

الحكومة وأثرها
في
ريادة المنظمات الحكومية

الطبعة: الأولى - 2019

الناشر: دار النخبة 6 شارع رجاء عبدالرسول، المتفرع من شارع وادي النيل

أمام سور نادي الزمالك - 01288688875

E-mail: alnokhoba@gmail.com

الكتاب: الحوكمة وأثرها

في ريادة المنظمات الحكومية

المؤلف: د. أحمد علي عبد الله الشحي

عدد الصفحات: 240

الحوكمة وأثرها في ريادة المنظمات الحكومية

د. أحمد علي عبد الله الشحي

النخبة
للطباعة والنشر والتوزيع

2019

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

(الإسراء: ٨٥)

شكر وتقدير

تعجز الكلمات عن التعبير تقديرًا لكل الدعم والمتابعة من أجل إنجاح هذا البحث وإظهاره للنور. أتقدم بخالص العرفان إلى زوجتي وأبنائي الغاليين لما تحمّلوه معي.

وإلى الأخ الفاضل سعادة/ عارف المهيري - المدير التنفيذي لمركز دبي للإحصاء لدعمه الشامل والمتكامل لبحثي، مع تسخير كل السبل من أجل إتمامه.

وإلى كل من الإخوة/ جمعة الحوسني - مدير إدارة الإحصائيات السكانية بمركز دبي للإحصاء والأخ/ أحمد الدشتي - مدير إدارة تقنية المعلومات بمركز دبي للإحصاء، والأخ/ معن مبرمج في إدارة تقنية المعلومات، والأستاذ/ علي والأستاذة خديجة بمركز دبي للإحصاء لدورهم الريادي في إنجاح مسعاي.

ثقوا جميعًا بامتناني .

أخوكم / أحمد علي الشحي

فهرس

5	 شكر وتقدير
7	 فهرس
15	 فهرس الأشكال
19	 فهرس الجداول
23	 الفصل الأول: الإطار التمهيدي العام للدراسة
25	 1 - 1 - المقدمة:
27	 1 - 2 - مشكلة الدراسة:
28	 1 - 3 - أهداف الدراسة:
29	 1 - 4 - أهمية الدراسة:
29	 ثانيًا الجانب التطبيقي:
30	 1 - 5 - فروض الدراسة:
34	 1 - 6 - مجتمع وعينة الدراسة:

38	1 - 7 - أسلوب جمع البيانات:
39	1 - 7 - أسئلة متعلقة بالمتغيرات المستقلة:
40	1 - 7 - 2: أسئلة متعلقة بالمتغير التابع:
40	1 - 8 - التحليل الإحصائي:
41	1 - 9 منهج وأسلوب الدراسة:
41	1 - 10 - حدود الدراسة:
42	مصطلحات الدراسة:
49	1 - 12 - الدراسات السابقة:
49	دراسة: (Almazrouei, Faris (2011)
51	دراسة: (شهاب، 2010)
52	دراسة: أحمد، (2011):
54	دراسة: حلمي، (2010):
56	دراسة: السيد محمد، (2009):
57	دراسة: نسيمان، (2009):
58	دراسة: (Selaratana, Sannudee (2009)
59	دراسة: (Ntim, Gyakari (2009)

60	دراسة: (Yatim, Puan (2007) :
61	دراسة: العشماوي، (2007) :
62	دراسة: الهلالي، (2007) :
64	1 - 13 - ملخص الفصل
67	أولاً مفاهيم الحوكمة:
84	ثانياً إدارة الأداء المؤسسي:
99	ثالثاً الحوكمة وعلاقتها بالنظام المؤسسي المتكامل:
131	الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
133	3 - 1: مقدمة الفصل:
133	3 - 2: دلالات درجة موثوقية ومصداقية متغيرات الدراسة والمحتوى:
135	3 - 3: الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة:
135	3 - 3 - 1: عينة الدراسة حسب الجنس:
137	3 - 3 - 3: عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:
138	3 - 3 - 4: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:
141	3 - 4: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات لدى عينة الدراسة:
141	3 - 4 - 1: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات:

- 3 - 4 - 2: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات حسب الجنس: .. 142
- 3 - 4 - 3: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات حسب المستوى
- التعليمي: 143
- 3 - 4 - 4: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات حسب المستوى
- الوظيفي: 144
- 3 - 4 - 5: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات حسب الخبرة: 145
- 3 - 5: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات
- الرئيسية: 145
- 3 - 5 - 1: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات
- الرئيسية والجنس: 146
- 3 - 5 - 2: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات
- الرئيسية والمستوى التعليمي: 147
- 3 - 5 - 3: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات
- الرئيسية والمستوى الوظيفي: 149
- 3 - 5 - 4: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات
- الرئيسية والخبرة: 151
- 3 - 6: المقاييس الإحصائية الوصفية لمحاوور الدراسة: 152

155	 الفصل الرابع: اختبار صحة فروض الدراسة
157	 4 - 1: مقدمة الفصل:
158	 4 - 2: اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول:
159	 4 - 2 - 1: اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:
161	 الأسلوب الإحصائي المستخدم
162	 4 - 3: اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني:
163	 4 - 3 - 1: اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:
164	 الأسلوب الإحصائي المستخدم:
165	 4 - 3 - 2: اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:
167	 4 - 4: اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث:
167	 الأسلوب الإحصائي المستخدم:
169	 الأسلوب الإحصائي المستخدم:
170	 الأسلوب الإحصائي المستخدم:
171	 4 - 5: اختبار صحة الفرض الرئيسي الرابع:
173	 الأسلوب الإحصائي المستخدم:
174	 اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

175	 الأسلوب الإحصائي المستخدم:
176	 4 - 6: اختبار الفرض الرئيسي الخامس:
176	 الأسلوب الإحصائي المستخدم:
180	 4 - 6: مصفوفة معامل ارتباط:
185	 الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات
187	 نتائج الدراسة والتوصيات
187	 5 - 1: مقدمة الفصل:
187	 5 - 2: نتائج الدراسة بناء على خصائص العينة واختبار الفرضيات:
190	 5 - 3: التوصيات:
193	 المراجع
195	 أولاً: الكتب والدوريات والمجلات العلمية:
199	 ثانياً: المراجع الأجنبية (الكتب والدوريات):
201	 الملاحق
203	 استبيان أثر تطبيق الحوكمة على تميز المنظمات - حكومة دبي
204	 القسم الأول: البيانات الديموغرافية
206	 القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

224	تحليل معامل ارتباط بيرسون:
225	يتبع تحليل معامل ارتباط بيرسون:
227	ملخص الدراسة والنموذج المقترح للحكومة
227	أولاً: النموذج المقترح للحكومة
227	ثانياً: الملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية
229	أولاً نموذج لتطبيق الحكومة في القطاع الحكومي مقترح من الباحث:
232	ثانياً ملخص الدراسة:

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1) - النموذج التصوري لمتغيرات البحث 33
- الشكل رقم (2) - يوضح نظام إدارة الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية 86
- الشكل رقم (3) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وإستراتيجية المنظمة 101
- الشكل رقم (4) - يوضح العلاقة بين الحوكمة والهياكل التنظيمية والوظيفية
بالمؤسسات 104
- الشكل رقم (5) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وفريق القيادة العليا
بالمؤسسات 106
- الشكل رقم (6) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة العمليات بالمنظمة 108
- الشكل رقم (7) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الموارد البشرية
بالمنظمة 111
- الشكل رقم (8) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الموارد المالية
بالمنظمة 112
- الشكل رقم (9) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الموارد التقنية بالمنظمة .. 114
- الشكل رقم (10) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الممتلكات والأصول
بالمنظمة 116
- الشكل رقم (11) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة المعرفة بالمنظمة 117

- الشكل رقم (12) - يوضح العلاقة بين الحوكمة والتشريعات بالمنظمة 118
- الشكل رقم (13) - يوضح العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية بالمنظمة 120
- الشكل رقم (14) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وعلاقتها بتدقيق الجودة
بالمنظمة 122
- الشكل رقم (15) - يوضح العلاقة بين الحوكمة والتقييم المؤسسي بالمنظمة 123
- الشكل رقم (16) - يوضح العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي للمنظمة 125
- الشكل رقم (17) - يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة علاقات الفئات
المعنية مع المنظمة 126
- الشكل رقم (18) - يوضح العلاقة بين الحوكمة والرقابة الخارجية (رقابة
الحكومة) على المنظمات 128
- الشكل رقم (19) - يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس ... 136
- الشكل رقم (20) - يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الحالة
الاجتماعية 137
- الشكل رقم (21) - يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الحالة
الاجتماعية 138
- الشكل رقم (22) - يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى
الوظيفي 139
- الشكل رقم (23) - يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات

140	 الخبرة
	الشكل رقم (24) - يوضح درجة المعرفة الكلية لعينة الدراسة بتأثير الحوكمة
142	 على تميز المنظمات
142	 الشكل رقم (25) - يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب الجنس
	الشكل رقم (26) - يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب المستوى
143	 التعليمي
	الشكل رقم (27) - يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب المستوى
144	 الوظيفي
	الشكل رقم (28) - يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب عدد سنوات
145	 الخبرة
	الشكل رقم (29) - يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة
146	 الرئيسية
	الشكل رقم (30) - يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب الجنس
147	 والمتغيرات الرئيسية

فهرس الجداول

- الجدول رقم (1) - الهيئات والدوائر والمؤسسات مجتمع الدراسة 34
- الجدول رقم (2) - يوضح درجة موثوقية ومصداقية متغيرات الدراسة
- بحسب المتغير 134
- الجدول رقم (3) - يوضح التوزيع النسبي لموظفي حكومة دبي ممن
- شملتهم الدراسة - حسب الجهة 140
- الجدول رقم (4) - يوضح درجة المعرفة لدى موظفي حكومة دبي بتأثير
- الحوكمة على تميز المنظمات حسب المتغيرات والمستوى التعليمي 148
- الجدول رقم (5) - درجة المعرفة لدى موظفي حكومة دبي بأثر الحوكمة على
- تميز المنظمات حسب المتغير والمستوى الوظيفي 150
- الجدول رقم (6) - يوضح درجة المعرفة لدى موظفي حكومة دبي بأثر الحوكمة
- على تميز المنظمات حسب المتغير والخبرة 151
- الجدول رقم (7) - المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية
- والفرعية 153
- جدول رقم (8) - اختبار العلاقة بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة
- ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي 158
- جدول رقم (9) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير
- الحوكمة والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي 160

- الجدول رقم (10) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ
ومعايير الحوكمة والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي 161
- الجدول رقم (11) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات
العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي 163
- الجدول رقم (12) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات
العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء
المؤسسي 164
- الجدول رقم (13) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات
العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء
المؤسسي 166
- جدول رقم (14) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية،
والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية ومتغير كفاءة وفعالية الأداء
المؤسسي للمنظمات الحكومية 167
- الجدول رقم (15) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية،
والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية والمتغير الفرعي الأول
وكفاءة الأداء المؤسسي 169
- الجدول رقم (16) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية،
والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية والمتغير الفرعي الثاني فاعلية
الأداء المؤسسي 171

- الجدول رقم (17) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية 172
- الجدول رقم (18) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي 174
- الجدول رقم (19) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي 175
- الجدول رقم (20) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي 176
- الجدول رقم (21) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي 178
- الجدول رقم (22) - يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي 180
- الجدول رقم (23) - يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث 182

الفصل الأول:

الإطار التمهيدي العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار التمهيدي العام للدراسة

1 - 1 - المقدمة:

تلعب المؤسسات والدوائر الحكومية الاتحادية والمحلية بدولة الإمارات العربية المتحدة دورًا كبيرًا في تحقيق ريادة التميز في خدمة المتعاملين وتحقيق رضاهم بما يفوق توقعاتهم وهذا يتطلب من تلك المؤسسات والدوائر والهيئات تكامل وتضافر كافة الجهود في منظومة مترابط فيها الإستراتيجية مع العمليات التشغيلية ومشاريعها ومبادراتها الإستراتيجية مع متابعة وتحقيق تلك النتائج الإيجابية للمؤشرات الرئيسية بفريق قيادة كفؤ وفعال يساهم في إيصال تلك المؤسسات إلى الريادة والتميز.

وتكمن أهمية حوكمة المؤسسات والشركات في تحقيق الريادة والتميز لتلك المؤسسات مع تحسين أدائها ودفع عملية التنمية باتجاه الشفافية في كافة المعاملات والعمليات الداخلية والخدمات المقدمة للمتعاملين. فضلاً عن تحقيق التميز لتلك المؤسسات مقارنة بغيرها من المؤسسات التي لا تطبق الحوكمة، حيث تسهم في ضبط عمليات المؤسسات ومنعها من الانحراف مع الاكتشاف المبكر للمشكلات ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة والوقائية لها. وبما أن التطبيق كان في مجمله يركز على المؤسسات والشركات والهيئات ذات الأثر المالي كان لا بد لي من العمل على دراسة إمكانية تطبيق الحوكمة بهيكليتها مع بعض التعديلات على القطاع الحكومي مع اقتراح نموذج مناسب للمؤسسات الحكومية غير الربحية والتي تسعى إلى رضا المتعاملين مع المحافظة على ممتلكات وأموال الحوكمة المحلية حسب الخطط المحددة في المشاريع والمبادرات الاستراتيجية.

إن المتعاملين والشركاء والمجتمع والموردين والموظفين والعمليات التشغيلية وفريق القيادة هم أساس نجاح تلك المؤسسات وهذه الفئات تتطلب من فريق القيادة نوعاً من الشفافية والحكمة في التعامل والطرح في مختلف المجالات من خلال الحصول على متطلبات تلك الفئات، حسب الدراسات التي يتم تنفيذها بصفة دورية، على أن يتم معالجة الاحتياجات كافة، وإعلام تلك الفئات بوضعية متطلباتها وما تم بشأنها، بالإضافة إلى متطلبات التدقيق على العمليات التشغيلية، تدقيقاً مالياً أو إدارياً يتمثل في متطلبات الجودة والتميز، منعاً من انحراف تلك العمليات عن المخطط. وقد يتسبب ذلك بتحقيق أداء غير كفؤ مع أهمية توفر مجموعة من المؤشرات التي تساهم في التعرف على كفاءة وفعالية وجودة العمليات والخدمات المقدمة للمتعاملين أو العمليات الرئيسية التي ينتج عنها أثر كبير على المؤسسة من حيث الالتزام بالمخصصات المالية والالتزام بالصرف، كما هو مخطط له في الموازنة، إضافة إلى كون فريق القيادة مطالباً بأهمية مراقبة كافة تلك العمليات والتأكد من قيام الوحدات المعنية بالتعامل مع الفئات المعنية من شركاء ومتعاملين وموردين ومجتمع وموظفين بشكل مخطط بما يجعل تلك المؤسسة رائدة تحقق النمو في المجتمع الذي تعمل به.

ومن خلال هذه الدراسة سيتم التعرف لنظام الحوكمة والتعرف على مفهومه ومبادئه ومكوناته وغيرها من التعريفات عن التميز المؤسسي والربط بين الحوكمة وإدارة الأداء المؤسسي بالإضافة إلى اختبار لفرضيات الدراسة من واقع الدراسة الميدانية التي سيتم تنفيذها على بعض الدوائر الحكومية للتعرف على مدى وعي وإدراك تلك الفئات لمفاهيم الحوكمة لدى تلك الدوائر مع وضع نموذج للحوكمة للقطاع الحكومي بما يتناسب مع تلك الدوائر الحكومية.

1 - 2 - مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف عملية تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع الحكومي بإمارة دبي وتركيز التطبيق في القطاع الخاص والشركات المساهمة العامة التي تخضع لقانون الشركات بشأن ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي(*) . مع اختلاف مفاهيم الحوكمة لدى فئات القيادة العليا والوسطى والإشرافية والفئات النمطية، إضافة إلى عدم وجود منهجيات ونظم وقوانين واضحة تطبق بتلك المنظمات الحكومية تهتم بمتطلبات الحوكمة. وعدم تكامل الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع، وضعف وضوح تطبيق أبعاد الحوكمة والمتمثلة في الشفافية، والعدالة، والإفصاح في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، المجتمع، الموردين، الموظفين)، ومن ثم كان لا بد من التركيز على معرفة الأسباب وراء ذلك، وبناء عليه تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1 - كيف تقوم الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بإمارة دبي بتطبيق الحوكمة؟
- 2 - هل هناك رقابة على العمليات والإجراءات بشكل يضمن ويحقق متطلبات الحوكمة المؤسسية؟
- 3 - هل تقوم الدوائر والمؤسسات والهيئات الحكومية بالتعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموظفين، المجتمع، الموردين)، بشكل شفاف وعادل مع الإفصاح عن كافة التقارير المالية والإدارية بما يحقق الحوكمة في التعاملات مع تلك الفئات؟

(*) - قرار وزاري رقم (518) لسنة 2009 بشأن ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي والصادر بتاريخ 29/10/2009 أبو ظبي، وزير الاقتصاد بدولة الإمارات العربية المتحدة.

- 4 - هل يمثل تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية عاملاً رئيسياً في تميز أداء تلك الدوائر والهيئات والمؤسسات في الوقت الراهن؟
- 5 - هل يمكن تطوير نظام الحوكمة في المنظمات الحكومية بما يتماشى مع متطلبات الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لتلك الدوائر والهيئات والمؤسسات؟

1 - 3 - أهداف الدراسة:

ولأن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق متطلبات الحوكمة والتعرف على علاقتها بتميز الأداء المؤسسي فإننا نستهدف تحقيق ما يلي:

1. قياس مدى اقتناع الإدارة بالمنظمات الحكومية بإمارة دبي بمبادئ ومعايير الحوكمة.

2. التعرف على رأي (فئات الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والوظائف النمطية) بالدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بتطبيق الحوكمة في مؤسساتهم ومدى دعمها في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي لتلك المؤسسات.

3. التعرف على مدى وجود تكامل وترابط بين الوحدات المعنية في عملية الرقابة والتدقيق على العمليات والإجراءات داخل الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية لضمان عملية عدم الانحراف في تحقيق مخرجات العمليات بشكل كفؤ وفعال.

4. التعرف على مدى فعالية النظم والمنهجيات المتبعة لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية في عملية إدارة علاقات الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، المجتمع، الموردين، الموظفين) ومدى تحقيقها لمبدأ الشفافية والإفصاح في تقاريرها المالية وغير المالية مع تلك الفئات.

5. التعرف على دور حكومة دبي، من خلال دائرة الرقابة، والأمانة العامة للمجلس التنفيذي ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية.
6. وضع نموذج إستراتيجي متكامل لحوكمة القطاع الحكومي بإمارة دبي بما يخدم ويحقق التميز في الأداء المؤسسي لتلك الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية.

1 - 4 - أهمية الدراسة:

بالرغم من وجود العديد من الدراسات والتي تناولت الحوكمة إلا أنه ما زال هناك قصور في هذه الدراسات خاصة في مجال تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي بشكل جيد. فقد تبين من خلال الاطلاع على الكثير من هذه الدراسات، تركيزها على موضوع الحوكمة من منظور مالي بشكل عام وفي القطاع الخاص بشكل أكبر، كذلك تبين إغفال الباحثين والممارسين لأهمية الحوكمة في القطاع الحكومي. لذلك، قمت بزيارة ندوة الثقافة والعلوم بدولة الإمارات العربية المتحدة بصفتها الجهة التي تعني بتكريم كافة الخريجين من الدراسات العليا بالإضافة إلى البحث في مكتبة جامعة عين شمس وبعض الجامعات الأجنبية حيث لم يتبين وجود بحوث علمية تعنى بتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي، لذلك تمثلت أهمية الدراسة في تدقيقها لجانبين هما، أولاً الجانب الأكاديمي:

اعتبار البحث الحالي من أوائل البحوث على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة، وبالتحديد إمارة دبي، الذي اهتم بدراسة مدى ومستوى تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي بدوائر حكومة دبي وتأثير تطبيقها على الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية.

ثانياً الجانب التطبيقي:

وهو محاولة لإلقاء الضوء مع وضع نموذج إستراتيجي خاص للحوكمة في القطاع الحكومي ودورها في تميز الأداء المؤسسي لدى تلك الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بإمارة دبي.

● ثم إن هذه الدراسة تسهم في جذب انتباه الدارسين والباحثين المهتمين بالحوكمة إلى أهمية هذا الموضوع وتوجيههم إلى البحث في هذا المجال بشيء من التعمق.

1 - 5 - فروض الدراسة:

وتماشياً مع أهداف ومشكلة الدراسة الحالية، أمكن التوصل إلى بعض الفروض والتي تمثلت في:

الفرض الرئيسي الأول:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي الفرضان التاليان:

1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

2 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الفرض الرئيسي الثاني:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي الفرضان التاليان:

1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

2 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الفرض الرئيسي الثالث:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع) وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي الفرضان التاليان:

1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع) وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية»

2 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع) وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية»

الفرض الرئيسي الرابع:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي الفرضان التاليان:

1 - «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

2 - «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الفرض الرئيسي الخامس:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

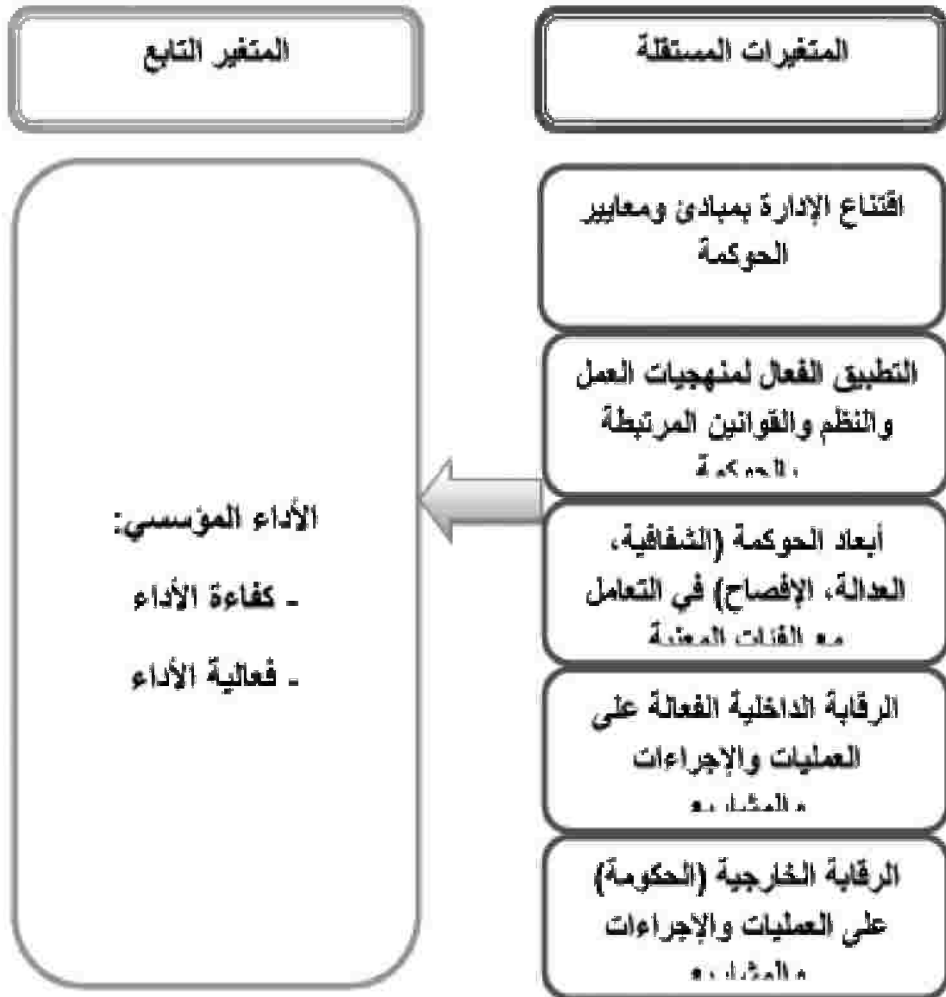
وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي الفرضان التاليان:

1 - «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

2 - «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

ويوضح الشكل رقم [1]

النموذج التصوري لمنغيرات البحث^(*)



(*) النموذج من اعداد الباحث.

1 - 6 - مجتمع وعينة الدراسة:

أ - مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بإمارة دبي، وفي الجدول رقم (1) بيان بالهيئات والدوائر والمؤسسات كافة وأعداد الموظفين فيها لعام 2012:

جدول رقم [1]

الهيئات والدوائر والمؤسسات مجتمع الدراسة**(*)

م	الجهة	أعداد	نسب %
أولاً: الهيئات الحكومية:			
1	هيئة الصحة	11212	63.1%
2	هيئة الطرق والمواصلات	5592	31.3%
3	هيئة المعرفة والتنمية البشرية	652	4.1%
4	هيئة تنمية المجتمع	169	1.1%
5	هيئة الطيران المدني	142	1.1%
الإجمالي		17767	100.1%
نسبة الموارد البشرية في الهيئات من إجمالي موظفي الدوائر والهيئات والمؤسسات		47.4%	
ثانياً: الدوائر الحكومية:			
1	بلدية دبي	5533	32.3%
2	الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي	3735	22.3%
3	مطارات دبي	2496	14.1%

(*) تم استبعاد عدد من موظفي الفئات الوظيفية للخدمات المساندة وبعض الفئات الأخرى مثل: فئات النظافة، التمريض، المزارعين، السائقين، موظفي الأمن،..... إلخ.

4	الإدارة العامة للدفاع المدني / دبي	1325	8%
5	دائرة محاكم دبي	960	6%
6	النيابة العامة - دبي	796	5%
7	دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري	487	3%
8	دائرة التنمية الاقتصادية	506	3%
9	ديوان سمو الحاكم	349	2%
10	دائرة السياحة والتسويق التجاري	406	2%
11	دائرة الأراضي والأملاك	292	2%
12	دائرة الرقابة المالية	228	1%
13	الدائرة المالية	143	1%
14	دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي	64	0.37%
الإجمالي			17320
نسبة الموارد البشرية في الدوائر من إجمالي موظفي الدوائر والهيئات والمؤسسات			46%
ثالثاً: المؤسسات الحكومية:			
1	مؤسسة دبي لخدمات الإسعاف	1109	47%
2	ورشة حكومة دبي	348	15%
3	مركز الخدمات المساندة	229	10%
4	مؤسسة محمد بن راشد للإسكان	172	7%
5	حكومة دبي الإلكترونية	147	6%
6	مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر	141	6%
7	مركز دبي للإحصاء	115	5%
8	المكتب الإعلامي لحكومة دبي	110	5%
الإجمالي			2371
نسبة الموارد البشرية في المؤسسات من إجمالي موظفي الدوائر والهيئات والمؤسسات			6%

ب - تحديد حجم عينة الدراسة:

أ - حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة عند مستوى معنوية 5٪، وحدود ثقة 95٪ باستخدام المعادلة التالية: (*)

$$\sqrt{\frac{c \times c}{n}} = \% \text{ع}$$

حيث إن:

ع ٪: الخطأ المعياري للنسبة المئوية، ويمكن تحديده من البحوث السابقة أو من بحث استطلاعي، أو من قسمة حدود الخطأ 5٪ على 1,96، ويمكن تقريبها إلى 2.

ح: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث، ويمكن افتراض ح = 50٪ للحصول على أكبر حجم للعينة.

ل: 1 - ح (ح = 50 - 1 و 50 = 1)

$$\sqrt{\frac{c \times c}{n}} = \frac{c}{2} = \text{مفردة}$$

وقد اختار الباحث عينة عشوائية من الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية، تقدر بـ 10 منظمات حكومية، تم تقسيمها إلى عدد ثلاث مؤسسات وهيئتين وخمس دوائر، وفقاً لما يلي:

(*) - محمود صادق بازعة (1986)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، الطبعة الخامسة. طبعة موجزة، القاهرة: دار النهضة العربية. ص 165 - 166.

- عدد الهيئات الحكومية = $27 \div 5 \times 10 = 2$ هيئة
- عدد الدوائر الحكومية = $27 \div 14 \times 10 = 5$ دائرة
- عدد المؤسسات الحكومية = $27 \div 8 \times 10 = 3$ مؤسسة

ج - نوع العينة:

اعتمد الباحث، في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع الدراسة، على أسلوب العينة الطبقية العشوائية، نظرًا لعدم تجانس مفردات المجتمع من حيث طبيعة النشاط والهيكلية التنظيمية لكل منها، وكذلك من حيث الخاصية التي يقوم الباحث بدراستها وهي الحوكمة. وعليه تم توزيع حجم العينة السابقة المشار إليه (400 مفردة) على كل مؤسسة وهيئة ودائرة، باتباع أسلوب التخصيص المتناسب حسب أعداد المفردات في كل هيئة ومؤسسة ودائرة، وفقًا لما يلي:

- أعداد مفردات العينة من المؤسسات = $400 \div 3 \times 10 = 120$ مفردة
- أعداد مفردات العينة من الهيئات = $400 \div 2 \times 10 = 80$ مفردة
- أعداد مفردات العينة من الدوائر = $400 \div 5 \times 10 = 200$ مفردة

د - وحدات المعاينة:

تتمثل وحدات المعاينة في جميع شاغلي الوظائف على مستوى الإدارة العليا (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير تنفيذي)، والإدارة الوسطى (مدير إدارة أول، مدير إدارة، مدير تنفيذي، نائب مدير إدارة) والإدارة الإشرافية (رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، مدير مكتب، رئيس شعبة، ومشرف وحدة)، والوظائف النمطية (الأخصائيون، الخبراء، المستشارون ومن في مستواهم).

وقد حدد الباحث النسب التالية لكل مستوى إداري على النحو التالي:

- مستوى الإدارة العليا 10٪
- مستوى الإدارة الوسطى 20٪
- مستوى الإدارة الإشرافية 30٪
- مستوى الوظائف النمطية 40٪

1 - 7 - أسلوب جمع البيانات؛

سيتم جمع البيانات من خلال تصميم وبرمجة الاستقصاء إلكترونياً «نظراً للبنية الإلكترونية التي تتمتع بها حكومة دبي» وسيتم إرسالها إلى مفردات العينة إلكترونياً من قبل مركز دبي للإحصاء بصفته الجهة المخولة على مستوى حكومة دبي بالقيام بالمسوح والتعدادات كافة في مختلف مجالات وقضايا المجتمع بالإضافة إلى تنفيذ كافة استقصاءات الرأي على مستوى الدوائر الهيئات والمؤسسات الحكومية حيث يتم استقبالها إلكترونياً، ولقد تم استخدام هذه الطريقة لأنها الأسلم والأسرع في عملية الحصول على مقدار من الدقة والمتابعة والتحكم، حيث تعتبر إمارة دبي من الإمارات التي تركز دائماً على الإبداع والتحول الإلكتروني في عمليات تنفيذ الدراسات والأبحاث ولقدرتها على تحقيق قدر عال من الاستجابة للاستقصاء وسرعة عالية حيث استغرقت تلك العملية فترة 20 يوم عمل وتم استبعاد الاستثمارات غير المكتملة.

لقد تم تصميم استمارة لقياس متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس لكرت الخماسي ولقد أعد الباحث الاستقصاء بناءً على الدراسات السابقة، ومعطيات مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتم توزيع الاستقصاء على مفردات العينة المستهدفة على كافة المستويات الوظيفية: مستوى الإدارة العليا (مدير عام، نائب مدير عام،

مساعد مدير عام، مدير تنفيذي) والإدارة الوسطى (مدير إدارة أول، مدير إدارة، مدير تنفيذي، نائب مدير إدارة)، والإدارة الإشرافية (رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، مدير مكتب، رئيس شعبة، ومشرف وحدة)، والوظائف النمطية (الأخصائيون، الخبراء، المستشارون ومن في مستواهم).

ويتضمن الاستقصاء على الأسئلة حسب التقسيم التالي:

1 - 7 - 1 أسئلة متعلقة بالمتغيرات المستقلة:

- الأسئلة (1 - 20): أسئلة متعلقة بالمتغير المستقل الأول «يؤثر اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة تأثيرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».
- الأسئلة (21 - 25): أسئلة متعلقة بالمتغير المستقل الثاني «يؤثر التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة تأثيرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».
- الأسئلة (26 - 39): أسئلة متعلقة بأبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح). تؤثر أبعاد الحوكمة في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع) تأثيرًا إيجابيًا على الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية:
- الأسئلة (26 - 29) بعد الشفافية
- الأسئلة (30 - 34) بعد العدالة
- الأسئلة (35 - 39) بعد الإفصاح
- الأسئلة (40 - 48): أسئلة متعلقة بالرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع

- الأسئلة (49 - 54): أسئلة متعلقة الرقابة الخارجية (الحكومة)، تؤثر الرقابة بشقيها على العمليات والإجراءات والمشاريع بالمنظمات تأثيراً إيجابياً على الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

1 - 7 - 2: أسئلة متعلقة بالمتغير التابع:

- الأسئلة (55 - 68): أسئلة متعلقة بالأداء المؤسسي:
- * (55 - 61) أسئلة كفاءة الأداء. * (62 - 68) أسئلة فعالية الأداء.

1 - 8 - التحليل الإحصائي:

قبل البدء في مرحلة تحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي ومن خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package of social sciences) حيث تم إعداد قاعدة بيانات خاصة بالدراسة وبكافة متغيراتها لإجراء كافة أساليب التحقق من جودة البيانات واتساقها داخلياً. وفي ضوء المتغيرات وطبيعة البيانات ومستوى القياس وحجم العينة وأغراض التحليل تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة بيانات الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها على النحو التالي:

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الاختلاف
- مستوى الدلالة أو المعنوية Significance level
- التحليل الوصفي لعينة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون

- معاملات الثبات والصدق للتحقق من ثبات المقياس وخلوه من الأخطاء كما يلي: الاتساق الداخلي Internal consistency، الصدق العاملي، معامل الثبات الفا كرونباخ Cronbach s Alpha

1 - 9 منهج وأسلوب الدراسة:

يهدف الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيقاً لإستراتيجية الدراسات العلمية سيتم القيام بعملية الدراسة للوصول إلى أفضل الطرق لتحقيق مدى ومستوى تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي للدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية حيث سيتم التطرق في الدراسة إلى أسلوبين وهما:

الأسلوب الأول: دراسة نظرية مكتبية سيقوم الباحث بجمع الدراسات السابقة والأبحاث والتقارير من مختلف الجهات العلمية بحيث يتم التطرق إلى جانبين أولهما الحوكمة وثانيهما التميز وكيفية الربط بينهما في منظومة توافقية.

الأسلوب الثاني: الدراسة العملية التطبيقية التي سيقوم فيها الباحث بتصميم الاستقصاءات بناءً على الفرضيات ومعطيات العينة المستهدفة وسيتم توزيع الاستقصاء إلكترونياً على المفردات بحيث يتم الحصول على أعلى مستويات الدقة في الاستجابة، وسيقوم الباحث بتحليل الاستقصاءات باستخدام الأسلوب الإحصائي المتعارف عليه عالمياً من خلال الحزمة البرمجية التحليلية المتخصصة SPSS للوقوف على مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعدة في الدراسة.

1 - 10 - حدود الدراسة:

1 - 10 - 1: ستكون حدود الدراسة التي سينفذها الباحث في دولة الإمارات العربية المتحدة بإمارة دبي في عدد خمس دوائر وهيئتين وثلاث مؤسسات حكومية حسب العينة المستهدفة والموضحة في مجتمع وعينة الدراسة سابقة الذكر.

