

" تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على نتائج التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز في ضوء التحول الرقمي "

"دراسة تطبيقية على هيئة الذكاة والضريبة والجمارك"

" The impact of applying governance principles on institutional excellence outcomes according to the European model of excellence in light of digital transformation "

"Applied study on the Authority of Intelligence, Taxes and Customs"

مقدمة من

الباحث /

في إدارة الأعمال

بحث مقدم للحصول علي درجة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستويات توافر أبعاد نتائج نموذج التميز الأوروبي، والتعرف على أثر مبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي، والتوصل إلى بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة لتساعد المسؤولين بهيئة الذكاة والضريبة والجمارك محل الدراسة في ضرورة الاهتمام بمبادئ الحوكمة والتي قد

تساعد في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، واعتمد الباحث علي المنهج التحليلي المقارن بدراسة أبعاد مبادئ الحوكمة وتأثيرها علي نتائج التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي، وقام الباحث بإعداد دراسة استطلاعية بلغت عدد المفردات إلي (40) مفردة ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها أن بعد نتائج العملاء يتأثر تأثيراً بأربعة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي علي الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: مبدأ النزاهة، يليه مبدأ العدالة والمساواة، ثم مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ المشاركة الفعالة، وأن بعد نتائج الأفراد يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي علي الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: مبدأ المشاركة الفعالة، يليه مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ العدالة والمساواة. وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة الوفاء بمتطلبات تطبيق الحوكمة والتي أقرها الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بالمملكة العربية السعودية، والاهتمام برفع مدرجات العاملين بمبادئ الحوكمة وخصيصاً بعد نتائج العملاء، والاهتمام برفع مدرجات العاملين لبعدي نتائج التميز المؤسسي وخصيصاً بعد نتائج العملاء، والاهتمام بتطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة والمشاركة الفعالة والعدالة والمساواة كأهم أربع مبادئ للحوكمة من زاوية التأثير في أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج التميز الأوروبي.

الكلمات الدالة: مبادئ الحوكمة، نتائج التميز المؤسسي، النموذج الأوروبي، التحول الرقمي، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

Abstract

This study aims to: determine the extent of application of governance principles, the levels of availability of the European Excellence Model results, identify the impact of governance principles on the two dimensions of the European Excellence Model results, and reach some recommendations based on the results of the study to help officials at the General Authority of Taxation and Customs, which is the subject of the study, in the need to pay attention to governance principles, which may help in achieving high levels of institutional excellence. The study community was represented by all employees of the General Authority of Zakat, Tax and Customs in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher relied on the comparative analytical approach to study the dimensions of governance principles and their impact on the results of institutional excellence according to the European model. The researcher prepared a survey study with (40) items. The study reached a set of results, including that the dimension of customer results is affected by four dimensions of governance principles, which are, in order according to the strength

of influence, as follows: the principle of integrity, followed by the principle of justice and equality, then the principle of transparency, and finally the principle of effective participation. The dimension of individual results is affected by a direct moral impact by three dimensions of governance principles, which are, in order according to the strength of influence, as follows: the principle of effective participation, followed by the principle of transparency, and finally the principle of justice and equality. The researcher recommended a set of recommendations, including the necessity of fulfilling the requirements for implementing governance, which were approved by the national framework for governance of the government administrative apparatus in the Kingdom of Saudi Arabia, and paying attention to raising employees' awareness of governance principles, especially the principle of justice and equality, and paying attention to raising employees' awareness of the two dimensions of institutional excellence results, especially the dimension of customer results, and paying attention to applying the principles of transparency, integrity, effective participation, justice and equality as the four most important principles of governance from the perspective of influencing the dimensions of institutional excellence according to the European excellence model.

Keywords: Governance principles, institutional excellence results, European model, digital transformation, Smart, Tax and Customs Authority.

المقدمة:

أصبح موضوع الحوكمة أكثر أهمية من أي وقت مضى، ليس فقط على المستوى المحلي؛ بل على مستوى الجهات الفاعلة والمنظمات الدولية والإقليمية مثل البنك الدولي World Bank والأمم المتحدة United Nations ووكالاتها المتخصصة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (Moraru, 2012)، ويشير مصطلح الحوكمة Governance بصفة عامة إلى السياسات والإجراءات الرسمية داخل المؤسسات لاتخاذ القرارات الخاصة بخطة العمل (Johnson et al., 2017).

وعلى الجانب الآخر، تبحث المؤسسات عن التميز المؤسسي من أجل تأمين نجاحها واستمرارها في الأسواق، وذلك من خلال النمو النوعي الذي يجمع بين خدمة وإرضاء العميل الداخلي والخارجي، حيث أضحى البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز المؤسسي، فالتميز هو أحد الدعائم الأساسية التي تسعى جميع المنظمات الدولية إلى اعتمادها في جميع مجالات العمل والذي سوف يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءة مخرجاتها (Alamiri et al., 2020).

وبناءً على ما سبق يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل الممكنات من وجهة نظر العاملين بهيئة الذكاء والضريبة والجمارك؛ في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا المجال، والعمل على تقديم مجموعة من التوصيات لقيادة وزارة المالية المصرية وللعاملين في مجال التطبيق للمساعدة على الارتقاء بها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والمساهمة في تميزها.

مشكلة الدراسة:

في ضوء الفجوة البحثية التي تبين من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة والمتمثلة في ندرة الدراسات السابقة على حد علم الباحث التي تناولت العلاقة بين تأثير مبادئ الحوكمة على نتائج التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM وذلك على الرغم من أن هناك دراسات تناولت أثر مبادئ الحوكمة في التميز المؤسسي ولكن ليس وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز؛ وهو ما يُعد فجوة بحثية يحاول الباحث تغطيتها في هذا الدراسة.

فسوف يقوم الباحث بإجراء دراسة استطلاعية مع بعض العاملين والقيادات بوزارة المالية المصرية؛ وذلك بهدف التعرف على مدى توافر مبادئ الحوكمة والتميز المؤسسي، وسوف تمثل هذه الدراسة الاستطلاعية في إجراء بعض مقابلات شخصية متعمقة مع عدد من العاملين بهيئة الذكاء والضريبة والجمارك وقيادتها لاستطلاع آرائهم حول متغيري الدراسة، وسوف تكشف هذه الدراسة الاستطلاعية عن العديد من المؤشرات التي يوضحها الجدول التالي:

قياس مدى التوافق مع العبارات التالية					العبارات	رقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
مبادئ الحوكمة						

1	15	10	7	4	4	تُتيح هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وثائق منشورة حول أهدافها وفلسفة عملها، ويتم إتاحتها للجمهور وأصحاب الشأن.
2	16	9	5	5	5	تُوفر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك منظومة تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.
3	8	11	8	12	1	تُنشر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك قائمة القيم التي تتبناها وتشكل موجّهات الأفعال للعاملين بالهيئة.
4	17	15	3	3	2	يتم إجراء استطلاعات رأي لتحديد توجهات الفئات المستفيدة من خدمات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وأصحاب المصالح.
5	14	13	10	3	0	توجد آلية ومنظومة متكاملة للشكاوى في حالة التمييز في المعاملة وتوقيع الجزاء المناسب.
6	12	15	9	1	3	توجد رؤية معتمدة منفذة حول استدامة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لأهدافها الاستراتيجية.
نتائج التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي						
1	12	15	5	7	1	يزداد رضا العملاء بشكل مستمر عن الخدمات المقدمة.
2	10	16	4	5	5	تجميع بيانات لقياس رضا العاملين.
3	9	7	18	3	3	التفاعل مع القضايا المجتمعية ودعمها
4	15	14	10	1	0	مدي تحقيق نتائج الأداء المؤسسي المطلوبة

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

أن هناك اتجاه إيجابي بنسبة إجمالية تتعدى 80% لأبعاد الحوكمة والتميز المؤسسي للعاملين بالهيئة الزكاة والضريبة والجمارك نحو مبادئ الحوكمة والتميز المؤسسي وهذا يعكس عملية منهجية هدف إلى السعي المستمر لتحقيق الأداء العالي والتميز في جميع جوانب العمل، تتضمن هذه العملية تطوير استراتيجيات لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما تستند هذه العملية إلى مفهوم التميز، والذي يُعرّف بأنه “الأداء المتميز” حيث تركز الإدارة في التميز المؤسسي على أربع مجالات أساسية للأداء:

- الكفاءة: وهي القدرة على أداء المهام بفعالية وكفاءة.
- الفعالية: وهي القدرة على تحقيق النتائج المرجوة.
- الابتكار: وهي القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الحالية.
- الرضا: وهو رضا العملاء والموظفين.

