل تلك الامور منها (انه يتوفر نظام حوافز



مرتبط بتقييم الأداء) حيث كان المتوسط الحسابي للاجابات على هذا البند 4.35 والفقرة (يناقش المسؤول نتائج تقييم الأداء مع موظفيه) حيث كان المتوسط الحسابي 4.00. وقد أعتبر وبمتوسط حسابي للاجابات مقداره (2.26) بأن أسلوب التقييم في الوزارة غير فعال.

حيث ان 60.8% من المبحوثين يجيبون انه دائما يكون هناك تقييم سنوي لاداء الموظفين في الوزارة بالاضافة الى 19.2% يجيبون انه غالبا ما يكون هناك تقييم. و 45.3% من المبحوثين يرون بانه أحيانا ما يوضح التقييم نقاط الضعف في الموظف المقيم و 26.9% منهم بأنه اطلاقا لا يوضح التقييم نقاط القوة في الموظف المقيم و 37.7% من المبحوثين الموظفين يرون بأنه اطلاقا لا يساعد التقييم في تطوير أداء المرؤوسين و 33.8% منهم يرون بانهم اطلاقا لا يستفيد الموظف من التقييم في تحسين الاداء الوظيفي بالاضافة الى أن 29.2% منهم يرون بأنه نادرا ما يستفيد الموظف في تحسين الاداء الوظيفي، وقد عبر 36.9% من المبحوثين ان أسلوب التقييم غير فعال دائما في حين عبر ان هذا الاسلوب فعال 6.9%. اما على مستوى توفر نظام حوافز مرتبط بتقييم الأداء فقد عبر 71.5% بانه لا يوجد مثل هذا النظام في الوزاة مقابل 4.6% يرون بأنه هذا النظام موجود، في حين عبر 47.2% من المبحوثين بأن المسؤول لا يناقش نتائج تقييم الأداء مع موظفيه مقابل 4.7% دائما يناقشهم.

المحور الثالث: أثر المساعدات المالية المقدمة من الجهات المانحة في تحسين أداء الموظفين

جدول رقم (5) التوزيع النسبي لمجالات الدورات التي تم الحصول عليها في الوزارة

رقم السؤال	الفقرات	النسبة المئوية	
		نعم	لا
C1	مجال القيادة	67.7	32.3
C2	مجال الادارة	60.8	39.2
C3	المجال الفني	73.1	26.9
C4	مجال اللغات	51.5	48.5
C5	مجال السلوك	63.8	36.2
C6	مجال الثقافة	63.1	36.9
C7	مجال القانون	67.7	32.9
C8	مجال التعليم	52.3	47.7
C9	مجال الحاسوب	39.2	60.8
C10	مجال العلاقات العامة	66.2	33.8
C11	مجال مهارات الاتصال	50.8	49.2



من خلال الجدول السابق يلاحظ ان 73.1% من المبحوثين قد حصلوا على دورات في المجال الفني في حين أن 67.7% منهم قد حصلوا على دورات في مجالات (القيادة والقانون) و63.8% قد حصلوا دورات في مجال (السلوك)، اما على جانب الدورات في مجال العلاقات العامة فقد عبر 66.2% بانهم قد حصلوا عليها، في حين كان حصل 60.8% على دورات في مجال الادارة، بينما حصل 63.1% منهم على دورات في مجال الثقافة و50.8% من المبحوثين قد حصلوا على دورات في مجال مهارات الاتصال و51.1% منهم أجابوا انهم قد حصلوا على دورات في مجال اللغات والتعليم. اما على مستوى دورات الحاسوب فقد كان قد حصل على دورات في هذا المجال من المبحوثين في هذه العينة ما نسبته 39.2%.

النتائج

إن أبرز السمات المتعلقة بالمساعدات الخارجية، وقد ارتبطت منذ بدايتها بالسياسة وشروطها ومتطلباتها، هو عدم استقرارها وتذبذبها سواء على صعيد الحجم أو على صعيد معدلات نموها، وقد اتضح أن هناك صعوبة سياسية ومنهجية في عكس مسارها الحالي نحو الزيادة الفاعلة، نتيجة العديد من العوامل الداعمة لتراجعها، وخاصة جمود العملية السلمية وانسداد آفاقها، وطبيعة الموقف الأميركي الجديد المناوئ للسلطة الوطنية الفلسطينية، في سياق الضغط السياسي للقبول بالرؤية الصهيونية لحل الصراع.

رغم حيوية المساعدات الدولية ودورها في تخفيف الأزمات الاقتصادية وتوليد الدخل وتخفيف حدة التشوهات الهيكلية، ومساهمتها في التطوير المؤسسي، إلا أنها لم تحقق أهدافاً تنموية إستراتيجية، فضلاً عن أنها لم تصل إلى تحقيق التنمية المستدامة.

تكشف الدراسة من خلال المقابلات التي اجريت أن غالبية المساعدات تُوجه في معظمها لأغراض الإغاثة الإنسانية ودعم عجز الموازنة وهي في غالبها احتياجات قصيرة الأجل، لذلك فإن المعونة تُستهلك في معظمها ولا تُستثمر.