1 - 10 - 2: تقتصر مدة الدراسة الميدانية خلال فترة من شهر مايو 2012 ولغاية أغسطس 2012 وهي فترة كافية لقياس واختبار الفرضيات.

مصطلحات الدراسة:

1 - 11 - 1: الحوكمة:

يحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره «ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية». وقد عبر الأمين العام السابق للأمم المتحدة كوفي عنان عن ذلك بقوله: «يكاد الحكم الجيد أن يكون العامل الوحيد الأساسي في القضاء على الفقر وإنعاش النمو».

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي أحاطت بالمفهوم، إلا أن التعريف الأكثر شيوعاً هو التعريف الذي تتبناه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004):(*):

«إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء».

وهي مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، هيئة الحوكمة (بهدف): أ (توفير التوجيه الإستراتيجي)، ب (ضمان تحقيق الأهداف)، ج (التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح)، د (التحقق من استخدام موارد المنشأة بشكل مسؤول). ويعكس هذا التعريف جانبي الأداء والالتزام في الحوكمة(**).

(*) - يوسف، محمد: ندوة، دور المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرار الإداري، القاهرة - جمهورية مصر العربية 19 - 23 نوفمبر 2006 (حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق.ص: 7.

(**) - الارشادات الدولية للممارسات الجيدة: تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت: إصدار الاتحاد الدولي للمحاسبين فبراير 2009، ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين،

1 - 11 - 2: الأداء المؤسسي:

هو أسلوب عملي منهجي يُبنى على قيام المنظمات بتحديد المحاور الرئيسية المراد قياسها من خلال تحديد الأهداف والمستهدفات والمؤشرات على كافة المستويات من المستوى الإستراتيجي، مرورًا بالمستوى التشغيلي، ووصولًا إلى المستوى الوظيفي، والتي تؤثر في تنافسية وتميز تلك المنظمات حيث يؤثر نجاح تلك المنظمات على الترابط والتكامل على مختلف المستويات (*). وهي النتائج التي يعبر عنها بمؤشرات أداء لمنظومة متكاملة (أداء الإستراتيجية، والتشغيلية، والمشاريع، وأداء العمليات والخدمات، إضافة إلى الأداء الوظيفي) تحدد مستوى المنظمة وأدائها في تقديم منتجاتها وتميزها في تقديم خدماتها.

1 - 11 - 3: الإفصاح والشفافية:

يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية مقياسًا هامًا لمدى فعالية وموثوقية نظام التحكم المؤسسي (الحاكمية) في المنظمة، حيث إن العدالة في توفير المعلومات الصحيحة والواضحة والكاملة في الوقت المناسب لكل الأطراف المؤثرة في مكونات المنشأة من ذوي العلاقة بحيث يعزز مدى الثقة بنظم إدارة المنشأة وآلية توجيه العاملين فيها ومراحل اتخاذ القرارات ومدى القدرة على إدارة التفاعل مع المنشأة استنادًا إلى المعلومات التي تم الإفصاح عنها وبما يتضمن التقارير والبيانات المالية السنوية والسياسات والأسس المحاسبية المتبعة وتقارير التدقيق ومقاييس الأداء والإنجاز والتوجهات والخطط المستقبلية لعمل الشركة والإستراتيجيات المتبناة في سبيل تحقيق أهدافها.

يونيو 2011، ص: 10.

(*) - Kaplan and Norton. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review. September - October (1993), pag.5

الشفافية Transparency تنطوي على تفعيل الأطر المؤسسية والتشريعية التي تكفل الحقوق المدنية والحقوق الاقتصادية، بما في ذلك حرية المعرفة والاطلاع على المعلومات ذات الصلة بالنشاط الذي يمارسه الفرد وما يتطلبه ذلك من ضرورة الوضوح في اتخاذ وتنفيذ القرارات والقوانين، وضرورة النشر والإعلان قبل اتخاذ القرار وبعد تنفيذه وإعمال الشفافية على هذا النحو يعد جزءاً لا يتجزأ من تحقيق الصالح العام. إذ أنه في ظل الشفافية يعمل الموظف العام بصورة غير تمييزية ولخدمة الأداء الوظيفي، بما يكفل تحقيق الكفاءة ويستبعد الانحراف والفساد خوفاً من المساءلة والعقاب.

أما المساءلة Accountability فتنتطوي على تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقوانين والقرارات ومواثيق الشرف بالنسبة لمجالات الأعمال والمهن المختلفة. وتنسحب المساءلة على جميع الموظفين العموميين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز ويخضع صاحب القرار ومنفذه للمساءلة من جانب جميع أفراد المجتمع ومؤسساته بصورة تجعله يراعي المصالح العامة للمجتمع^(*).

1 - 11 - 4 : المنهجيات:

هي طريقة موثقة تحدد أسلوباً محدداً للعمل، وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية القيام بعمل أو مهمة ما. وتتضمن المنهجيات الغرض منها، والمسؤوليات والصلاحيات، والترابطات الأفقية مع المنهجيات الأخرى بهدف الدعم والتكامل، والترابطات الرأسية من خلال دعم الإستراتيجيات في المنظمات، وآليات العمل التفصيلية مع تحديد دقيق للأنشطة ومسؤولية التنفيذ لكل نشاط، وطريقة القياس

(*) - صديق محمد عفيفي: «قضايا خاصة في الإدارة المجتمعية، الشفافية - المساءلة - الشراكة» ندوة منظومة الإدارة المجتمعية وإدامة التنمية، القاهرة، يوليو 2003.

والتعلم والمراجعة والتحسين حسب مؤشرات القياس المعتمدة لقياس كفاءة وفعالية المنهجيات(*) .

1 - 11 - 5 العمليات:

العملية هي تحويل مجموعة من المدخلات التي يمكن أن تتضمن أعمالاً، أساليب وأنشطة (كالمواد، الإجراءات، الأساليب، المعلومات، الأفراد، المهارات، المعرفة، الأدوات) إلى مخرجات مطلوبة (المنتجات، الخدمات، المعلومات)(**).

1 - 11 - 6 الإجراءات:

هي تلك الأنشطة التفصيلية المكونة للعملية من خلال مسار عمل معين يهدف إلى تحقيق نتيجة(***) .

1 - 11 - 7: التقييم المؤسسي:

هي أحد طرق تقييم أداء المؤسسات باستخدام منهجية الرادار RADAR (النتيجة، المنهج، التطبيق، التقييم والمراجعة) وهو منهج تم تطويره لتقييم أداء الشركات والمؤسسات، وفي العام 1998 تم إطلاق برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ليتم استخدام نفس المنهج في التقييم لكافة دوائر وهيئات ومؤسسات حكومة دبي من خلال تقييم مدى التزام المنظمات بتحقيق متطلبات التميز والنتائج الخاصة بالمعايير حسب الأسلوب أعلاه(****).

(*) - نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، الدليل الإرشادي - الإصدار 2003

(**) - Wil van der Aalst: Business Process Management، Concepts، Languages، Architectures، (2007)، PP - 309

(***) - المواصفة القياسية أيزو 9000:2005، فقرة 4/3، 5/4

(****) - النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2010، شرح التغيرات التي طرأت على النموذج - الإصدار 29 سبتمبر 2009. ص - 3 - 69.

1 - 11 - 8: التدقيق الداخلي:

عرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي حسب آخر نشرة: على أنه «نشاط تأكيد استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها». وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، والتوجيه (التحكم) (*).

1 - 11 - 9: تدقيق الجودة:

فحص منظم ومستقل لتحديد فيما إذا كانت نشاطات الجودة ونتائجها ذات العلاقة تتطابق مع ما هو مخطط له، يتم تطبيقه بشكل فاعل، ليتم تحقيق الأهداف الموضوعية، ولذلك لا يمكن إنجازه بدون توثيق وتحديد الوضع الذي ينبغي أن يكون من خلال دليل الجودة. والمتطلب رقم 2 - 2 - 8 لمواصفة الأيزو 2008 والخاص بالتدقيق الداخلي ينص على أنه يجب على المؤسسة تنفيذ تدقيق داخلي على فترات زمنية مخططة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة مطابقاً للترتيبات المخططة ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بواسطة المؤسسة (**).

1 - 11 - 10: الفساد الإداري:

تعددت التعاريف التي أطلقت لتوضيح مفهوم الفساد الإداري وقد يعزى سبب ذلك إلى اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت موضوع الفساد الإداري واختلاف المدارس الفلسفية قد يعود سببه إلى اختلاف أفكار وثقافات وتوجهات رواد هذه المدارس من الكتاب والمنظرين والعلماء. حيث عرف الفساد الإداري

(*) - Institute Of Internal Auditors Jun 1999

(**) - يوسف التل، صفوت: التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن (2007).

بصورة عامة على أنه «التأثير غير المشروع في القرارات العامة». وجاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه «كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته». إلا أن أغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كافة مستويات الحكومة ومؤسساتها وهيكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم.

يذكر أن الفساد الإداري يحتوي على قدر من الانحراف المتعمد في تنفيذ العمل الإداري المناط بالشخص، غير أن ثمة انحرافا إداريا يتجاوز فيه الموظف القانون وسلطاته الممنوحة دون قصد سيئ بسبب الإهمال واللامبالاة وهذا الانحراف لا يرقى إلى مستوى الفساد الإداري لكنه انحراف يعاقب عليه القانون وقد يؤدي في النهاية إذا لم يعالج إلى فساد إداري^(*).

1 - 11 - 11 : إدارة المخاطر:

هي تلك العملية التي تقوم بها المنظمات من أجل تحديد كافة المعوقات والمخاطر التي قد تعوق تنفيذ الإستراتيجيات وتؤثر على أداء أنشطة المنظمة وتعرضها للمخاطر الجسيمة التي قد تفقدها خسائر مالية أو مادية فادحة. والمنظمة مسؤولة عن وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي قد تواجهها وتحليل احتمالاتها وتأثيرها، وكيفية التعامل معها ومستوى المخاطر التي تتعامل بها المنظمة وترغب في تحملها وتحديد كيفية المحافظة على هذه المسؤوليات وعرض ذلك كله على الفئات المعنية بشكل واضح^(**).

(*) - بحر ، يوسف. الفساد الإداري ومعالجته من منظور إسلامي - o - scc - http://www.scc-o-s.com/line.net/thaqafa/th_1.htm

line.net/thaqafa/th_1.htm

(**) - المواصفة القياسية البيئية والصحة والسلامة المهنية 14000 و 18000.

وترجع أهمية إدارة المخاطر وجعلها جزءاً لا يتجزأ من نشاط العمل اليومي إلى المنافع التي تمنحها، ومن أهمها:

- التأكيد على وجود مشاركة في المعلومات.
- ضمان وجود اتصال متبادل بين كافة الموظفين.
- الاستعداد لأية تغيرات في المخاطر.

وبالتالي سينعكس ذلك على اطمئنان القيادة في المنظمات على فعالية إدارة المخاطر وأن كافة الفرص المتاحة لم يتم تجاهلها، مع زيادة الثقة من قبل أصحاب المصلحة والفئات المعنية التي تنعكس في النهاية على تحسين سمعة المنظمة في المجتمع.

1 - 11 - 12: أصحاب المصالح:

كل شخص له مصلحة مع الشركة كالمساهمين والعاملين والدائنين والعملاء والموردين والمستثمرين المحتملين(*) .

1 - 11 - 13: الفئات المعنية:

كل من يستفيد من خدمات الجهة الحكومية أو يتأثر بمخرجات ونواتج أعمالها أو يتعامل معها لتلقي خدمة أو منتج منها أو لتقديم خدمة أو منتج لها وتشمل: القطاع الحكومي، القطاع الخاص، مجتمع الأعمال، المساهمين، المتعاملين، الموردين، الشركاء، المجتمع، الجمهور العام، والموارد البشرية العاملة في الجهات الحكومية(**).

(*) - قرار وزاري رقم (518) لسنة 2009، مرجع سابق.

(**) - برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، دليل معايير الفئات، جائزة الإمارات للأداء الحكومي، أوسمة رئيس مجلس الوزراء، الاصدار الأول، يونيو 2009، دولة الإمارات العربية المتحدة وزارة شؤون مجلس الوزراء، مكتب رئاسة مجلس الوزراء. ص: 77.

دراسة: (2011) Almazrouei, Faris (*)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى قوة العلاقة بين تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة الأوراق المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة في إمارة أبو ظبي وأثرها على أداء الخدمة الحكومية في المنظمات ككل من حيث الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

عينة ومجتمع الدراسة:

تمحورت الدراسة على دولة الإمارات العربية المتحدة، إمارة أبو ظبي، حيث شمل مجتمع الدراسة العديد من الدوائر والهيئات والمؤسسات المحلية الحكومية وشبه الحكومية والقطاع الخاص بإمارة أبو ظبي. كما غطت الدراسة عينة من أصحاب المصلحة وأعضاء مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة التنفيذية.

ولقد شملت العينة عدد 800 مفردة تم إرسال 100 استطلاع بالفاكس، و100 عن طريق البريد وعدد 600 وجها لوجه.

النتائج:

تطبيق مبادئ وإجراءات الرقابة. حوكمة الشركات والشفافية والإفصاح في المدى القصير والمتوسط لحوكمة المنظمات العامة والخاصة بإمارة أبو ظبي.

(*) – Almazrouei, Faris: Impact of Corporate Governance and Organization Performance in U.A.E (Abu – Dhabi): A thesis Submitted to the School of project management, Skema Business School, (Augst 2011).

1. أبرزت الدراسة مدى هشاشة النظام الرقابي قبل تطبيق مبادئ الحوكمة، الذي افتقد لتحديد المسؤوليات والعلاقات بين أصحاب المصلحة - أعضاء مجلس الإدارة - لجنة التدقيق - مراجع الحسابات الخارجي والمدقق الداخلي - الإدارة التنفيذية.

2. لا تزال أبرز مشاكل المتلقي هي مع الإفصاح والشفافية في خدمة المؤسسات الحكومية وشركات الخدمات هي التحديات الرئيسية للرقابة في دولة الإمارات العربية المتحدة - أبو ظبي.

3. ارتفاع عائد التنمية لصالح المواطن في حال تطبيق أحكام قواعد حوكمة الشركات والخدمات الحكومية.

4. انخفاض جودة الخدمة المعيشية للمواطنين بسبب عدم وجود سياسات وإستراتيجيات وبرامج مكافحة لتحقيق الإفصاح والشفافية للمواطن متلقي الخدمة من المؤسسات العامة.

5. لا تزال عملية الحكم وتطبيق ضوابط الإفصاح والشفافية تمثل 88٪ من الشركات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة - إمارة أبو ظبي، في حين أن 12٪ من هذه الشركات لم تطبق هذه الضوابط.

6. يحتاج الوعي بإجراءات حوكمة الشركات في مختلف المسارات والمستويات (المنظمات - المجتمعات المحلية) إلى مزيد من الاهتمام والدعم من الحكومة وهيئات المجتمع.

7. لوحظ في السنوات الماضية ظهور العولمة في جميع المجالات وخاصة في مجال الإعلام، حيث قامت العديد من الشركات باستعراض وتحليل مبادئ

وقواعد الحوكمة من خلال استخدام جميع الوسائل المتاحة السمعية منها والمقروءة والبصرية في البلدان العربية والأجنبية.

دراسة: (شهاب، 2010) (*)

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى وضع نموذج إستراتيجي لحوكمة الشركات وتقييم الأداء التنافسي، وقياس مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة لدى شركات الأدوية المصرية، والتعرف على الإيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة الأداء التنافسي، مع دراسة الجوانب المختلفة لحوكمة الشركات لتحقيق المزايا التنافسية. وكيفية تطويع نظام الحوكمة وكيفية ملائمتها مع شركات الأدوية المصرية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية والمكون من (80) شركة، وهي شركات الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية والتي يتبعها 8 شركات تابعة للقطاع العام، و 12 شركة تابعة للقطاع المشترك، و 26 شركة تابعة للقطاع متعدد الجنسية، و 34 شركة تابعة للقطاع الخاص حيث نتج عنها عينة بلغت 262 مفردة توزعت على 8 شركات.

النتائج:

لقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقات بين أبعاد إستراتيجية حوكمة الشركات (البعد الهيكلي، البعد القيمي، البعد الرقابي) والتميز في الأداء التنافسي

(*) - شهاب، زينب: دراسة إطار مقترح لتأثير تطبيق حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية التجارة (2010).

وخصوصا في الموقف التنافسي لشركات الأدوية محل الدراسة. ومن أهم النتائج التي حققتها الدراسة:

1. تأثير التميز في الأداء التنافسي لدى شركات الأدوية محل الدراسة تأثيراً طردياً وإيجابياً بكل من أبعاد المنظور الإستراتيجي لحوكمة الشركات (البعد الهيكلي، البعد القيمي، البعد الرقابي).
2. الاهتمام المتزايد بتطبيق حوكمة الشركات ليس فقط على مستوى الكثير من الوحدات الاقتصادية بل على مستوى الكثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية، لما يحققه تطبيق الحوكمة من مزايا مختلفة تحد من المشاكل التي تواجهها هذه الشركات.
3. إمكانية بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة في شركات الأدوية محل الدراسة.
4. تؤدي الحوكمة إلى استقرار الأسواق المالية وتشجيع الاستثمارات والقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي في السوق الناشئة.
5. تؤدي الحوكمة إلى الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية وخفض مستوى الفقر.

دراسة: أحمد، (2011) (*)؛

أهداف الدراسة:

إن هدف الدراسة هو القيام بوضع سياسة فاعلة قادرة على تقييم حوكمة الشركات وقياس مدى فعاليتها في جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال دراسة حالة على إحدى الشركات المصرية قبل وبعد تطبيق قواعد الحوكمة ونظامها.

(*) - فرج أحمد، فرج عبد البديع: دور الحوكمة في الرقابة على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخدمة - دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة عين شمس - كلية التجارة، (2011).

مجتمع وعينة الدراسة:

ولقد تم اختيار عينة البحث وهي الشركة المصرية للنقل والخدمات «ايجيتراس» والتي تعتبر من شركات القطاع الخدمي، ويتم البحث بالاعتماد على المقارنة بين فترتين وهما فترة ما قبل التطبيق للحوكمة والتي تتمثل في العام 2005، وفترة ما بعد التطبيق للحوكمة والتي تتمثل في العام 2009.

النتائج:

ولقد توصل الباحث بعد الدراسة والتحليل إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها:

- تحسين معدلات الأداء المالي للشركة خلال مرحلة ما بعد تطبيق الحوكمة بمعنى أن تطبيق الحوكمة كان له أثر كبير في زيادة معدلات الربحية. مع زيادة معدل العائد على حقوق الملكية من 7٪ إلى 12٪ أي حقق زيادة قدرها 67٪ وهذا يرفع من رأس مال المساهمين.
- زيادة الأرباح المحققة يؤكد حسن الأداء المالي للشركة، وزيادة نسبة التداولات بنسبة 85٪ يعني ضبط ومعالجة الانحرافات.
- زيادة نسبة السيولة بنسبة 106,5٪ وهذا يعني سرعة تحويل الأصول المتداولة إلى نقدية، مع زيادة معدل العائد على الأصول في مرحلة ما بعد تطبيق الحوكمة بنسبة 136٪ مع انخفاض نسبة الديون بنسبة 21٪، ومع زيادة معدل تغطية الفوائد بنسبة 115٪ وزيادة نسبة صافي الربح بنسبة 152٪.

دراسة: حلمي، (2010) (*)؛

أهداف الدراسة:

لقد هدفت الدراسة إلى توضيح أثر ثقافة الحوكمة ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين على فعالية الأداء لشركات الشحن والتفريغ التي تقوم بإدارة الموانئ البحرية مقتصرة على الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، ولقد كانت الأهداف الفرعية للدراسة متمثلة في بيان أثر دور المجلس على فعالية الأداء في الشركات التي تقدم خدمات النقل البحري وتداول الحاويات. وبيان أثر التطبيق الجيد للحوكمة على تحقيق الأهداف في الشركات، وبيان أثر البيانات الديموغرافية على الحوكمة لزيادة فعالية الأداء.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات التي تقوم بتقديم خدمات النقل البحري بعرض حالة عملية لشركة الفنار لخدمات النقل البحري وتداول الحاويات خلال الفترة من عام 2005 إلى 2009، من العاملين والمساهمين بالشركة حيث بلغ إجمالي العاملين بفروعها 112 موظفًا مقسمين على إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة إشرافية ووظائف نمطية فيما بلغ عدد المساهمين فيها 28 مساهمًا.

النتائج:

لقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج، من أهمها:

1. وجود علاقة طردية بين محور الحوكمة وجميع بنود محاور فعالية الأداء بمعاملات ارتباط قوية، وأثبتت الدراسة أن أكثر البنود ارتباطاً بمحور الحوكمة

(*) - حلمي، محمد: أثر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء في شركات خدمات النقل البحري: بالتطبيق على شركة الفنار لخدمات النقل البحري وتداول الحاويات، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس، (2010).

بند تحديد الأهداف يليه بند البرامج التنفيذية ومن ثم المتابعة وفي الترتيب الرابع بند العمليات التنفيذية وأخيرًا بند حشد الموارد بمعاملات ارتباط (0.586)، (0.423)، (0.380)، (0.372)، (0.256) على التوالي.

2. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر على محور فعالية الأداء وذلك عند مستوى معنوية أكبر من (0.05). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على المحاور إثر نشر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، بمعنى اتفاق المستويات التعليمية المختلفة على أهمية محور أثر نشر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء.

3. أما المستوى الوظيفي فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير على محاور أثر نشر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء وذلك عند مستويات معنوية أكبر من (0.05)، بمعنى اتفاق المستويات الوظيفية على أهمية نشر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء.

4. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على محاور أثر نشر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء، وذلك عند مستويات معنوية أكبر من (0.05)، وفقًا لاستجابة عينة الدراسة. بمعنى اتفاق فئات سنوات الخبرة المختلفة على أهمية محور أثر نشر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء.

دراسة: السيد محمد، (2009) (*)؛

أهداف الدراسة:

كانت أهداف البحث تركز على تحليل أثر الفصل بين دوري رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على مؤشرات الأداء المالي. ويتم هذا من خلال مراجعة الدراسات السابقة للتعرف على مزايا وسلبيات الفصل أو عدم الفصل. وإجراء دراسة تطبيقية للتعرف على أي من الفصل أو عدم الفصل يعد نظامًا متفوقًا بذاته عن الآخر.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة بعدد 58 شركة من شركات التداولات بالأوراق المالية الخاصة بالبورصة المصرية (المقيدة بالبورصة)، وقد تم استبعاد 24 شركة ليكون بذلك عدد مفردات العينة النهائي 34 شركة.

النتائج:

1. لقد توصل الباحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين الشركات التي تتبع نظام الفصل والشركات التي تتبع نظام عدم الفصل في معدل العائد على الأصول حيث بلغ المتوسط الحسابي للشركات التي تتبع نظام الفصل 6.55، والشركات التي تتبع نظام عدم الفصل 6.87 مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة جوهرية.

2. توجد فروق ذات دلالة جوهرية بين الشركات التي تتبع نظام الفصل والشركات التي تتبع نظام عدم الفصل في معدل العائد على حق الملكية حيث بلغ المتوسط

(*) - السيد محمد، ولاء: قياس أثر الفصل بين دوري رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على الأداء المالي في ظل آليات حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة عين شمس - كلية التجارة إدارة الأعمال، (2009).

الحسابي للشركات التي تتبع نظام الفصل 12.07 والشركات التي تتبع نظام عدم الفصل 20.03 مما يؤكد أن هذه الفروق والاختلافات لصالح الشركات التي تتبع نظام عدم الفصل.

دراسة: نسمان، (2009) (*)؛

أهداف الدراسة:

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، مع عرض سريع لمفهوم حوكمة المصارف وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها، ومن ثم التطرق إلى دور المراجعة الداخلية وتطور الميثاق الأخلاقي وتطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام والمسؤوليات المتعلقة بها.

مجتمع وعينة الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة عدد 60 مراجعاً داخلياً في المصارف العاملة في فلسطين.

النتائج:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها:

1. هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف.
2. إن تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف.
3. لضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري والمهني المتكامل والذي يشتمل على وجود مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية ولجنة إدارة المخاطر إلى جانب وظيفة مراقبة الامتثال.

(*) - نسمان، إسحق: دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، (2009).

4. ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة.
5. العمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لمعايير المراجعة الداخلية، وضرورة بذل العناية الكاملة من قبل سلطة النقد الفلسطينية في مجال التزام المصارف بمبادئ وقواعد الحوكمة والتعليمات الصادرة عنها.
6. العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة، وإصدار النشرات والتعليمات التي تعكس دور وأهمية الحوكمة، والالتزام بقواعدها ومبادئها في المصارف العاملة بفلسطين.

دراسة: (2009) Selaratana, Sannudee (*)

أهداف الدراسة:

تركزت أهداف الدراسة في تقديم المساهمة الأدبية في قضية المساءلة في مؤسسات القطاع العام في البلدان النامية، إضافة إلى اكتشاف العلاقة بين الجوانب النظرية بين المحاسبة والمساءلة وطريقة تنفيذها.

مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف تم تنفيذ الدراسة في القطاع العام التايلاندي مع التركيز على الإدارات الحكومية في تايلاند، والدوافع وراء ذلك عن طريق تنفيذ الإصلاح في القطاع العام بتايلاند مع تنفيذ مقابلات شخصية لتلك الجهات.

النتائج:

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

(*) – Selaratana, Sannudee: Accountability in the Thai public sector, PhD thesis, University of Glasgow, (2009).

1. إن تنفيذ جوانب المساءلة من المجتمع الغربي لا يؤدي إلى إنشاء نظام جديد تمامًا وإنما يحتاج إلى توضيح جوانب المساءلة التي ينبغي تنفيذها مع تعزيز المساءلة في الإدارات الحكومية، وهو يحتاج إلى بعض التحسن.

2. هناك بعض العوامل التي تؤثر في المساءلة مثل وجهات النظر الثقافية والحوافز والدوافع والضغط والنظم والثقافة التنظيمية.

3. إن النتائج تظهر أهمية فهم جوانب المساءلة والتركيز على أنواع من التأهيل والتدريب التربوي والمنظورات الثقافية بما في ذلك الدوافع والحوافز لأنها تؤثر على العلاقة بالمساءلة وكيف يمكن لبلد نام تطبيق تلك المساءلة بشكل جيد.

دراسة: (Ntim, Gyakari (2009) (*)

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهياكل الداخلية لحكومة الشركات والأداء المالي للشركات المدرجة في جنوب أفريقيا.

مجتمع وعينة الدراسة:

العينة مكونة من 100 شركة مدرجة في جنوب أفريقيا من العام 2002 وحتى 2006 (أي ما مجموعه 500 شركة خلال الخمس سنوات).

النتائج:

توصل الباحث إلى وجود ارتباط إيجابي بين هيكلية الحوكمة بالشركات وأدائها من حيث الأداء المالي، العائد على الموجودات، والأصول، مع تأثير

(*) – Ntim, Collins Gyakari: **Internal corporate governance structures and firm financial performance: evidence from South African listed firms.** PhD thesis , University of Glasgow,(2009).

الحكومة إيجابياً على أصحاب المصلحة من حيث ثقتهم بالشركات، مع زيادة فعالية أداء مجلس الإدارة في تلك الشركات.

دراسة: (2007) (*) Yatim, Puan:

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين أتعاب المراجعة الخارجية، وخصائص لجنة مجلس الإدارة ومراجعة حسابات الشركات.
- التعرف على مدى وجود هيمنة عرقية محددة بوضوح من عضوية مجلس الإدارة وملكية الشركات المدرجة في ماليزيا.

مجتمع وعينة الدراسة:

الشركات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة في ماليزيا لعدد 736 شركة.

النتائج:

- إن أتعاب المراجعة الخارجية ذات علاقة إيجابية ومرتبطة بشكل كبير في استقلال مجلس الإدارة ومراجعة الحسابات وخبرة اللجان وتواتر اجتماعات لجنة التدقيق.
- وجود علاقة قوية إيجابية بين استقلال المجلس وحجم المجلس وتكرار الاجتماعات للمجلس.
- هناك أيضاً علاقة إيجابية وهامة للغاية في التفاعل بين استقلال لجنة المراجعة والتدقيق وخبرة لجنة التدقيق ومراجعة الحسابات وتكرارية اجتماع اللجنة.

(*) – Yatim, Puan: **Internal governance, structures, board ethnicity, and external audit fees** of Malaysian listed firms, (2007).

● توصل الباحث، متفقاً بشكل عام، مع تلك الدراسات التي أجريت مؤخراً بنفس المجال، حيث أثبت وجود علاقة بين رسوم التدقيق الخارجي وحسن تصميم هياكل الإدارة الداخلية.

دراسة: العشماوي، (2007) (*)؛

أهداف الدراسة:

نتيجة لبروز مفهوم حوكمة الشركات، كأحد أهم إفرازات اقتصاد المعرفة المصاحب لظاهرة العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، ونظراً لعدم اختبار العوامل المحددة لحوكمة الشركات على واقع منظمات الأعمال، فإن البحث سعى إلى صياغة إطار محاسبي مقترح لأثر محددات حوكمة الشركات على تنشيط سوق الأوراق المالية. ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث باستقراء تحليلي لنتائج أهم الدراسات السابقة التي استهدفت توصيف محددات حوكمة الشركات في الفترة من 1992 - 2004م، كما قام الباحث باختبار مدى وجود فروق جوهرية لمحددات حوكمة الشركات بين أنماط الملكية لعينة من الشركات المتداول أسهمها ببورصة الأوراق المالية في مصر مع تحديد درجة تأثير هذه المحددات على تنشيط سوق الأوراق المالية بدلالة معدل دوران الأسهم بكل شركة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة عددًا من أنماط الملكية المختلفة للشركات التي تتداول أسهمها ببورصة الأوراق المالية في مصر والبالغ عددها 499 شركة. وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة ملائمة غير احتمالية تتناسب مع طبيعة البحث وهدفه

(*) - العشماوي، محمد: الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية: الملتقى العربي الثاني، وورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2 - 6 سبتمبر (2007).

وقد اقتصر حجم هذه العينة على 30 شركة موزعة على أنماط ملكية شركات مجتمع البحث ونسبة بلغت 6٪ وهي مقبولة لإجراء مثل هذه البحوث.

النتائج:

من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة حوكمة الشركات بين أنماط الملكية بشركات عينة البحث، ووجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين درجة حوكمة الشركات ومستوى كفاءة سوق الأوراق المالية بدلالة معدل دوران الأسهم بهذه الشركات.

دراسة: الهاللي، (2007) (*)؛

أهداف الدراسة:

حيث كان هدف الدراسة التعرف على المستثمرين الذين يسعون إلى الشركات التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة، لذا فإن أهمية البحث تنطلق من ضرورة التطبيق السليم للمعايير المحاسبية ومعايير المراجعة لتفادي الفشل المالي والأزمات الاقتصادية حتى يمكن قيام نظام قوي لحوكمة الشركات، مع عدم إغفال أهميتها في القطاع العام بجانب القطاع الخاص لمحاولة القضاء على انتشار الفساد في القطاع العام لضمان حصول الشعب على عائد عادل من الأصول الوطنية.

النتائج:

1. لقد أثبتت الدراسة أن طلب الشفافية والإفصاح الكامل في إجراءات المحاسبة والمراجعة والتطبيق السليم لمعايير المحاسبة والمراجعة المتعارف عليها يساعد أسلوب حوكمة الشركات في محاربة الفساد، وذلك عن طريق تفعيل دور

(*) - هاللي، حسين: من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة، من منظور إدارة الدولة والمجتمع، والحكم الرشيد: الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 13 - 17 مايو (2007).

المحاسبين والمراجعين من خلال هذا الأسلوب للحصول على المعلومات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة ووضع إستراتيجيات العمل وتطويرها بصفة مستمرة.

2. تفعيل دور لجان المراجعة داخل الشركات للاستفادة من فكرة إنشائها. وأن نظم المحاسبة المالية تعمق مفهوم المساءلة وبالتالي تقديم نظام عادل لتلك المعلومات وتبادلها بين إدارة الشركة والمستثمرين مما يؤدي إلى دعم الثقة والحفاظ على مصالح كل الأطراف.

3. يوجد اتفاق بين الباحثين الممارسين حول محددات ومعايير تقييم أسلوب حوكمة الشركات، حيث يحمل مجموعة من القواعد والتنظيمات القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي تحكم الإدارة في عملها.

4. إن مبادئ حوكمة الشركات تعتبر نقاطاً مرجعية لصانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في الشركات وبالتالي فإن تطبيقها يعتبر اهتماماً متزايداً بالنسبة لقرارات الاستثمار.

5. دعت الدراسة إلى أهمية الحاجة إلى تفعيل استخدام معايير المحاسبة الدولية ومعايير المراجعة الدولية لتحقيق درجة أكبر من الشفافية على المستوى العالمي في إطار المساءلة.

6. إن نظام الرقابة الداخلية ولجان المراجعة داخل الشركات تلعب دوراً كبيراً في تفعيل أسلوب حوكمة الشركات من خلال دراسة المخاطر والقيام بعملية الربط بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي وتحقيق الاستقلالية للوصول إلى الشفافية والإفصاح الكامل بالقوائم المالية من خلال جودة الأداء المهني.

يتبين من كافة الدراسات التي تناولت الحوكمة في مختلف القطاعات بأنها تؤثر تأثيرًا قويًا على أداء المنظمات وتحقيق العوائد المالية والأرباح للشركات والمؤسسات، وتساهم الحوكمة في عملية تعزيز الاستثمارات والقدرة التنافسية للشركات. إضافة إلى تحسين مؤشرات السيولة المالية وإدارة الأصول والموجودات للشركات والمحافظة عليها مع فعالية مجالس الإدارة في تلك الشركات والمدراء التنفيذيين، كما أثبتت بعض الدراسات أن أكثر البنود ارتباطًا بمحور الحوكمة بند تحديد الأهداف يليه بند البرامج التنفيذية مع أهمية نشر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء.

كما أن للحوكمة دورًا كبيرًا في عملية تنظيم مجالس الإدارة بالمنظمات، والمحافظة على حقوق المستثمرين، وإعطاء الثقة في الشركات التي تتبنى الحوكمة وتطبقها بشكل متكامل في هيكليتها، إضافة إلى دورها في تفعيل المساءلة والشفافية والإفصاح والعدالة في التعامل مع حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.

كما أن للحوكمة أثرًا إيجابيًا قويًا على تميز أداء المنظمات التي تطبق الحوكمة حسب ما وضحته الدراسات أعلاه، ولقد تبين أن أغلب الدراسات المنفذة تتناول الشركات في القطاع الخاص وبعض القطاعات العامة في بعض الدول وهذا يعطى البحث الحالي القوة في أنه من أوائل البحوث التي تنطرق إلى موضوع الحوكمة في القطاع الحكومي من منظور إستراتيجي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للحوكمة وإدارة الأداء المؤسسي:

أولاً: مفاهيم الحوكمة

ثانياً: إدارة الأداء المؤسسي

ثالثاً: الحوكمة وعلاقتها بالنظام المؤسسي المتكامل.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للحوكمة وإدارة الأداء المؤسسي

أولاً مفاهيم الحوكمة:

2 - 1 - 1 - المقدمة

تعتبر الحوكمة في المنظمات الحكومية والشركات الخاصة ذات أهمية كبيرة من حيث قيامها بضبط علميات ومشاريع المنظمات ومنعها من الانحراف وخفض التكاليف المترتبة على تلك العمليات والمشاريع، إضافة إلى خفض الفاقد في العمليات والمشاريع التشغيلية في المنظمات، وتعتبر الحوكمة الرشيدة هي حكمة فريق القيادة والمدراء التنفيذيين في أدائهم للمنظمات، وهي نظام مناعة وحماية لتلك المؤسسات والمنظمات مع ضمان وضبط أصول المنظمات والشركات كافة، وفي هذا المبحث سنتناول تعريف الحوكمة والمصطلحات المرتبطة به، إضافة إلى أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة في المنظمات، بالإضافة إلى طبيعة الحوكمة من حيث التشغيل الأمثل والارتقاء الإنتاجي والعائد الاستثماري، إضافة إلى نظام الحوكمة ومدخلاته وعملياته ومخرجاته وكيفية عملية التفاعل بينهما.