فيما يخص مبادئ الحوكمة:

قام الباحث بكتابة عبارات لقياس مدي توافق أم عدم توافق العاملين هيئة الذكاة والضريبة والجمارك مع هذه العبارات حيث سوف تشكل مفهوم مشكلة الدراسة لدي الباحث في مدي توافر فهم ووعي العاملين هيئة الذكاة والضريبة والجمارك لمبادئ الحكومة إلي افتقاد الشافية أو توافر مبدأي المساءلة والنزاهة ومبدأ المشاركة الفعالة للعاملين وما هو مدي توافر مبدأ العدالة والاستدامة.

فيما يخص التميز المؤسسي:

فقام الباحث بكتابة عبارات لقياس مدي آراء العينة الدراسة الاستطلاعية حول أبعاد التميز المؤسسي في بُعد نتائج العملاء "العميل الخارجي" ونتائج الأفراد "العميل الداخلي" ونتائج المجتمع "المسؤولية الاجتماعية" ونتائج الأداء "مؤشرات الأداء".

ومن خلال النتائج المتوقع الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية في تطبيق مبادئ الحوكمة مع أبعاد التميز المؤسسي والذي يدعم هيئة الذكاة والضريبة والجمارك في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومسايرة التطور، وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية:

- 1) إلي أي مدي تتوافر مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة الفعالة، والعدالة والمساواة، والاستدامة) في هيئة الذكاة والضريبة والجمارك؟
- 2) هل تحقق نتائج النموذج التميز المؤسسي (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء) في هيئة الذكاة والضريبة والجمارك؟
- 3) هل يوجد تأثير معنوي لمبادئ الحوكمة في بعدي نتائج التميز المؤسسي الأوروبي من وجهة نظر العاملين في هيئة الذكاة والضريبة والجمارك؟

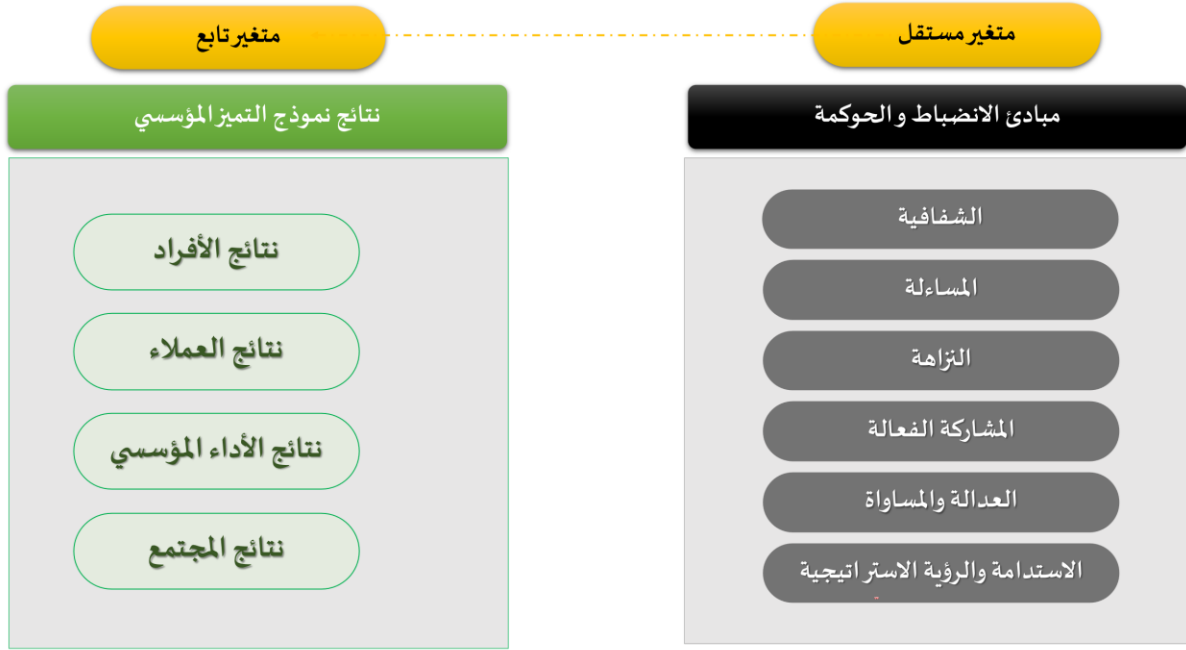
أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والتساؤلات المنبثقة منها، فإن هذه الدراسة تسعى إلي تحقيق الأهداف التالية:

- 1) تحديد مدي تطبيق مبادئ الحوكمة بهيئة الذكاة والضريبة والجمارك.
- 2) تحديد مستويات توافر بعدي النتائج وفقاً للنموذج الأوروبي بهيئة الذكاة والضريبة والجمارك.
- 3) التعرف علي أثر مبادئ الحوكمة في بعدي النتائج بنموذج التميز المؤسسي الأوروبي من وجهة نظر العاملين بهيئة الذكاة والضريبة والجمارك.
- 4) التوصل إلي بعض التوصيات بناءً علي نتائج الدراسة الميدانية لتساعد السادة المسؤولين بهيئة الذكاة والضريبة والجمارك محل الدراسة في ضرورة الاهتمام بمبادئ الحوكمة ولتي قد تساعد في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي.

نموذج الدراسة:

يمكن صياغة النموذج الذي يوضح العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة وذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (1) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مقياس (UNDP,2008) ومقياس (Dahlgaard et al., 2013)

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة علي المستويين العلمي والعملي علي النحو التالي:

الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات العربية التي تدرس العلاقة بين الحوكمة وعلاقتها بنتائج نموذج التميز الأوروبي
- التميز المؤسسي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك الإطار.
- الأصول العلمي لمفهوم الحوكمة والتميز المؤسسي من منظور النموذج الأوروبي للتميز.

- إثراء البحوث في هذا المجال، وبالتالي فتح المجال أمام الباحثين للدراسة في هذا المجال.

الأهمية العملية "التطبيقية":

تستمد هذه الدراسة إحدى الدراسات أهميتها العلمية مما يلي:

- تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تقديم بعض التوصيات لقيادات ومتخذ القرار في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من شأنها زيادة مستوي التميز في المؤسسات الحكومية بوجه عام، وفي القطاع قيد الدراسة بوجه خاص ومساعدة قيادات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في تحقيق أهدافها وتميز خدماتها.
- نجاح هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في الاستفادة من توصيات تلك الدراسة سوف تعود بالفائدة علي المجتمع أجمع والتأثير عليه بشكل إيجابي.

حدود الدراسة:

- (1) **الحدود الموضوعية:** سوف يتم دراسة دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي.
- (2) **الحدود المكانية:** سوق يقتصر البحث علي مجال التطبيق في الدراسة الحالية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (3) **الحدود البشرية:** سوف يقتصر الدراسة الحالية علي العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- (4) **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم جمع بيانات الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

يتناول الباحث فيما يلي مصطلحات الدراسة، علي النحو التالي:

• مفهوم الحوكمة Governance:

مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية، والعدالة والمساواة، والمشاركة الفعالة، والنزاهة، والمساءلة بهدف تحقيق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل (Khatid et al., 2022).

• التميز المؤسسي Organizational Excellence:

القدرة علي النمو والتحسين في جميع جوانب المنظمة، مع مراعاة التوازن بين جميع احتياجات وتوقعات المستفيدين واحترام أعلى مستويات رضاهم (Al-Ma'aitah et al., 2020).

• نموذج التميز الأوروبي EFAM:

هو إطار غير حتمي يحل العلاقات بين ما تفعله المنظمة (معايير التمكن) ونتائجها التي يمكن أن تحققها "نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء" (Keahtegar et al., 2021).

الخلفية النظرية للدراسة:

يتناول الباحث فيما يلي الخلفية النظرية لكل من بمبادئ الحوكمة ثم الخلفية النظرية لأبعاد نتائج نموذج التميز الأوروبي وذلك علي النحو التالي:

- الخلفية النظرية لمبادئ الحوكمة:

بداية يتناول الباحث التعريفات المختلفة للحوكمة، وذلك علي النحو التالي:

يعرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP الحوكمة بأنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شئون الدولة علي كافة المستويات من خلال آليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها (UNDP, 2007).