من الصعب أن تستمر السلطة الوطنية الفلسطينية في الاعتماد على المساعدات الخارجية لتحقيق نمو اقتصادي مستدام، فقد اتضح أن المساعدات الخارجية للفلسطينيين تُقدم بناءً على المصالح السياسية بدلاً من اعتبارات التضامن، ومن ثم فهي متقلبة ومتوقفة بما يكفي للحفاظ على قيمة إنمائية ضئيلة على المدى الطويل، تحتاج السلطة إلى جهود مضمّنة وحملات سياسية ودبلوماسية دولية وإقليمية لحشد رأي عام دولي وأدوات أممية ودولية لإلزام إسرائيل بفتح اتفاق باريس وإدخال تعديلات جوهرية على بنوده، خاصة ما يتعلق منها بأموال المقاصة، ليُصار إلى التخلص من هذا الاتفاق تدريجياً، بناءً على قرارات المجلس الوطني والمركزي.

توصلت الدراسة بان نظام تقييم الاداء بشكله الحالي غير فعال ولا يعكس الاداء الحقيقي للموظف.

هناك ارتباط واضح بين زيادة المساعدات واثره على الموظفين وخاصة في مجال تحسين بيئة العمل وظروف العمل من خلال التجهيزات اللوجستية وكذلك من خلال اكساب الموظفين مهارات جديدة بعد مشاركتهم في الدورات التدريبية وورش العمل.

لا توجد علاقة مباشرة او واضحة بين حجم المساعدات المالية المقدمة من الجهات المانحة، وانتماء الموظفين لهذه الوزارة او الخدمات المقدمة للجمهور.

التوصيات

وقف أوجه إهدار المال العام، من خلال إجراء مراجعة جدية لبرامج الانفاق وتحديدًا الانفاق على القطاع الأمني، حيث ان حجم المساعدات التي قدمها المانحين للسلطة الوطنية الفلسطينية بلغت حتى عام (2020م) ما يقارب (34) مليون دولار أمريكي.

إعادة هيكلية الموازنة العامة لتعكس الاحتياجات الفعلية والتنموية للشعب الفلسطيني وبما يساهم في بناء قطاعات اقتصادية منتجة قادرة على التشغيل.

ضرورة البحث عن بدائل للتمويل الخارجي، ويأتي ذلك ضمن مجموعة من الخطط والسياسات التي تركز على تنمية القطاعات الإنتاجية، والعمل بشكل جدي على الانفكاك الاقتصادي عن الاحتلال الاسرائيلي.

ضرورة العمل على تخصيص جزء من الموازنة للإنفاق التطويري الذي يمول بشكل كامل من أموال المانحين والذي يركز على قطاع التعليم بشكل أساسي.

وضع برامج تحفيز لمعالجة حالة الترهل في معظم الوزارات، وربط هذا البرنامج مع أداء الموظفين.

العمل على تطوير الموارد البشرية العاملة في هذه الوزارة بشكل جذري يسمح للوزارة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وينعكس على أداء الموظفين بشكل ملموس.

محاولة إيجاد آليات أفضل ووسائل لاستغلال هذه الموارد بشكل أفضل بما ينعكس على هذه المؤسسات وعلى العاملين فيها وعلى أدائهم.

العمل على توطين التدريب من خلال دعم المعاهد والمراكز الحالية بالاحتياجات المادية والبشرية وإنشاء مراكز جديدة تلبي كافة الاحتياجات.

العمل على تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي في وزارة المالية من خلال اشراك الموظفين للوصول إلى نظام شامل.

المراجع:

1- الأمانة ألعامه لجامعة الدول العربية. (2009). المساعدات الدولية لدعم الشعب الفلسطيني والسلطة الوطنية في الاراضي المحتلة. القاهرة: قطاع فلسطين والأراضي العربية المحتلة.

2- الانوكاد. (2019). تقرير عن المساعدة المقدمة الى الشعب الفلسطيني. الانوكاد.



- 3- الانوكتاد. (2016). التطورات التي شهدتها اقتصاد الأرض الفلسطينية المحتلة. جنيف: تقرير عن المساعدة المقدمة من الأونكتاد إلى الشعب الفلسطيني.
- 4- جايكا. (2016). تقرير المساعدات المقدمة للسلطة الفلسطينية. الوكالة البيانية للتعاون الدولي.
- 5- حيدر الجمعية. (2003). خمسون عاما من العطاء الاقتصادي. الكويت: دار الكتاب العربي.
- 6- سلمان أبوستة. (2020). اسرئيل 2020. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- 7- علي شعث. (2019). آلية وهيكل المساعدات الدولية. غزة: مؤتمر التنمية في فلسطين.
- 8- لؤي شبانة. (2019). نحو رؤية جديدة للنهوض بالاقتصاد الفلسطيني. رام الله: معهد أبحاث السياسات الفلسطيني.
- 9- ماس. (2024). نشرة الاقتصاد الفلسطيني. رام الله: ماس.
- 10- ماس. (2016). ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية. رام الله: ماس.
- 11- نواف ابوشماله. (2016). انعكاسات التمويل الائتماني الدزلي على اقتصاديات الدول المتلقية. القاهرة: المعهد العربي للتخطيط.
- 12- وزارة التخطيط. (2008). المساعدات المالية. رام الله: وزارة التخطيط.
- 13- وزارة التخطيط. (2003). خطة التنمية للاراضي الفلسطينية. رام الله: السلطة الفلسطينية.
- 14- وزارة المالية. (2020). تقرير العمليات الشهرية. رام الله: وزارة المالية.
- 15- وزارة المالية. (2021). تقرير العمليات المالية الشهرية. رام الله: وزارة المالية والتخطيط.
- 16- وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا. (2019). تقرير عن المساعدات الدولية. رام الله: وفا.