كما نتناول محددات الحوكمة الداخلية والخارجية، والتعرف على مبادئ الحوكمة والمتمثلة في أصحاب المصلحة وحقوق المساهمين، إضافة إلى معايير الحوكمة «مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح ومدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات، ومدى وجود فصل وتقسيم

للعمل والأدوار بين مجلس الإدارة وبين المسؤول التنفيذي الرئيسي (العضو المنتدب/ المدير العام التنفيذي)، مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجلس الإدارة، تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، ومدى ودرجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين، وأخيرًا حالة الحوكمة في بعض الشركات في الشرق الأوسط.

2 - 1 - 2 - مفهوم وتعريف الحوكمة:

تعددت التعريفات التي استعملت في ترجمة عبارة (Corporate Governance) حتى العام 2003، ومن تلك التعريفات: الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، حوكمة الإدارة أو الحوكمة. جاء في بيان مجمع اللغة العربية المؤرخ في 20 / 05 / 2005 ما يحسم الأمر باعتماد لفظ (الحوكمة، للمصطلح الإنكليزي Corporate Governance) (*).

تعرف الحوكمة بأنها حالة وعملية واتجاه وتيار، كما أنها في الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة ويضبط الاتجاه ويحمي سلامة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركات ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعالاً.

حيث تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها، وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية أو غير الحكومية، فهي تتخذ من الأخلاق الحميدة أدواتها ومحورها،

(*) - Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 - 8 (2007).

وفي الضمير الذاتي عدتها وبنائها ومن الوعي الإدراكي بالقيم والمثل نظامها، وهي عنصر لازم ومتلازم في الأعمال كافة.

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) أن «حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضًا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء» (*).

«ويرى يوسف 2006 أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي، وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث» (**).

ويعرف الباحث الحوكمة بأنها: ذلك النظام المؤسسي المتكامل والمتربط القائم على مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، والذي يمتلك مجموعة من العمليات المترابطة التي تضبط أعمال وأنشطة ومشاريع المنظمات؛ كالأنظمة، والمنهجيات، واللوائح والقوانين والضوابط، وبرامج وخطط التدقيق والرقابة والتقييم على العمليات، وعمليات تشكيل مجالس الإدارة، وفريق القيادة، وإدارة الاجتماعات لفريق القيادة ومجلس الإدارة، وعمليات متابعة التزام الفئات المعنية

(*) - OECD، « OECD Principles of Corporate Governance: Organization for Economic Co - operation and Development (1999)، www.oecd.org/dev/Publication/tpla.htm -

(**) - يوسف، طارق، ندوة دور المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرار الإداري، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، القاهرة - جمهورية مصر العربية 19 - 23 نوفمبر 2006.

بالتوجيهات والسياسات والقرارات التي يرسمها مجلس الإدارة، وفريق القيادة بالمنظمات، مع مراقبة وضمان كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع وعدم انحرافها عن المخطط وضمان وجود منهج واضح لإدارة المخاطر للمنظمات. كل ذلك من أجل تعزيز أداء تلك المنظمات وزيادة عائداتها وأدائها ونموها، مع عدم إغفال المسؤولية تجاه الفئات المعنية كالموظفين، والمتعاملين، والموردين، والشركاء، إلى جانب مسؤوليتها تجاه المجتمع المحلي.

2 - 1 - 3 - أهمية الحوكمة وأهدافها:

تعد حوكمة الشركات من الأهمية بمكان لضبط أنشطة وعمليات وأعمال المنظمات، وهي تأكيد لنزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنظمات أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة للاضطلاع بمسؤوليتهم وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف. فالحوكمة أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلي (*):

- محاربة الفساد الداخلي في المنظمات، ومنع تواجده أو استمراره والقضاء عليه، مع ضمان تحقيق نزاهة وحيادية واستقامة العاملين كافة في المنظمات، بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في المنظمة.
- تحقيق السلامة والصحة في أعمال وعمليات المنظمة وعدم وجود أي أخطاء عمدية، أو انحرافات متعمدة أو غير متعمدة.

(*) - يوسف، طارق: مرجع سابق.

● محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدًا للمصالح الداخلية والخارجية، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل، وخاصة تلك المرتبطة بالعمليات الرئيسية للمنظمة.

● خفض وتقليل الأخطاء إلى أدنى مستوياتها، مع استخدام نظام للحماية والوقاية من حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب المنظمات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.

● تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي والتقييم، وخاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة أن العاملين في مجال المحاسبة والمراجعة الداخلية أكثر معرفة وبيّنة فيما يحدث داخل المنظمة.

● تحقيق أعلى قدر للفاعلية من المراجعين الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة المنظمة، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

ويرى الباحث أن أهمية الحوكمة في المنظمات الحكومية تكمن في بناء منهج مؤسسي واضح ومتكامل، قائم على متطلبات المنظمات الداخلية، والمتمثلة بالأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح الضابطة لأنشطة المنظمة. بالإضافة إلى تكوين فريق قيادة مؤسسي يعمل من خلال منهج واضح يقوم على الأطر الأخلاقية والشفافية والمصادقية ويتعامل مع العمليات التشغيلية والأهداف بطريقة مخططة ومبرمجة، ويسعى إلى التحقق من قيام الوحدات المعنية بالعمل على تحقيق المستهدفات المخططة حسب المنهج الإستراتيجي المعتمد من القيادة.

ومن خلال منظومة موحدة ومتكاملة بين التدقيق الداخلي داخل المنظمة والتدقيق الخارجي من قبل الحكومة، والتقييم المؤسسي والتدقيق حسب معايير

المواصفات القياسية العالمية (والمتمثلة بعائلة الأيزو)، مع وجود أهداف واضحة للموظفين يتم ربطها مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مؤشرات أداء واضحة، ويتم تقييمها بشكل دوري حسب دورية القياس والتقييم.

ومع وجود أنظمة إلكترونية مبنية على احتياجات الفئات المعنية ومتطلبات الأعمال في المنظمة، ويتم بذلك تطبيق العمليات من خلال ربطها مع إستراتيجية المنظمة مع الرقابة عليها من خلال بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات والمقاييس التي تم متابعتها من قبل فريق عمل متخصص. ويتم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لأي انحراف يكتشف في التنفيذ مع مراعاة تقييم المخاطر كافة على المستوى الإستراتيجي والمستوى التشغيلي في المشاريع؛ بحيث يتم ضمان كفاءة وفعالية العمليات والمخرجات من الخدمات والبيانات للفئات المعنية.

2 - 1 - 4 - طبيعة نظام الحوكمة:

يعد نظام الحوكمة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية وبتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل آليات السوق، وتوازنات العرض والطلب. وفي الوقت ذاته فهي إطار حاكم ومتحكم في عناصر الجذب الاستثماري لأي دولة من الدول، ولأي اقتصاد من الاقتصاديات ولأي منظمة من المنظمات.

فالحوكمة تعمل وتركز على الالتزام ونشر ثقافة المصداقية والشفافية واليقظة والاستقرار، كما أنها ترتبط كنظام متكامل بعمليات تحقيق القيمة المضافة للأطراف كافة، وبضمانات النمو والاستمرارية للمنظمات، وبما يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج الملموسة، أهمها اقتصاديات الحوكمة. فنظام الحوكمة له اقتصاديات متنوعة المجالات، حيث تشمل مجالاتها الآتي (*):

(*) - السعدني، مصطفى: ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، الشفافية والإنصاح في إطار حوكمة الشركات، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 19

1 - التشغيل الأمثل:

يقصد به تشغيل العمليات بكفاءة وفعالية قصوى مع القضاء على كل أشكال الفاقد فيها، وبالتالي خفض الفاقد الاقتصادي في المنظمة ومشاريعها بما لا يضر أو يقلل من التزام المنظمة بمسؤولياتها تجاه البيئة التي تعتبر جزءاً أساسياً من مسؤولية المنظمة تجاه مجتمعها ككل.

2 - الارتقاء الإنتاجي:

وهو الاهتمام برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالمنظمة ومشاريعها، حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس. فزيادة الإنتاج وامتلاك اقتصاديات أفضل من حيث الحجم والسعة والنطاق وما يحققه كل منها من تأثير في الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة.

3 - العائد والمردود الاستثماري:

وهو كل ما يتعلق بربح رأس المال المستثمر في المنظمة ومشاريعها، حيث يتحقق ذلك من انخفاض التكاليف وزيادة قدرة المنظمة وتحسين كفاءة مشاريعها ومنتجاتها وتسعيرها بسعر مناسب، كما تجدر الإشارة إلى أن زيادة العائد على الاستثمار لأي منظمة كانت يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة القدرة التسويقية لها.

2 - 1 - 5 - محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات؛ أولهما: المحددات الخارجية، وثانيهما: المحددات الداخلية^(*).

(*) - رزق، عادل: الملتقى العربي الثاني الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري: ورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل المعايير-

المحددات الداخلية:

تتمثل المحددات الداخلية في عدد من المكونات المهمة كالحكومة المحلية والتي تعنى بوضع قوانين التأسيس للمنظمة والمهام الرئيسية لها وتعيين مجالس الإدارة والقيادات العليا، وتعيين جهة الرقابة على المنظمة والمتمثلة في جهة الرقابة على أنشطة وعمليات المنظمة ومخصصاتها المالية ومدى التزامها بإدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية.

أما المحدد الثاني للمحددات الداخلية فهو يتمثل في وضع السياسات والأهداف العامة للمنظمة وإقرارها، وتعيين المدراء التنفيذيين ومدراء الوحدات التنظيمية وإقرار اللوائح التنفيذية للمنظمة مع تحديد فريق الرقابة على العمليات التشغيلية وإدارة الأداء المؤسسي للمنظمة من الناحيتين الإدارية والمالية.

أما المحدد الثالث الخاص بالنظام التشغيلي للمنظمة، فمن خلال مجموعة من العمليات الرئيسية والعمليات الداعمة والمساندة والتي تتفاعل فيما بينها بعلاقات تكاملية، ومن خلال رقابة داخلية فاعلة على العمليات، ينتج مخرجات ذات جودة عالية مقترنة بأداء مؤسسي متميز لتلك المنظمات.

المحددات الخارجية:

وتتمثل في العديد من المحددات؛ كالفئات المعنية من شركاء ومتعاملين ومجتمع وموردين من جهة، وهيكل المراجعة المالية والأسواق الخارجية والاستثمارات والرقابة على المنظمات، وكذلك المحاسبين والمحامين والإعلام من جهة أخرى.

الدولية، القاهرة - جمهورية مصر العربية 2 - 6 سبتمبر 2007، مع عرض للتجربة المصرية، ص - ص: 6 - 8.

2 - 1 - 6 - مبادئ الحوكمة حسب ما أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

تغطي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خمسة جوانب رئيسية، هي: (*)

المبدأ الأول حقوق المساهمين:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين في مختلف جوانب العمل فيها، فتأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصص من أرباح المنظمة، كلها تعتبر من الحقوق الأساسية للمساهمين. بحيث يتم الاتفاق على الإجراءات الحاكمة كافة بين الطرفين بصورة متكاملة وواضحة وشفافة ومعلنة للجميع.

المبدأ الثاني المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح للمساهمين كافة فرصاً للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم. وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق أو التلاعب بها أو الحيلولة دون ممارستها أو خداع المساهمين. فالمساهمون كافة يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوقهم، كما يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، وينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

(*) - OECD، « OECD Principles of Corporate Governance: Organization for Economic Co - operation and Development (1999)، www.oecd.org/dev/Publication/tpla.htm.

المبدأ الثالث دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها ويحددها القانون، وأن يعمل أيضًا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال إتاحة فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

المبدأ الرابع الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كل المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة. كما يتعين أن يتضمن العديد من العناصر، أهمها، على سبيل المثال لا الحصر: النتائج المالية والتشغيلية للشركة وأهداف الشركة وحق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويب وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم، هذا بالإضافة إلى عوامل المخاطرة المنظورة والمسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح، وكذلك هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

المبدأ الخامس مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، وأن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين. كما يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في عين الاعتبار اهتمامات كل أصحاب المصالح. ويتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف

الأساسية من بينها مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وأن يضع أهداف الأداء ويتابع التنفيذ وأداء الشركة. كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول، واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضًا - حينما يقتضي الأمر ذلك - ، والعمل على وضع سياسية للإحلال الوظيفي ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة -بصفة خاصة - على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية. ويتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كافٍ من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن تلك المسؤوليات: التقارير المالية وترشيح المسؤولين التنفيذيين وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، ولكي يتحقق الاطلاع على تلك المسؤوليات يجب أن يكفل أعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة ذات الصلة في الوقت المناسب.

ويرى الباحث أن تطبيق المبدأ الأول وهو تحقيق مصالح أصحاب المصلحة في المنظمات الحكومية، أمر لا بد منه من حيث أهمية القيام بهيكل تلك المنظمات بما يتوافق مع متطلبات الحكومة من حيث وجود مجلس إدارة أو فريق قيادة يتم إقراره وهيكلته من قبل الحكومة، مع وضع مهام وأهداف وسياسات واضحة للعمل له. كما أن عملية جدولة كل اجتماعاته وأهمية الشفافية في توضيح جميع قراراته بعيدًا عن أي أغراض شخصية لأعضائه بما يضمن توفر الشفافية في النشر والإفصاح لكل أعماله وقراراته، وذلك لحماية حقوق أصحاب المصلحة من

حكومة ومتعاملين وشركاء وموردين ومجتمع بشكل متكامل، كما يحق للفئات المعنية كافة، معرفة أي قرارات يقوم بها مجلس الإدارة أو فريق القيادة العليا بالمنظمة لضمان مبدأ حقوق أصحاب المصلحة.

أما بشأن المعاملة المتكافئة لأصحاب المصلحة سواء أكانوا متعاملين أو شركاء أو موردين أو موظفين، فيجب أن تكون متساوية ومتكافئة، فمثلاً يجب أن تكون المعاملة مع الشركاء على حد سواء حسب علاقة الشراكة التي تربط المنظمات بعضها البعض، فالشريك الإستراتيجي الذي يرتبط بشراكة وأهداف إستراتيجية تحقق تميز وريادة المنظمة يجب أن تتسم المعاملة معه بشكل عادل وشفاف. كما أن اتباع النهج ذاته مع المتعاملين في تقديم الخدمات لهم من خلال معاملة عادلة وشفافة معهم وبشكل واضح ومتكامل، فلا يوجد هنالك معاملة خاصة لمتعامل عن آخر، ولا تمييز بين المتعاملين بسبب الجنس أو الجنسية أو العرق. أما بالنسبة للموظفين فيجب أن تكون العدالة والشفافية معهم في وضع الأهداف الفردية الخاصة بهم والعدالة والشفافية في عملية التقييم وفي المكافآت والحوافز والترقيات والنقل، أما الموردون فيجب أن تكون عملية العدالة والشفافية معهم في عملية طرح المناقصات وترسيثها مع وضوح الأسباب والمعايير التي يجب على المنظمات أن تتخذها في عملية اختيار مورد عن آخر.

ويؤكد الباحث على أن كل ذلك يتحقق من خلال قيام المنظمة بوضع سياسة واضحة أو ميثاق شرف يتضمن الضوابط والمعايير والإجراءات والوثائق والقوانين كافة، التي تحدد العلاقة بين المنظمة والفئات المعنية كافة بأدائها وعملها.

وبخصوص مبدأ دور أصحاب المصالح في المنظمات الحكومية فيجب أن يشمل على الاعتراف بحقوقهم وإعطائهم الحق في الحصول على جميع

متطلباتهم، فأحقية منح الحكومة التدقيق والتقييم بكل شفافية على سير العمليات والمشاريع في المنظمة وإعطاء فرص متكاملة ومتناسبة في المنظمة لأفراد المجتمع في الحصول على فرص عمل مناسبة في حالة الحاجة إلى ذلك. أما الموظفون فلهم الحق في الحصول على تعويضات في حال حدوث أي عوارض أو عوائق تتسبب بها المنظمة وذلك في ظل وفاء المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية، والعدالة في التعرف على تظلماتهم واعتراضاتهم ومعالجتها بشكل متكافئ وعادل مع وجود عمليات ولوائح تنفيذية تسمح لهم بالمشاركة وتحسين أداؤهم.

أما مبدأ الإفصاح والشفافية في المنظمات الحكومية فيجب أن يكون في ضمان نشر موقف المنظمة من حيث الموازنة المعتمدة والمخصصات المالية للمشاريع، وكيفية إدارة تلك المشاريع بكفاءة وفاعلية لضمان عدم الانحراف عن المخطط. إضافة إلى ضمان نشر كل التقارير المتعلقة بأداء المنظمة وعملياتها التشغيلية ومؤشرات أدائها التشغيلية والإستراتيجية، ومدى تحقيقها لتلك المؤشرات ونسب الانحراف عن المخطط ونسب تحقيق الأهداف. كما يعد جانب نشر كل المعلومات المرتبطة بالترقيات والقرارات الصادرة بشأن الترقيات والعلاوات للفتات القيادية والتنفيذية كافة في المنظمة وأي مزايا ممنوحة لهم، وكذلك تحديد المخاطر المتعلقة بالمشاريع والمنظمة وأهدافها وكيفية التعامل معها ومعالجتها ووضع السيناريوهات البديلة بشأنها من أهم جوانب أو مجالات الإفصاح والشفافية. وينبغي أن يكون لدى المنظمة العديد من طرق وقنوات الاتصال والتواصل الملائمة التي تضمن من خلالها نشر كل المعلومات المتعلقة بالإفصاح والشفافية داخلياً وخارجياً.

أما مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة أو فريق القيادة في المنظمات الحكومية يجب أن يولي جل اهتمامه بوضع السياسات العامة والتوجهات الرئيسية والأهداف

الأساسية للمنظمة، مع تعيين المدراء التنفيذيين من خلال تقديم مقترحات وترشيح الأكفاء لأصحاب المصلحة (بالحوكمة) لقرار تعيينهم في المناصب التنفيذية، مع قيام المجلس بضمان قيام المدير العام بتعيين المدراء للوحدات بشكل عادل وكفء يضمن تحقيق متطلبات الحوكمة بشكل متكامل.

مع مراعاة قيام المجلس أو فريق القيادة العليا بتعيين لجنة مراقبة إدارية تتابع جميع عمليات وقرارات المجلس ومتابعة مدى الالتزام بتنفيذها بشكل متكامل في المنظمة، إضافة إلى صلاحية أصحاب المصلحة (الموظفين والمتعاملين والمجتمع والشركاء والموظفين)، من حضور اجتماعات مجلس الإدارة أو فريق القيادة وأحقيتهم في طرح استفسارات وأسئلة متعلقة بمتطلباتهم، ويجب على مجلس الإدارة وفريق القيادة الرد عليها بشفافية ووضوح تام.

كما يجب على مجلس الإدارة وفريق القيادة بالمنظمات الحكومية ضمان المحافظة على كل أصول المنظمة مع وجود منهج متكامل معتمد لإدارة الأصول والممتلكات بالمنظمة، مع مراعاة وجود لجنة للرقابة على تلك الأصول والممتلكات ورفع التقارير إلى ديوان المراجعة المالية التابع للحكومة بشكل دوري ومنتظم.

ويجب على مجلس الإدارة وفريق القيادة العليا ضمان عملية التقييم المستمر لعمليات المنظمة لضمان سلامة وكفاءة العمليات وعدم انحرافها عن المخطط، مع ضمان متابعة جميع الأهداف الاستراتيجية وتقارير العمليات الرئيسية بشكل دوري ومنتظم، من خلال عرض الفريق التنفيذي بشكل مخطط ومجدول، بحيث يتم مساءلة المدراء المقصرين عن أداء أعمالهم وعن مستوى الأداء المتدني مع ضمان وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة وعرضها من خلال تقارير يتم رفعها إلى فريق القيادة ومجلس الإدارة بشكل دوري.

2 - 1 - 7: معايير حوكمة الشركات:

أكدت الدراسات الحديثة أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة وبصفة خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة، وذلك من خلال مجموعة معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة الشركات، وهي على النحو التالي (*):

1. مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة السلطة في مجالس إدارة الشركات.
2. مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل وتحديد مجالات النشاط. وهو أمر بالغ الأهمية، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه وللرقابة ولتحسين الإشراف ولتحقيق مزيد من الشفافية.
3. مدى وجود فصل وتقسيم للعمل والأدوار بين مجلس الإدارة وبين المسؤول التنفيذي الرئيسي (العضو المنتدب/ المدير العام التنفيذي)، خاصة ما يخلقه ويوجد هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية واختيار ورسم السياسات.
4. مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية وتتناول الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير، والتي تهدف إلى التحسين الدائم والتطوير المستمر للمنتجات ودمج واستخدام التكنولوجيا في العملية الإنتاجية.

(*) - السعدني، مصطفى: المؤتمر العربي الأول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية): المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، القاهرة - جمهورية مصر العربية 24 - 26 سبتمبر (2005).

5. مدى ودرجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها، حيث يتم التعرف على مدى كفاءة مجلس الإدارة أو قيادة المنظمة من خلال التحسين والتطوير المستمر على الأداء الكلي للمنظمة والنتائج المحققة والملموسة ومدى توافق وتناسب تلك النتائج مع المرتبات والمصروفات لهم.

ويرى الباحث أن تلك المعايير يمكن تطبيقها في المنظمات الحكومية، حيث يمكن تطبيق معيار وجود تشريعات وقوانين ولوائح توضح أساليب ممارسة فريق القيادة بالمنظمات الحكومية وسهولة الحصول عليها من قبل الفئات المعنية، على أن تكون واضحة ومنشورة ومتاحة للجميع وأن تكون متكاملة مع جميع القوانين والتشريعات واللوائح الأخرى في المنظمة وفي المنظمات الأخرى لمنع الازدواجية فيها ومنع تجاوزها أو التعدي على أحكامها.

أما بالنسبة لمعيار المشاركة لغير المديرين في صنع القرار، فهو من المعايير المهمة خاصة في تطوير وبناء وتحديث أي من المنهجيات والعمليات في المنظمات، كون المشاركة تساهم في عملية التنفيذ الجيد لها، وعدم معارضتها من قبل التنفيذيين وستكون المشاركة أداة من أدوات الحصول على مدخلات واضحة ومعالجة أي قصور قد يحدث، مما يؤثر إيجاباً على أداء المنظمات.

أما معيار وجود فصل وتقسيم للأدوار والمهام بين مجلس الإدارة وفريق القيادة العليا والمدراء المساعدين والمدراء التنفيذيين وغيرهم من الفئات القيادية، فيساهم بشكل كبير في ريادة وتميز المنظمة وعدم ازدواجية المهام وتنفيذها، مما يساعد على ضمان حوكمة المنظمات بشكل جيد وتحديد رؤية وإستراتيجية وسياسة المنظمة بشكل واضح.

وبالنسبة لمعيار وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة أو فريق القيادة العليا بالمنظمة فهو مهم في عملية تقديم المشورة والدعم لفريق القيادة حول أنشطة المنظمة، وفي تقديم الدراسات والأبحاث المختصة في تطوير وتحسين أداء المنظمة. أما معيار درجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين فهو من الأشياء المتوفرة في المنظمات الحكومية، حيث يمكن اعتماد المكافآت كمعيار للإفصاح عنه أمام الفئات المعنية مع بيان ما تم أدائه من قبل تلك الفئة القيادية وما تتقاضاه من مزايا وحوافز للتعرف على مدى التحسين الذي تحقق بسبب تلك الفئة القيادية، ليكون بذلك مقياساً مهماً لأدائها وكفاءتها وفعاليتها.

2 - 1 - 9: الملخص:

يرى الباحث أن حوكمة المنظمات، على الرغم من التطبيقات المتفرقة والمتواضعة وخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة، يتطلب نوعاً من الاهتمام، كما يتطلب من الجهات المعنية الحكومية وضع واعتماد قانون وإطار عام واضح لجميع المنظمات العاملة على اختلاف أنواعها كهيئات ودوائر ومؤسسات بدلاً من الاعتقاد بأن تطبيق الحوكمة يقع على عاتق المنظمات الخاصة فقط. فلا بد للقطاع الحكومي من التركيز على منهج تطبيق الحوكمة بشكل متكامل يتوافق مع متطلبات الأطراف الداخلية والخارجية كافة.

وللحوكمة إطار عام تتكامل فيه جوانبها كافة، وهو ما جعل من الحوكمة نظاماً فعالاً يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، ويكون على القائمين في المنظمات أهمية وضع سياسات في اعتماد برامج توعوية (كالندوات والمحاضرات والاجتماعات والبرامج الإعلامية والنشرات والتقارير)؛ بهدف الإقناع به وبمفاهيمه للفئات المعنية كافة.

وفي ظل وجود سياسة لاستقطاب الاستثمارات الخارجية فلا بد من التركيز على أهمية تطوير حوكمة المنظمات الحكومية من خلال منظومة متكاملة تبدأ بوضع التشريعات واللوائح والقوانين واللوائح التنفيذية المناسبة، ووضع أنظمة إدارية مبنية على عمليات راسخة وقوية وتصميم مؤشرات أداء مناسبة لها. مع أهمية وجود تكامل وتوافق بين كل من فرق التدقيق الداخلي المالي والإداري، وفرق التقييم المؤسسي والجودة، إضافة إلى وجود هياكل مبنية على العمليات وفصل الوحدات المعنية بوضع التشريعات واللوائح والقوانين عن تلك الوحدات المعنية بالتنفيذ مع ضمان وجود نظام رقابي على تلك التشريعات والقوانين واللوائح.

كل ذلك يتطلب من المنظمات أن يكون لديها فريق قيادة فعال لديه رؤية واضحة حول تطبيق الحوكمة ومنهج واضح ومعتمد لتنظيم وإدارة عمليات الاجتماعات ودوريتها ومتابعة القرارات والتوصيات، ووجود قاعدة بيانات لمتابعة نسب إنجاز تلك التوجيهات مع أهمية وجود نظام لمتطلبات التحفيز والترقيات للقيادة والموارد البشرية كافة، مبنية ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع الخطط والأهداف المعتمدة بالمنظمات، مع أهمية وجود منهج واضح على مستوى المنظمات حول الشفافية والإفصاح المالي والإداري على حد سواء.

ثانياً إدارة الأداء المؤسسي؛

2 - 2 - 1 - المقدمة:

تعتبر إدارة الأداء من المتطلبات المهمة للمنظمات، ففي السابق لم يكن التركيز كاملاً على إدارة الأداء المؤسسي، بل كان التركيز فقط ينصب على العوائد المحققة المالية ومدى التزام الشركات بتحقيق ذلك، مع مرور الوقت وفي ظل التطورات التي شهدتها الدول، بدأ التركيز على مفهوم إدارة الأداء المؤسسي والذي يعتبر من

أهم المتطلبات التي تقيس أداء وكفاءة وفعالية المنهجيات التي تعتمدها المنظمات، حيث إن كفاءة وفعالية المنهج ينعكس بالطبع على الأداء المؤسسي للمنظمة.

وسوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء المؤسسي وأهدافه وأساسيات قياس الأداء وأنواع مؤشراتها، والمتمثلة في مقياس الأداء في المنظمات والنتائج ومقاييس المجهودات وغيرها من المقاييس للمنظمة، كما أن تعريف وتصنيف أنواع مؤشرات الأداء: كالكفاءة والفعالية والإنتاجية والجودة. هذا بالإضافة إلى مؤشرات التنافسية للمؤسسات كمؤشرات الإنجاز ومؤشرات البيئة ومؤشرات النتائج وغيرها من المؤشرات. كما لا بد من التعرف على بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على محور التعلم والنمو ومحور العمليات ومحور المتعاملين والمحور المالي.

2 - 2 - 2 - مفهوم إدارة الأداء المؤسسي:

هو مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء السابق، بالاعتماد على عدة معايير اعتمدنا منها أرباح الشركة والحصة السوقية والمبيعات وأسعار أسهم الشركة ومعدل دوران العمل^(*).

كما عرف الأداء المؤسسي بأنه نتائج مقارنة السنة الحالية مع السنة الماضية بالنسبة للحصة السوقية ونمو المبيعات، وهامش الربح. كما ذكر في الفقهاء (2011)، بأن الأداء المؤسسي يعود إلى (1991)، Vickery et al، في كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها السوقية، بالإضافة إلى الأهداف المالية؛ ولذلك تم تطوير مؤشرات لقياس الأداء كالعائد على الأصول والحصة السوقية ومعدل النمو^(**).

(*) - جبر، عرفات: الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي: جامعة النجاح الوطنية - نابلس

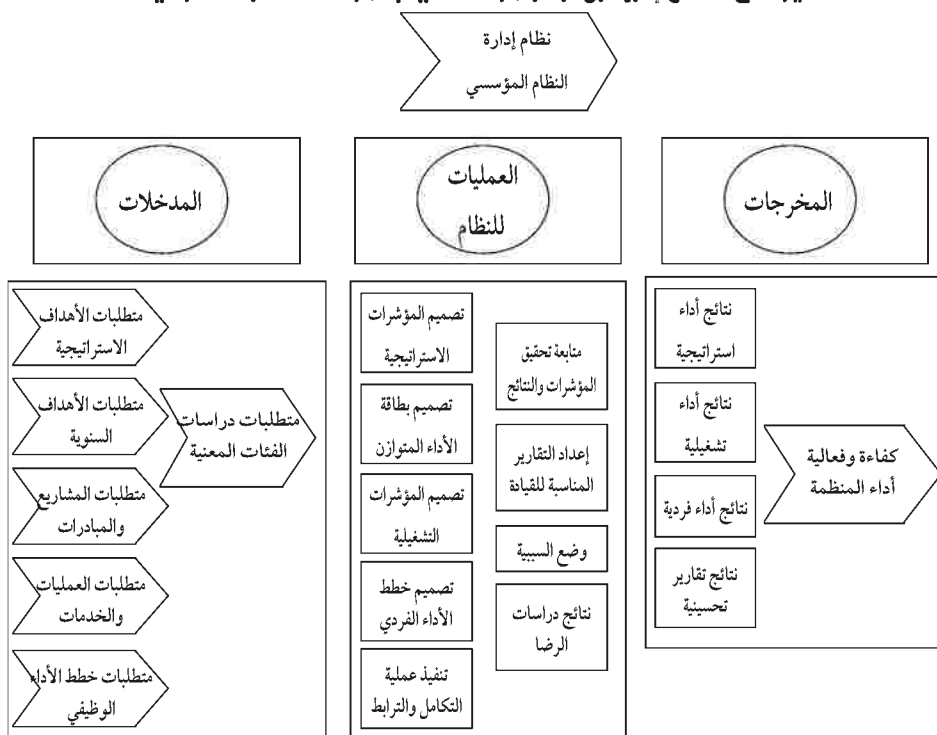
- كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، (2011 - 2010، ص: 7.

(**) - الفقهاء، سام: إدارة معلومات العملاء ودورها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسي: مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، (2011)، مجلد 25 عدد 1.

ويعرف الباحث مفهوم الأداء المؤسسي بأنه ذلك النظام المتكامل المكون من عدد من العمليات التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق تكامل الأداء. ويتكون من الأداء الإستراتيجي المرتبط بالأهداف طويلة الأجل، والأداء التشغيلي المرتبط بأداء الأهداف المرحلية السنوية، التي تساهم في تحقيق الأهداف السنوية للوحدات التنظيمية بالمنظمات، والأداء الخاص بالعمليات والخدمات الذي يمثل المحرك الأساسي للمنظمة، إضافة إلى أداء المشاريع المرتبطة بالأهداف المرحلية ومن خلال عملية متكاملة، من حيث المدخلات والمخرجات والتغذية الراجعة، تحقق المنظمة الأداء المتكامل كما هو في الشكل أدناه:

الشكل رقم [2] *

يوضح نظام إدارة الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية



2 - 2 - 3 - أهداف وأهمية إدارة الأداء المؤسسي (*):

تعتبر إدارة الأداء المؤسسي جزءاً لا يتجزأ من منظومة الأعمال بالمنظمات، ومن أهم الأهداف لإدارة الأداء المؤسسي هي على النحو التالي:

1. قياس نجاح الأعمال في تحقيق أهدافها، من خلال نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها.

2. قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات والخطة السنوية والتشغيلية.

3. توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار.

4. أداة مهمة للرقابة الإدارية والتخطيط الموضوعي.

5. الكشف عن نقاط الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها.

6. الكشف عن نقاط القوة وتفعيلها

7. وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

2 - 2 - 4 أساسيات قياس الأداء وأنواع مؤشراتها:

2 - 2 - 4 - 1 مداخل مقاييس الأداء في المنظمات (**):

يتم تقسيم مداخل قياس الأداء بالمنظمات إلى ثلاثة محاور رئيسية، نستعرضها على النحو التالي:

(*) - العمري، هاني: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 1 - 4 نوفمبر 2009.

(**) - **Governmental Accounting standard Board, concept statement**

No.2، «service Efforts and Accomplishments reporting»، GASB. April.

1994، p. 6 - 9.

المدخل الأول: قياس المجهودات (Efforts Measures)، وهي تعكس قياس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج والأنشطة.

المدخل الثاني: قياس الإنجازات (Measures of Accomplishment)، وتنقسم إلى نوعين هما:

مقاييس المخرجات: (Output Measures) وهي تقيس كمية الخدمات التي تمت تأديتها.

مقاييس النتائج: (Outcome Measures)، وهي رأي الفئات المعنية حول نتائج البرامج والخدمات في المنظمات، وهي أكثر فائدة عندما يتم مقارنتها بنتائج السنوات السابقة ويتم مقارنة النتائج بالأهداف المحددة سلفاً أو المعايير العادية أو المقبولة في النشاط مجال المقارنة.

المدخل الثالث: مقياس ربط المجهودات والإنجازات، وتقيس هذه المؤشرات الموارد المستخدمة أو التكاليف التي تطلبها كل وحدة من المخرجات. وهو العلاقة بين التكاليف والنتائج ويطلق عليه Efficiency Measures ويسمى مقياس الكفاءة، ومن أمثلة مقاييس التكاليف - النتائج:

● معدل تكاليف البرامج التدريبية لكل موظف وفق الكفاءة المحددة سابقاً.

● معدل تكاليف من الطرق التي تم تحسينها.

2 - 4 - 2 تعريف وتصنيف أنواع مؤشرات الأداء(*):

سوف نستعرض مجموعة من التعريفات الموضحة لمفهوم قياس الأداء وكذلك سوف نتطرق إلى تصنيف علمي لأنواع مؤشرات قياس الأداء. وبشكل عام يعرف مؤشر الأداء على أنه: بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء

(*) - العمري، هاني: مرجع سابق.

في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار إطار الإستراتيجية الكلية، وكذلك على أنه: فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد.