بينما يرفعها البنك الدولي علي أنها الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية (The World Bank, 2012).

وأخيراً يعرفها (Madhani & Pankaj, 2020) علي أنها تمثل إدارة أعمال مسؤولة وموجهة نحو خلف القيمة علي المدى الطويل، حيث تركز حوكمة الشركات علي هيكل الشركة وعملياتها لضمان السلوك العادل والشفاف والخاضع للمساءلة.

أما عن مبادئ الحوكمة، فقد سعت العديد من الهيئات الدولية لوضع أهم مبادئ لحوكمة الشركات، وقد أشار (معمر وآخرين، 2015) إلي أن مبادئ حوكمة الشركات تمثل القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة تتعلق بما يلي:

1. حقوق المساهمين:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة شركات حماية حقوق المساهمين من خلال تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول علي معلومات خاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الحصول علي حصص من أرباح الشركة.

2. المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة للمساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين، والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة للحصول علي تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

3. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات علي اعتراف بحقوق أصحاب المصاحبة كما يسريها القانون، وأن يعمل أيضاً علي تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة علي أسس مالية سليمة.

4. الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

5. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما ينبغي أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

ويتناول الباحث في هذه الدراسة مبادئ الحوكمة المتمثلة في مبدأ الشفافية والمصارحة، ومبدأ المساءلة والمحاسبة، ومبدأ النزاهة، مبدأ المشاركة الفعالة، ومبدأ الاستدامة والرؤية الاستراتيجية، وفقاً لمقياس (OECD, 2004) والذي يتم فيه الاعتماد عليه في العديد من الدراسات الأجنبية مثل (Frischtak & Stiyas, 2015) والعربية منها (إبراهيم وآخرين، 2015) (عبد السلام وآخرين، 2017) (الزميتي، 2019)، ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

1. **الشفافية Transparency**: يقصد بها توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها.
2. **المساءلة Accountability**: يقصد بها خضوع صاحب القرار لمساءلة القانون والمواطنين وتفعيل الإجراءات الرقابية.
3. **النزاهة Integrity**: يقصد بها الالتزام بالتحقيق في دعاوي الانتهاكات بحيادية ومهنية، وتوافر مدونات للسلوك المطلوب أن يسلكه الأفراد.
4. **المشاركة الفعالة Effective Participation**: يقصد بها تهيئة السبل لكافة الأطراف ذات العلاقة للإسهام بفاعلية في عمليات صنع القرار واتخاذ القرارات.
5. **العدالة والمساواة Equality & Equity**: يقصد بها الاستناد إلي حكم الدستور والقانون في تسير جميع شئونها.
6. **الاستدامة والرؤية الاستراتيجية Sustainability & Strategic Vision**: يقصد بها أن تمتلك الإدارة رؤية واضحة ونظرة طويلة الأمد فيما يتعلق بحوكمة المؤسسات ومتطلباتها.

- الخلفية النظرية لأبعاد التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي على أنه القدرة على النمو والتحسين في جميع جوانب المنظمة، مع مراعاة التوازن بين جميع احتياجات وتوقعات المستفيدين واحترام أعلى مستويات رضاهم (Al-Ma'aitah, et al, 2020).

يتم بناء التميز المؤسسي من خلال تحقيق التوافق بين جميع الأنظمة في المؤسسة لتقديم وتلبية جميع احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة، وعند الحديث عن التميز المؤسسي من الضروري الإشارة إلي جانبين مهمين وهما تحديد أصحاب

المصلحة (العلاء، والعاملين، والموردين، والمسوقين) والجانب الآخر هو إدارة العمليات الأساسية — (تطوير منتج جديد وجذب العملاء، خفض التكاليف وتلبية الاحتياجات) فضلاً عن العديد من العوامل التي يجب أن تلبى في المنظمة لتحقيق المتميز منها وضوح أهداف المنظمة والتزام جميع مستويات القيادة بعملية التحسين والتطوير وامتلاك القادة لمستوي عالٍ من القدرات والمهارات والابتكار (Hijjawi, 2021).

وقد تم اقتراح نموذج التميز الأوروبي كأحد نماذج التميز المؤسسي وذلك عام 1988 من قبل 14 شركة أوروبية كبرى، هدفهم هو توعية الشركات الأوروبية من أن التميز أمر ضروري لعملية التحسين المستمر لمساعدة الشركات الأوروبية على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمي (Para-Gonzalez et al., 2018).

حيث ذكر (Arau'jo & Sampaio, 2014) أن النموذج قد تم تحديثه في عام 2012 وأعيد هيكلته ليتضمن تسعة معايير تقاس ب 1000 نقطة منها 500 نقطة لمعايير التميز (النتائج) والباقي موزعه على المعايير الأساسية (الممكنات أو العوامل المساعدة) ومن يصل مجموع نقاطه إلى 400 نقطة يعد متميزاً.

وأوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن بداية التميز في الأداء تستغرق وقتاً كبيراً من (5-7) سنوات حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق 300 نقطة، فيطلق عليها منظمة جيدة يظهر فيها التحسن المستمر وبعد مدة زمنية تحقق 500 نقطة فيطلق عليها منظمة جيدة جداً يكون لديها تحسين الأداء واضح، وبعد حوالي 7 سنوات تحقق 700 نقطة فيطلق عليها منظمة متميزة في الأداء.

ويري (Para-Gonzalez et al., 2018) أن النموذج الأوروبي للتميز EFQM أمر ضروري لعملية التحسين المستمر لمساعدة الشركات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

أما (Safari et al., 2019) فذكر أن أهمية النموذج الأوروبي للتميز EFQM تتمثل في أنه يساعد المؤسسات في فهم وضعها الحالي، بالإضافة إلى تطبيق نماذج تدفق التحسين المستمر والتوجيه من خلال التقييم استناداً إلى المعايير التسعة للنموذج.

وأوضح (Hijjawi, 2021) أن أهمية التميز المؤسسي تبرز من خلال منح المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وتفصيلياً علي المنافسين، حيث أنه يجعل المنظمة متفوقة في أدائها وفي تقديم الخدمة معاً، حيث يساهم في إحداث تأثير إيجابي على تصورات العملاء والعاملين ويحفزهم على التطور المستمر مما يساهم في استمراريتهم على المدى الطويل.

وأشار (Keshtrgar et al., 2021) إلى أن أهمية النموذج الأوروبي للتميز EFQM تمكن في أنه تم تصميم هذا النموذج لمساعدة المؤسسات على التغيير وتحقيق التحسين المستمر باستخدام مفاهيم الجودة الشاملة وتمكين المديرين من زيادة فعالية قيادتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار، وزيادة رضا المستفيدين من المؤسسة، وتحديد المواقف لأعمالهم.

ويتم التعبير عن نموذج التميز EFQM القائم على تسعة عوامل أو معايير في قسمين هما:

- عوامل التمكين أو الممكنات Enablers:

وتعني كيف تتم الأشياء في المنظمة، وتشمل عوامل التمكين أو الممكّنات خمسة عوامل رئيسية وهي: القيادة الاستراتيجية، والأفراد، والتحالفات، والموارد والعمليات، والمنتجات والخدمات.

- عوامل النتائج Result:

وتعني تحقيق المخرجات من تنفيذ معايير التمكين، وتشمل: نتائج العملاء، ونتائج الأشخاص، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية. (Para-Gonzalez et al., 2018)

وتركز الدراسة الحالية على دراسة دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج، ومن ثم يتناول الباحث أبعاد عوامل نتائج نموذج التميز الأوروبي والتي تمثل إنجازات المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، وهي:

- نتائج العملاء People Results:

أشار (Moridani et al., 2016) إلى أن المنظمات المتميزة تعتمد على مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالأداء والمخرجات "الإنتاج" لتحديد التوزيع الناجح للاستراتيجية، وتدعم السياسات القائمة على حاجات وتوقعات العملاء المستفيدين من الخدمات، وفقاً لما عرضه نموذج التميز EFQM فإن المنظمات المتميزة تحقق استمرارية النتائج التي تقابل أو تتجاوز توقعات أفرادها.