ومما سبق يلاحظ أن مؤشرات الأداء هي وسيلة للقياس، إلا أن الأمر لا يقف عند هذا الحد في أمر أكثر تعقيداً، باعتبار أن المؤشر هو أكثر من مجرد رقم من حيث الدلالة، إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر وأقل تعقيداً في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات تخضع للملاحظة لشمولها مجموعة من المقومات، التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- وضع الأهداف.
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها.
- ملاحظة اتجاه النتائج.
- تقديم رؤية مستقبلية.
- مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية.
- إعداد العلاقات القائمة على أساس سبب / أثر بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

2 - 2 - 3 تقسيم أنواع مؤشرات الأداء (*):

أولاً مؤشر الفعالية:

تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، ولقد عرفت فاعليه المنظمة بأنها «قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها»، وكذلك تحدد الفاعلية بأنها «قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة»، وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف

(*) - العمري، هاني: م س.

صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، كما يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا على أنها صورة من صور الفعالية التنظيمية.

ثانيًا مؤشرات الكفاءة:

هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لجميع عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف. حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية، والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنشأة على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات، وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنشأة على استخدام الميزيج الأمثل للمدخلات، آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة. ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أنه يمكن القول إن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب، ويمكن أن نحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسيطرة دون مراعاة للتكاليف كافة، أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية)، وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز، ويمكننا القول إن الأداء هو «الفعالية الاقتصادية - الاجتماعية».

ثالثًا مؤشرات الإنتاجية:

تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية، وأن معيار الإنتاجية يمثل نسبة محددة. ويرى (حمود وفاخوري، 2001) العلاقة بين المخرجات كما ذكر العمري، هاني، (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج)، وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة. ويجب

تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكيتها خاصة أو عامة، أو نوعية، تنتج سلعة أو خدمات، وتعني الكفاءة الإنتاجية:

● إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

● إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

ثالثاً مؤشرات الجودة:

وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء متلقي الخدمات. وتعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO:9001 هي مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص، والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيةها، وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات نصّفه بأنه منتج جيد أو عالي الجودة، بحيث يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شرائه أو بيعه.

رابعاً مؤشرات التنافسية للمؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص على أنها: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب». وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. وهناك تعريف آخر: أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما

يعني نجاحًا مستمرًا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية والعمل ورأس المال والتكنولوجيا.

خامسًا مؤشرات الإنجاز:

وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، والمثال على ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين منهجية العمل في شكل أفواج.
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

سادسًا مؤشرات النتائج:

تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة. وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

- كمية المنتجات المباعة.
 - الحصة السوقية وهي عدد الطلبات المتحصل عليها.
 - عدد الزبائن المعالجين.
 - عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.
- وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المحددة، يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

سابعاً مؤشرات الوسائل:

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في إطار محدد، ومن أمثلة هذه المؤشرات: (ratios)

- نسب ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة.
- حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.

ثامناً مؤشرات البيئة:

تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

ويمكن أن نخلص مما سبق إلى أن المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، ويتطلب من المؤسسة العمل على توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال: الاستبيانات، وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري، وذلك كي نتفادى المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس وتتطلب جهوداً كبيرة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال، واضحة، مفهومة، محددة ودقيقة.

2 - 2 - 5 بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (*) :

سوف يستعرض هذا الجزء نظرية بطاقة الأداء المتوازن ونموذج العمل لتطبيق النظرية، وكذلك التطور التاريخي لها، وعلى النحو التالي:

(*) - زائري، محمد: التميز في الأداء: دليل عملي، ترجمة هاني وليم - الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، 2007. ص - ص: 114 - 127.

أولاً - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر كل من كابلان ونورتون، (1992)، من المطورين لنظرية بطاقة الأداء المتوازن، حيث وجدوا أنه من المُسلّم به أن القرارات الإدارية العليا لا بد أن تعتمد على أهداف واضحة وتركيز الاهتمام بالأداء على المجالات الحيوية بالمؤسسة. وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من التدابير التي يقدمها كبار المديرين ذات رؤية شاملة للعمل، وتشمل التدابير المالية ونتائجها. جذبت بطاقة الأداء المتوازن الاهتمام الدولي باعتبارها شكلاً للوصول إلى الأداء المتميز والداعم للتفكير الإستراتيجي، وقد عرض (كابلان ونورتون) نموذج قياس الأداء من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية قياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجاً لوصف نوايا المنظمة ولإنجازاتها، وبشكل عام تستخدم بطاقة الأداء المتوازن للوصول إلى العناصر التالية:

أ - تحديد مدى التقدم في الإنجازات التي تم اختيارها، لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها المنظمة.

ب - وسيلة لتقييم النتائج الإستراتيجية ذات الصلة.

ج - التعامل مع سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء. وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن أيضاً في اتخاذ جميع إجراءات الضمان نحو تحقيق إستراتيجية الاتصالات الداخلية والخارجية التي تسهم في تسهيل عملية التواصل بين جميع مستويات المنظمة، ويمكن أن تساعد البطاقة ليس فقط في إدارة تنفيذ الإستراتيجية ولكن لصقل مستويات الأداء أيضاً، كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي إستراتيجية تركز على نهج إدارة الأداء التي تشمل مقاييس الأداء المستمدة من رؤية وإستراتيجية المنظمة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تهدف إلى

نشر ومراقبة هذه الإستراتيجية عن طريق استخدام المزيج من التدابير المناسبة مالية وغير مالية، ويرى الخبراء أن منهجية بطاقة الأداء المتوازن توفر أيضًا إطارًا للحوار الإستراتيجي، ويستند هذا المفهوم إلى أنه يجب على مديري الإدارة تقييم أعمالهم بما لا يقل عن أربع وجهات رئيسية، هي: العملاء والعمليات التجارية الداخلية والابتكار والتعلم والجانب المالي، وبشكل عام يتم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة، وكذلك هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، وهي تعتبر أحد أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي.

إن التعريفات السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي وهو اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة. كما أنها تعبر عن تحويل غاية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء التي تمثل إطارًا عامًا للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المنظمة، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محرّكًا من محركات الأداء لتلك الأهداف. ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة توازن تقوم بدورها كحلقة وصل بين الرؤية والإستراتيجية والمحاور الأربعة الأساسية التالية:

- المحور المالي.
- محور العملاء.
- محور التعلم والنمو.
- محور العمليات التشغيلية الداخلية.

وتتضمن العناصر الداخلية للمحاور الأربعة لقياس الأداء المتوازن ما يلي:

1. أهدافاً مالية بحتة، مثل: العائد على الاستثمار، بطاقة الأهداف المالية، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.
2. أهدافاً تتعلق بإرضاء العملاء، مثل: تحقيق رغبات من خلال تقديم خدمات جديدة والاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمات باستمرار والمتابعة الدائمة لمتطلبات واحتياجات واقتراحات المتعاملين.
3. بطاقة العمليات الداخلية التي تهتم بتطوير المؤسسة داخلياً والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء فيما تقوم به من عمليات. وتتضمن أهدافاً ذات علاقة مباشرة بالعمليات الداخلية مرتبطة بمؤشرات أداء.
4. بطاقة التعلم والإبداع، وهي التي تعنى بتطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة في المؤسسة، حيث لا بد من ضمان استمرارية أو إيجاد سياسة واضحة للتطوير والتحسين والابتكار والتعلم في المؤسسة؛ من أجل مواكبة كل التطورات والمستجدات التي تطرأ وكذلك لضمات ديمومة عمل المؤسسة.

ويمكن تلخيص الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- تعطي الإدارة صورة شاملة عن عمليات المشروع.
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لجميع مستويات المنظمة.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على جميع مستويات المنظمة.

2 - 2 - 6 - الملخص:

ويرى الباحث أن إدارة الأداء المؤسسي بالمنظمات تعتبر أساساً لمعرفة المعنيين فيها على وضعية أداء عملياتهم، والمتمثلة في الخطط والأهداف الإستراتيجية من حيث وضع المؤشرات الإستراتيجية والتي تتعلق وترتبط بالنتائج والمخرجات الرئيسية والآثار المترتبة، إضافة إلى وضع المؤشرات التشغيلية المرتبطة بالخطط والمبادرات والمشاريع؛ للتأكد من سير المؤسسة بشكل جيد في مخططها للمشاريع مع عدم انحرافها عن المخطط.

أما بشأن العمليات الرئيسية للمنظمة، فيجب على المعنيين أن يقوموا بوضع مؤشرات أداء رئيسية عليها لضمان عدم انحراف العمليات والخدمات عن المخطط لها، وعن المستهدفات الموضوعية بشأنها، وهي تركز على مقاييس الجودة والوقت والأخطاء والمقارنة بالأهداف المحققة.

أما فيما يتعلق بنتائج ودراسات الرضا فهي من الدراسات المهمة للمنظمات، حيث تتعرف المنظمات من خلالها على مدى رضا الفئات المعنية عن الخدمات والعمليات التي تقوم المنظمات بتقديمها، ولضمان عملية التحسين المستمر المبني على احتياجات وتوقعات الفئات المعنية، فمن خلال الاستبانات يتم التحقق من أداء المنظمات في زيادة رضا الفئات المعنية.

أما الموظفون فيتم وضع وتصميم مؤشرات أداء مبنية على أهداف فردية مرتبطة بالأهداف المرحلية السنوية، والتي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبذلك تكون المنظمة قد حققت التكامل في عملية الربط بين الإستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي والفردية أو الوظيفي.

وبالنظر إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أهم الأدوات التي طرحها كل من كابلن ونورثن، حيث يتم تحديد أربعة محاور رئيسية لقياس الأداء؛ من حيث الأداء المالي، ومدى العوائد التي تحققها المنظمة، والمحور الثاني محور التعلم والنمو، والذي يركز على تنمية وتطوير الموارد البشرية وتطوير الأنظمة الداخلية في المنظمة، بالإضافة إلى المعرفة والتحفيز للموارد البشرية، أما محاور العمليات فهو يركز على العمليات الداخلية للمنظمة وتحسينها وتطويرها بما يحقق الأثر الإيجابي على المتعاملين، والذي يعتبر من أهم المحاور الإستراتيجية التي بموجبها تحقق المؤسسات والمنظمات عوائد ذات أثر عالٍ، لأن المتعاملين في حال عدم رضاهم وعدم رغبتهم بالتعامل مع منظمتك سيتم التوجه إلى منظمات أخرى للحصول على الخدمة. كل ذلك يمثل منظومة متكاملة لإدارة الأداء المؤسسي للمنظمات، والتي بموجبها تحقق التميز والريادة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

ثالثاً الحوكمة وعلاقتها بالنظام المؤسسي المتكامل:

2 - 3 - 1 - المقدمة:

يتكون أي نظام مؤسسي من مجموعة من العمليات الرئيسية والداعمة المترابطة وغير المترابطة فيما بينها، والتي تساهم في تقديم مخرج مكون من خدمات أو منتجات أو معلومات. ففي القطاع الحكومي تتكون الحوكمة من منظومة متكاملة يتم العمل عليها وبنائها بشكل متكامل ومتربط؛ بهدف تحقيق الريادة والتميز في الأداء لتلك المنظمات، ومن أهم المواضيع التي ترتبط الحوكمة معها هي الخطة الإستراتيجية وصياغة الأهداف الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والوظيفي، من حيث الفصل بين التشريع والتنفيذ إضافة إلى ارتباط الحوكمة الوثيق مع فريق القيادة العليا بالمنظمة في قراراته وإستراتيجياته وسياساته كافة، كما أن جميع عمليات المنظمة وإدارتها بشكل كفء وفعال يساهم في المحافظة عليها من الانحراف عن المخطط وبذلك يقل الهدر والمفقود فيها إلى أقصى درجاته.

أما الموارد البشرية وإدارتها ومتطلبات وضع الأهداف الفردية بشكل مناسب ودقيق مرتبط مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وتتم عملية التقييم بشكل عادل وشفاف، فهي من المبادئ الأساسية للحوكمة في المنظمات، مع مراعاة حكمة ودقة وشفافية التعامل مع إدارة الموارد المالية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية في تحقيق الإستراتيجية. أما في مجال إدارة تقنية المعلومات فتكمن الحوكمة في الاستخدام الأمثل للموارد التقنية والعائد والتكلفة من تطوير البرمجيات الداخلية والخارجية.

وبالنسبة لأصول وممتلكات أصحاب المصلحة، فإن على المنظمة مراعاة ذلك من خلال وضع منهج مناسب وواضح يهتم بذلك الجانب من خلال

حصر جميع الأصول ومتابعتها وضمان سلامتها والمحافظة عليها من الهدر. أما الحوكمة في الجانب المعرفي فتكمن في قدرة المنظمات في حصرها للمعارف العلنية والضمنية وكيفية الاستخدام الأمثل لها بأقصى درجات الفاعلية. وتكمن الحوكمة في إصدار التشريعات واللوائح والقوانين بعدم ازدواجية القوانين ووضوحها ودقتها ومشاركة الفئات المعنية بصياغتها وإبداء الرأي بشأنها. كل ذلك يتطلب من القيادة تشكيل لجان أو وحدة إدارة خاصة بالمراجعة الداخلية، وفريق للتدقيق الداخلي، وفريق للتقييم المؤسسي، مع وجود إدارة معنية بإدارة الأداء المؤسسي، كلها تعنى بتقييم العمليات ومدى كفاءتها وعدم انحرافها عن المخطط، ومنع الفاقد فيها، ورفع التقارير الدورية إلى فريق القيادة العليا بالمنظمة، مما يضمن شفافية التقييم والتدقيق الداخلي للمنظمة وعملياتها.

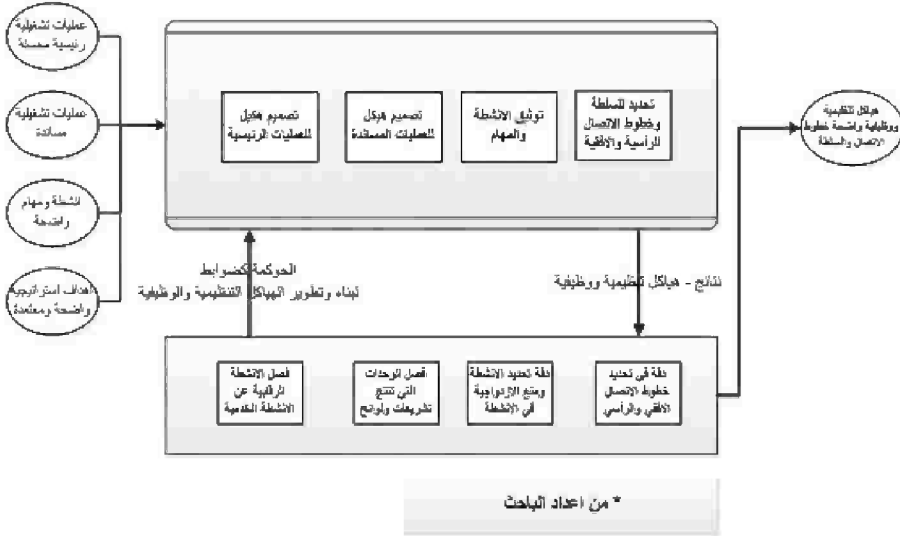
وبالنسبة لإدارة علاقات الفئات المعنية كالموظفين والمتعاملين والشركاء والمجتمع والموردين، فعلى المنظمة إيجاد منهج واضح ومحدد ودقيق في التعامل مع تلك الفئات، وفي العدالة والشفافية في التعامل معهم وضمان حقوقهم ومتطلباتهم وتلبيتها بشكل متكامل وشفاف. وهنا سنتناول تلك المواضيع بشيء من الشرح والتفصيل، كل موضوع على حدة.

2 - 3 - 2 الحوكمة وصياغة الإستراتيجيات:

تعتبر الخطة الإستراتيجية، لأي منظمة كانت، بمثابة المحرك الرئيسي لعملياتها ووحداتها كافة، فإن كانت الخطة الإستراتيجية مبنية على أساس سليم وواقعي، فإن النتائج المحققة ستكون متوافقة مع المتطلبات التي تحتاجها المنظمة. فأى تخطيط يتطلب من المنظمة بعض الأسس والمدخلات التي يجب على فريق القيادة بالمؤسسات اتباعه والمضي على أساسه نحو خلق بيئة متكاملة ومتناغمة من رأس الهرم إلى أسفل الهرم، ليتم بذلك تحقيق التكامل المطلوب في بناء الإستراتيجية.

الشكل رقم [3] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة وإستراتيجية المنظمة



ويتضح من الشكل رقم (4) أعلاه أن أهم مدخلات بناء الخطة الإستراتيجية للمنظمة تتطلب تقييم البيئة الداخلية للمنظمة، من حيث؛ تقييم للهيكل التنظيمي الحالي، ومدى تناسبه وتناغمه مع متطلبات الخطة والعمليات، إضافة إلى تقييم للموارد البشرية ومدى توفرها من عدمه لتحقيق الخطة الإستراتيجية، كما يتطلب تقييم تنافسية المنظمة ومجال عملها وخدماتها ومدى تلبية ذلك للمتطلبات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

إن تقييم الموارد التقنية المتوفرة ومدى تليتها لتمييز المؤسسة ودعم ذلك لمتطلبات الخطة الإستراتيجية، يتطلب جنباً إلى جنب، تقييم ثقافة المؤسسة والمنبثقة عن الموارد البشرية ومدى فهم ووعي الموارد البشرية بالوثيقة الإستراتيجية ومجالات التميز والريادة والخدمات والإستراتيجيات والعمليات للمنظمة. إضافة إلى أهمية تقييم الخطة الإستراتيجية السابقة للمؤسسة ومدى تليتها لمتطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل كفاء وفعال.

من ناحية أخرى، يتطلب بناء الخطة الإستراتيجية للمنظمة أهمية تقييم للبيئة الخارجية والمتصلة بالبيئة المباشرة والبيئة غير المباشرة العامة، وتكمن البيئة المباشرة في تقييم الشركاء والموردين والمجتمع والمتعاملين والمنافسين وتنتج عنها فرص وتهديدات قد تؤثر على المنظمة وأعمالها، كما تعتبر مهمة لبناء وصياغة أهدافها.

أما البيئة الخارجية العامة، فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية والتكنولوجية، حيث تمثل مدخلاً من مداخل صياغة الإستراتيجيات للمنظمة، ففي حال توفر فرص لدى المنظمة مع نقاط قوة، فإن إستراتيجيتها ستكون تنافسية، أما إذا طرأت أي تهديدات ونقاط قوة، فإن على المنظمة وضع إستراتيجيات دخول أسواق جديدة وإطلاق خدمات جديدة، أما إذا كان هناك فرص ونقاط ضعف فيجب على المؤسسة وضع إستراتيجيات تنويع خدماتها ومنتجاتها ووضع إستراتيجية احترازية.

يساهم كل ذلك في بناء الإستراتيجيات للمنظمات، ومن هنا نرى أهمية توفر وتطبيق الحوكمة في بناء الإستراتيجيات وتنفيذها في الحصول على المدخلات المناسبة المبنية على أساس واقعي وعلمي سليم، بعيداً عن التحيز في وضع الأهداف الفردية والانتقال إلى الجماعية في وضع وصياغة الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بحيث يلتزم فريق القيادة بضمان إعداد وصياغة الإستراتيجيات والأهداف من قبل الفريق المكلف بذلك، وفقاً لدراسة متكاملة مستندة على شفافية وعدالة الحصول على كل المتطلبات من الفئات المعنية ومشاركتهم أثناء إعداد الخطة، وبعد اعتمادها وإطلاقها، للوصول إلى تطبيق الحوكمة في مجال وضع الإستراتيجية.

ولا يقف الأمر عند ذلك الحد، بل القيام بعملية التكامل والترابط مع الوثيقة الإستراتيجية للحكومة والتي بدورها تكون مسؤولة عن التزام المنظمات الحكومية

بالتطبيق السليم لأهدافها. مع ضمان أن وضع وصياغة الإستراتيجيات تم بناءً على منهج واضح ومعتمد من قبل المنظمة، مبني على أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال. بعد ذلك تأتي عملية وضع بطاقات الأداء المتوازن كإحدى الأدوات المهمة لأي منظمة في تطبيق الأهداف الإستراتيجية لها، حيث يتم وضع المؤشرات الإستراتيجية وصياغة معادلات القياس، مع ربطها بالمبادرات والمشاريع المناسبة لتقليص الفجوة بين المستوى التشغيلي والمستوى الإستراتيجي في المنظمة.

وبشأن اختيار وتحديد المشاريع وموازنة المشاريع، فيجب على المنظمة وفريق القيادة فيها مراعاة أن تتم بطريقة علمية، مراعيًا بذلك أن المشاريع التي يتم وضعها تخدم وبقوة الأهداف الإستراتيجية، مع تحديد الموازنات المناسبة بشأنها، كما يجب مراعاة تحديد المخاطر على الأهداف الإستراتيجية وعلى مستوى المشاريع، ووضع الخطط البديلة المناسبة لها.

إن مراعاة الحوكمة في وضع الإستراتيجية بالمنظمات يجعل من المنظمات متميزة ورائدة في تحقيق إستراتيجيتها، ويكون هنالك توافق وتكامل للإستراتيجيات فيما بينها مع إستراتيجيات الحكومة ومع الخطط التشغيلية والتنفيذية؛ بحيث يتم ارتباطها مع أهداف الموظفين من خلال مؤشرات وأهداف واقعية لتلك الفئة الوظيفية المعنية لتنفيذها.

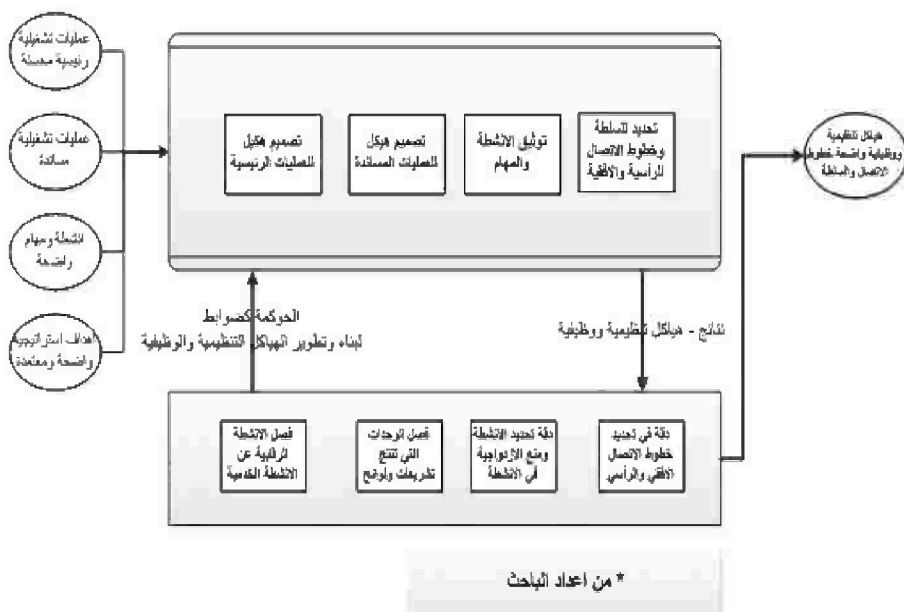
2 - 3 - 3 الحوكمة والهيكل التنظيمي والوظيفي:

لكل منظمة حكومية كانت أو خاصة هيكلها التنظيمي والوظيفي، والذي ينظم عمل القيادة والتواصل والاتصال الأفقي والرأسي بالمنظمة، ويتم بناء الهيكل التنظيمي حسب مدارس الإدارة؛ حيث تركز المدرسة الأولى في بناء الهيكل على أساس الأنشطة، أما المدرسة الأخرى فتتركز على بناء الهيكل على أساس

العمليات الرئيسية للمنظمة، وتختلف من بلد لآخر. وتتناول في موضوعنا هذا الهياكل وكيفية ضمان توفر الحوكمة فيها من منظور علمي واقعي، يساهم في ريادة المؤسسات التي تعمل على ذلك.

الشكل رقم [4]*

يوضح العلاقة بين الحوكمة والهياكل التنظيمية والوظيفية بالمؤسسات



من الشكل رقم (5) أعلاه يتضح أن على المؤسسات وفريق القيادة فيها ضمان بناء الهيكل التنظيمي والوظيفي على أساس العمليات التشغيلية، والتي تعكس الأنشطة والمهام التنفيذية وتكاملها مع العمليات الرئيسية والداعمة، مع مراعاة عند بناء وتصميم الهيكل الفصل بين الوحدات المعنية بوضع التشريعات واللوائح والأنظمة، والوحدات المعنية بالتنفيذ والأخرى المعنية بالرقابة على مدى التزام الجهات المعنية بالتنفيذ السليم بناءً على الأنظمة واللوائح التي تم اعتمادها وتعميمها.

وتكمن الحوكمة في عملية الفصل بين الوحدات التي تشرع والوحدات التي تنفذ، أو بمعنى آخر تلك المنظمات المشرعة والمنظمات المنفذة مع المنظمات التي تراقب التنفيذ الصحيح لتلك التشريعات والنظم واللوائح. إضافة إلى أهمية مشاركة جميع المعنيين من فريق القيادة والفريق التنفيذي في عملية إنشاء الهياكل التنظيمية والوظيفية، وأهمية اعتمادها من قبل فريق القيادة العليا وفريق مجلس الإدارة المعني بالمنظمة.

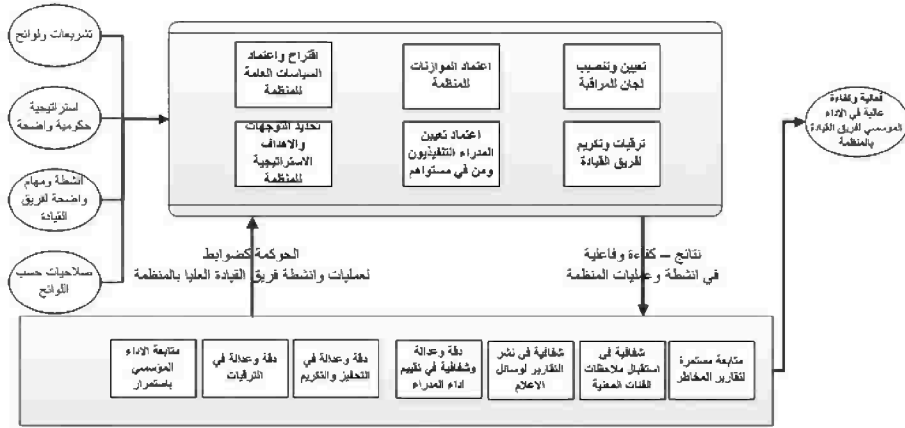
هذا يساعد المنظمات على التخصص في أعمالها والدقة في تنفيذ المهام والأنشطة والعمليات بشكل كفء وفعال، إضافة إلى ضمان تحقيق التنفيذ الجيد للجهات المعنية بتنفيذ اللوائح والنظم والقوانين، مع ضمان عدم الازدواجية في المهام بين الوحدات والمنظمات، إضافة إلى جعل المنظمة وأسلوب تواصلها مبني على منهج علمي سليم يحقق التكامل والتواصل الرأسي والأفقي بين وحداته الداخلية ومع المنظمات الخارجية أيضًا.

2 - 3 - 4 الحوكمة وفريق القيادة العليا:

يعتبر فريق القيادة أو مجلس الإدارة في المنظمات، المحرك الرئيسي الذي قد يتكون من فريق للقيادة أو مجلس إدارة في أي منظمة، يتم تشكيله بقرار من السلطة العليا كالحكومة، أو فريق قيادة يتم تشكيله بقرار من سعادة المدير العام للمنظمة، في تلك المنظمات التي لا يتوفر فيها مجلس إدارة، ويتم فيه تحديد مهامه وأنشطته بوضوح تام. يقوم فريق القيادة بالمنظمة بوضع الإستراتيجيات والسياسات الرئيسية للمنظمة واعتمادها وإطلاقها للتطبيق، إضافة إلى مسؤوليته في تعيين فريق القيادات التنفيذية بالمنظمة، مع تعيين لجان للمتابعة للتوصيات والقرارات كافة التي تصدر عنه وتخص الأهداف الإستراتيجية ومدى تحقيقها، إضافة إلى متابعة مدى الالتزام بالسياسات الموضوعة والتعرف على مدى كفاءة وفاعلية الفريق التنفيذي المعين من قبلها في تحقيق المستهدفات الموضوعة.

الشكل رقم [5] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة وفريق القيادة العليا بالمؤسسات



ومن الأدوار الرئيسية لفريق القيادة العليا بالمؤسسات، القيام بالترقيات للموارد البشرية، ومتابعة مدى التزام الوحدات التنظيمية بالمنظمة بوضع وتحديد المخاطر على الأهداف والمشاريع، ومدى وجود خطط بديلة وسيناريوهات بديلة تتعلق بها، إضافة إلى أهمية فتح قنوات التواصل مع الموظفين للتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم وإيجاد حلول لتلك المتطلبات. كما أن التواصل مع المتعاملين والشركاء والموردين مع تحديد احتياجات كل طرف وتلبيتها بشكل مناسب بهدف تحقيق وريادة المؤسسات والشفافية في التعامل معهم. كما أن التزام المنظمة تجاه المجتمع والبيئة بعدم القيام بأي تأثيرات قد تؤدي إلى حدوث أضرار بالمجتمع أو البيئة المحيطة، من خلال تبني القيادة بعض المواصفات وتطبيقها بشكل متكامل، مثل المواصفة القياسية 14000 والمواصفة القياسية 18000 في مجال الصحة والسلامة المهنية والبيئة أو مواصفة المسؤولية الاجتماعية 26000، كل ذلك يتمثل في ضمان فريق القيادة بأن التطبيق لجميع المتطلبات مبني وقائم على أفضل الممارسات العالمية.

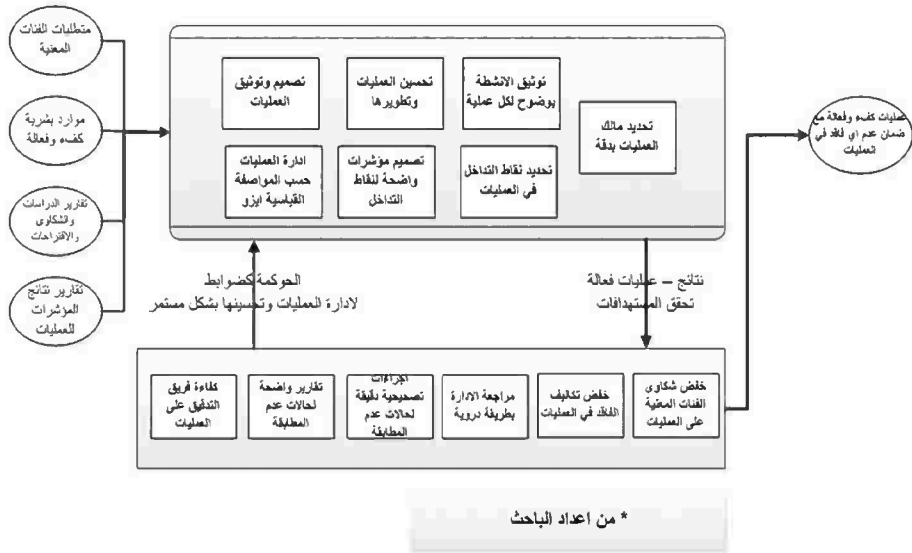
وتكمن الحوكمة في التزام فريق القيادة بالمنظمات، من خلال منهج متكامل ومعتمد يخدم المتطلبات كافة أعلاه ويحققها بشكل كامل وبطريقة عادلة لجميع الفئات المعنية، لضمان مبدأ العدالة والشفافية والإفصاح، وتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة، من خلال وضع كل السياسات والإستراتيجيات ومتابعة التقارير الدورية. مع ضمان أيضًا أن عمليات المنظمة تعمل بكفاءة وفاعلية، وأنها تحقق أعلى مستويات الأداء والإنتاج، هذا بالإضافة إلى ضمان أن التشريعات التي يتم سنّها وتم إصدارها حسب متطلبات الحوكمة، مع مراعاة عدم ازدواجيتها مع قوانين وتشريعات أخرى داخلية أو خارجية مع منظمات أخرى. كما أن مراعاة شفافية فريق القيادة في الحصول على الحوافز والمزايا والترقيات والعلاوات والإفصاح عن البنود كافة أعلاه من خلال تقارير يتم نشرها بوسائل النشر المتعارف عليها إما داخليًا أو خارجيًا عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

2 - 3 - 5 الحوكمة وإدارة العمليات:

تعتبر العمليات في أي منظمة العصب الرئيسي والمحرك الأساسي لعمليات الإنتاج بالمنظمة، وأي خلل فيها قد يؤثر سلبيًا على أداء العمليات، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمليات والهدر فيها، وهنا يجب على المنظمة الالتزام بمرحلة التصميم للعمليات بمراعاة متطلبات المواصفات القياسية كالأيزو 9001:2008 في تصميم عملياتها وإجراءاتها، من حيث التحديد الدقيق والواضح للعملية والخطوات والأنشطة التفصيلية لها، مع مراعاة توفر المدخلات كافة للعملية، كالموارد البشرية والمسؤول عنها والأنظمة المرتبطة بها والوثائق اللازمة والنماذج المطلوبة للتنفيذ، إضافة إلى وجود الضوابط كاللوائح والقوانين الداعمة، والتي تحكم العملية مع تحديد دقيق للمعارف المطلوبة والأنظمة الإلكترونية اللازمة للتنفيذ، مع مراعاة أهمية تصميم مؤشرات واضحة للنقاط الحرجة في العمليات.

الشكل رقم [6]*

يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة العمليات بالمنظمة



ومن الشكل رقم (7) أعلاه يتضح أن في عملية التصميم للعمليات يجب مراعاة بداية ونهاية كل نشاط في العملية، ومدخل ومخرج كل نشاط من الأنشطة بوضوح، مع أهمية التعرف على الاحتياجات المبنية على متطلبات الفئات المعنية وأخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التصميم للعملية، كذلك مراعاة التداخل والازدواجية في العمليات، وبعد ذلك يتم تدريب الموظفين المعنيين بالتطبيق كنوع من أنواع الشفافية وبشكل جيد؛ بحيث يتم ضمان أن العمليات يتم تطبيقها وتنفيذها بشكل واضح دون أي فاقد في أنشطتها. بذلك نكون قد حققنا أهم بند في حوكمة العمليات التشغيلية، من حيث ضمان تصميمها بأعلى مستويات الجودة، وحسب متطلبات المواصفات القياسية العالمية. إضافة إلى ذلك يجب أن يتم توثيق جميع العمليات من خلال منظومة إدارة الوثائق حسب المواصفة

القياسية أيزو 9001:2008 لضمان عدم التغيير بأي من العمليات وأنشطتها إلا من خلال وثيقة طلب مكتوبة ومعتمدة ومبررة الأسباب، ولا تكون بطريقة عشوائية غير مدروسة.

من ناحية أخرى وفي مرحلة التحسين والتطوير على العمليات والخدمات، فيجب على المنظمة مراعاة مدخلات التحسين، والمتمثلة في مؤشرات أداء العمليات ومدى تحقيقها، والشكاوى والاقتراحات على العمليات وتقارير التدقيق على العمليات وتقارير الرضا عن الخدمات والعمليات، وأي ملاحظات أخرى قد تكون مدخلاً لعمليات التحسين على العمليات، مع مراعاة تقييم إمكانية التحسين على العمليات أو إعادة هندسة العمليات، وهذا ما تستخدمه المؤسسات الناجحة في تقديم أفضل خدمات لمتعاملاتها، من حيث تبني عمليات التحسين المستمر على العمليات والخدمات، ولا يتم ذلك بمعزل عن الفئات المعنية، وهذا ما تتطلبه الحوكمة في الشفافية في التعاملات.

وبذلك تكون المنظمة قد تبنت مفهوم التحسين المستمر في جميع أنشطتها وتحقيق الريادة والتميز في تقديم الخدمات للمتعاملين، بما يحقق رضاهم ويفوق توقعاتهم، وهنا يعني خفض الفاقد في العمليات وزيادة كفاءة العملية وإنتاجيتها، وبذلك نكون قد حققنا مطلباً أساسياً من متطلبات الحوكمة في ضبط كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية ومنع الفاقد فيها، ومنع الانحراف للعمليات، وأي تأثيرات مالية قد تنتج عنها.

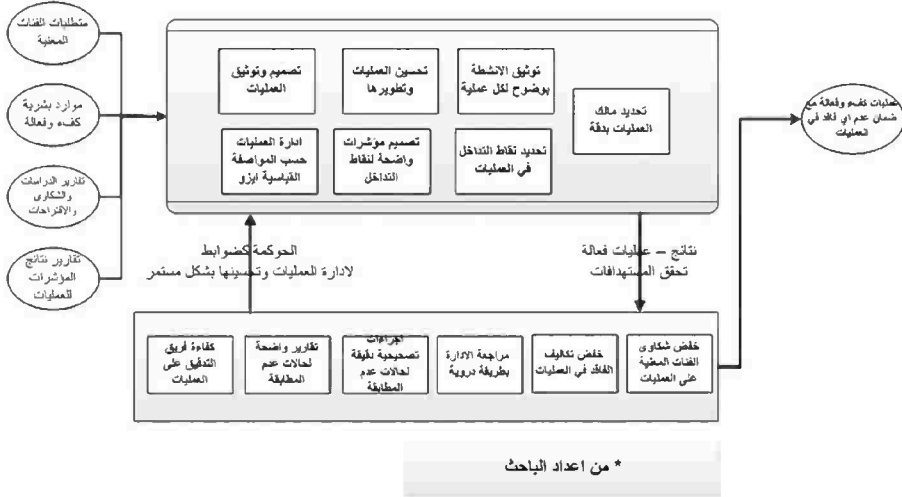
هذا يتطلب من المنظمة وجود فريق تدقيق يعمل من خلال خطة واضحة بالتدقيق على العمليات والتعرف على مدى كفاءتها وفعاليتها بشكل دوري ومنتظم، وهي أحد محددات ومتطلبات الحوكمة بالمنظمات.

2 - 3 - 6 الحوكمة وإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أحد الأسس الرئيسية لأي منظمة وأن كفاءتها وفعاليتها تؤثر على أداء المنظمة إما بالإيجاب أو السلب. وهنا سنتناول الموارد البشرية في منظومتها المتكاملة بدءاً بعملية تخطيط الموارد البشرية وكيفية التخطيط لها والتي تتطلب من أي منظمة تحديد عبء العمل الفعلي والمستقبلي، وتقييم الاحتياجات الفعلية من الموارد حسب الإستراتيجية المؤسسية للمنظمة ومدى حاجة الوحدات التنظيمية بالمنظمة لزيادة مواردها البشرية. فعملية استقطاب وتعيين واختيار الموارد البشرية، وكيف يتم ذلك، مع مراعاة أن يتم الاختيار على أساس الكفاءة، وليس على المحسوبية في التعيين، ومن خلال فريق أو لجنة للمقابلات تراعي منهجاً واضحاً في التعيين، بحيث يتم تقييم واختبار تلك الموارد المتقدمة للتعين بهدف قياس الكفاءة والمهارة والمعرفة، لضمان اختيار وتعيين الأفضل والأنسب للمنظمة. أما اتباع المنهج الآخر في اختيار المنظمة لمواردها البشرية المبني على الأهواء الشخصية والعلاقات، فإن نتائج الأداء ستكون بلا أدنى شك متدنية، وبالتالي زيادة الفاقد في العمليات التشغيلية وعدم جودة الإنتاجية.

الشكل رقم [7] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة



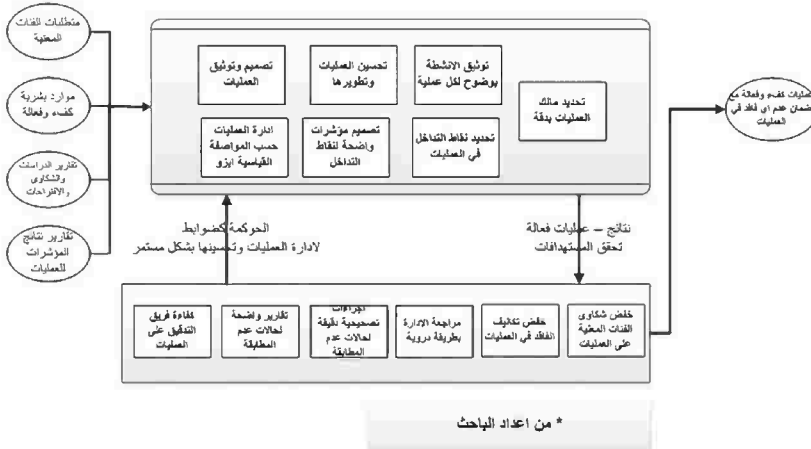
أما بشأن وضع الأهداف الفردية للموارد البشرية حسب خطة الأداء، فيجب أن تراعي المنظمة وضع أهداف واضحة للموظف، مرتبطة بالأهداف الخاصة بالوحدة التنظيمية، والمرتبطة بدورها بأهداف المنظمة ككل، ليتم بذلك التكامل والتوافق في عملية التصميم والتحديد من أعلى الهرم إلى أسفله، وعملية التقييم من أدنى الهرم إلى أعلاه. مع مراعاة أن يتم التقييم بشكل شفاف وعادل، وهو أحد مبادئ الحوكمة الفعالة في الموارد البشرية، بمعنى أن التقييم لا يتم بشكل عشوائي وغير مخطط. ويجب أن تكون الترقيات والعلاوات مرتبطة بتلك النتائج التي يحققها الموظف، بمعنى كفاءة أدائه تجعله يحقق متطلبات الترقى والتحفيز. ولا بد من مراعاة أن يتم التدريب وربطه بواقع أداء الموظف ومدى تحقيقه للأهداف الموضوعية مع أهمية قياس كفاءة وفاعلية التدريب وأثره بشكل مستمر، من خلال منهج واضح تتبناه المنظمة وتعمل على أساسه.

2 - 3 - 7 الحوكمة وإدارة الموارد المالية:

تعتبر الإدارة المالية بشكل عام وإعداد الموازنات بشكل خاص لأي منظمة من المنظمات، جانباً مهماً لتلبية متطلبات تحقيق المشاريع والمبادرات التي تقوم بها المنظمات، وأيضاً أي مبادرات ناتجة عن عمليات التحسين على العمليات، فإن تخصيص الموازنات السنوية المبنية على التخطيط السليم يساهم في جعل المنظمات تربط إستراتيجية الموارد المالية مع الخطة الإستراتيجية على مدار سنوات تحقيق الخطة الثلاثية أو الخمسية، حسب رؤية ومنهج المنظمة في بناء إستراتيجيتها، وبذلك تكون قد خصصت المنظمة الموارد المالية بشكل كفء وفعال خلال سنوات الخطة، وهذا ما تتطلبه الحوكمة المؤسسية، مع متابعة ذلك من خلال التقارير الدورية ومعرفة مدى التزام المنظمات بالصرف بحسب المخطط.

الشكل رقم [8] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الموارد المالية بالمنظمة



وتعتبر الموازنات التي يتم إعدادها بشكل سنوي أو حسب احتياجات الخطة الإستراتيجية إحدى العمليات الداعمة للأنشطة والعمليات الرئيسية للمنظمة، يتم

من خلالها القيام بتحديد جميع متطلبات المنظمة ووحداتها التنظيمية، من حوافز ورواتب ومزايا ومشاريع وبرامج وإيرادات ومصروفات، ويتم القيام بمراجعتها واعتمادها من فريق القيادة العليا بالمنظمة أو من مجلس الإدارة، ويتم رفعها إلى الجهات المختصة للاعتماد النهائي، لتبدأ بعد ذلك عمليات الصرف حسب المخطط، فأى انحراف في عمليات الصرف يؤثر على أداء الوحدة أو المنظمة، فمراجعة الصرف حسب المخطط هو أحد الأسس والمبادئ المهمة للحكومة مع مراعاة معايير المحاسبة الدولية في إعداد التقارير المالية وميزان المراجعة.

وهنا يكون لفريق أو لجنة الرقابة المالية دور مهم في متابعة مخاطر الموازنة والمشاريع والمبادرات والتعرف على مدى التزام المنظمات بالمخطط في موازنتها، ورفع التقارير الدورية إلى فريق القيادة وإلى الجهات المختصة حسب الصلاحيات، عن الانحرافات المالية المحققة، وبذلك تكون المنظمة قد نفذت أحد المعايير المهمة للحكومة في الرقابة على الأداء المالي لها ورفع التقارير للجهات المعنية.

2 - 3 - 8 الحوكمة وإدارة تقنية المعلومات:

إدارة الموارد التقنية إحدى العمليات المساندة والداعمة في المنظمات، ويقع على عاتقها أتمتة العمليات والخدمات لزيادة فاعليتها وتحقيق زيادة رضا المتعاملين، من خلال منهج واضح مبني على أفضل الممارسات في تحديد العمليات الرئيسية لإدارة الموارد التقنية، والموضحة في المواصفة القياسية 20000 (*) التي تعنى بالخدمات للموارد التقنية، إضافة إلى المواصفة القياسية المعنية بأمن المعلومات 27000 (**) التي تركز على ضمان أمن المعلومات كافة والبيانات الخاصة

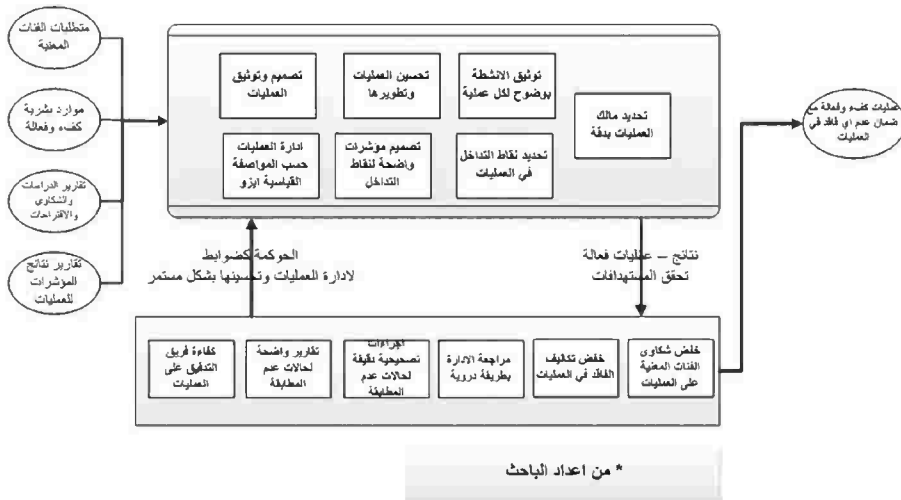
(*) - المواصفة القياسية خدمات تقنية المعلومات: 20000

(**) - المواصفة القياسية أمن المعلومات في إدارة تقنية المعلومات: 27000

بالمنظمات من أي اختراق أو ضرر قد يقع عليها، مع المحافظة عليها وإبقائها في مأمن عن أي اختراقات خارجية قد تتسبب بفقدان تلك البيانات والمعلومات.

الشكل رقم [9]*

يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الموارد التقنية بالمنظمة



مع أهمية قيام المنظمة بربط إستراتيجية تقنية المعلومات مع إستراتيجية المنظمة، ومراعاة تحديد المشاريع بدقة، وتحديد المخاطر على المشاريع، وضمان أهمية تتبع نسب إنجاز تلك المشاريع، ومدى قيام إدارة تقنية المعلومات بعمل اختبارات للخطط البديلة الخاصة بمخاطر تقنية المعلومات.

إضافة إلى عمليات تصميم وتطوير الأنظمة الإلكترونية، والتي تقوم بها المنظمة وتطورها بشكل مستمر من خلال كوادرها الداخلية أو من خلال شركات متخصصة خارجية، بحيث يجب على المنظمة القيام بضمان أن علميات التطوير تتم بشكل كفء وفعال، ومن خلال منهج واضح ومعتمد من قبل فريق القيادة العليا بالمنظمة. إن قيام المنظمة بعمل تقييم دوري للاستخدام الأمثل للموارد

التقنية والبرامج التي يتم تطويرها بالمؤسسة، تمكن حوكمة الموارد التقنية في كل ما ذكر أعلاه من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض الفاقد في تطوير الأنظمة والبرامج التقنية، وضمان أمن المعلومات كافة والبيانات الخاصة بالفئات المعنية وأصحاب المصلحة(*)).

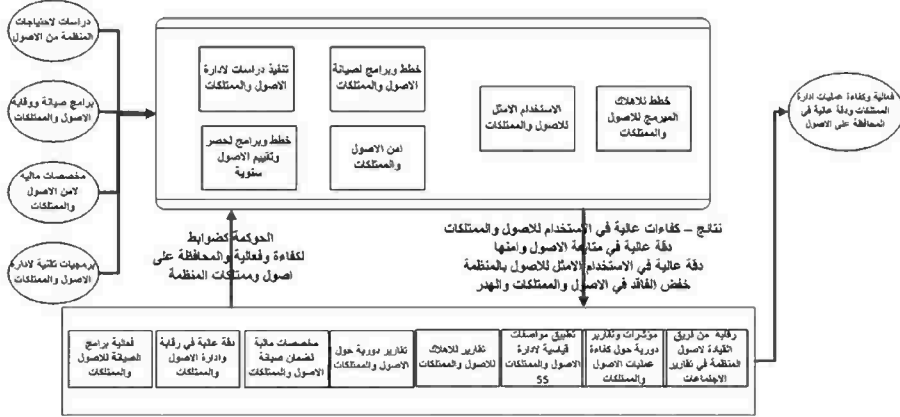
2 - 3 - 9 الحوكمة وإدارة الممتلكات:

تعتبر الممتلكات هي الأصول المتمثلة في المباني والمرافق والآلات والمعدات وجميع الأصول التي تحتويها المنظمة، ويتم إدارتها من خلال توثيقها، والعمل على وضع خطط لصيانتها ومتابعة أدائها وأمنها بشكل مستمر، مع التقييم المستمر لكفاءتها، وتقوم المنظمات التي تراعي الحوكمة في ممتلكاتها وأصولها بعمل خطط للصيانة الدورية والوقائية للأصول كافة، مع أهمية تحقيق أمنها من فقدان والتلف والاستخدام السيئ لها، مع ضمان توفر سجلات بالأصول كافة والمباني بالمنظمة.

(*) – IT Governance Process Improvements, November 7, 2005 & Peter Weill & Jeanne W. Ross. IT Governance. Harvard Business School Press, 2004. Pag. 8

الشكل رقم [10]*

يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الممتلكات والأصول بالمنظمة



* من إعداد الباحث

ومن خلال تقارير الاستخدام الأمثل لأصول المنظمة والذي تعده الوحدة المعنية بإدارة الأصول، من حيث التخطيط لها وتسجيلها ومتابعتها وصيانتها واهتلاكها وإعداد تقارير دورية بوضعية الأصول ونشره والإفصاح عنه بشكل دوري، يضمن بأن المنظمة لديها منهج واضح تسعى من خلاله لضمان حوكمة إدارة الممتلكات بشكل جيد. فعلى المنظمة أن تضمن من خلال فريق أو لجنة الرقابة متابعة مدى التزام الوحدة المعنية بالأصول بجميع متطلبات إدارة الممتلكات، والعمل على إصدار تقارير دورية ترفع إلى مجلس الإدارة أو فريق القيادة العليا عن وضعية الأصول والممتلكات بالمنظمة.

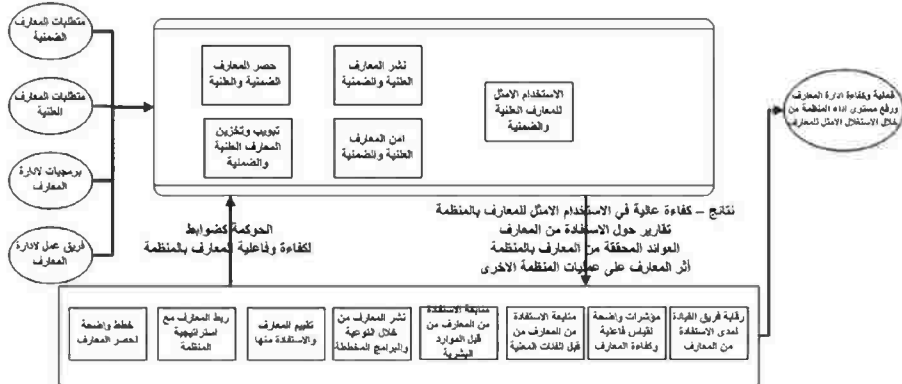
2 - 3 - 10 الحوكمة وإدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة في المنظمات من الأنشطة المهمة، من حيث تحديد المعارف وتقييمها وتصنيفها وحصرها للاستخدام من قبل المعنيين، وتصميمها من خلال النشر عن طريق الأدلة والمنهجيات والمواقع الإلكترونية وغيرها من

طرق النشر لتلك المعارف. فالجانب المعرفي هو أحد الجوانب المهمة للمنظمة؛ لأنه يمثل أساس أعمال وتنفيذ عمليات المنظمة، فأي خلل فيها يؤثر سلباً على أداء المنظمة وعملياتها، وبالتالي على المنظمة القيام بضمان كفاءة وفاعلية إدارة المعارف فيها، من خلال منهج واضح يحدد فيه كل المعارف العلنية والضمنية، فالمعارف العلنية يجب أن تحفظ في مكان يمكن الرجوع إليه بسهولة، أما المعارف الضمنية «المتضمنة في عقول المختصين وأصحاب الخبرة»، يجب أن تقوم المنظمة بمنهج أو آلية واضحة للتعامل معها من خلال حصرها وإمكانية تطويعها للاستفادة منها.

الشكل رقم [11] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة المعرفة بالمنظمة



وعلى المنظمة القيام بالاستخدام الأمثل لتلك المعارف الضمنية، من خلال خطة تدريب أو من خلال حصرها بقواعد بيانات متخصصة، وبذلك تضمن المنظمة تطبيق الحوكمة في إدارة المعرفة بشكل متكامل وواضح. كما يجب على المنظمة لضمان تفعيل ذلك بشكل واضح وسليم أن يتم تقييم أداء إدارة المعرفة بشكل دوري، من خلال تقييم التزام الوحدات المعنية بالمعرفة والتخطيط لها

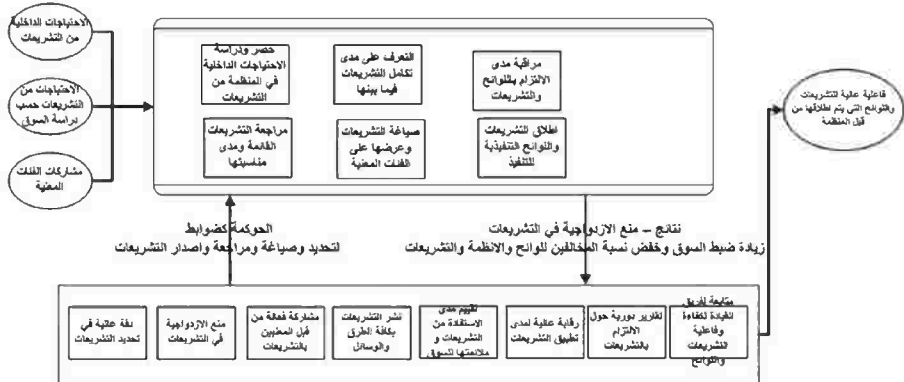
وإدارتها بشكل سليم، يضمن عدم فقدان تلك المعارف بسبب فقدان أو تلف المراجع أو فقدان المعارف الضمنية، من خلال استقلالات الموظفين المختصين، مع أهمية القيام برفع التقارير الدورية إلى فريق القيادة أو مجلس الإدارة عن وضعية تلك المعارف ونسب الالتزام بإدارتها بشكل مناسب وفعال.

2 - 3 - 11 الحوكمة وإدارة التشريعات:

تعتبر التشريعات ووضوحها وإصدارها ومراجعتها وتحديثها من المعايير المهمة لحوكمة المنظمات، فعلى المنظمة أن تضمن صياغة التشريعات والقوانين واللوائح التنفيذية، وأن يتم بناؤها على أسس علمية واضحة، مبنية على احتياجات السوق والمجتمع المحيط. وبذلك تكون المنظمة الراغبة في إصدار أي تشريع ضامنة له، وتم بناؤه بعد دراسة متأنية لواقع البيئة المحيطة، وبعد الحصول على احتياجات الفئات المعنية وحصرها، وتبويبها ووضعها موضع التنفيذ، في صياغة القوانين والتشريعات واللوائح، من خلال جلسات ولقاءات مركزة معهم.

الشكل رقم [12]*

يوضح العلاقة بين الحوكمة التشريعات بالمنظمة



* من إعداد الباحث

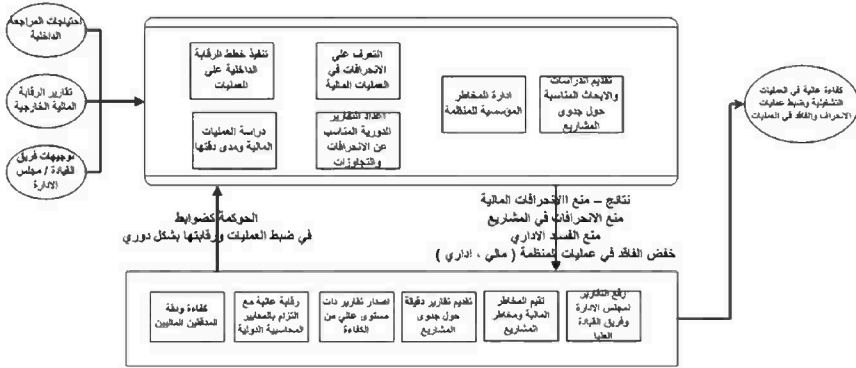
ويجب مراعاة أن التشريعات التي يتم إصدارها والعمل عليها لا تتداخل مع تشريعات ولوائح أخرى في المنظمة داخلية أو خارجية، ومع لوائح وأنظمة وتشريعات لدى منظمات أخرى تعمل في نفس المجال أو مجالات مختلفة، فإن عملية التوافق في التشريعات يشجع على مصداقية تلك المنظمات وبيئتها التي تشجع على الاستثمارات، وأنها بيئة تعمل دائماً على تحديث تشريعاتها ولوائحها وقوانينها بشكل دوري. وهنا على المنظمة ضمان توفر وحدة تنظيمية تعنى بالتشريعات الخاصة بها، مع أهمية التنسيق مع الجهات الأخرى؛ كالشركاء والمعينين والمتعاملين حسب الإمكان، لضمان تطبيق الحوكمة بشكل جيد في إصدار التشريعات.

2 - 3 - 12 الحوكمة وإدارة المراجعة الداخلية:

مكتب الرقابة المالية، لجنة الرقابة المالية، مكتب الرقابة الإدارية، مكتب المراجعة المالية، كلها مسميات تطلقها المنظمات على وحداتها المعنية بمراقبة ومتابعة الأداء المالي الداخلي، والتدقيق المالي على عمليات المنظمة ذات الأثر المالي. وهنا وحسب معايير منظمة التعاون الاقتصادية ومبادئ الحوكمة الرئيسية، هناك أهمية لوجود وحدة تنظيمية تعنى بالتدقيق وتقييم أداء العمليات من ناحية مالية، لضمان عدم الانحراف عن المخطط، كما تعنى بمراجعة عمليات الصرف والإيرادات ورفع التقارير الدورية بشكل مستمر حول أداء تلك الوحدات ومشاريعها المعتمدة بالموازنة السنوية، ومدى انحراف تلك المشاريع عن المخطط.

الشكل رقم [13] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية بالمنظمة



* من اعداد الباحث

ولضمان تلك الوحدات لعملية إدارة المخاطر بفاعلية تقوم بتحديد دقيق للمخاطر على جميع مستويات المنظمة، مع ضمان وجود خطط وسيناريوهات بديلة لها، وتنفيذها واختبارها، لضمان فاعليتها وكفاءتها.

فعلى الوحدة المعنية بالتدقيق المالي مراعاة عملية التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الخاص بها، وتعميم تلك الخطط على الوحدات المعنية بالمنظمة، مع تنفيذ لبرامج التدقيق وإعداد التقارير حول وضعية العمليات والمشاريع، وأنشطة المنظمة كافة، مع رفع تقاريرها الدورية إلى فريق القيادة العليا أو مجلس الإدارة المعنية. تراعي الشفافية والإفصاح لأداء المنظمة، وتضمن عمليات وضع الإجراءات التصحيحية بشأن نقاط الضعف المكتشفة خلال عملية التدقيق.

2-3-13 الحوكمة وتدقيق الجودة:

يعتبر تدقيق الجودة وما يسمى بمعنى آخر تدقيق الأيزو حسب متطلبات المواصفة القياسية أيزو^(*)، أحد الطرق والأدوات المهمة بالمنظمات،

(*) - مرجع المواصفة القياسية أيزو 9001:2008 مرجع سابق.

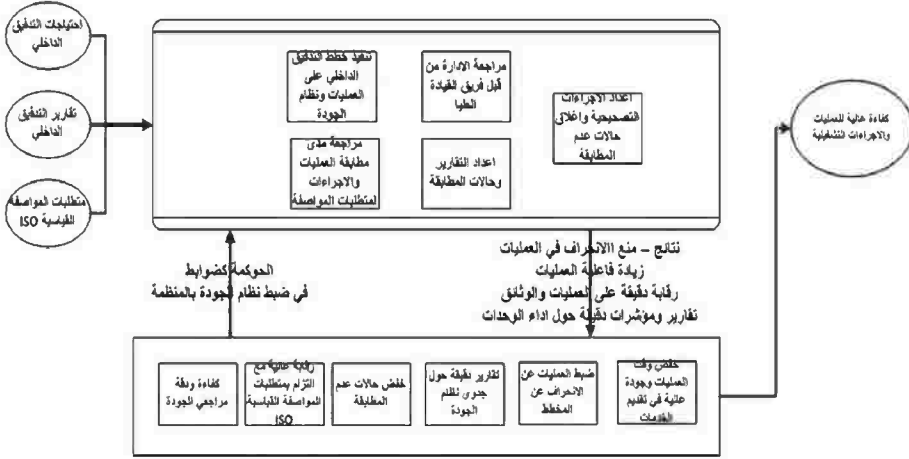
وخاصة تلك الحاصلة على شهادات الأيزو كمتطلب أساسي لاستمرارية المحافظة على تلك الشهادات حسب معايير الأيزو. فتعمل المنظمات الحاصلة على شهادات الأيزو جاهدة من خلال فريق التدقيق الداخلي بوضع وجدولة عمليات التدقيق السنوية والالتزام بها، للتعرف على مدى التزام الوحدات المعنية والمنظمة بمتطلبات الأيزو، وينتج عن ذلك تقارير دورية حول الحالات المكتشفة والتي يجب على الوحدات المعنية القيام بوضع الإجراءات التصحيحية والوقائية بشأنها.

وهنا نلاحظ أن التدقيق على العمليات يعتبر أساساً لنجاح عمليات المنظمة وتحقيقها لجودة المخرجات بشكل كفاء وفعال، وأن أي حالات مكتشفة تقع ضمن حالات ذات أهمية قصوى أساسية وحالات ذات أهمية متوسطة، يجب على المنظمة وضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها فوراً، وإلا فهي تؤثر على مدى استمرارية الشهادة الممنوحة للمنظمة. وبذلك تكون عملية تعليق الشهادة من استمرارية منحها للمؤسسة مبني على الحالات المكتشفة من خلال التدقيق الخارجي لشركات المنح المعتمدة عالمياً، ومدى التزام المنظمة بوضع الإجراءات التصحيحية موضع التنفيذ.

وبذلك نرى أن التدقيق على العمليات يساهم في ضمان حوكمة المنظمة على عملياتها بشتى الطرق، وهذا يتطلب منها برامج مستمرة ومتابعة دورية من قبل فريق التدقيق الداخلي على جودة العمليات ومخرجاتها. وضمان التزام الوحدات التنظيمية بوضع الإجراءات المناسبة، ومدى التزامها بالفترة الزمنية المحددة دون المساس بجودة أداء العمليات والخدمات.

الشكل رقم [14] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة وعلاقتها بتدقيق الجودة بالمنظمة



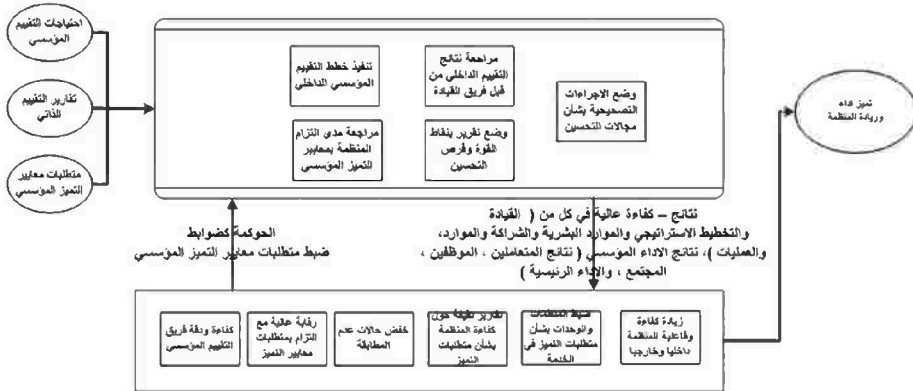
* من إعداد الباحث

2 - 3 - 14 الحوكمة والتقييم المؤسسي:

إن أحد المتطلبات المهمة التي وضعتها حكومة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة هي عملية التقييم المؤسسي على المؤسسات والهيئات والدوائر الحكومية، من خلال برنامج التميز المؤسسي والذي يتطلب من المؤسسات توفير المنهجيات المبنية على أسس علمية صحيحة وأفضل الممارسات العالمية، بالإضافة إلى مدى توفر متطلبات التوثيق للمنهجية وترابطها الأفقي والعمودي، كل ذلك جزء لا يتجزأ من المنظومة المتكاملة للتقييم، بحيث يتم التقييم على شقين، الأول: توفر المنهجيات والتطبيق لها. والشق الثاني: تقييم النتائج ومدى كفاءتها ونمطيتها ومدى توفر مستهدفات واضحة ذات تحدٍّ، تم بناؤها على مقارنة معيارية لمنظمات مشابهة.

الشكل رقم [15]*

يوضح العلاقة بين الحوكمة والتقييم المؤسسي بالمنظمة



* من إعداد الباحث

وتتم عملية التقييم من خلال فريق عمل داخل المنظمة، بحيث يتطلب من المنظمات توفير جميع متطلبات التطبيق الفعال في كل الوحدات التنظيمية، وبعد إتمام عملية التقييم يتم رفع تقارير للقيادة لوضع الإجراءات التصحيحية المناسبة، والتي من شأنها تطوير أداء المنظمات في شتى المجالات.

ويكمن الارتباط بين الحوكمة والتقييم الداخلي في قيام فريق القيادة العليا بالمؤسسة بتشكيل فريق يعنى بالتقييم، بهدف مراعاة ضمان أن الوحدات في المؤسسة تطبق منهجيات التميز المؤسسي بشكل متكامل، مع رفع تقارير دورية حول تميز الوحدات فيما بينها، وتضمن المنظمة من خلال ذلك تمتعها بأنها منظمات متميزة محلياً في شتى عملياتها التي تدار بشكل كفاء وفعال، حيث يعتبر هذا من مبادئ الحوكمة في المنظمات لضمان فاعلية تلك العمليات التي تساهم في تشجيع المستثمرين والمتعاملين.

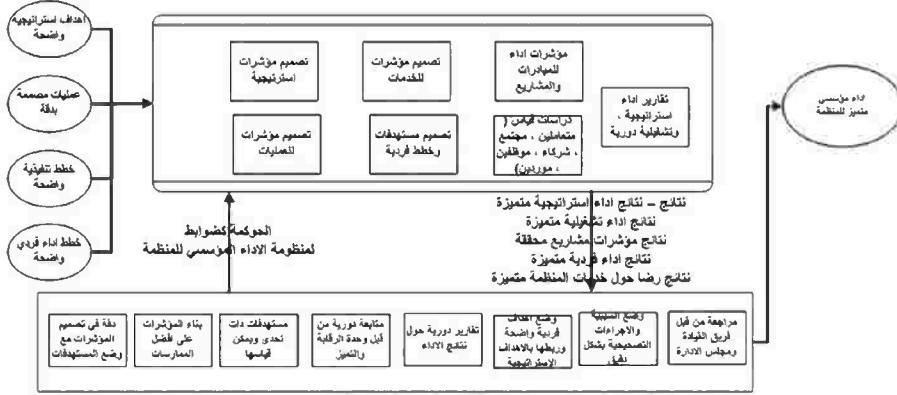
ويرى الباحث أهمية تكامل وحدات التقييم والتدقيق الداخلي على الجودة والتدقيق المالي، من خلال منظومة موحدة، ومن خلال فريق عمل متكامل لضمان عدم هدر الجهود المبذولة في عمليات التدقيق والتقييم وتحقيق الأهداف المرجوة، ورفع تقرير موحد لفريق القيادة العليا بما يحقق مبادئ الحوكمة في عمليات التقييم والتدقيق الداخلي المالي والإداري، وبذلك تكون المنظمة قد حققت قفزة نوعية في عمليات التقييم والتدقيق ووفرت فيها موارد بشرية ومالية يمكن استغلالها في أماكن أخرى تحتاجها المنظمة.

2 - 3 - 15 الحوكمة وقياس الأداء المؤسسي:

تحتاج أي منظمة إلى وحدة تنظيمية تعنى بإدارة الأداء المؤسسي بشكل متكامل من خلال منظومة الأداء الإستراتيجية والتشغيلية، وكذلك المشاريع ومتابعتها، ومؤشرات الأداء للعمليات ومؤشرات الأداء الفردية المرتبطة بخطط الأداء الفردي للموظفين، بهدف ضمان عملية التوافق والترابط والتناغم فيما بين المستوى الإستراتيجي والتشغيلي للمنظمة، وهذه العملية تتطلب من المنظمة وجود الكادر الوظيفي المؤهل وذوي الخبرة العالية في إدارة الأداء المؤسسي؛ بحيث يتم متابعة جوانب الأداء كافة من خلال تلك الوحدة التنظيمية، وتنعكس نتائجها على عمليات التحسين من خلال تحليل السببية باستخدام أدوات التحسين المستمر، ومن ثم تحسين العمليات كنتيجة من نتائج الأداء المؤسسي مع تطوير الأداء الإستراتيجي في حال تطلب الأمر ذلك.

الشكل رقم [16] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة والإداء المؤسسي للمنظمة



* من إعداد الباحث

فالمنظمات التي لديها وحدة تعنى بإدارة الأداء المؤسسي هي منظمات تعنى بعملية الحوكمة من حيث ضمان الأداء المتوازن لجميع العمليات فيها مع تحديد دقيق للمستهدفات، حيث يساهم ذلك في تحقيق الريادة لعملياتها وتميزها الداخلي والخارجي، والذي يساعد على نموها في المستقبل وثقة المستثمرين والفئات المعنية في أدائها.