- نتائج الأفراد Customer Results:

أشار (Moridani et al., 2016) أن المنظمات المتميزة تطور مجموعة المؤشرات المحددة لتوزيع الاستراتيجية، وتدعم سياساتها القائمة على حاجات وتوقعات الأفراد، وفقاً لما عرضه نموذج التميز EFQM فإن المنظمات المتميزة تحقق استمرارية النتائج التي تقابل أو تتجاوز توقعات أفرادها.

- نتائج المجتمع Society Results:

ذكر (Moridani et al., 2016) أن المنظمات المتميزة تطور مجموعة مؤشرات الأداء والمخرجات المرتبطة، لتحديد التوزيع الناجح للاستراتيجية البيئية والاجتماعية القائمة على حاجات وتوقعات أصحاب المصالح الخارجيين، وطبقاً لما عرضه نموذج التميز EFQM فإن المنظمات المتميزة تحقق استمرارية النتائج التي تقابل أو تتجاوز الاحتياجات والتوقعات التي تتعلق بأصحاب المصالح داخل المجتمع.

- نتائج الأعمال Business Results:

ذكر (Moridani et al., 2016) أن المنظمات المتميزة تطور مجموعة النتائج الإرشادية المالية وغير المالية لتحديد التوزيع الناجح للاستراتيجيات ونماذج الأعمال، وتدعم السياسات القائمة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح الرئيسيين، وطبقاً لما عرضه نموذج التميز EFQM فإن المنظمات المتميزة تحقق استمرارية النتائج التي تقابل أو تتجاوز احتياجات وتوقعات عمل أصحاب المصالح.

الدراسات السابقة:

- الدراسات الخاصة بالحوكمة:

استهدفت دراسة (راضي، 2019) فحص أثر تطبيق الحوكمة الأساسية علي تعزيز الشفافية والافصاح في التقارير المالية للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، حيث توصلت الدراسة إلي وجود اتفاق في آراء أفراد العينة بخصوص الآثار الإيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة علي تعزيز الشفافية والافصاح في البنوك التجارية بالسعودية، فضلاً عن وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشركات الوساطة المالية والمحاسبين القانونيين من حيث الآثار الإيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة علي سوق المال السعودي.

كما هدفت دراسة (فاروق، 2019) إلي التعرف علي واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، وقد توصل الباحث إلي بناء تصور مقترح معتمداً علي نتائج الدراسات السابقة والمعطيات العلمية للدراسة النظرية، ودراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات، والدراسة الميدانية لواقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش، وشمل التصور المقترح أربعة عناصر رئيسية هي: المنطلقات الفكرية، ومراحل التصور المقترح، وكيفية التجريب، وآليات ما بعد التجريب.

وفي دراسة أجراها (Khatib et al., 2022) بهدف تقديم مراجعة شاملة للأدبيات حول جوانب حوكمة الشركات للسوق المالي، وتحديد الثغرات الحاسمة في الأدبيات وتم استخدام عينة نهائية من 125 مفردة من قواعد بيانات Web of Science ، وقد أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً متزايداً بين الباحثين لمواصلة استكشاف جوانب حوكمة الشركات في ماليزيا بسبب التطوير المستمر لرموز حوكمة الشركات الماليزية، وبالمثل يكشف الاستعراض أن غالبية الدراسات السابقة كمية، وقد تم إجراؤها باستخدام بيانات مخزنة بالأرشيف الخاص بشركات غير مالية، وأيضاً ركزت الأدبيات الحالية بشكل أساسي علي نتائج حوكمة الشركات وخاصة أداء الشركة.

وسعت دراسة (Chandrakant & Rajesh, 2022) إلى وضع تصور لحوكمة الشركات والاستدامة الاجتماعية في الدول الغربية وتطورت ممارستها في جميع أنحاء العالم، ومعرفة أثر النتائج البيئية والاجتماعية والحوكمة على أداء الاستدامة للشركات بالتطبيق على 1820 شركة حول العالم، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقات إيجابية ومعنوية للاستدامة الاجتماعية علي حوكمة الشركات وبالتالي علي أداء الاستدامة الإجمالي للشركات.

- الدراسات الخاصة بالتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM:

هدفت دراسة (الدماطي، 2019) إلي بحث تأثير أبعاد الجدارات القيادية علي تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي والتعرف علي الدور الوسيط الذي يلعبه التبادل بين القائد والمروؤوس في هذه العلاقة، وتم إجراء الدراسة علي عينة قاومها 85 مفردة من العاملين بالقطاعات الخدمية بوزارة المالية بمصر، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد الجدارات القيادية علي أبعاد التميز المؤسسي مع وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد الجدارات القيادية الوعي بالذات، والمهارات الاجتماعية في التبادل بين القائد والمروؤوس، فضلاً عن وجود تأثير طردي ومعنوي للتبادل بين القائد والمروؤوس علي أبعاد التميز المؤسسي،

كما أن التبادل بين القائد والمرؤوس يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الجداريات القيادية المهارات الاجتماعية، والوعي بالذات فقط، وأبعاد التميز المؤسسي الشركات والموارد، والأفراد، والسياسة، والاستراتيجية فقط.

بينما سعت دراسة (Lasrado, 2020) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية من أجل تطوير فهم أفضل للروابط العرضية بين هذه المجالات الثلاثة، بالتطبيق على عدد 488 من المنظمات الإماراتية التي أظهرت مستوى عالي من التميز المؤسسي وفازت سابقاً بجوائز التميز، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التميز المؤسسي، كما أن ثقافة المشاركة لها تأثير على التميز المؤسسي، بينما ثقافة التكيف ليس لها تأثير إيجابي التميز المؤسسي.

أما دراسة (Al-Ma'aitah, et al., 2020) فقد هدفت إلى تحديد أثر استراتيجية التوظيف على التميز المؤسسي في الأردن لعدد 88 موظفاً في 11 شركة حاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية التوظيف (التوظيف، الاختيار، والتسكين الوظيفي) على التميز المؤسسي.

وفي دراسة أجراها (Hijawi, 2021) بهدف التعرف على أثر ريادة الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة، بالتطبيق على البنك التجاري الأردني، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، والاستباقية، المخاطرة، المنافسة الشرسية) على كل من القيادة ذات الرؤية والتميز المؤسسي، مع وجود تأثير معنوي للقيادة ذات الرؤية المستقبلية على التميز المؤسسي، كما أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية لعبت دور الوسيط الجزئي بين ريادة الأعمال والتميز المؤسسي.

وهدف دراسة (Para-Gonzalez et al., 2021) إلى التعرف على طبيعة بين نموذج التميز الأوروبي EFQM وتحسين براعة التعلم وتشجيع الابتكارات المتزايدة والجزرية بالتطبيق على 200 شركة صناعية إسبانية، وتوصلت الدراسة إلى أن إطار EFQM يعزز الاستغلال والاستكشاف "البراعة" والابتكارات الإضافية والجزرية، فضلاً عن أن قدرات التعلم تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين EFQM والابتكار.

أما دراسة (Keshtegar et al., 2021) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير ذكاء الأعمال على عوامل تمكين نموذج التميز EFQM مع دور الوسيط لمشاركة المعرفة، بالتطبيق على 127 من موظفي بنوك Marvdasht في محافظة فارس إيران، وتوصلت الدراسة إلى أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي معنوي مباشر وغير مباشر على عوامل تمكين نموذج التميز الأوروبي EFQM ، مع وجود تأثير غير مباشر لمشاركة المعرفة على عناصر تمكين نموذج التميز EFQM ، ووجود تأثير معنوي مباشر لذكاء الأعمال على مشاركة المعرفة—فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر لذكاء الأعمال على عناصر تمكين نموذج التميز EFQM مع الدور الوسيط لمشاركة المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، والتي تناولت متغيرات الدراسة فقط لاحظ الباحث ما يلي:

- تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية الحوكمة وإلقاء الضوء على مفاهيمها ومتغيراتها وأنماط قياسها.