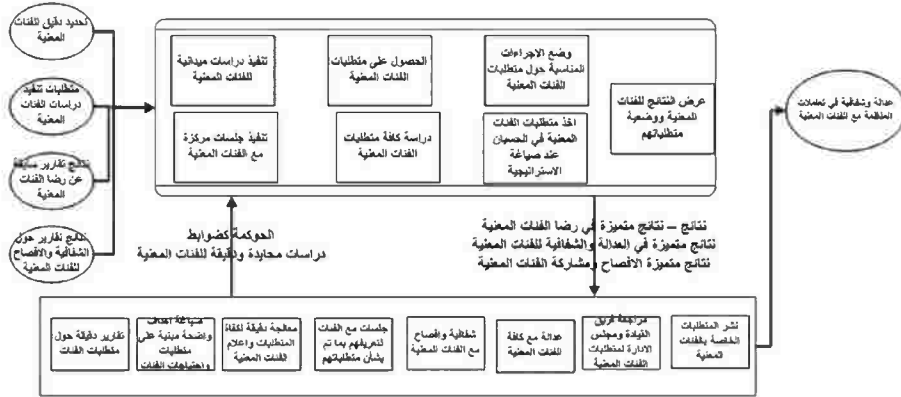
مع مراعاة الشفافية والإفصاح في نشر التقارير الصادرة كافة عن تلك الوحدة والتي تتضمن أداء المنظمة وأداء عملياتها التشغيلية، حيث يعتبر ذلك أحد مبادئ الحوكمة الرئيسية ويساهم في زيادة وتميز تلك المنظمات.

2 - 3 - 16 الحوكمة وإدارة العلاقة مع الفئات المعنية:

إن إدارة علاقات الفئات المعنية من موظفين ومتعاملين وموردين وشركاء ومجتمع هو من أهم المتطلبات لنجاح المنظمات في أعمالها سواء كانت منظمات إنتاجية أو منظمات خدمة.

الشكل رقم [17] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة علاقات الفئات المعنية مع المنظمة



* من إعداد الباحث

إن العدالة والشفافية والإفصاح في معاملة الفئات المعنية كافة مطلب أساسي من متطلبات ومعايير الحوكمة، وهنا نتناول هذا من خلال قيام المنظمة بوضع منهج عمل واضح ومعتمد مبني على رأي الفئات المعنية حول تحديد احتياجاتها الدورية، والعمل على معالجتها داخل المنظمة والقيام بإجراء التحسينات المناسبة بشأنها، ومعالجة متطلبات تلك الفئات بما يضمن العدالة والشفافية في التعامل مع متطلبات تلك الفئات.

من ناحية أخرى فإن كيفية قيام المنظمة بالعمل على أحد متطلبات تلك الفئات وتضمينها في صياغة إستراتيجيتها، مع وضع أهداف إستراتيجية أو مرحلية سنوية لتحقيقها لما يحقق رضا تلك الفئات عن خدمات ومعاملات المنظمة. إن أهمية قيام تلك المنظمات بعمليات التحسين على العمليات والخدمات والإعلان عنها للفئات المعنية كافة من خلال جلسات مركزة ومكثفة أو لقاءات مخططة سنوية، بهدف تحقيق عملية الإفصاح والشفافية مع تلك الفئات، وكذلك تحقق العدالة في

التعامل معها، وهذا ما تتطلبه الحوكمة في المنظمات حول أهمية مشاركة الفئات المعنية وأصحاب المصلحة.

2 - 3 - 17 الحوكمة والرقابة الخارجية (رقابة الحكومة) على المنظمات:

إن الرقابة الخارجية والمتمثلة في كل من المراجعة والرقابة المالية التي تقوم بخطة دورية بالتدقيق حسب معايير ومهام واضحة معتمدة من الحكومة بالتدقيق والرقابة على أداء المنظمات، هي من أهم المتطلبات الأساسية في محددات الحوكمة الخارجية، فلا تقتصر الرقابة على رقابة داخلية فقط، وإنما رقابة من خلال جهات خارجية تقدم تقارير إلى الحكومة حول وضعية المنظمات، من الناحية المالية والإدارية ومدى التزامها بالمتطلبات والمعايير التي وضعتها الحكومة والمخصصات وغيرها من البنود المهمة التي تضمن تحقيق مبدأ أصحاب المصلحة.

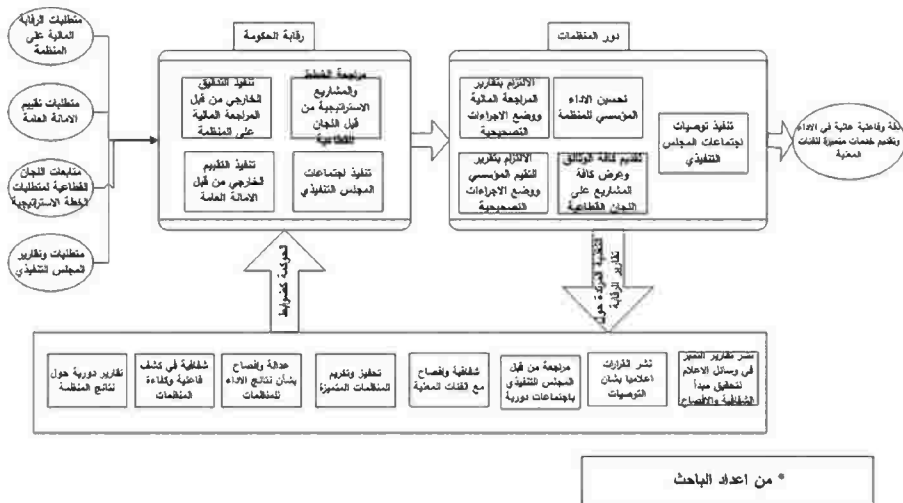
وتقوم الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بدبي بتقييم الدوائر والمؤسسات والهيئات الحكومية بشكل دوري للتعرف على مدى التزام تلك المنظمات بمتطلبات التميز المؤسسي، والمتمثل بمعيار القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والشراكة والموارد والعمليات ونتائج المتعاملين ونتائج المجتمع ونتائج الموارد البشرية ونتائج الأداء الرئيسية. بحيث يتم إرسال فريق تقييم لتلك المنظمات وإعداد تقرير يعرض وينشر في لقاء تحضره الحكومة، ويتم تكريم الفائزين بذلك حيث يعتبر ذلك التقييم أحد متطلبات الحوكمة المؤسسية التي تقوم بها الحكومة بشكل عادل وشفاف.

والأهم من ذلك كله توفر مجلس حكومي يرأسه ولي عهد إمارة دبي، وهو ممثل من جميع القطاعات والدوائر بحكومة دبي، الذي يقوم بمتابعة أداء كل الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بشكل دوري من خلال طرح المشاريع

الإستراتيجية كافة على مستوى الإمارة بعد إقرارها من قبل اللجان القطاعية التخصصية، كلجنة البنية التحتية ولجنة الأمن ولجنة التنمية الاقتصادية ولجنة التنمية الاجتماعية ولجنة الصحة والسلامة المهنية، هذا مما يؤكد حرص الحكومة على تبني عملية الرقابة والمتابعة للمنظمات كافة بالإمارة. الأمر الذي يعني توفر الأساس والبنية التحتية المناسبة لتطبيق متطلبات الحوكمة بالمؤسسات والدوائر والهيئات الحكومية كافة بإمارة دبي، لكن ينقصها النموذج المتكامل في ذلك.

الشكل رقم [18] *

يوضح العلاقة بين الحوكمة والرقابة الخارجية [رقابة الحكومة] على المنظمات



2 - 3 - 18 الملخص:

من ذلك كله يتضح لنا أهمية قيام المنظمات بعمل نموذج متكامل يضم جميع المرتكزات والمتطلبات من التخطيط الإستراتيجي، لما له من أثر إيجابي على الحوكمة وكفاءة المنظمة، وبوجود فريق قيادة فعال يساهم في دعم مسيرة التنمية ويمكن التطبيق الفعال للحوكمة في العمليات كافة، من خلال عمليات تشغيلية يتم

مراقبتها ومتابعة أدائها حسب الترابط والتكامل مع الإستراتيجية والتشغيلية ومتابعة أداء تلك المؤشرات من خلال تقارير دورية يتم رفعها إلى فريق القيادة العليا عن طريق فريق أو لجنة الرقابة والتدقيق الداخلي.

إن مراعاة قيام المنظمة بوضع تشريعات مناسبة مبنية على احتياجات الواقع الفعلي والبيئة ومتطلباتها وضمان عدم ازدواجية التشريعات مع تشريعات ولوائح وقوانين أخرى في منظمات ذات علاقة بأعمال المنظمة المشرعة، لها أثر إيجابي على التنفيذ والمراقبة، بحيث يتم منع الازدواجية في العمليات الداخلية وفي القوانين واللوائح الداخلية كونها تؤثر عكسًا على الأداء والتنفيذ والتقييم.

كما يجب على المنظمات أن تراعي وجود علاقة شفافة مبنية على العدالة في التعامل مع الفئات المعنية، كالمعاملين والموظفين والموردين والشركاء والمجتمع، بما يخدم متطلبات وعمليات المنظمة ويحقق ريادتها على المدى القريب ونموها على المدى البعيد. فالحوكمة تتطلب من المنظمات البحث عن تصميم منهج مناسب وملائم يضم البنود كافة التي تم عرضها في الصفحات أعلاه، مراعيًا بذلك التطبيق الفعال لها من قبل فريق التنفيذ بالمنظمات، ومن خلال متابعة دورية من قبل لجان المراقبة والتدقيق الداخلي ورفع التقارير الدورية لمجالس الإدارة وفريق القيادة لضمان إعلامهم بالمستجدات كافة الخاصة بهذا الشأن.

فالمنظومة المتكاملة لمحددات الحوكمة الداخلية المتمثلة في فريق القيادة العليا أو مجلس الإدارة وفرق التدقيق الداخلي والتقييم وضبط العمليات والإجراءات الداخلية والشفافية والعدالة في التعامل مع الفئات المعنية، وإصدار تشريعات مناسبة وتصميم هياكل متميزة مبنية على أسس ومبادئ الفصل بين التشريع والتنفيذ، كما أن لدور الحكومة المحلية في وضع المحددات الخارجية

المتثلة في التدقيق من قبل دائرة الرقابة المالية، والتقييم من قبل الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، ومتابعات المجلس التنفيذي لمدى التزام الوحدات بمخططات وإستراتيجيات خطة حكومة دبي، كل ذلك يعتبر أساساً صلباً وأرضية خصبة يمكن البناء عليها لتطوير إستراتيجية حوكمة حكومية متميزة على مستوى إمارة دبي.

الفصل الثالث:

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثالث :

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

3 - 1: مقدمة الفصل:

من خلال دراسة وتقييم فرضيات الدراسة المعتمدة والمكونة من خمسة متغيرات تم التعامل معها كمتغيرات مستقلة، والتي تمثلت في اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة، والتطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة، وأبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع)، والرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع مع الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع مع المتغير التابع، وهو الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

ولقد تم إجراء عدد من الاختبارات باستخدام برنامج SPSS للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال استخدام مقياس Cronbach's Alpha للتعرف على دلالات وموثوقية ومصداقية متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى التحليل الوصفي للتعرف على خصائص عينة الدراسة والوسط الحسابي، ومعامل الاختلاف، والانحراف المعياري، ومستوى الدلالة أو المعنوية Significance level.

3 - 2: دلالات درجة موثوقية ومصداقية متغيرات الدراسة والمحتوى:

وللتأكد من موثوقية وتجانس ومصداقية بيانات ومحتوى ومتغيرات الدراسة بعضها مع بعض قام الباحث وباستخدام مقياس «Cronbach's Alpha» بقياس درجة الموثوقية لمحاور الدراسة كافة.

وقد بلغت درجة الموثوقية لعينة الدراسة «92٪» الأمر الذي يدل على أن درجة الموثوقية لمتغيرات الدراسة عالية جداً. ويندرج ذلك على محاور الدراسة كافة، الرئيسية والفرعية على حد سواء، حيث تجاوزت درجة الموثوقية أو المصدقية لجميع المتغيرات حاجر الـ «90٪»، باستثناء المتغير الثاني والمتعلق بـ «مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة»؛ حيث بلغت درجة المصدقية لإجابات الأسئلة المتعلقة به «77٪» فقط. ومن خلال الجدول أدناه تبين أن المحور الثالث «مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات»، قد حصل على أعلى درجة موثوقية بدرجة بلغت «98٪»، تلاه المتغير الخامس «كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية» بدرجة بلغت «97٪» ومن ثم المتغير الرابع بدرجة موثوقية بلغت «94٪» فيما احتل المتغير الأول المرتبة الرابعة بدرجة موثوقية بلغت «94٪».

الجدول رقم (2)

بوضوح: درجة موثوقية ومصدقية متغيرات الدراسة بحسب المتغير

الترتيب	درجة الموثوقية - R % liability	متغيرات الدراسة
4	94.1٪	مدى إدراك واقتناع فريق القيادة في المنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة
5	77.2٪	مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة
1	98٪	مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات

3	٪94.4	الشفافية
2	٪95.7	العدالة
1	٪96.3	الإفصاح
3	٪94.3	كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع بالمنظمات
1	٪92.5	الرقابة الداخلية
2	٪92.4	الرقابة الخارجية
2	٪97	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
2	٪94.4	كفاءة الأداء
1	٪95.6	فعالية الأداء
--	٪92.1	درجة الموثوقية للدراسة

3 - 3: الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة:

قام الباحث بتحديد المتغيرات الرئيسية لعينة الدراسة والمتمثلة بالمتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس والجنسية والعمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الزوجية والمستوى الوظيفي. وسيتم استعراض الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة على النحو التالي:

3 - 3 - 1: عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضح من خلال البيانات الواردة في الشكل أدناه بأن «242» موظفًا ممن شملتهم الدراسة هم من الذكور ونسبة بلغت ٪72.0 من إجمالي عينة الدراسة، في المقابل شملت الدراسة «94» موظفة بنسبة بلغت ٪28.0 من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم [19]

يوضح التوزيع النسبي لمينة الدراسة حسب الجنس

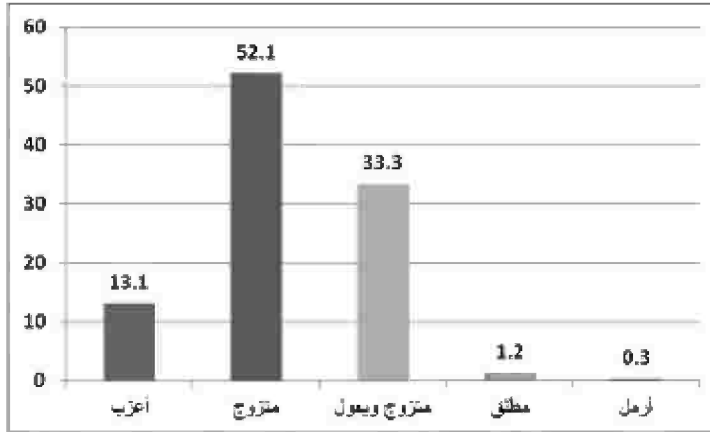


3 - 3 - 2: عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

توزعت عينة الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية، حيث قام الباحث بتصنيف الحالة الاجتماعية لتلائم الدراسة وأهدافها. وتبين أن «175» موظفًا هم متزوجون، ونسبة بلغت أكثر من نصف عينة الدراسة «52.1٪»، فيما كان «112» موظفًا متزوجًا ويعول أفرادًا بنسبة بلغت 33.3٪، بينما كان «44» موظف من عينة الدراسة هم عازبون بنسبة بلغت 13.1٪، فيما شكل المطلقون والأرامل ما نسبته 1.5٪ من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم [20]

يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

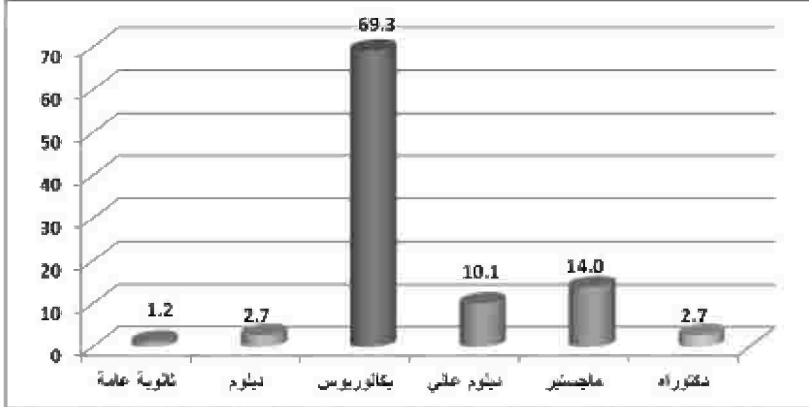


3 - 3 - 3: عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الشكل أدناه أن ما نسبته 96.0% من إجمالي عينة الدراسة لديهم مستويات علمية بكالوريوس فأعلى، وهذا من الطبيعي، نظرًا لطبيعة وخصوصية الدراسة. فقد كان «233» موظفًا ممن شملتهم الدراسة لديهم بكالوريوس وبنسبة بلغت 69.3% من إجمالي عينة الدراسة، في المقابل هنالك «4» فقط ممن لديهم ثانوية عامة وبنسبة بلغت 1.2%.

الشكل رقم [21]

يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



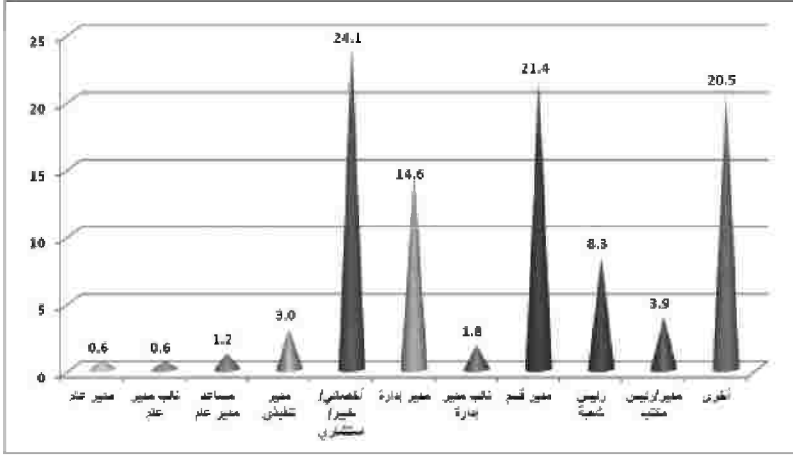
3 - 3 - 4: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

يتضح من خلال الشكل أدناه قيام الباحث بتغطية المستويات الوظيفية كافة؛ «قيادي، إشرافي، تنفيذي، استشاري، تخصصي»، فقد بلغ عدد الأخصائيين/ الخبراء/ الاستشاريين «81» ونسبة بلغت 24.1٪ من إجمالي عينة الدراسة، أي أن ربع عينة الدراسة هي من الأخصائيين والخبراء والاستشاريين. فيما توزعت عينة الدراسة على مدرء الأقسام بعدد «72» بنسبة بلغت 21.4٪ و«49» مدير إدارة بنسبة بلغت 14.9٪ و«28» رئيس شعبة بنسبة بلغت 8.3٪.

أما المستويات الوظيفية العليا، فقد شملت عينة الدراسة عدد «18» ما بين مدير عام «2» ونائب «2» ومساعد مدير عام «4» ومدير تنفيذي «10»، ونسبة بلغت 6٪ مدير عام، وكذلك نائب مدير عام و1.2٪ مساعد مدير عام و3.0٪ مدير تنفيذي من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم [22]

يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

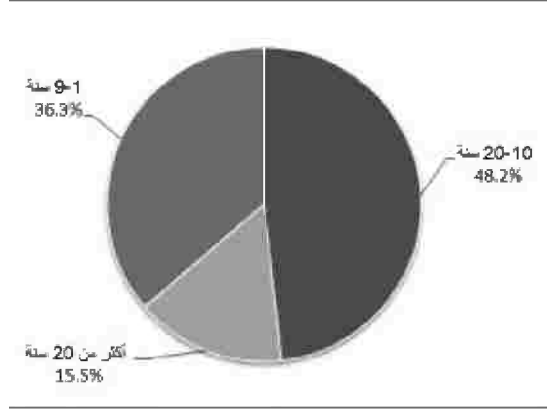


3 - 3 - 5 : عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

يتبين من خلال توزيع العينة بحسب عدد سنوات الخبرة للموظفين الذين شملتهم الدراسة بأن أكثر من الثلث « 122 » موظفًا، لديهم أقل من عشر سنوات خبرة، في المقابل كان حوالي ثلثي عينة الدراسة « 214 » موظفًا كان لديهم أكثر من عشر سنوات خبرة. ومن الواضح أن حوالي نصف عينة الدراسة 48.2٪ هم ممن لديهم من 10 - 20 سنة خبرة، فيما بلغت نسبة من لديهم أكثر من 20 سنة خبرة 15.5٪ من إجمالي عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم [23]

يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



3 - 3 - 6: عينة الدراسة حسب الجهة:

قام الباحث بتوزيع عينة الدراسة بالتساوي على جميع هيئات ودوائر ومؤسسات حكومة دبي التي شملتها الدراسة. حيث يتضح ذلك جلياً من خلال البيانات الواردة في الجدول 3 أدناه.

الجدول رقم (3)

يوضح التوزيع النسبي لموظفي حكومة دبي من شملتهم الدراسة - حسب الجهة

الجهة	العدد	%
بلدية دبي	37	11.0
النيابة العامة	32	9.5
هيئة الطرق والمواصلات	35	10.4
هيئة صحة دبي	32	9.5
دائرة التنمية الاقتصادية	32	9.5
دائرة الأراضي والأموال	32	9.5

9.8	33	مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر
9.5	32	الدائرة المالية
9.5	32	مركز دبي للإحصاء
11.6	39	مؤسسة محمد بن راشد للإسكان
100	336	المجموع

3 - 4: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات لدى عينة الدراسة؛

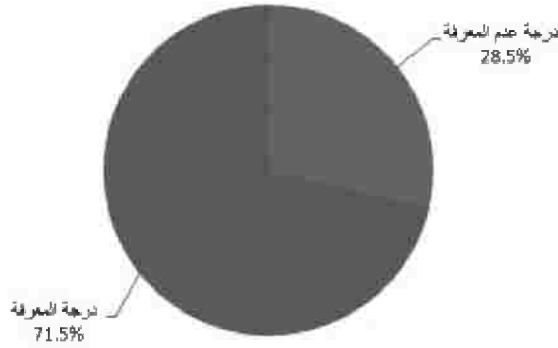
قام الباحث ومن خلال استخدام مقاس لكرت بحساب درجة المعرفة أو مقدار الوعي بأثر الحوكمة على تميز المنظمات لدى موظفي حكومة دبي ممن شملتهم عينة الدراسة، حيث قام الباحث من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS بحساب درجة المعرفة، وذلك من خلال تثقيب الإجابات بأوزان مقياس لكرت ومن ثم حساب درجة المعرفة لجميع المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة ولأهم المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

3 - 4 - 1: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات؛

بلغت درجة المعرفة الكلية بأثر الحوكمة على تميز المنظمات لدى عينة الدراسة المستهدفة من موظفي حكومة دبي 71.5٪ وهي نسبة مرتفعة مقارنةً بدراسات في نفس المجال.

الشكل رقم [24]

يوضح درجة المعرفة الكلية لمينة الدراسة بتأثير الحوكمة على تميز المنظمات

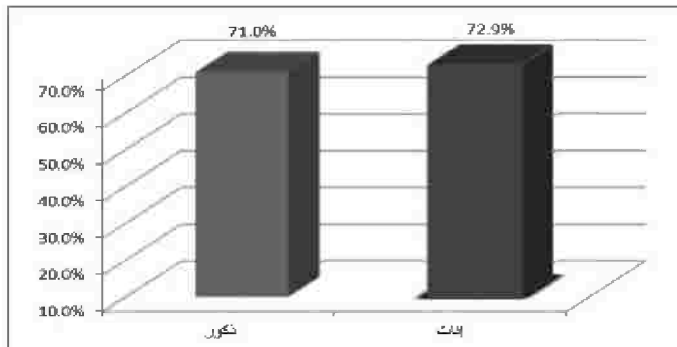


3 - 4 - 2: درجة المعرفة بتأثير الحوكمة على تميز المنظمات حسب الجنس:

يتضح من خلال البيانات الواردة في الشكل أدناه أن درجة المعرفة بتأثير الحوكمة على تميز المنظمات لدى الإناث 72.9% وفي عينة الدراسة، هي أعلى من درجة المعرفة لدى الذكور 71.0% وبفارق 1.9 نقطة مئوية.

الشكل رقم [25]

يوضح درجة المعرفة لمينة الدراسة حسب الجنس



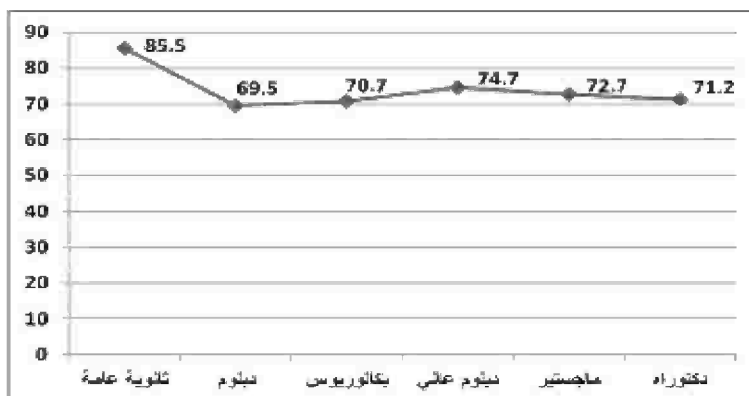
3 - 4 - 3: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات حسب المستوى التعليمي:

أظهرت نتائج الدراسة بأن الموظفين ممن شملتهم عينة الدراسة ذوي المستوى التعليمي ثانوية عامة لديهم معرفة أكثر بأثر الحوكمة على تميز المنظمات من الموظفين ذوي المستويات التعليمية العليا الأخرى. حيث بلغ مستوى المعرفة لدى موظفي عينة الدراسة ممن لديهم مستوى تعليمي ثانوية عامة 85.5٪ فيما بلغت مستويات المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات لدى الموظفين من حملة المستويات التعليمية دبلوم عالٍ 74.7٪ وماجستير 72.7٪ ودكتوراه 71.2٪ وبكالوريوس 70.7٪.

وبعبارة أخرى يتضح أن مستوى المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات للموظفين من ذوي المؤهلات التعليمية المتدنية هي أعلى بكثير من مستويات الوعي لدى الموظفين من ذوي المؤهلات التعليمية العليا، حيث يشير الباحث بأن هنالك علاقة عكسية بين درجة المعرفة والمستوى التعليمي حيث إنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة انخفضت درجة المعرفة لديهم بأثر الحوكمة على تميز المنظمات والعكس صحيح.

الشكل رقم [26]

يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



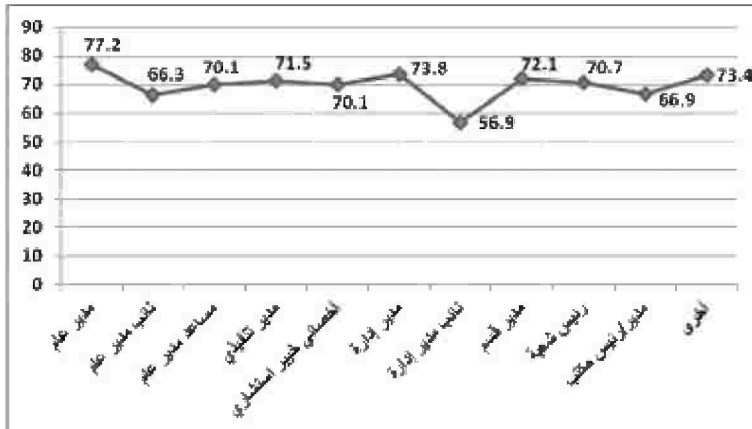
3 - 4 - 4: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات حسب المستوى الوظيفي:

تشير نتائج الدراسة بأن درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المستويات الوظيفية لعينة الدراسة متذبذبة وليست في اتجاه واحد، حيث يؤكد الباحث أنه لا توجد علاقة بين ارتفاع أو انخفاض درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات والمستويات الوظيفية المختلفة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة، حيث يتضح ذلك جلياً من خلال النتائج الواردة في الجدول 13 أدناه.

ففي حين كانت أعلى درجة معرفة لدى المدراء العامين بدرجة معرفة بلغت 77.2٪ انخفضت وبشكل مفاجئ لدى نائبي المدراء العامين إلى أن وصلت 66.3٪، وما لبثت إلى أن ارتفعت بعد ذلك لدى مدراء الإدارات بدرجة معرفة بلغت 73.8٪ ومن ثم انخفضت لدى نائبي مدراء الإدارات وبشكل كبير إلى أن وصلت إلى أدنى مستوى لها وبدرجة معرفة بلغت 56.9٪.

الشكل رقم [27]

يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



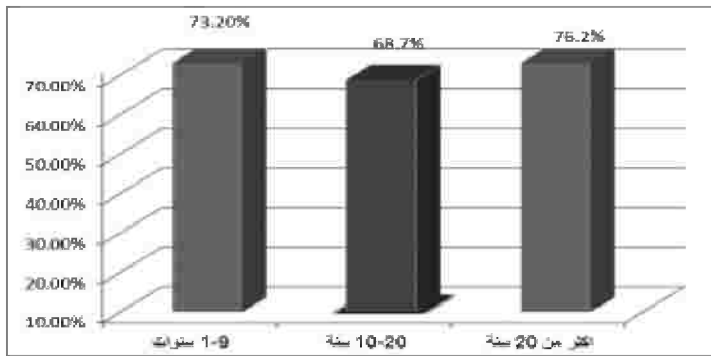
3 - 4 - 5: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات حسب الخبرة:

وأشار الباحث إلى أنه يمكن القول إن هنالك علاقة بين درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات وعدد سنوات الخبرة، حيث إن درجة المعرفة لدى أصحاب الخبرة الكبيرة أعلى مما هي عليه لدى أصحاب الخبرة الأقل.

حيث بينت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة هم لديهم أعلى درجة معرفة، ونسب بلغت 76.2٪ تلاهم الموظفون الذين لديهم خبرة من 1 إلى 9 سنوات بدرجة معرفة 73.2٪ ومن ثم الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى 20 سنة وبدرجة معرفة بلغت 68.7٪.

الشكل رقم [28]

يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



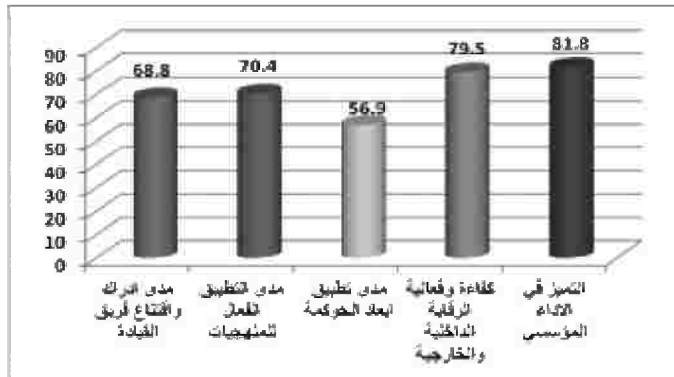
3 - 5: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات الرئيسية:

كما ذكرنا سابقاً، فقد قام الباحث ومن خلال مقياس لكرت حساب وتصنيف درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات لدى عينة الدراسة لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية. حيث يتضح أن المتغير الرئيسي الخامس والمتعلق بالتميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية، قد احتل المرتبة الأولى

لدى أفراد عينة الدراسة، وبدرجة معرفة بلغت 81.8٪، في حين احتل المتغير الرئيسي الثالث المتعلق بمدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات المرتبة الأخيرة وبدرجة معرفة 56.9٪.

الشكل رقم [29]

يوضح درجة المعرفة لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الرئيسية

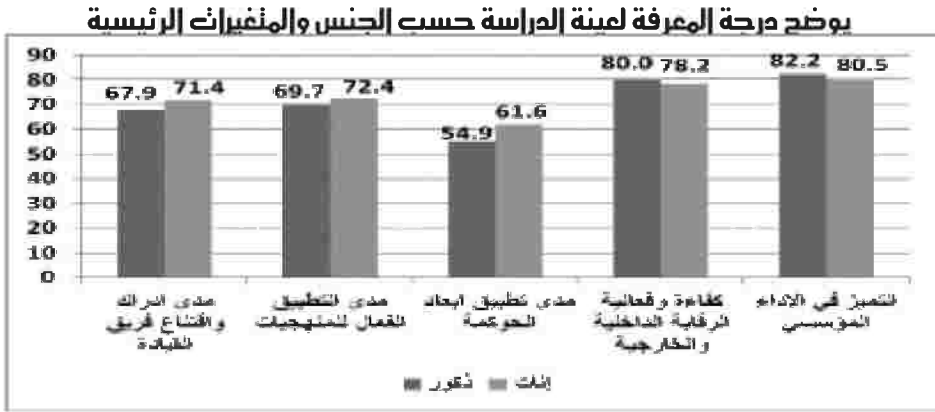


3- 5- 1: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات

الرئيسية والجنس:

أظهرت نتائج الدراسة تبايناً واضحاً بمستويات المعرفة لدى الذكور والإناث ممن شملتهم الدراسة مع ارتفاع درجة المعرفة لدى الإناث مقارنةً بالذكور بشكل عام. أما فيما يتعلق بحساب المتغيرات فقد ارتفعت مستويات المعرفة بأثر الحوكمة على المنظمات لدى الإناث في المتغيرات الرئيسية الثلاثة الأولى للدراسة والمتغيرات الفرعية المرتبطة بها، مقارنةً بمستويات المعرفة لدى الذكور، في المقابل ارتفعت مستويات المعرفة لدى الذكور في المتغيرين الرابع والخامس عن مثيلاتها لدى الإناث، ويندرج الحال على المتغيرات الفرعية المرتبطة بها أيضاً. هذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم [30]



3 - 5 - 2: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات

الرئيسية والمستوى التعليمي:

أكد الباحث سابقاً بأن نتائج الدراسة أظهرت أنه لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي ودرجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات، حيث إن الدراسة بينت أن ذوي المستويات التعليمية الثانوية العامة هم لديهم درجة معرفة أعلى من المستويات التعليمية العليا الأخرى كافة، وفي غالبية متغيرات الدراسة، وهذا يتناقض مع الفرضية القائلة إنه كلما ارتفع المستوى التعليمي ارتفعت درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات. انظر للجدول رقم 4 أدناه.

الجدول رقم (4)

بوضوح درجة المعرفة لدى موظفي حكومة دبي بتأثير الحوكمة على تميز المنظمات

حسب المتغيرات والمستوى التعليمي

درجة المعرفة %	المستوى التعليمي						المتغيرات
	دكتوراه %	ماجستير %	دبلوم عالي %	بكالوريوس %	دبلوم %	ثانوية عامة %	
68.8	70.6	71.0	72.4	67.5	69.1	85.8	مدى إدراك واقتناع فريق القيادة في المنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة
70.4	58.2	68.1	75.5	70.5	68.0	85.0	مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة
56.9	58.5	59.8	61.7	55.1	49.9	86.2	مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات
57.4	61.7	61.8	62.5	55.2	52.8	86.3	الشفافية
58.9	61.8	62.8	63.6	57.2	50.2	87.0	العدالة
54.5	53.3	55.4	59.4	53.4	47.1	86.0	الإفصاح
79.5	79.9	77.3	82.6	79.4	80.1	83.3	كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع بالمنظمات

79.3	76.3	76.9	81.8	79.5	78.3	84.4	الرقابة الداخلية
79.8	85.2	77.9	83.9	79.2	83.0	81.7	الرقابة الخارجية
81.8	80.0	84.7	81.9	81.2	78.7	86.8	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
82.3	82.9	85.3	82.3	81.8	78.4	86.4	كفاءة الأداء
81.2	77.1	84.0	81.6	80.7	79.0	87.1	فعالية الأداء
71.5	71.3	72.9	74.8	70.9	69.8	85.4	درجة المعرفة الكلية

3- 5- 3: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات

الرئيسية والمستوى الوظيفي:

ومن خلال التعرف على مستويات المعرفة لجميع المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة لدى أفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي، يتبين أن المدراء العامين لديهم أعلى مستويات المعرفة للثلاثة محاور الرئيسية الأولى والمتعلقة بـ«مدى إدراك واقتناع فريق القيادة في المنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة» و«مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة» و«مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات»، وبدرجات معرفة بلغت «81.0٪» و«72.0٪» و«68.5٪» على التوالي.

فيما أبدى مساعدو المدراء العامين أعلى معرفة في محوري «كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع بالمنظمات» و«التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية» وبدرجة معرفة بلغت «85.0٪» على حد سواء. في المقابل، نجد أن نائبي مدراء الإدارات قد حققوا أدنى درجة معرفة في جميع متغيرات الدراسة الرئيسية مقارنة مع جميع المستويات الوظيفية الأخرى.

المؤشرات

درجات المعرفة الكلية للمؤشرات في مختلف الإدارات والمؤسسات التعليمية

درجة المعرفة %	المستوى الوظيفي %										المؤشرات
	أخرى	مدير / مكتب	رئيس / مكتب	رئيس / مكتب	مدير / مكتب	مدير / مكتب	مدير / مكتب	مدير / مكتب	مدير / مكتب	مدير / مكتب	
68.8	72.0	63.0	68.9	67.9	54.7	72.0	67.1	69.3	66.5	57.0	مدى إدراك واقتناع فريق القيادة في المنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة
70.4	74.2	64.9	67.7	72.3	52.7	71.0	68.0	73.6	72.0	62.0	مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة
56.9	62.8	50.5	56.2	57.1	36.7	60.7	51.9	58.3	43.5	52.3	مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات
57.4	63.8	53.1	56.1	58.3	34.2	62.7	51.5	55.5	42.5	45.0	الشفافية
58.9	64.9	51.4	59.0	58.9	35.3	64.0	53.8	60.8	44.0	56.0	العدالة
54.5	60.9	47.7	54.1	54.6	40.0	55.9	50.5	58.0	44.0	54.0	الإفصاح
79.5	79.2	75.6	78.2	81.3	66.0	79.5	80.2	78.1	85.0	78.0	كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع بالمنظمات
79.3	78.6	74.9	79.0	81.3	68.1	78.9	79.9	76.7	85.0	80.0	الرقابة الداخلية
79.8	80.2	76.7	77.0	81.2	62.8	80.3	80.7	80.3	85.0	75.0	الرقابة الخارجية
81.8	79.1	80.3	80.4	83.2	71.9	84.3	82.7	80.1	85.0	82.9	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
82.3	79.5	81.8	80.9	83.8	71.4	85.0	83.4	80.9	85.0	84.3	كفاءة الأداء
81.2	78.7	78.9	79.8	82.6	72.4	83.6	82.0	79.4	85.0	81.4	فعالية الأداء
71.5	73.5	67.2	70.8	72.3	57.2	74.0	70.4	71.7	70.4	66.6	درجة المعرفة الكلية

3 - 5 - 4: درجة المعرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغيرات

الرئيسية والخبرة:

ويؤكد الباحث وبشكل أكثر تفصيلاً أن مستويات المعرفة لأفراد عينة الدراسة والذين لديهم خبرة كبيرة في العمل في المجال الحكومي هي الأعلى مقارنة مع غيرهم من أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل، حيث أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين لديهم خبرة تزيد عن 20 سنة هم لديهم أعلى مستويات معرفة بأثر الحوكمة على تميز المنظمات، وفي كل محاور الدراسة دون استثناء، ويتضح ذلك جلياً في الجدول رقم 6 أدناه.

الجدول رقم (6)

يوضح درجة المعرفة لدى موظفي الحكومة د بي بأثر الحوكمة على تميز المنظمات بحسب المتغير والخبرة

درجة المعرفة %	عدد سنوات الخبرة %			المتغيرات
	أكثر من 20	20 - 10	9 - 0	
68.8	74.7	65.1	71.4	مدى إدراك واقتناع فريق القيادة في المنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة
70.4	72.8	68.2	72.4	مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة
56.9	66.5	50.7	60.7	مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات
57.4	67.0	51.4	61.1	الشفافية
58.9	70.8	52.3	62.7	العدالة
54.5	62.3	48.7	58.9	الإفصاح
79.5	79.9	78.9	80.1	كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع
79.3	79.6	78.8	79.9	الرقابة الداخلية
79.8	80.3	79.2	80.3	الرقابة الخارجية

81.8	85.3	81.2	81.0	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
82.3	86.2	81.9	81.4	كفاءة الأداء
81.2	84.5	80.5	80.7	فعالية الأداء
71.5	76.3	69.0	73.3	درجة المعرفة الكلية

3 - 6: المقاييس الإحصائية الوصفية لمجاور الدراسة:

قام الباحث باستخراج أهم المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات الرئيسية والفرعية كافة، وجميع عباراتها كل على حدة، كي يتسنى التعرف على اتجاهات الموافقة لدى عينة الدراسة من موظفي حكومة دبي بأثر الحوكمة على تميز المنظمات. وبشكل عام، فقد حصل المتغير المتعلق «بكفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع بالمنظمات»، على أعلى درجة موافقة بمعامل اختلاف بلغ «12.9٪» وبمتوسط حسابي قدره «3.98 ٪» تلاه مباشرة المتغير المتعلق «التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية»، بمعامل اختلاف بلغ «13.0٪» وبمتوسط حسابي بلغ «4.09٪»، تلاه متغير «مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة»، ومن ثم متغير «مدى إدراك واقتناع فريق القيادة في المنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة»، واحتل متغير «مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات»، المرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف قدره «36.0٪» وبمتوسط حسابي بلغ «2.84» أي أن هنالك عدم موافقة من قبل عينة الدراسة على هذا المتغير، وهذا ما يوضحه الدول أدناه.

الجدول رقم (7)

المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

المتغير (ز)	%					معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة المعرفة %
	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً					
مدى إدراك واقتناع فريق القيادة في المنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة	15.3	44.3	13.3	23.5	3.6	20.6	71	3.44	4	68.8
مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة	16.3	45.8	15.1	19.5	3.3	20.1	71	3.52	3	70.4
مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات	9.2	25.3	13.2	45.2	7.1	36.0	1.03	2.84	5	56.9
الشفافية	9.3	26.5	14.0	42.2	8.0	37.7	1.08	2.87	2	57.4
العدالة	11.1	27.4	12.4	43.3	5.8	37.4	1.09	2.92	1	58.9
الإفصاح	7.3	22.4	13.4	49.2	7.7	38.2	1.04	2.72	3	54.5
كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع بالمنظمات	16.8	68.8	10.1	3.6	0.7	12.9	51	3.98	1	79.5
الرقابة الداخلية	16.3	69.6	9.0	4.5	0.6	13.8	55	3.97	1	79.3
الرقابة الخارجية	17.6	67.5	11.9	2.2	0.8	14.4	58	3.99	2	79.8
التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية	21.8	67.6	8.5	1.8	0.3	13.0	53	4.09	2	81.8
كفاءة الأداء	23.4	66.9	7.7	1.5	0.5	13.1	54	4.12	1	82.3
فعالية الأداء	20.2	68.2	9.3	2.1	0.2	13.9	56	4.06	2	81.2
العام	15.8	50.7	11.7	18.8	3.0	15.4	55	3.58	-	71.5

الفصل الرابع :

اختبار صحة فروض الدراسة

الفصل الرابع :

اختبار صحة فروض الدراسة:

4 - 1: مقدمة الفصل:

قام الباحث باختبار الفروض الممكنة كافة والمرتبطة والمرتكزة في مجملها على الفرضية الأساسية المتعلقة بالتأثير على كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي للدوائر والمؤسسات والهيئات الحكومية، وذلك بهدف تناول مختلف أبعاد مشكلة الدراسة. ولتحقيق ذلك الهدف فقد قام الباحث بتقسيم فروض الدراسة على خمسة نماذج معيارية مرتبطة جميعها في قياس الأثر على كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، وتلك الفروض هي: اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة، والتطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة، وأبعاد الحوكمة في التعامل مع الفئات المعنية، والرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع بالإضافة إلى متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع على المتغير التابع الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

ولقد ركز الباحث في اختبار الفروض باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات وإثبات فرضيات الدراسة ومدى قبول فرضيات الدراسة أو رفضها، مع التعرف على مدى وجود معنوية ودلالة إحصائية مع التركيز على معامل الارتباط ومستوى المعنوية ومدى قبول أو رفض الفرض العدمي بين متغيرات الدراسة.

من ناحية، تم اختبار المتغيرات المستقلة كافة وتأثيرها على المتغير التابع الأداء المؤسسي: (كفاءة الأداء، وفعالية الأداء) باختبار الأداء من حيث الكفاءة والفعالية

مجتمعين، ومن ثم تم اختبار كل أداء على حدة (كفاءة الأداء، وفعالية الأداء)، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على تلك الأبعاد في المتغير التابع.

4 - 2؛ اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي».

متغيرات الفرض الرئيسي الأول هي على النحو التالي:

المتغير المستقل «اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة».

المتغير التابع «كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب، وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة مع متغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

جدول رقم (8)

اختبار العلاقة بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة
دالة	0.000**	0.364	كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001.

وقد تبين من خلال الجدول رقم 8، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.364) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

4 - 2 - 1: اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

- «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».
- فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الفرعي الثاني هي على النحو التالي:

- 1 . المتغير المستقل «اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة».
- 2 . المتغير الفرعي الأول التابع «كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة مع متغير كفاءة الأداء المؤسسي.

جدول رقم (9)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة والمتغير

الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة
دالة	0.000**	0.363	كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001.

وقد تبين من خلال الجدول رقم 9، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة ومتغير كفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.363) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي.

4 - 2 - 2: اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الفرعي الثاني هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة».
2. المتغير الفرعي التابع «فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب، وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة مع متغير وفعالية الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (10)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي

اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية	0.340	0.000**	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001.

وقد تبين من خلال الجدول رقم 10، ما يلي:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة ومتغير فاعلية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.340) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

3 - 4: اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني؛

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الرئيسي الثاني هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة».

2. المتغير الرئيسي الثاني التابع «كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب، وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة مع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (11)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي

النتيجة	مستوى	معامل	التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة
(الدالة)	المعنوية	الارتباط (r)	
دالة	0.000**	0.419	كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001.

وقد تبين من خلال الجدول رقم 11، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.419) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

4 - 3 - 1: اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الفرعي الأول هي على النحو التالي:

- المتغير المستقل «التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة».
- المتغير الفرعي الأول التابع «وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب، وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة مع متغير كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (12)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين

المرتبطة بالحوكمة والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة
دالة	0.000**	0.381	كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001.

وقد تبين من خلال الجدول رقم 12، ما يلي:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة والمتغير الفرعي الأول كفاءة

الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.381) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

4 - 3 - 2: اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة».
2. المتغير الفرعي الثاني التابع «فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم

والقوانين المرتبطة بالحوكمة مع المتغير الفرعي الثاني فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (13)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي

النتيجة	مستوى	معامل	التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة
(الدالة)	المعنوية	الارتباط (r)	
دالة	0.000**	0.428	فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001.

وقد تبين من خلال الجدول رقم ١٣، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة والمتغير الفرعي الثاني فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.428) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

4 - 4: اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع) وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الرئيسي الثالث هي على النحو التالي:

المتغير المستقل «أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية».

المتغير الرئيسي الثالث التابع «كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب، وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية مع متغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

جدول رقم (14)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية و متغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية

أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
---	--------------------	----------------	-------------------

دالة	0.000**	0.305	كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
------	---------	-------	---

**** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001**

وقد تبين من خلال الجدول رقم 14، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.305) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع) وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الفرعي الأول هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية».
2. المتغير الفرعي الأول التابع «كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب، وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح)، في التعامل مع الفئات المعنية مع متغير وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (15)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية والمتغير الفرعي الأول وكفاءة الأداء المؤسسي

أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.	0.300	0.000**	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001

وقد تبين من خلال الجدول رقم 15، ما يلي:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.300) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع) وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وفعالية الأداء المؤسسي».

متغيرات الفرض الفرعي الثاني هي على النحو التالي:

المتغير المستقل «أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية».

المتغير الفرعي الثاني التابع «فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية مع متغير وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (16)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي

أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح)	معامل الارتباط (r)	مستوى	النتيجة
في التعامل مع الفئات المعنية		المعنوية	(الدلالة)
فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية	0.290	**0.000	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001

وقد تبين من خلال الجدول رقم 16، ما يلي:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية، والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.290) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

4 - 5: اختبار صحة الفرض الرئيسي الرابع:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الرئيسي الرابع هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع».
2. المتغير الرئيسي الرابع التابع «كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع مع متغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (17)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية

الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية	0.503	0.000**	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001

وقد تبين من خلال الجدول رقم 17، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.503) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الفرعي الأول هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع».
2. المتغير التابع للفرض الفرعي الأول «كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع مع متغير وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (18)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي

الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية	0.463	**0.000	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001

وقد تبين من خلال الجدول رقم 18، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع ومتغير كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.463) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الفرعي الثاني هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع».
2. المتغير التابع للفرض الفرعي الثاني «وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع مع متغير وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (19)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي

الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية	0.509	0.000**	دالة

دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001**

وقد تبين من خلال الجدول رقم 19، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع ومتغير وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.509) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

4 - 6؛ اختبار الفرض الرئيسي الخامس؛

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع».

2. المتغير الرئيسي التابع الخامس «كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم؛

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب، وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع مع متغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (20)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي

الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع	معامل الارتباط (r)	مستوى النتيجة (الدلالة)
كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.	0.532	0.000** دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001

وقد تبين من خلال الجدول رقم 20، ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع ومتغير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.532) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع».

2. المتغير الفرعي الأول التابع «كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع مع متغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (21)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي

الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع	معامل الارتباط (r)	مستوى	النتيجة (الدالة)
كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية	0.541	0.000**	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001

وقد تبين من خلال الجدول رقم 21، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع المتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.541) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

● رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الأول كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

«توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

فرض العدم: «لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

متغيرات الفرض الفرعي الثاني هي على النحو التالي:

1. المتغير المستقل «الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع».

2. المتغير الفرعي التابع «فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية».

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للرتب، وذلك لاختبار العلاقة وتحديد درجة واتجاه علاقة متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع مع متغير فعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

الجدول رقم (22)

يوضح اختبار العلاقة بين متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي

الرقابة الخارجية (الحكومة) الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
فاعلية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية	0.489	0.000**	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.001

وقد تبين من خلال الجدول رقم 22، ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع والمتغير الفرعي الثاني فاعلية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.489) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- مما يدل على إثبات فرضية الدراسة وقبول الفرض البديل القائل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.
- رفض الفرض العدمي القائل لا توجد علاقة بين الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

4 - 6: مصفوفة معامل ارتباط:

لاختبار الفرض قام الباحث باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في إدراك واقتناع فريق

القيادة بالمنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة، التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة، تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات، الرقابة الداخلية الفعالة، والرقابة الخارجية من قبل الحكومة، والمتغير التابع والمتمثل بالأداء المؤسسي، من حيث الكفاءة والفعالية ونتيجة حساب معامل الارتباط لكل منهم، تم الحصول على مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (23)

يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

مصفوفة الارتباطات								
المتغيرات المستقلة								المتغير التابع
إدراك واقتناع فريق القيادة بالمنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة	التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين	تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح	الشفافية	العدالة	الإفصاح	الرقابة الداخلية الفعالة	الرقابة الخارجية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
364. **	419. **	305. **	302. **	305. **	279. **	503. **	532. **	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
0	0	0	0	0	0	0	0	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	كفاءة الأداء
363. **	381. **	300. **	293. **	299. **	273. **	463. **	541. **	كفاءة الأداء
0	0	0	0	0	0	0	0	كفاءة الأداء
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	كفاءة الأداء
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	فعالية الأداء
340. **	428. **	290. **	291. **	291. **	266. **	509. **	499. **	فعالية الأداء
0	0	0	0	0	0	0	0	فعالية الأداء
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	فعالية الأداء
Correlation is significant .** at the 0.01 level				** أن العلاقة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)				

ومن الجدول السابق نلاحظ أن:

- يوجد ارتباط معنوي بين إدراك واقتناع فريق القيادة بالمنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة كمتغير مستقل وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية كمتغير تابع، وهذا يتفق مع الاستنتاجات المتوصل إليها سابقاً.
- يوجد ارتباط معنوي بين التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة كمتغير مستقل وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، ويمكن القول بصحة الفرض الثاني من فرضيات الدراسة، وهذا يتفق مع الاستنتاجات السابقة الوصول إليها في الدراسة.
- يوجد ارتباط معنوي بين المتغير المستقل تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثل بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، وبالتالي يمكن القول بصحة الفرضية وهذا يتفق مع الاستنتاجات السابقة الوصول إليها في الدراسة.
- يوجد ارتباط معنوي بين الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والمشاريع والإجراءات وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، وهذا ما يتفق مع الاستنتاجات السابقة المتوصل إليها بالدراسة.
- يوجد ارتباط معنوي بين الرقابة الخارجية من قبل الحكومة على العمليات والمشاريع والإجراءات وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، وهذا ما يتفق مع الاستنتاجات السابقة المتوصل إليها بالدراسة.

الفصل الخامس:

نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس :

نتائج الدراسة والتوصيات

5 - 1: مقدمة الفصل:

لقد أوضحت الدراسة وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة، والتطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة، وأبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية، الرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع، الرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع، وأثر ذلك كله على الأداء المؤسسي (من حيث كفاءة الأداء وفعالية الأداء). لذا فإن نتائج الدراسة تركزت في نتائج خصائص العينة والدراسة الوصفية، والثاني نتائج اختبارات الفروض للدراسة الميدانية على النحو التالي:

5 - 2: نتائج الدراسة بناء على خصائص العينة واختبار الفرضيات:

1. بلغت درجة المعرفة والإدراك الكلية لعينة الدراسة 71.5٪، مما يتطلب من الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية برامج توعية بالحوكمة ومبادئها ومعاييرها ومتطلباتها.

2. تبين من الدراسة تأثير كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بمدى اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة، والتطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة، وأبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية

(الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع)، والرقابة الداخلية الفعالة على العمليات والإجراءات والمشاريع، والرقابة الخارجية (الحكومة) على العمليات والإجراءات والمشاريع تأثيراً معنوياً على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

3. تبين من الدراسة اهتمام فريق القيادة بالدوائر الحكومية ومجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات الحكومية بوضع التوجهات والأهداف الإستراتيجية، والسياسات العامة مع تأكيدهم ضمان قيام الوحدات التنظيمية المعنية بوضع الخطط التنفيذية، وربطها بخطط الأداء الفردي مما يضمن عملية الرقابة على الأداء المؤسسي بشكل فعال.

4. تؤكد نتائج الدراسة أن ارتباط العلاوات والمكافآت الدورية للفئات الوظيفية كافة بالدوائر والهيئات والمؤسسات بنتائج الأداء المحققة لتلك الفئة الوظيفية، وليست على آراء ومتطلبات شخصية لقيادات تلك المنظمات، مع شفافيتها في الإفصاح عن الحقائق من خلال تعاميم يتم إصدارها بشكل دوري. مع تأكيدهم أهمية الرقابة الداخلية والخارجية على عمليات ومخرجات نظم الحوافز والمكافآت كافة بتلك المنظمات من خلال فريق الرقابة الداخلية والخارجية لضمان الشفافية والعدالة بالتطبيق.

5. أكدت الدراسة أهمية قيام الدوائر والمؤسسات والهيئات الحكومية بالتوثيق الكفء للعمليات والإجراءات والمنهجيات مع تحديد المدخلات والمخرجات كافة لتلك العمليات والمنهجيات، بهدف ضمان التطبيق الفعال وضبط تلك العمليات والمنهجيات وأنشطتها، إضافة إلى مراعاة مشاركة الفئات المعنية كافة؛ (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع، الموظفين)،

في عمليات التطوير والبناء والمراجعة والتحديث لتحقيق مبادئ الشفافية والعدالة في مشاركة تلك الفئات المعنية في مراحل التطوير كافة.

6. أهمية قيام الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بمشاركة الجهات المعنية (كالشركاء، والمتعاملين، والمعنيين) في تطوير القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لأعمال وأنشطة تلك الدوائر والهيئات والمؤسسات، من خلال التنسيق مع الجهات الخارجية كافة على مستوى الحكومة، لضمان عدم الازدواجية في تكرار تلك القوانين والتشريعات واللوائح.

7. على المؤسسات والهيئات والدوائر مشاركة الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع، الموظفين) في إطلاق الخدمات الجديدة أو التطوير على الخدمات؛ لضمان مبادئ الشفافية والإفصاح في التعامل مع تلك الفئات مع أهمية إخطار الفئات بالعمليات المحدثة أو الجديدة، بهدف ضمان مشاركتهم في إصدار تلك العمليات والخدمات قبل تطبيقها على أرض الواقع.

8. أن تقوم المؤسسات والدوائر والهيئات الحكومية كافة بتعزيز مبدأ الإفصاح كأحد أهم أبعاد الحوكمة، وذلك من خلال الإفصاح عن تقارير أدائها الإدارية، والمالية كافة، وإيجاد سياسة واضحة ومنشورة عن جميع الخدمات والمشاريع التي تقدمها، مع عرض أنواع المخاطر كافة التي من الممكن التعرض لها وأهمية العمل على تعميم ونشر أهم أنشطتها ومشاريعها ومؤشرات أدائها من خلال مختلف طرق الاتصال والتواصل المتاحة.

9. تبين الدراسة وجود التزام عام بتنفيذ السياسات والأنظمة والضوابط والإجراءات كافة المتعلقة بالرقابة الداخلية، وخلق وإيجاد الوسائل الممكنة

والمتاحة كافة لمراقبة والتدقيق على كل العمليات لتحقيق أفضل نتائج أداء ممكنة، الأمر الذي يؤكد أيضاً وجود رقابة خارجية صارمة وحازمة للحكومة على جميع الهيئات والمؤسسات والدوائر الحكومية محل الدراسة، وأن هناك التزاماً عاماً بتطبيق وتنفيذ كل القوانين والتشريعات والسياسات والأنظمة الصادرة عن الحكومة بشكل متكامل وفاعل ودقيق.

10. تؤكد الدراسة أن هناك إدراكاً كبيراً لدى الهيئات والمؤسسات والدوائر الحكومية محل الدراسة بأهمية تطبيق الحوكمة وآثارها المترتبة على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، سواء من حيث زيادة كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية، وتحقيق الإنجاز ونتائج أداء إيجابية، أو ما يترتب على ذلك من خفض في التكاليف وتقليل الأخطاء وزيادة الشفافية، وأن تطبيق الحوكمة له أثر إيجابي على فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي مع زيادة كسب ثقة المتعاملين.

11. تؤكد الدراسة أن تطبيق الحوكمة يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف في المنظمات والمؤسسات والهيئات، وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين، الأمر الذي يساهم وبشكل تلقائي في زيادة العوائد المالية والاستغلال الأمثل للموارد، مع مساعدة تلك المؤسسات والهيئات والدوائر في زيادة رضا الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، المجتمع، الموردين، الموظفين).

5-3: التوصيات:

1. تطوير هيكلية الدوائر الحكومية في إمارة دبي من خلال العمل على وضعها تحت مظلة مجالس إدارة تحدد مهامها واختصاصاتها، ويكون مسؤولاً عن وضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية واقتراح تعيين المدراء العموميين،

والمدرء التنفيذيين، ونواب المدرء العموم، ومتابعة أداء تلك الدوائر الحكومية بشكل فعال وكفاء.

2. تفعيل دور الرقابة الخارجية من خلال توحيد الجهود الخارجية المبذولة في (التدقيق، والرقابة، والتقييم)، من خلال منظومة موحدة في التقييم والرقابة تحدد لها المهام والأدوار والمسؤوليات والمخرجات والمتابعات؛ بحيث يضمن ذلك عدم تبثر الجهود في عدد من الجهات الرقابية والتقييمية بالإمارة.

3. تطبيق نموذج متكامل للحوكمة في المؤسسات والدوائر والهيئات الحكومية؛ بحيث يتم تغطية جميع المحاور الرئيسية والعمليات في المنظمات، من حيث القيادة ودورها في الحوكمة، السياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد المالية، وتقنية المعلومات، والمالية، والمراجعة الداخلية المالية والإدارية، والممتلكات، والمعرفة، والتدريب والتطوير، العمليات التشغيلية، والقوانين واللوائح والتشريعات، وإدارة الأداء المؤسسي بجميع جوانبه المرتبطة بالعمليات والخدمات، وإدارة الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج الدراسات ومؤشرات الأداء على العمليات والخطط والبرامج)، مع عدم إغفال التدقيق والرقابة الخارجية ومتابعات المجلس التنفيذي في اجتماعاته الدورية للنتائج كافة، وما تم بشأنها مع تطبيق مبدأ المساءلة الإدارية من قبله، وذلك لضمان تطبيقها بشكل فعال في تلك المنظمات.

4. التزام المؤسسات والدوائر والهيئات الحكومية عند القيام بتطوير التشريعات، والقوانين، واللوائح والنظم المنظمة على مستوى الإمارة، بأن تقوم تلك الدوائر والهيئات والمؤسسات بالتعرف على رأي الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموظفين، المجتمع، والحكومة) أينما ينطبق التأثير، بحيث

تضمن عدم الازدواجية في إصدار القوانين واللوائح ولضمان تطبيقها بفعالية من قبل تلك الفئات.

5. أهمية قيام المؤسسات والمنظمات والدوائر الحكومية بتوثيق العمليات والإجراءات الخاصة بها بشكل يضمن فعالية تلك العمليات، من خلال وضع مؤشرات قياس واقعية، وأهداف ذات تحدٍّ، مع تحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات والمدخلات والمخرجات لكل عملية ونشاط، لضمان تحقيق تلك العمليات للعوائد المرجوة منها في التشغيل وخفض الفاقد في الأداء.

6. أهمية قيام المؤسسات والدوائر والهيئات الحكومية بإمارة دبي بالتركيز على مبدأ الشفافية، والعدالة، والإفصاح في التعامل مع الفئات المعنية (المتعاملين والمجتمع والموردين والموظفين والحكومة والشركاء)، لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، من خلال الإفصاح والنشر للتقارير المالية والإدارية على حد سواء في وسائل الإعلام المختلفة.

7. يجب على المؤسسات والدوائر والهيئات القيام بوضع منظومة متكاملة لإدارة الأداء المؤسسي من خلال وضع مؤشرات قياس للفعالية والكفاءة مع ربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية والسياسات مع الخطط التشغيلية والتنفيذية، والقيام بمتابعة التطبيق والتقييم الدوري لها لضمان فعالية الأداء المؤسسي لتلك للمنظمات.

المراجع

أولاً: الكتب والدوريات والمجلات العلمية:

- الإرشادات الدولية للممارسات الجيدة: تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت: إصدار الاتحاد الدولي للمحاسبين، فبراير 2009، ترجمة وتعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، يونيو 2011، ص: 10.
- النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2010، شرح التغيرات التي طرأت على النموذج - الإصدار 29 سبتمبر 2009. ص - ص 3 - 69.
- السيد محمد، ولاء: قياس أثر الفصل بين دوري رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على الأداء المالي في ظل آليات حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة عين شمس - كلية التجارة إدارة الأعمال، (2009).
- العشماوي، محمد: الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية: الملتقى العربي الثاني، وورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 2 - 6 سبتمبر (2007).
- السعدني، مصطفى: ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 19 - 23 نوفمبر 2006، ص 8.
- الفقهاء، سام: إدارة معلومات العملاء ودورها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية: مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، (2011)، مجلد 25 عدد 1.

● السعدني، مصطفى: المؤتمر العربي الأول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية): المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، القاهرة - جمهورية مصر العربية 24 - 26 سبتمبر (2005).

● العمري، هاني: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 1 - 4 نوفمبر 2009.

● المواصفة القياسية أيزو وخدمات تقنية المعلومات: 20000

● المواصفة القياسية أيزو أمن المعلومات في إدارة تقنية المعلومات: 27000

● المواصفة القياسية أيزو 9000:2005، فقرة 3 / 4 / 1، 3 / 4 / 5.

● المواصفة القياسية البيئة والصحة والسلامة المهنية 14000 و 18000.

● بحر، يوسف: الفساد الإداري ومعالجته من منظور إسلامي. http://www.scc-online.net/thaqafa/th_1.htm

● برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، دليل معايير الفئات، جائزة الإمارات للأداء الحكومي، أوسمة رئيس مجلس الوزراء، الإصدار الأول، يونيو 2009، دولة الإمارات العربية المتحدة، وزارة شؤون مجلس الوزراء، مكتب رئاسة مجلس الوزراء. ص: 77.

● تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011، ص - ص 9 - 53.

- جبر، عرفات: الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي: جامعة النجاح الوطنية - نابلس - كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، (2011 - 2010، ص: 7).
- هلالي، حسين: من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة، من منظور إدارة الدولة والمجتمع، والحكم الرشيد: الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 13 - 17 مايو (2007).
- حلمي، محمد: أثر ثقافة الحوكمة على فعالية الأداء في شركات خدمات النقل البحري: بالتطبيق على شركة الفنار لخدمات النقل البحري وتداول الحاويات، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس، (2010).
- رزق، عادل: الملتقى العربي الثاني الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري: ورشة عمل الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية القاهرة - جمهورية مصر العربية 2 - 6 سبتمبر 2007، مع عرض للتجربة المصرية، ص - ص: 6 - 8.
- زائري، محمد: التميز في الأداء: دليل عملي، ترجمة هاني وليم - الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، 2007. ص - ص: 114 - 127.
- شهاب، زينب: دراسة إطار مقترح لتأثير تطبيق حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية التجارة (2010).
- صديق محمد عفيفي: «قضايا خاصة في الإدارة المجتمعية، الشفافية - المساءلة - الشراكة» (ندوة منظومة الإدارة المجتمعية وإدامة التنمية)، القاهرة، يوليو 2003.

- فرج أحمد، فرج عبد البديع: دور الحوكمة في الرقابة على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخدمة - دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة عين شمس - كلية التجارة، (2011).
- قرار وزاري رقم (518) لسنة 2009 بشأن ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي والصادر بتاريخ 29/10/2009 أبو ظبي، وزير الاقتصاد بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- محمود صادق بازركة (1986)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، الطبعة الخامسة، طبعة موجزة، القاهرة: دار النهضة العربية. ص - ص 165 - 166.
- نسمان، إسحق: دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، (2009).
- نموذج التميز الأوربي (EFQM)، الدليل الإرشادي - الإصدار 2003
- يوسف التل، صفوت: التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن (2007).
- يوسف، طارق، ندوة دور المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرار الإداري، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، القاهرة - جمهورية مصر العربية 19 - 23 نوفمبر 2006.
- يوسف، محمد: ندوة، دور المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرار الإداري، القاهرة - جمهورية مصر العربية 19 - 23 نوفمبر 2006 (حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق. ص: 7).

ثانياً: المراجع الأجنبية (الكتب والدوريات):

- Almazrouei, Faris: **Impact of Corporate Governance and Organization Performance** in U.A.E (Abu - Dhabi): A thesis Submitted to the School of project management .Skema Business School.(Augst 2011).
- Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: **Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. a conference organized by the Egyptian Banking Institute**, Cairo, May 7 – 8 (2007).
- **Governmental Accounting standard Board. concept statement** No.2, «service Efforts and Accomplishments reporting», GASB. April. 1994, p. 6 - 9.
- **IT Governance Process Improvements**, November 7, 2005 & Peter Weill & Jeanne W. Ross. **IT Governance**. Harvard Business School Press, 2004.Pag.8
- Institute Of **Internal Auditors** Jun 1999.

- Kaplan and Norton. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review. September - October (1993), pag.5
- Ntim, Collins Gyakari: **Internal corporate governance structures and firm financial performance: evidence from South African listed firms**. PhD thesis , University of Glasgow.(2009).
- OECD, « **OECD Principles of Corporate Governance: Organization for Economic Co - operation and Development** (1999), [www.oecd.org/dev/ Publication/ tpla.htm](http://www.oecd.org/dev/Publication/tpla.htm) -
- Selaratana, Sannudee: **Accountability in the Thai public sector**, PhD thesis, University of Glasgow, (2009).
- Wil van der Aalst: **Business Process Management. Concepts. Languages. Architectures** ,(2007), PP - 309.
- Yatim, Puan: **Internal governance. structures. board ethnicity. and external audit fees** of Malaysian listed firms, (2007).

الملاحق

ق

استبيان أثر تطبيق الحوكمة على تميز المنظمات – حكومة دبي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عزيزي / عزيزتي

يقوم الباحث/ أحمد علي الشحي بعمل دراسة لغرض الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

تهدف الدراسة إلى تعرف أثر تطبيق الحوكمة على تميز المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بإمارة دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة، والوقوف على إمكانية وضع نموذج متكامل لتطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية.

لذا يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستقصاء بموضوعية تامة لما لدوركم من أهمية بالغة في تحقيق ذلك الهدف.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

أحمد علي الشحي

مدير أول إدارة تقنية المعلومات

دائرة الأراضي والأماكن دبي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1 . الجنس				
i	ذكر	i	أنثى	
2 . الحالة الاجتماعية				
i	أعزب			
i	متزوج			
i	متزوج ويعول			
i	مطلق			
i	أرمل			
3 . المستوى التعليمي				
i	أقل من ثانوية عامة			
i	ثانوية عامة			
i	دبلوم			
i	دبلوم عالٍ			
i	بكالوريوس			
i	ماجستير			
i	دكتوراه			
4 . المسمى الوظيفي				
i	مدير عام			
i	نائب مدير عام			

i	مدير تنفيذي	
i	مساعد مدير عام	
i	مدير إدارة	
i	نائب مدير إدارة	
i	مدير قسم	
i	مدير / رئيس مكتب	
i	رئيس شعبة	
i	أخصائي / خبير / استشاري	
i	أخرى (حدد):	
5 . سنوات الخبرة		
i	أقل من سنة	
i	من 1 - 9 سنوات	
i	من 10 - 20 سنة	
i	أكثر من 20 سنة	
6 . الجهة التي تعمل لديها		
i	بلدية دبي (1)	مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر (6)
i	هيئة الطرق والمواصلات (2)	الدائرة المالية (7)
i	هيئة صحة دبي (3)	مركز دبي للإحصاء (8)
i	دائرة التنمية الاقتصادية (4)	مؤسسة محمد بن راشد للإسكان (9)
i	دائرة الأراضي والأملاك (5)	النيابة العامة (10)

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

7 . المحور الأول: يهدف هذا المحور إلى تعرف مدى إدراك واقتناع فريق القيادة بالمنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة
من فضلك قم بقراءة كل عبارة من هذه العبارات بشكل جيد ثم اختر الإجابة التي تمثل درجة موافقتك أو عدم وافقتك عليها.