- اختلفت معظم الدراسات السابقة في تحديد مفهوم وأبعاد الحوكمة، ووفقاً لهذه الدراسات فنجد أن تباين آراء الباحثين حول أبعاد الحوكمة، ويعود هذه التباين إلى اختلاف النظرية أو اهتمامهم ببعض الجوانب دون غيرها.
- اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الحوكمة، وسوف يعتمد الباحث في الدراسة الحالية على أبعاد "الكفاءة، والفعالية، والمساواة، المشاركة الفعالة، الشفافية، والمصارحة، المساءلة والمحاسبة" وفقاً لمقياس (Frischtak & Stiyas, 2015) والتي اعتمدت عليها العديد من الدراسات ومنها دراسة (فاروق، 2019) لأنها حظيت باتفاق الكثير من الباحثين.
- أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيانات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها.
- تعددت واختلفت تعريفات وآراء الباحثين حول التميز المؤسسي باختلاف تطور نماذج التميز.
- تنوعت أهداف الدراسات الخاصة بدراسة التميز المؤسسي ما بين تحليل العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي وتحسين براعة التعلم وتشجيع الابتكارات المتزايدة مثل (Para-Gonzalez et al., 2021) ودراسة تأثير ذكاء الأعمال على عوامل تمكين نموذج التميز EFQM مع دور الوسيط لمشاركة المعرفة مثل (Keshtegar et al., 2021).
- لا توجد دراسات عربية "على حد علم الباحث" تناولت دراسة دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل نتائج نموذج التميز الأوروبي EFQM، الأمر الذي دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة في محاولة منها للتعرف على طبيعة تلك العلاقة وهو ما يُعد فجوة بحثية يحاول الباحث تناولها في هذه الدراسة.

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة مشكلة وأهداف الدراسة، فيري الباحث أن المنهج التحليلي المقارن يعد المنهج الأنسب لإعداد الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه منهج بحثي وطريقة علمية تستخدم لوصف الظاهرة أو الحدث محل الدراسة، ومن ثم تصوير هذه الظاهرة بصورة كمية رقمية، والعمل على وصفها بطريقة وصفية تفسيرية، من خلال جمع المعلومات المقننة حول المشكلة وتصنيفها، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وذلك للتوصل إلى دلالات ومؤشرات ذات صلة.

أداة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة من مصادرها الأولية الدراسات السابقة والكتب والأبحاث العلمية، والتي انقسمت إلى قسمين: الأول يتعلق بقياس مبادئ الحوكمة، والثاني يتعلق بقياس نتائج نموذج التميز الأوروبي.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين هيئة الذكاة والضريبة والجمارك، والذي يقدر عددهم ب 13 ألف موظف.

الخطوة البحثية

المبحث الأول: مبادئ الحوكمة:

أصبحت بعض المفاهيم الإدارية الحديثة والممارسات العامة مثل “الإدارة الرشيدة” و “الحوكمة”، وكلمات مثل “المؤسسية” و “الذكية” وغيرها من المصطلحات الجديدة، مفاهيم شائعة جدًا في الأيام الحالية في لغتنا العربية المعاصرة. يستخدم الجميع هذه المصطلحات بكثافة في الحياة العملية المعاصرة. نظرًا لأهمية هذه المفاهيم والمصطلحات وتأثيرها الكبير على أعمالنا اليومية، من الضروري أن نوليها الاهتمام اللازم وأن نبحث عن تفسيراتها الصحيحة قبل أن نشير إليها ونستخدمها في تفاعلاتنا المختلفة. يجب أن تحمل نفس المعاني والأهداف الوظيفية التي تم تطويرها لأجلها. يجب علينا تحديد التعريف الصحيح لهذه المصطلحات وغيرها من المفاهيم المستخدمة في أفضل الممارسات العامة. هذا يعزز الوعي والتفهم ويساهم في نشرها كثقافة عامة تدرج تحت سمة العصر. يهدف هذا المقال إلى تحقيق سلسلة من “ثقافة مؤسسية متميزة”، ويعمل على تعزيز الفهم والاستيعاب لتلك المفاهيم والمصطلحات الإدارية الحديثة بشكل عام. وبشكل خاص، يركز على أهمية تبني وتطبيق مفاهيم الحوكمة المؤسسية المعاصرة، ونشرها بين مواردنا البشرية في القطاعين العام والخاص.

فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يحمل مفهوم الحوكمة معنى الإدارة الرشيدة والفعالة، كما هو معروف في اللغة الإنجليزية بمصطلح “Governance” في موسوعة ويكيبيديا. وقد أصبح يستخدم ليشمل معاني مرتبطة بأدوات وآليات الإدارة الحديثة، مثل نظم العولمة ومعايير الأداء والجودة الشاملة وإدارة المشاريع. تُعرف “الحوكمة” على أنها الأنشطة والعمليات والإجراءات التي يتبناها وينفذها مجالس الإدارة العليا والمديرون التنفيذيون في إدارة المؤسسة. تهدف هذه الأنشطة إلى السيطرة على جوانب الإدارة والممارسات المؤسسية، واستخدامها لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بالاستثمارات أو مواكبة متطلبات النمو والتطور والتفوق في مجالات الحوسبة والأتمتة الرقمية. لذلك، تلعب الحوكمة دورًا في صياغة أهداف ومبادئ عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد المفاهيم والمصطلحات الداعمة لها. يتم تطبيق هذه المفاهيم والمصطلحات خلال إدارة المؤسسة، من خلال آليات تنفيذ الخطط التشغيلية وعمليات تحسين الخدمات المستدامة في إطار إدارة الجودة الشاملة، وتستمر حتى نهاية الدورة الزمنية للخطة الاستراتيجية المعتمدة وتحقيق أهدافها.

مثال على ذلك هو مفهوم الرؤية، الذي يعبر عن التطلعات والأهداف المستقبلية المتوقعة للمؤسسة. والرسالة، التي تحدد القيم والتزامات المؤسسة في الحاضر والمستقبل. كما يشمل ذلك الممكنات، أي القدرات التي تمتلكها المؤسسة في الوقت الحالي والتي تميزها وتعطيها ميزة تنافسية. وتشمل القيم المؤسسية الصدق والمرونة والشفافية والتعاون والسرعة والعدالة والحرفية والعمل الجماعي والمسؤولية والابتكار. تعتبر هذه القيم محورية للمؤسسة وتميزها عن الآخرين، سواء من حيث القيمة المادية أو القيمة المعنوية. يجب أن تكون هذه القيم سهلة التعرف والقياس والتعبير عنها، وأن تتميز المؤسسة بها وتنفرد بها في سوق الأعمال.

بشكل عام، تتطلب مفاهيم الحوكمة المؤسسية المعاصرة فهمًا واستيعابًا صحيحًا لها. يجب أن تنتشر وتعتمد هذه المفاهيم بين موارد العمل البشرية في القطاعين العام والخاص. وهذا يساهم في تحقيق ثقافة مؤسسية متميزة، تعزز الوعي والإدراك بأهمية تطبيق هذه المفاهيم في الحياة المؤسسية العصرية. لذا، أصبح من الضروري توحيد المفردات والمصطلحات اللغوية الملائمة لهذه المفاهيم عند استخدامها أو الإشارة إليها، وتحديد تعريفاتها الصحيحة وتعزيز الوعي بأهميتها والتزام الجميع بها كجزء من الثقافة العامة للمؤسسات. لذلك، ينبغي أن يتم الاهتمام بمفاهيم الحوكمة المؤسسية وتطبيقها بشكل متسق وفعال لتعزيز الأداء والتميز في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة:

تعريف مفهوم الحوكمة المؤسسية (Governance)

مفهوم الحوكمة المؤسسية (Governance) يشير إلى مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق إدارة فعالة وانضباط في المؤسسة. يتضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المعنية مثل المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. يتم تحقيق ذلك من خلال تبني معايير عالمية ووضع سياسات وإجراءات تضمن الشفافية والمساءلة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمؤسسة.

تتضمن مفهوم الحوكمة المؤسسية أيضًا وجود أنظمة داخلية للإشراف والرقابة تهدف إلى ضمان التزام المؤسسة والعاملين بها بالقوانين والأنظمة المعمول بها. وتشمل أيضًا وضع وتقييم وسائل إدارة المخاطر في المؤسسة وتنفيذ قواعد الحوكمة بطريقة سليمة.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تعرف الحوكمة المؤسسية على أنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملات الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة". تعتبر OECD منظمة دولية تهدف إلى تعزيز التعاون الاقتصادي بين الدول المتقدمة.

ومن جانبها، تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". تعد مؤسسة التمويل الدولية جزءًا من مجموعة البنك الدولي وتركز على تمويل القطاع الخاص في الدول النامية. باختصار، الحوكمة تهدف إلى ضمان إدارة فعالة وشفافة للمؤسسة، وتحقيق المساءلة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة:

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية العمودية والأفقية

الحوكمة المؤسسية العمودية والأفقية تشير إلى نوعين مختلفين من العلاقات والهياكل في سياق الحوكمة المؤسسية.