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1 . يتوفر لدى الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية إطار قانوني يحدد تشكيل فريق القيادة ومهامه واختصاصاته بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
2 . من صميم مهام فريق القيادة بالدوائر والهيئات والمؤسسات تعيين المدراء التنفيذيين ومدراء القطاعات والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين.	☐	☐	☐	☐	☐

○	○	○	○	○	3 . يضع فريق القيادة بالدوائر والهيئات والمؤسسات الاستراتيجية المؤسسية حسب متطلبات وضع الخطة الاستراتيجية ودورية مراجعتها مع إقرار أهدافها الاستراتيجية.
○	○	○	○	○	4 . من مهام فريق القيادة العليا بالدوائر والهيئات والمؤسسات وضع السياسات العامة للمؤسسة مع إقرارها للتطبيق ومتابعتها بشكل دوري في اجتماعات فريق القيادة مع قيام فريق القيادة بتوجيه الوحدات المعنية بوضع الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال عدم الالتزام بها من قبل الوحدات المعنية.
○	○	○	○	○	5 . يمثل فصل أنشطة القطاعات والمؤسسات التشريعية عن المؤسسات التنفيذية والرقابية من المعايير المهمة لتطبيق الحوكمة في الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية.
○	○	○	○	○	6 . يحق للفتات المعنية في الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية والممثلين في (الشركاء، المتعاملين، الموظفين، الموردين، المجتمع، والحكومة) بمساءلة فريق القيادة بالمنظمة في حال عدم التزامهم بتلبية متطلباتهم.

○	○	○	○	○	7 . على فريق القيادة بالمنظمة الحرص على نشر التقارير المالية وغير المالية في (وسائل النشر كافة) عن أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية للفئات المعنية كافة (الشركاء، المتعاملين، الموظفين، الموردين، المجتمع، والحكومة) بهدف الإفصاح عن أداء المؤسسة وتأثيرها ومدى تحقيق أهدافها.
○	○	○	○	○	8 . أنظمة الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية ولوائحها وعملياتها تم بناؤها لضمان حقوق الفئات المعنية كافة (الشركاء، المتعاملين، الموظفين، الموردين، المجتمع، والحكومة) في تقديم الخدمات في ظل قواعد وتعليمات واضحة متبعة في المنظمة.
○	○	○	○	○	9 . فريق القيادة بالدوائر والهيئات والمؤسسات هو المعني بإصدار السياسات والإستراتيجيات والأهداف طويلة الأمد مع ضمان متابعة التطبيق الفعال في القطاعات والوحدات كافة.

○	○	○	○	○	10 . يضمن فريق القيادة بالدوائر والهيئات والمؤسسات قيام القطاعات والوحدات المعنية بتحديد المخاطر ووضع الخطط المناسبة بشأنها والتأكد من التدريب على تنفيذها وجاهازيتها للتطبيق.
○	○	○	○	○	11 . يقوم فريق القيادة بالدوائر والهيئات والمؤسسات بإصدار التوجيهات الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية وضمان قيام الوحدات التنظيمية بوضع الخطط التشغيلية والتنفيذية وربطها مع خطط الأداء الفردي مع مراقبة الأداء لتلك الخطط والتقييم الدوري لها.
○	○	○	○	○	12 . يتم متابعة توصيات فريق القيادة الموجهة لمدراء القطاعات والوحدات المعنية بشأن تقارير الأداء من خلال فريق التدقيق الداخلي لضمان التزام المدراء بالقطاعات والوحدات المعنية بالمتطلبات والتوصيات مع محاسبة ومساءلة صارمة في حال عدم التزامهم بذلك.

○	○	○	○	○	13 . يتوفر لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات لائحة تحدد الصلاحيات والمكافآت والتحفيز لأعضاء فريق القيادة العليا ومدراء الوحدات التنظيمية والمدير التنفيذي معتمدة من السلطة العليا.
○	○	○	○	○	14 . الشفافية والإفصاح عن الحقائق من أهم مبادئ الحوكمة الذي تتبناه الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية لتعزيز موقفها في المجتمع وتؤكد نزاهتها في تعاملاتها.
○	○	○	○	○	15 . يتوفر لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات خطة كاملة وشاملة لبرامج تدريبية تعزز القيم والمبادئ وأخلاقيات العمل الخاصة بالخدمات التي يتم تقديمها للمتعاملين.
○	○	○	○	○	16 . يتوفر لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات نظام للحوكمة يخدم تكافؤ الفرص لأصحاب المصلحة والفئات المعنية مع وضوح جميع الأدوار والأنظمة والتشريعات والشفافية والمساءلة لكل فئة من فئات أصحاب المصلحة والفئات المعنية.

○	○	○	○	○	17 . الرقابة الداخلية على جميع عمليات ومخرجات نظام الحوافز بالدوائر والهيئات والمؤسسات من خلال فريق عمل للرقابة الداخلية مهمة لضمان كفاءة وفعالية النظام.
○	○	○	○	○	18 . ترتبط العلاوات والمكافآت الدورية لجميع الفئات بالدوائر والهيئات والمؤسسات بنتائج الأداء المحققة وليست على آراء ومتطلبات شخصية.
○	○	○	○	○	19 . يركز فريق القيادة بالدوائر والهيئات والمؤسسات بالإفصاح عن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والقضايا البيئية والاقتصادية كجزء من أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
○	○	○	○	○	20 . تقوم الدوائر والهيئات والمؤسسات بالإفصاح عن موقفها التنافسي في المجتمع ومعاملة جميع الجهات المعنية بنشر المعلومات بمعاملة متساوية.

8 . المحور الثاني: يهدف هذا المحور إلى تعرف مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة

من فضلك قم بقراءة كل عبارة من هذه العبارات بشكل جيد ثم اختر الإجابة التي تمثل درجة موافقتك أو عدم وافقتك عليها.

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1 . تقوم الدوائر والهيئات والمؤسسات بتوثيق منهجياتها المرتبطة بمناحي العمل كافة (الإستراتيجية وإدارة العمليات وعلاقات المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع، الموظفين... إلخ) على أفضل الممارسات العالمية متضمنة مبدأ الشفافية في مشاركة الفئات المعنية في كل مراحل (بناء وتطبيق ومراجعة وتحديث) تلك المنهجيات.	☐	☐	☐	☐	☐
2 . يتم توثيق العمليات والإجراءات بالدوائر والهيئات والمؤسسات وتحديد المدخلات والمخرجات في كل عملية ونشاط بشكل واضح ودقيق مع تحديد دقيق للمسؤوليات في خطوات العملية بهدف ضمان التطبيق الفعال وضبط تلك العمليات وأنشطتها.	☐	☐	☐	☐	☐

○	○	○	○	○	3 . يتم إخطار الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع، الموظفين) بالعمليات المحدثة أو الجديدة بهدف ضمان مشاركتهم في إصدار تلك العمليات قبل تطبيقها على أرض الواقع.
○	○	○	○	○	4 . يتم مشاركة الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع، الموظفين) في إطلاق الخدمات الجديدة أو التطوير على الخدمات لضمان مبدأ الشفافية في التعامل مع تلك الفئات.
○	○	○	○	○	5 . يتم تطوير القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لأعمال الدوائر والهيئات والمؤسسات من خلال التنسيق مع كل الجهات الخارجية على مستوى الحكومة لضمان عدم الازدواجية في تكرار تلك القوانين والتشريعات واللوائح.

9 . المحور الثالث: يهدف هذا المحور إلى تعرف مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات من فضلك قم بقراءة كل عبارة من هذه العبارات بشكل جيد ثم اختر الإجابة التي تمثل درجة موافقتك أو عدم وافقتك عليها.

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1 . تقوم الدوائر والهيئات والمؤسسات بمشاركة الفئات المعنية في إطلاق الخدمات والمشاريع الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
2 . تقوم الدوائر والهيئات والمؤسسات بأخذ رأي الفئات المعنية في كل القوانين والتشريعات التي تنوي إطلاقها قبل اعتمادها في (مرحلة التكوين والبلورة لتلك القوانين والتشريعات).	☐	☐	☐	☐	☐
3 . تقوم الدوائر والهيئات والمؤسسات بالحصول على احتياجات جميع الفئات المعنية بشكل دوري ومن ثم تلبية تلك الاحتياجات بشكل متكامل يخدم توقعات تلك الفئات.	☐	☐	☐	☐	☐

○	○	○	○	○	4 . لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات سياسات واضحة وشفافة لكل الفئات المعنية منشورة ومعممة.
○	○	○	○	○	5 . تسعى الدوائر والهيئات والمؤسسات دائمًا إلى العمل على ضمان حقوق الفئات المعنية كافة.
○	○	○	○	○	6 . لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات تعليمات وإجراءات وقوانين صارمة حول حقوق وواجبات المتعاملين والفئات المعنية.
○	○	○	○	○	7 . لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات ميثاق يلزم الفئات المعنية كافة.
○	○	○	○	○	8 . لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات ميثاق يلزم بأن جميع الفئات المعنية لديها الحق في التعويض إذا نتج عن الدوائر والهيئات والمؤسسات أي ضرر نتيجة سوء الإدارة أو الآثار المترتبة على مشاريع المنظمات.
○	○	○	○	○	9 . لدى جميع الفئات المعنية الحق في إيصال أي ملاحظات ومقترحات وشكاوى مرتبطة بأداء عمل الدوائر والهيئات والمؤسسات، وفي أي وقت تراه تلك الفئات مناسبًا.

○	○	○	○	○	10 . تعمل الدوائر والهيئات والمؤسسات بمبدأ الإفصاح في كل بياناتها وتقاريرها السنوية (المالية وغير المالية) حول الأداء.
○	○	○	○	○	11 . لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات سياسات واضحة ومعممة حول الإفصاح ونشر التقارير الدورية.
○	○	○	○	○	12 . تقوم الدوائر والهيئات والمؤسسات بالإفصاح عن المخاطر التي قد تتعرض لها الدوائر والهيئات والمؤسسات في المشاريع والخدمات التي تقدمها.
○	○	○	○	○	13 . تقوم الدوائر والهيئات والمؤسسات بالإفصاح حول التقارير المالية المتعلقة بجميع بنود الحوافز والمكافآت والتعويضات للقياديين بالدوائر والهيئات والمؤسسات.
○	○	○	○	○	14 . تنشر الدوائر والهيئات والمؤسسات جميع تقارير الأداء من خلال الصحف الداخلية والخارجية والموقع الإلكتروني بهدف تعريف الفئات المعنية كافة بأدائها السنوي المالي والإداري.

10 . المحور الرابع: يهدف هذا المحور إلى التعرف على كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع بالمنظمات من فضلك قم بقراءة كل عبارة من هذه العبارات بشكل جيد ثم اختر الإجابة التي تمثل درجة موافقتك أو عدم وافقتك عليها.

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1 . تعتمد الدوائر والهيئات والمؤسسات على معايير دولية واضحة في عملية الرقابة على العمليات والأنظمة لضمان عدم الانحراف في العمليات التشغيلية.	○	○	○	○	○
2 . يختص فريق الرقابة الداخلي بعملية الرقابة على العمليات والذي يتم متابعة أدائه من خلال تقارير دورية تعرض على فريق القيادة ويتم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأن الانحرافات المكتشفة.	○	○	○	○	○
3 . يتوفر لدى الدوائر والهيئات والمؤسسات فريق تدقيق داخلي على جودة العمليات والخدمات حيث يتم التدقيق عليها بشكل دوري ويتم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأن الانحرافات المكتشفة.	○	○	○	○	○

○	○	○	○	○	4 . يلتزم فريق القيادة العليا بوضع ضوابط الرقابة الداخلية للمخاطر مع وضع التصورات العامة حول المخاطر التي ممكن أن تواجه المنظمة.
○	○	○	○	○	5 . يقوم فريق التدقيق بمتابعة مدى التزام الموظفين والمدراء بشتى الأنظمة واللوائح والسياسات ومعايير السلوك... إلخ.
○	○	○	○	○	6 . يقوم فريق القيادة بوضع ضوابط سياسات وأنظمة لضبط عملية التدقيق والرقابة على العمليات في المنظمة.
○	○	○	○	○	7 . يقوم فريق القيادة بمراجعة وإقرار نتائج الأداء الرئيسية والبيانات ذات الأثر المالي الناتجة عن فرق التدقيق والتقييم المؤسسي بالإضافة إلى التوجيه والتوصية باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل نشر والإفصاح عن تلك التقارير.
○	○	○	○	○	8 . الاهتمام بالرقابة على العمليات بالدوائر والهيئات والمؤسسات يزيد من جودة الخدمات المقدمة وجودة المعلومات والبيانات المنشورة.

○	○	○	○	○	9 . أهمية الترابط والتكامل في الجهود التي تتم من خلال التدقيق والرقابة المالية، وتدقيق الجودة، والتقييم المؤسسي الداخلي يخدم توجهات المنظمة في توحيد الجهود ومراقبة جودة وأداء الأعمال المنفذة بالمنظمة.
○	○	○	○	○	10 . يختص فريق التدقيق الخارجي التابع لإدارة الرقابة بديوان سمو الحاكم بعملية الرقابة الدورية على الدوائر والهيئات والمؤسسات لضمان التزام تلك المؤسسات بالتشريعات والقوانين واللوائح والميزانيات المخططة والمعتمدة من الحكومة، بهدف منع انحراف عمليات التشغيل بتلك المؤسسات عن المخطط وضمان تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة.
○	○	○	○	○	11 . تتم الرقابة والتدقيق بشكل دوري ومنتظم لفريق التدقيق الخارجي التابع لإدارة الرقابة بديوان سمو الحاكم على الدوائر والهيئات والمؤسسات حسب معايير الرقابة الدولية والتي تخدم تطبيق الحوكمة في المنظمات.

○	○	○	○	○	12 . تتم متابعة أداء الدوائر والهيئات والمؤسسات من خلال فريق التقييم المؤسسي الخارجي والممثل بالأمانة العامة للمجلس التنفيذي والذي يتم فيه تقييم تلك المنظمات بشكل عادل حسب معايير التقييم المعتمدة.
					13 . تقوم الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بنشر جميع نتائج تقارير الأداء الناتجة عن التقييم للدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بشكل شفاف بهدف تطبيق الحوكمة المؤسسية.
					14 . تتم عملية اجتماعات المجلس التنفيذي مع الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بشكل مخطط ودوري ومنتظم.
					15 . تتم عملية المتابعة للتوصيات الناتجة عن اجتماعات المجلس التنفيذي بشكل دوري لضمان التزام الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بتنفيذ تلك التوصيات بشكل فعال.

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1 . يساعد تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات على زيادة كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية بالمؤسسات.	☐	☐	☐	☐	☐
2 . تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يساعد على تحقيق وإنجاز المشاريع والمبادرات الإستراتيجية دون وجود أي انحراف في خطط تلك المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3 . الدوائر والهيئات والمؤسسات التي تطبق الحوكمة تكون نتائج أداء مؤشرات التشغيلية إيجابية.	☐	☐	☐	☐	☐
4 . تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يساعد على خفض التكاليف المترتبة على العمليات والخدمات والمشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
5 . تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يساعد المؤسسات في الريادة وتحقيق الشفافية محلياً وإقليمياً وعالمياً.	☐	☐	☐	☐	☐
6 . تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يساعد تلك المؤسسات على خفض نسبة الأخطاء في معاملاتها المنجزة.	☐	☐	☐	☐	☐

○	○	○	○	○	7 . تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يساعد المؤسسات الحكومية في الحصول على اعتمادات محلية وعالمية (شهادات المطابقة «الجودة» العالمية).
○	○	○	○	○	8 . تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يساهم في رفع أداء تلك المؤسسات.
○	○	○	○	○	9 . يساعد تطبيق الحوكمة الدوائر والهيئات والمؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق نجاحات في الإستراتيجية.
○	○	○	○	○	10 . يساهم تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات على ضمان تميز الخدمات المقدمة للمتعاملين والمستثمرين.
○	○	○	○	○	11 . يساهم تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات على زيادة رضا الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، المجتمع، الموردين، الموظفين).
○	○	○	○	○	12 . تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يساهم في زيادة العوائد المالية لتلك المؤسسات.
○	○	○	○	○	13 . تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يساعد تلك المؤسسات في زيادة عدد متعاملليها.
○	○	○	○	○	14 . إن تطبيق الحوكمة في الدوائر والهيئات والمؤسسات يعطي تلك المؤسسات ثقة وتنافساً بين مثيلاتها في السوق المحلي والإقليمي والعالمي.

11 . المحور الخامس: يهدف هذا المحور إلى تعرف التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية

من فضلك قم بقراءة كل عبارة من هذه العبارات بشكل جيد ثم اختر الإجابة التي تمثل درجة موافقتك أو عدم وافقتك عليها.
معامل الارتباط بيرسون

[DataSet1] C:\Users\ahmed al shehhy\Desktop\Shehey1.sav			
Descriptive Statistics			
N	Std. Deviation	Mean	
336	53312.	4.0878	التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية
336	70877.	3.4423	مدى إدراك واقتناع فريق القيادة بالمنظمات بمعايير ومبادئ الحوكمة
336	67951.	3.6047	مدى التطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة
336	1.02534	2.8444	مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والعدالة والإفصاح بشكل متكامل في المنظمات
336	54835.	3.9663	الرقابة الداخلية
336	57564.	3.9881	الرقابة الخارجية
336	54052.	4.1169	كفاءة الأداء
336	56258.	4.0587	فعالية الأداء
336	1.08102	2.8683	الشفافية
336	1.09054	2.9149	العدالة
336	1.04016	2.7238	الإفصاح

تحليل معامل ارتباط بيرسون:

الإصباح	العدالة	الشفافية	فعالية الأداء	كفاءة الأداء	الرقابة الخارجية	الرقابة الداخلية	الحركة المتمثلة	تطبيق أبعاد التطبيق الفعال	إدراك واقف	التميز	المتغيرات
***279.	***303.	***302.	***968.	***965.	***532.	***503.	***305.	***419.	***364.	Pearson	التعرف على التميز في الأداء
000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	Correlation	المؤسسي من حيث الكفاءة
336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	N	والفعالية
***245.	***278.	***288.	***340.	***363.	***363.	***342.	***808.	***606.	1	Pearson	مدى ادراك واقف فريق القيادة
000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	Correlation	بالمؤسسات بمعايير ومبادئ الحركة
336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	N	
***648.	***661.	***637.	***428.	***381.	***520.	***599.	***670.	1	***606.	Pearson	مدى التطبيق الفعال لمهجات
000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	Correlation	العمل والنظم والقوانين المرتبطة
336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	N	بالحكومة
***951.	***969.	***959.	***290.	***300.	***345.	***319.	1	***670.	***808.	Pearson	مدى تطبيق أبعاد الحركة المتمثلة
000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	Correlation	بالشفافية والعدالة والإصباح بشكل متكامل في المؤسسات
336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	N	

يتبع تحليل معامل ارتباط بيرسون:

متغير	الرقابة	Pearson Correlation	**503.	**342.	**599.	**319.	1	**666.	**453.	**509.	**277.	**307.	**341.
متغير	الرقابة	Sig.	.000.	.000.	.000.	.000.		.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.
الداخلية		N	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
متغير	الرقابة	Pearson Correlation	**532.	**353.	**520.	**345.	**666.	1	**541.	**489.	**313.	**318.	**368.
الخارجية		Sig.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.		.000.	.000.	.000.	.000.	.000.
		N	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
كفاءة الاداء		Pearson Correlation	**965.	**363.	**381.	**300.	**463.	1	**541.	**868.	**293.	**299.	**273.
		Sig.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.		.000.	.000.	.000.	.000.	.000.
		N	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
فعالية الاداء		Pearson Correlation	**968.	**340.	**428.	**290.	**509.	**489.	**868.	1	**291.	**291.	**266.
		Sig.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.
		N	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
الشفافية		Pearson Correlation	**302.	**788.	**637.	**959.	**277.	**313.	**293.	**291.	1	**922.	**857.
		Sig.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.
		N	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
العدالة		Pearson Correlation	**305.	**778.	**661.	**969.	**307.	**318.	**299.	**291.	**922.	1	**876.
		Sig.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.
		N	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
الافصاح		Pearson Correlation	**279.	**745.	**648.	**951.	**341.	**368.	**273.	**266.	**857.	**876.	1
		Sig.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.	.000.
		N	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336

Correlation is significant at the 0.01 level. **

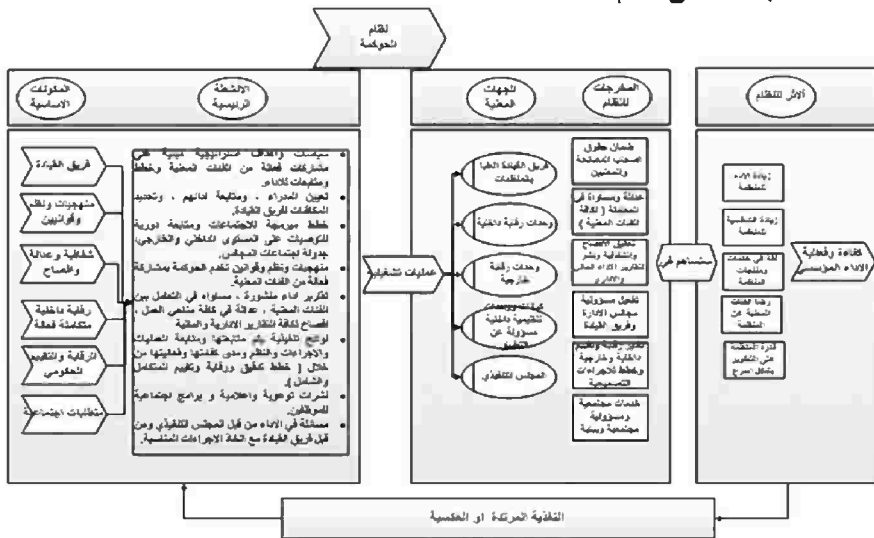
ملخص الدراسة والنموذج المقترح للحكومة

أولاً: النموذج المقترح للحكومة

ثانياً: الملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية

أولاً نموذج لتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي مقترح من الباحث:

ويرى الباحث أن الحوكمة كنظام له عدد المكونات والأنشطة وجهات معنية بالتطبيق والمتابعة ومخرجات أساسية مع أثر للتطبيق الفعال من خلال منظومة تفاعلية حسب الشكل رقم (31):



ويتضح من الشكل أعلاه رقم (31) المعد من قبل الباحث أن مكونات نظام الحوكمة هي على النحو التالي:

مكونات النظام والأنشطة الرئيسية: والمتمثلة في المتطلبات التشريعية كالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التنظيمية، والمتطلبات الإدارية المتمثلة في العمليات والإجراءات وتعليمات العمل وكيفية الإدارة والتشغيل بكفاءة وفعالية، والمتطلبات الرقابية والتدقيقية التي تتمثل في التدقيق والرقابة

الداخلية على تلك العمليات والإجراءات منعاً من انحرافها. إضافة إلى التدقيق الداخلي والمتمثل في تدقيق الجودة؛ من حيث وقت ودقة وأخطاء وفعالية وكفاءة العمليات والإجراءات حسب المواصفة القياسية آيزو 2008، مع مراعاة المتطلبات الإعلامية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة تجاه المجتمع، وسياسات وأهداف إستراتيجية مبنية على مشاركات فعالة من الفئات المعنية وخطط ومتابعات للأداء، مع تعيين المدراء، ومتابعة أدائهم، وتحديد المكافآت لفريق القيادة، مع وجود خطط مبرمجة للاجتماعات ومتابعة دورية للتوصيات على المستوى الداخلي والخارجي، جدولة اجتماعات المجالس، وتطبيق فعال لمنهجيات ونظم وقوانين تخدم الحوكمة بمشاركة فعالة من الفئات المعنية، إضافة إلى تقارير أداء منشورة، مساواة في التعامل بين الفئات المعنية، عدالة في مناحي العمل كافة، إفصاح عن جميع التقارير الإدارية والمالية، ولوائح تنفيذية يتم متابعتها ومتابعة العمليات والإجراءات والنظم ومدى كفاءتها وفعاليتها، من خلال (خطط تدقيق ورقابة وتقييم المتكامل والشامل)، مع نشرات توعوية وإعلامية وبرامج اجتماعية للموظفين، مع مساءلة في الأداء من قبل المجلس التنفيذي ومن قبل فريق القيادة مع اتخاذ الإجراءات المناسبة.

المكون الثاني الجهات المعنية وأهم المخرجات: والمتمثلة في العمليات التشغيلية كفريق القيادة ومجالس الإدارة والجهات المشرفة على تطبيق النظام؛ كالمدرء التنفيذيين والمدراء الإداريين من حيث تطبيق السياسات ووضع الأهداف للموظفين ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وجهات الرقابة على أداء العمليات، مثل مكتب الرقابة الداخلي وفريق التدقيق الداخلي، وجميع العمليات التشغيلية ذات العلاقة داخل المنظمة وخارجها مع الشركاء والموردين والمجتمع، ومع المتعاملين وغيرها من خلال عملية تفاعلية بهدف ضبط جميع المخرجات من عمليات التشغيل للمنظمة.

وحقوق أصحاب المصلحة من متعاملين وموظفين وشركاء وموردين وحكومة ومساهمين، بما يضمن تحقيق متطلباتهم، وكذلك تحقيق العدالة والمساواة في تقديم الخدمات لهم. هذا بالإضافة إلى تفعيل عملية الشفافية والإفصاح عن أداء المنظمة المالي وغير المالي، ومراقبة كفاءة وفعالية مجالس الإدارة وفريق القيادة في اجتماعاتها ومراقبتها لأداء عمليات المنظمة ومدى تطبيق السياسات التي رسمها فريق القيادة ومجلس الإدارة. تقارير رقابة وتقييم داخلية وخارجية وخطط للإجراءات التصحيحية مع تحقيق الإفصاح والشفافية ونشر لتقارير الأداء المالي والإداري وتقييم خدمات مجتمعية ومسؤولية مجتمعية وبيئية.

المكون الثالث: مخرجات النظام: المتمثلة في زيادة الأداء للمنظمات الحكومية مع زيادة التنافسية للمنظمة والثقة في خدمات ومنتجات المنظمة، مع زيادة رضا الفئات المعنية كالمعاملين والشركاء والمجتمع والموردين وأصحاب المصلحة عن المنظمة وخدماتها وأدائها، مع قدرة المنظمة على التطوير بشكل أسرع مما يحقق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي بشكل متكامل، من خلال منظومة الأداء المؤسسي المتمثلة في المؤشرات التشغيلية والمؤشرات الرئيسية للمنظمة الإستراتيجية والتشغيلية.

ثانياً ملخص الدراسة:

دراسة أثر تطبيق الحوكمة على تميز المنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية على الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم تحديد مشكلة الدراسة في عدم وجود نظام لحوكمة المنظمات الحكومية، مع ضعف عملية تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع الحكومي، وتركيز التطبيق في القطاع الخاص والشركات المساهمة العامة، إضافة إلى وجود عدد كبير من الجهات الداخلية والخارجية المعنية بالرقابة، والتدقيق، والتقييم على العمليات والإجراءات والمشاريع داخل المنظمات وعلى مستوى الإمارة.

وكانت أهم الأهداف التي ركزت عليها الدراسة في تعرف مدى اقتناع الإدارة بالمنظمات الحكومية بإمارة دبي بمبادئ ومعايير الحوكمة من خلال تعرف رأي (فئات الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والوظائف النمطية) بتلك المنظمات الحكومية بتطبيق الحوكمة في مؤسساتهم، ومدى دعم الحوكمة تحقيق التميز في الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية، والتعرف على مدى وجود تكامل وترابط بين الوحدات المعنية في عملية الرقابة والتدقيق على العمليات والإجراءات داخل الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية لضمان عملية عدم الانحراف في تحقيق مخرجات العمليات التشغيلية بشكل كفء وفعال. مع التعرف على مدى فعالية النظم والمنهجيات المتبعة لدى تلك الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية في عملية إدارة علاقات الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، المجتمع، الموردين، الموظفين)، ومدى تحقيقها لمبدأ

الشفافية والإفصاح في تقاريرها المالية وغير المالية. مع التعرف على دور حكومة دبي من خلال دائرة الرقابة، والأمانة العامة للمجلس التنفيذي بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية.

ولقد قام الباحث بتحديد خمسة فروض رئيسية مستقلة تمثلت في مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من اقتناع الإدارة بمبادئ ومعايير الحوكمة، والتطبيق الفعال لمنهجيات العمل والنظم والقوانين المرتبطة بالحوكمة، وأبعاد الحوكمة المتمثل في (الشفافية، والعدالة، والإفصاح) في التعامل مع الفئات المعنية (الشركاء، المتعاملين، الموردين، الموظفين، المجتمع)، والرقابة الداخلية الفعالة والخارجية على العمليات والإجراءات والمشاريع، مع المتغير التابع والمتمثل بكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

وتم تحديد عينة الدراسة بعدد 400 مفردة توزعت على عدد 10 هيئات ودوائر ومؤسسات حكومية في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث كانت الاستجابة بنسبة 84٪. ولقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة مع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية كمتغير تابع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (290. و 532) عند مستوى معنوية أقل من (0.01). مما يدل على إثبات فروض الدراسة بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ولقد كانت أهم نتائج الدراسة متمثلة في الآتي:

- أهمية قيام المؤسسات والدوائر والهيئات الحكومية كافة بتعزيز مبدأ الإفصاح كأحد أهم أبعاد الحوكمة، وذلك من خلال الإفصاح عن جميع تقارير أدائها الإدارية والمالية، مع عرض جميع أنواع المخاطر التي من الممكن أن تتعرض

لها تلك المنظمات وأهمية العمل على تعميم ونشر أهم أنشطتها ومشاريعها ومؤشرات أدائها من خلال مختلف طرق الاتصال والتواصل المتاحة.

- أهمية قيام الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بمشاركة الجهات المعنية (كالشركاء، والمتعاملين، والمعنيين) في تطوير القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لأعمال وأنشطة تلك الدوائر والهيئات والمؤسسات من خلال التنسيق مع جميع الجهات الخارجية على مستوى الحكومة، لضمان عدم الازدواجية في تكرار تلك القوانين والتشريعات واللوائح.

- على المؤسسات والهيئات والدوائر الحكومية مشاركة الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع، الموظفين) في إطلاق الخدمات الجديدة أو التطوير على الخدمات لضمان مبادئ الشفافية في التعامل مع تلك الفئات مع أهمية إخطار تلك الفئات بالعمليات المحدثة أو الجديدة، بهدف ضمان مشاركتهم في إصدار تلك العمليات والخدمات قبل تطبيقها على أرض الواقع.

- بينت الدراسة وجود التزام عام بتنفيذ جميع السياسات والأنظمة والضوابط والإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية، وخلق وإيجاد كل الوسائل الممكنة والمتاحة لمراقبة والتدقيق على العمليات كافة لتحقيق أفضل نتائج أداء ممكنة، الأمر الذي يؤكد أيضاً وجود رقابة خارجية صارمة وحازمة للحكومة على جميع الهيئات والمؤسسات والدوائر الحكومية محل الدراسة، وأن هناك التزاماً عاماً بتطبيق وتنفيذ جميع القوانين والتشريعات والسياسات والأنظمة الصادرة عن الحكومة بشكل متكامل وفاعل ودقيق.

- أكدت الدراسة أن هناك إدراكًا كبيرًا لدى الهيئات والمؤسسات والدوائر الحكومية محل الدراسة بأهمية تطبيق الحوكمة وآثارها المترتبة على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، سواء من حيث زيادة كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية، وتحقيق نتائج أداء إيجابية، وما يترتب على ذلك من خفض في التكاليف وتقليل الأخطاء وزيادة الشفافية وتطبيق أفضل الممارسات، وأن تطبيق الحوكمة له أثر إيجابي على فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي.
- تؤكد الدراسة أن تطبيق الحوكمة يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف للمنظمات والمؤسسات والهيئات، مع كسب ثقة المتعاملين، وتحسين الخدمات المقدمة لهم، الأمر الذي يسهم وبشكل تلقائي في زيادة العوائد المالية والاستغلال الأمثل للموارد.

Council the extent of the application of the principles of governance in those departments and agencies and government institutions.

The researcher has identified five independent major hypotheses where the extent of the correlation of significance between each of persuaded management principles and standards of corporate governance, and effective application of the methodologies work, systems and laws related to governance, and the dimensions of governance represented in (transparency, fairness, disclosure) in dealing with relevant groups (partners, customers, suppliers, employees, community), and effective internal control and external processes and procedures and projects, with the dependent variable and the goal to have efficient and effective institutional performance of governmental organizations.

The sampling was done over 400 individuals among 10 different institutions in Dubai Government - UAE. The response was 84% with a result to indicate that there is reasonable correlation among all independent variables with the efficiency and effectiveness of the institutional performance of governmental organizations as a dependent variable, with correlation coefficients ranging between (.290 and .532) at the abstract level less than (0.01). This Indication proves that while studying hypothesis there is a correlation of statistical significance between the independent variables and the dependent variables.

:Research Abstract

The research is summarizing the governance impact on the governmental organizations excellence. And it includes several case studies of governmental authorities and institutions in the emirate of Dubai – UAE. During the candidature of research I have tried to identify the matter of the applicability of the governance module in these governmental organizations. I noticed that the weakness in the implementation of governance principles and standards in the governmental and public sector are evident. While it has firm approach in private sector even with the high counts of regulators and auditing bodies exists; who are taking full care of processes, procedures, and projects review on the emirate level.

One of the main objective of the research is to study how contented was the management in these organizations with the level of governance they are applying?

It was shown through surveying the different levels of organizational structure in these organizations about their opinion of to which level their organization is applying the governance, what is the impact of governance implementing on the organizational excellence, how they scrutinize the integrity between the regulators and auditing entities which ensures the accuracy of operating processes and its outcome. It was also studied that the methodologies in managing the relation with stakeholders and the level of transparency and disclosure in reporting the financial and non financial data. Also the rule of Dubai government through the Audit Department, and the General Secretariat of the Executive

firm control to the government on all bodies, institutions and government departments which were studied and there is a general obligation to apply and enforce all laws and legislation, policies and regulations issued by the government in an integrated, effective and accurate form.

- The study showed a wide knowledgebase among all the studied governmental entities about how important to apply the governance understanding which has impact of efficiency and effectiveness on institutional performance, through increasing the efficiency and effectiveness of operational processes. Achieving active performance results and goes along with this cost and error reduction and more transparently applying the best practices regarding this issue.
- The study ensures that the governance helps to increase the productivity and to achieve the organization's goals as well as raises the customer's trust and enhancing the services provided which automatically leads to the increase the profit and optimal utilizing of resources.

Summarizing the most important results of the research:

- How important the adaptation of correlation concept in all governmental entities as the most important governance elements throughout the performance evaluation and financial reporting, with risk identification and assessment, highlighting and elaborating the importance of publishing and generalization in all available media and communication portals.
- How important is the 'interested bodies' engagement in laws and legislation development and regulations which governs the work and activities of these departments and bodies and institutions through coordination and avoiding duplication in the recurrence of such laws, legislation and regulations.
- Highlighting the importance of 'concerned bodies' engagement in providing new services or enhancing the current services to ensure that the transparency concept through interacting with these bodies in development of the services before implementation will take place.
- The study showed an overall commitment to the implementation of all policies, regulations, controls, procedures and internal audit, and create and find all possible means available to monitor and audit all operations to achieve the best possible performance results, which also confirms the existence of external oversight strict and

رقم الإيداع: 20813 / 2018

الترقيم الدولي: 3 - 214 - 838 - 977 - 978