الحوكمة المؤسسية العمودية (Vertical Corporate Governance) تعني العلاقات والهيكل التنظيمية داخل المؤسسة الواحدة. تشمل هذه العلاقات التوزيع الصحيح للسلطات والمسؤوليات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وبين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة. تهدف الحوكمة المؤسسية العمودية إلى ضمان وجود بيئة إدارية فعالة وشفافة داخل المؤسسة وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والتوازن في صنع القرارات.

الحوكمة المؤسسية الأفقية (Horizontal Corporate Governance) تعني العلاقات والتفاعلات بين المؤسسات المختلفة أو الشركات في نفس القطاع أو الصناعة. تهدف الحوكمة المؤسسية الأفقية إلى تعزيز التعاون والشفافية بين المؤسسات وتبادل المعلومات والممارسات الجيدة والتعامل بشكل عادل ومتوازن فيما بينها. يمكن أن تتضمن الحوكمة المؤسسية الأفقية أيضاً عناصر مثل الاندماج والاستحواذ وتكوين التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات.

باختصار، الحوكمة المؤسسية العمودية تركز على العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، في حين تركز الحوكمة المؤسسية الأفقية على العلاقات بين المؤسسات المختلفة.

خصائص وضوابط الإدارة الرشيدة / الحوكمة المؤسسية

تتميز الإدارة الرشيدة أو الحوكمة المؤسسية بمجموعة من الخصائص والضوابط التي تهدف إلى تحقيق المبادئ الأساسية للشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة. وفيما يلي بعض هذه الخصائص والضوابط:

- **شفافية المعلومات:** تشمل إفصاح كافة المعلومات ذات الصلة للمساهمين والأطراف الأخرى المعنية. يتم ضمان توفر المعلومات اللازمة والدقيقة لاتخاذ قرارات مستنيرة وفهم الوضع المالي والأداء التشغيلي للمؤسسة.
- **مساءلة الأطراف ذات العلاقة:** تتطلب من الأطراف المشاركة في المؤسسة أن تكون مسؤولة عن أعمالها وقراراتها. يجب أن يتم تحديد المسؤوليات وتوزيعها بوضوح، ويجب أن يكون هناك آليات لمراقبة أداء الأطراف وتقييمه.
- **توازن القوى والمصالح:** يجب أن يتم التعامل بمنتهى العدالة والمساواة مع جميع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع المحيط. يجب تجنب التحيز وضمان أن تتوافق قرارات الإدارة مع المصلحة العامة والقوانين والأنظمة المعمول بها.
- **دور مجلس الإدارة:** يتعين على مجلس الإدارة أن يكون نزيهاً ومستقلاً ويضطلع بمسؤولياته بكفاءة. يتعين على المجلس أن يوفر الإشراف والتوجيه والرقابة اللازمة للإدارة التنفيذية ويضمن تحقيق المصالح الطويلة الأجل للمؤسسة والمساهمين.
- **الامتثال للقوانين واللوائح:** يجب أن تلتزم المؤسسة بالقوانين واللوائح السارية والمعمول بها في القطاع الذي تعمل فيه. يجب توفير هيكل تنظيمي تضمن الامتثال للتشريعات المالية والقوانين البيئية والقوانين العمل وغيرها.

تلتزم الحوكمة المؤسسية بتوجيهات ومعايير دولية مثل مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي تطبق على العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسات بما في ذلك الحكومات والمؤسسات العامة والشركات الخاصة والمستثمرين والمجتمع المدني وغيرهم.

أهم ضوابط وقواعد الحوكمة

تتمثل أهم ضوابط وقواعد الحوكمة في ما يلي:

- **حقوق المساهمين:** يجب حماية حقوق المساهمين وتعزيز مشاركتهم في صنع القرارات المهمة، وضمان حصولهم على المعلومات اللازمة والموثوقة حول الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.
- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب ضمان المعاملة المنصفة والمتكافئة لجميع المساهمين، بما في ذلك حقوق الأقلية وعدم التمييز غير المبرر.
- **دور أصحاب المصالح:** يجب مراعاة مصالح جميع أطراف المؤسسة المعنية، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع المحيط، وضمان توافق الأهداف والقرارات مع المصلحة العامة.
- **الإفصاح والشفافية:** يجب توفير معلومات شافية ومفصلة للجميع، بما في ذلك المساهمين والجمهور، حول الأداء المالي والعمليات والمخاطر المتعلقة بالمؤسسة.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يتعين على مجلس الإدارة أداء دوره بكفاءة ونزاهة، والمسؤولية عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والرقابة على الإدارة التنفيذية وتحقيق المصالح الطويلة الأجل للمؤسسة.

يجب على المؤسسات تبني وتنفيذ هذه الضوابط والقواعد لتحقيق أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية وتعزيز النزاهة والمساءلة والثقة بين الأطراف المعنية.

فوائد تبني وتطبيق منظومة الحوكمة

تبني وتطبيق منظومة الحوكمة يمكن أن يوفر العديد من الفوائد، ومن بينها:

- **تحسين استخدام الموارد:** يشجع نظام الحوكمة المؤسسات على استخدام مواردها بطريقة أمثل، مما يسهم في زيادة الكفاءة وتحقيق التوازن في الأداء المالي والتشغيلي.
- **تحقيق النمو المستدام:** يساهم نظام الحوكمة في خلق بيئة ملائمة للنمو المستدام وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.
- **استقرار رؤوس الأموال المستثمرة:** يؤمن نظام الحوكمة ثقة المستثمرين ويقلل من المخاطر المرتبطة بالاستثمار، مما يؤدي إلى جذب المزيد من رؤوس الأموال وتعزيز استقرارها في المؤسسة.
- **تسهيل عمليات الرقابة المالية:** يساعد نظام الحوكمة في تسهيل عمليات الرقابة المالية والإشراف على أداء المؤسسة، وذلك من خلال وضع آليات رقابية فعالة وتحقيق المزيد من الشفافية والمساءلة.
- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** يهدف نظام الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، وذلك من خلال ضمان توافق القرارات والأعمال مع المعايير الأخلاقية والقوانين المعمول بها.

مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك

من جانب آخر، تحدد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي مجموعة من المبادئ للحكم المشترك تتضمن:

- ضمان وجود إطار فعال للحكم المشترك.
- حماية حقوق المساهمين وتعزيز الملكية الأساسية.
- ضمان المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين.
- تعزيز دور أصحاب المصلحة في الحكم المشترك.
- تعزيز الإفصاح والشفافية في الأنشطة المؤسسية.
- تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة في تحقيق الحكم المشترك.
- تبني وتطبيق هذه المبادئ يساهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية وتحقيق النزاهة والمساءلة في عمل المؤسسات.

الأطراف الرئيسية للحوكمة المؤسسية

العلاقة بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة تتمحور حول التزام وتفاعل بينهم، وتتضمن العلاقات التالية:

- **أصحاب العلاقة – الملاك والمعنيون والشركاء:** يتمثلون في أصحاب المصلحة الرئيسيين في المؤسسة، وهم الملاك والمساهمون والشركاء الذين يمتلكون حصصاً في المؤسسة. لديهم حقوق وواجبات، وتتطلب العلاقة مستوى عالٍ من التفاهم والتواصل لتحقيق المصالح المشتركة واستدامة المؤسسة.
- **مجلس إدارة المؤسسة / الحكومة:** يُعتبر مجلس الإدارة هيئة قيادية مهمة في المؤسسة، ويمثل أصحاب المصلحة ويتحمل مسؤولية توجيه ورقابة إدارة المؤسسة. قد يتكون من أعضاء داخليين وخارجيين، ويعمل على صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الرئيسية التي تؤثر في المؤسسة.
- **الإدارة التنفيذية:** تتولى المسؤولية اليومية لإدارة المؤسسة وتنفيذ سياسات وقرارات مجلس الإدارة. تشمل الإدارة التنفيذية المدير التنفيذي وفرق الإدارة المختلفة، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة. تلك العلاقات تحتاج إلى التفاهم والتنسيق بين جميع الأطراف لتحقيق النجاح والاستدامة في المؤسسة، وضمان تحقيق المصالح المشتركة والوفاء بالتزامات الجميع.

السياسات والمعاملات الحكومية والحوكمة المؤسسية الذكية

تعد السياسات الحكومية والحوكمة المؤسسية الذكية عناصر حاسمة في مفهوم المدن الذكية. تشمل هذه العناصر النظم الإدارية الفعالة والمتكاملة والمتجانسة، والتي يتم دعمها بوجود قوانين وسياسات وقيم مؤسسية. تهدف هذه العناصر إلى ضمان اعتماد وتطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة في جوانب العمل المؤسسي بشكل شامل.

تشمل دور المؤسسات الحكومية في هذا السياق تنفيذ السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية، وترشيد النفقات وتعزيز الإيرادات. يجب أن تبنى المؤسسات الحكومية أيضاً أنظمة إدارية حديثة في مجالات التنمية والتوعية والمحافظة على القيم والسلوكيات.

يجب أن تقوم المؤسسات الحكومية بإدارة الارتباطات والمواثيق والقوانين، مع مراعاة التوجهات العالمية. يعتبر وجود القوانين والتشريعات التي تنظم الحركة السياسية وتشكيل الاستراتيجيات وتطبيق المنظومة الإدارية الرشيدة للهيكل وأنماط الحوكمة المؤسسية من الأساسيات للتفكير في مفهوم المدينة الذكية.

بشكل عام، تتكون الحوكمة المؤسسية من ممارسة السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية، والنظام الفعال والمتكامل المدعوم بالقوانين والسياسات والقيم لضمان تطبيق الإدارة الرشيدة في جوانب العمل المؤسسي، ونظام إدارة العمليات المؤسسية وتصنيفها وتحسينها مع ترشيد النفقات وتعزيز الإيرادات المؤسسية.

بالتالي، يجب أن تكون السياسات الحكومية والحوكمة المؤسسية مترابطة ومتجانسة، وأن تعتمد على نظم إدارية حديثة تضمن التنمية والاستدامة، وأن تتبنى قيمًا مؤسسية تعزز الشفافية والمساءلة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة.

التمييز بين أنواع وخصائص الحوكمة والحكومة

التمييز بين أنواع وخصائص الحوكمة والحكومة يتم عبر فهم المفهومين بشكل منفصل. الحكومة تشمل أنواعًا مختلفة مثل الحكومة الجغرافية السياسية (الدولة القومية)، والحكومات العامة والخاصة المتمثلة في الوزارات والهيئات الحكومية والشركات، والحكومات العسكرية الثورية والمدنية المجتمعية والسياسية (مثل الحكومات العائلية والقبلية والطائفية والأثنية)، والحكومات الأيديولوجية المشتركة أو المختلفة.

أما الحوكمة (Governance) فهي مجموعة الممارسات التي تحكم نظام الإدارة الفعالة للحكومات والكيانات الإدارية. تتضمن الحوكمة الإجراءات والآليات التنفيذية والتعليمات للأنشطة المركزية المشتركة والعمليات المترابطة التي تنظم إدارة جميع جوانب العمل والأنشطة التنفيذية والتفاعل الفعال للممارسات المشتركة والمتوازنة. تتم هذه الحوكمة وفقًا للسلطات الإدارية والسياسية الممنوحة للمديرين والمسؤولين التنفيذيين، بالإضافة إلى القوانين والتشريعات واللوائح التي تحكم الموارد المتاحة والقدرات البشرية وعلاقتها بسيئاريوهات العمليات السياسية والخطط الاستراتيجية المعتمدة من قبلهم.

يتطلب الحوكمة المؤسسية الالتزام بمتطلبات إدارية وشروط محددة وأحيانًا متغيرة، وذلك بناءً على مرونة وشفافية مستوى البيانات المفتوحة عند التعامل معها. يتم تطبيق وتناول هذه الشروط والمتطلبات بشكل تكاملي ومتجانس ومبتكر ومتميز في الوقت نفسه، مما يعزز فوائد مؤسسية متبادلة بين مختلف كيانات الحكومة وأصحاب المصلحة المعنيين، وذلك وفقًا لاحتياجاتها والقدرات المتاحة والظروف المحيطة بها. يهدف هذا النهج إلى تعزيز بقاء الحكومة واستدامتها من أجل التنافسية والريادة، ويستند إلى معايير أفضل الممارسات العامة وهيكل العمل المعتمدة عالميًا.

الهيكل الهرمي لمفهوم "الحوكمة المؤسسية"

الهيكل الهرمي للحوكمة المؤسسية يشير إلى الإطار الهيكلي لتنظيم وإدارة العمليات داخل المؤسسات. تعتمد الحوكمة المؤسسية على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: يركز على أعمال المؤسسة بشكل عام ويشمل تخطيط الاستراتيجية وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة. يهدف هذا المحور إلى تحقيق القيمة المضافة والتركيز على الجودة والتميز والشفافية في تقديم الخدمات.

المحور الثاني: يتعلق بالجوانب المالية وإدارة المصروفات. يشارك في هذا المحور المديرون التنفيذيون والمديرين الماليين ويهدفون إلى وضع معايير مالية ومحاسبية صحيحة وتقليل التكاليف وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

المحور الثالث: يتعلق بإدارة خدمات تقنية المعلومات ويشمل الأنشطة التقنية وعمليات التشغيل. يعمل المدراء التقنيون ومدراء عمليات التشغيل على تحقيق الأهداف المحددة وتوفير الخدمات والعمليات بكفاءة وفقاً للمعايير المحددة.

أفضل الممارسات العامة

تعتمد الحوكمة المؤسسية على أفضل الممارسات العامة والمنهجيات المعتمدة في كل محور، وتستهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الجودة والكفاءة والتميز.

الإدارة الرشيدة أو الحوكمة تلعب دوراً مهماً في تطوير المدن الذكية. تتعلق الحوكمة في هذا السياق بتبني الممارسات الإدارية الفعالة وتطبيقها على المستوى المؤسسي والحكومي في المدينة الذكية. تهدف الحوكمة المؤسسية الذكية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والأتمتة لتحسين إدارة المؤسسات وتطويرها.

تشمل مفاهيم الحوكمة المؤسسية الذكية استخدام النظم الرقمية لتحسين العمليات الإدارية وزيادة الكفاءة. وتتضمن أيضاً الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز التواصل وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرارات. وتهدف الحوكمة المؤسسية الذكية أيضاً إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية واستخدام مصادر الطاقة البديلة والمتجددة، وتعزيز البيئة الطبيعية وصحة وسلامة المجتمع الحضري.

باختصار، الحوكمة المؤسسية الذكية تهدف إلى تحسين إدارة المدن الذكية وتنميتها باستخدام التكنولوجيا الرقمية وتعزيز المشاركة المجتمعية والاستدامة. تعد الحوكمة الرشيدة عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المدن الذكية وضمان تقدمها وازدهارها في المستقبل.

المطلب الثالث: أبعاد الحوكمة:

إن الأهداف المتوخاة من ممارسة الحوكمة متفاوتة بين المجتمعات اعتماداً على درجة نمو المجتمع والخصائص السياسية والاجتماعية، كما أن هذه الأهداف متغيرة داخل المجتمع الواحد اعتماداً على مدي تطوره وعلى خصائص المرحلة التاريخية والسياسية التي يمر بها فأهداف الحوكمة السياسية في بداية الألفية الثالثة لا يمكن أن تكون نفس الأهداف ابان سعي المجتمعات للتحرر السياسي من التبعية، وكذلك الحال فإن الأهداف في زمن التحولات الاقتصادية الكبرى لا يمكن ان تكون نفس الأهداف في زمن السعي لبناء القدرات الاقتصادية والاجتماعية، ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى المبادئ التي تميز الحوكمة الرشيدة، وفيما يلي بعض المبادئ والتي تتمثل في الاتي:

الشفافية

الشفافية تعني إمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات الضرورية حول أفعال

الحكم وتصرفات المسؤولين، وبمعني آخر فإن هذا المبدأ يعني أن من حق المواطنين أن يعرفوا من الذي يتخذ القرارات والدوافع الكامنة وراءها، وهي تعني كذلك نشر وتوضيح القواعد التي يستند إليها متخذو القرارات في صناعة قراراتهم لضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى الضالعين في صناعة القرار أو أصحاب المصالح ، ومن هذا المنطلق فإن الشفافية تعني تمكين السلطات التشريعية والمجتمع المدني ووسائل الاعلام وتزويدهم بالأدوات الضرورية واللازمة لمراقبة الحكومة وتحديد حالات سوء الإدارة أو الانتماء أو الفساد أو التحيز لفئات دون غيرها من المجتمع.

وتعرف الشفافية بمدى وضوح المعلومات المقدمة للمنظمة وبشكل دقيق غير مضلل، ومدى دقتها، وموضوعيتها ونزاهتها بحيث تسهم في تحسين القرار الإداري، وزيادة الإنتاجية على الصعيد الإداري والفردى.

المساءلة

تعتبر المساءلة قيمة جوهرية في الحوكمة الرشيدة وبدونها لا يمكن وصف الحوكمة بالرشاد والمساءلة نظام كامل لتحمل المسؤولية ، ويعني أن كافة المسؤولين ومتخذي - القرارات تفسير أفعالهم للمواطنين وأن يتحملوا نتائج هذه الأفعال والقرارات سواء كانوا موظفين عموميين أو وزراء أو مشرعين أو قضاة ، والمساءلة كذلك جوهرية في العملية السياسية التي يتم بواسطتها اختيار متخذي القرارات ورسمي السياسات ومراقبة أفعالهم وتبديلهم إن لزم خاصة في الحكم الديمقراطي، والمساءلة تعني إمكانية تبديل هؤلاء الافراد عندما يخطئون أو عندما لا يتمكنون من تلبية توقعات وطموحات قواعدهم المجتمعية.

والمساءلة هي القدرة على تقديم تفسير أو تبرير وقبول المسؤولية عن أعمال وعمليات تمت في المؤسسة، والدور الذي لعبه المسؤول في الأعمال والمساءلة هي عملية مخططة ومحددة ومعروفة.

العدالة:

هذا المبدأ يشير الى نظام يتم بواسطته تحديد طرق احتكام المواطنين للدولة لتمكينهم من الدفاع عن حقوقهم ومصالحهم وغالباً ما تتمثل هذه الطرق في القوانين المقبولة والتي شارك المواطنون مباشرة أو بشكل غير مباشر في صياغتها ، ويبني هذا النظام على إطار مرجعي قانوني وقضائي عادل وحيادي وغير متحيز وقابل للتنبؤ به ، إن حكم القانون الذي يتصف بهذه الصفات يهيئ الفرصة الاسهام المواطنين إسهاماً كاملاً في كل مظاهر الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، كما أنه يساعد في الانتماء للدولة ويعمل على تنمية المواطنة ، و تعرف العدالة على أنها مدى تحقيق النزاهة في الحقوق والمسؤوليات بين كل أفراد المنظمة (السنوسي، 2016).

المبحث الثاني: التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي:

المطلب الأول: مفهوم ومراحل التميز المؤسسي:

تُعدّ الشركات المتميزة والناجحة في سوق الأعمال هي التي تتبنى استراتيجية التميز المؤسسي بشكل جيد. فالتميز المؤسسي يمثل المزايا والعوامل التي تميز الشركة عن منافسيها وتساعد على تحقيق أداء عالي والاستمرار في النجاح. في هذا المقال، سنناقش موضوع “التميز المؤسسي” بشكل شامل، حيث سنستعرض مفهومه وأهميته وكيفية تحقيقه.

مفهوم التميز المؤسسي

يُعرف التميز المؤسسي بأنه القدرة التنافسية التي تميز الشركة عن غيرها في سوق الأعمال. يتعلق التميز المؤسسي بخلق مزايا تنافسية فريدة للشركة تساعد على تحقيق أداء متفوق وزيادة حصتها في السوق. يتضمن التميز المؤسسي العديد من العوامل مثل الابتكار، والجودة، والخدمة العملاء المتميزة.

وهي أيضاً عملية منهجية تهدف إلى السعي المستمر لتحقيق الأداء العالي والتميز في جميع جوانب العمل، تتضمن هذه العملية تطوير استراتيجيات لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما تستند هذه العملية إلى مفهوم التميز، والذي يُعرّف بأنه “الأداء فوق المتوسط.”، حيث تركز الإدارة في التميز المؤسسي على أربعة مجالات أساسية للأداء:

- **الكفاءة:** وهي القدرة على أداء المهام بفعالية وكفاءة.
- **الفعالية:** وهي القدرة على تحقيق النتائج المرجوة.
- **الابتكار:** وهي القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الحالية.
- **الرضا:** وهو رضا العملاء والموظفين.

مراحل التميز المؤسسي

يشمل التميز المؤسسي عملية متعددة المراحل تهدف إلى تحقيق التفوق والتميز في سوق الأعمال. يمكن تقسيم مراحل التميز المؤسسي إلى الآتي:

المرحلة الأولى: التحليل والتقييم

تبدأ مرحلة التميز المؤسسي بالتحليل والتقييم الشامل للمؤسسة وبيئتها التنافسية. يتضمن ذلك دراسة القدرات الداخلية للمؤسسة والموارد المتاحة، بالإضافة إلى فحص سلوك واحتياجات العملاء واستيعاب تطلعاتهم. تهدف هذه المرحلة إلى فهم أفضل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

المرحلة الثانية: وضع الاستراتيجية

بعد التحليل والتقييم، يتعين على المؤسسة وضع استراتيجية تميز محكمة. يتضمن ذلك تحديد الجوانب التي ترغب المؤسسة في تميز نفسها بها، سواء كان ذلك من خلال الابتكار في المنتجات أو تحسين جودة الخدمات أو بناء علاقات متميزة مع العملاء. يجب أن تكون الاستراتيجية متناسقة مع رؤية المؤسسة وتهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والتنظيم

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الاستراتيجية المحددة وتنظيم العمليات والموارد لتحقيق التميز المؤسسي. يشمل ذلك تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد اللازمة وإعداد الخطط التشغيلية. يجب أن تتم المتابعة الدقيقة والقياس المستمر لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

المرحلة الرابعة: الرصد والتقييم

تعتبر مرحلة الرصد والتقييم أحد الأجزاء الأساسية في عملية التميز المؤسسي. يجب أن يتم رصد أداء المؤسسة ومقارنته بالأهداف المحددة، وذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء والتقييم المستمر. يساعد هذا التقييم في اكتشاف الفجوات والفرص للتحسين وضمان استمرارية التميز المؤسسي.

المرحلة الخامسة: التحسين المستمر

يجب أن تكون عملية التميز المؤسسي دائمة التحسين والتطوير. يتعين على المؤسسة الاستفادة من التقييمات السابقة وتحليل النتائج وتطوير خطط التحسين المستمر. من خلال الابتكار المستمر والتعلم من الأخطاء، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي.

باختصار، يتطلب التميز المؤسسي تحليلاً دقيقاً ووضع استراتيجية محكمة وتنفيذ فعال ورصد مستمر وتحسين دائم. إن تحقيق التميز المؤسسي يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويسهم في تحقيق النجاح المستدام.

المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي:

أهمية التميز المؤسسي

تعدّ الشركات التي تحقق التميز المؤسسي أكثر قدرة على البقاء في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل. فعندما تتميز الشركة عن منافسيها، فإنها تكون أكثر جذباً للعملاء وتستطيع تحقيق مبيعات وأرباح أعلى. بالإضافة إلى ذلك، فإن التميز المؤسسي يعزز سمعة الشركة ويساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين.

عوامل تحقيق التميز المؤسسي

لتحقيق التميز المؤسسي، يجب على الشركة أن تأخذ في الاعتبار عدة عوامل مهمة. من بين هذه العوامل:

• الابتكار والتطوير

يعد الابتكار والتطوير من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي. يجب أن تكون الشركة مبتكرة في منتجاتها وخدماتها وتستمر في تحديثها وتطويرها بشكل مستمر.

• الجودة العالية

تلعب الجودة العالية دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي. يجب أن تسعى الشركة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تفوق توقعات العملاء وتحقق رضاهم التام.

• الخدمة العملاء المميزة

تلعب خدمة العملاء دورًا كبيرًا في بناء التميز المؤسسي. يجب أن تكون الشركة ملتزمة بتقديم خدمة عملاء متميزة، تستجيب لاحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة وفعالية

المطلب الثالث: أهمية التميز المؤسسي:

أصبحت المنافسة اليوم بين المنظمات أكثر حدة من أي وقت مضى، لذلك يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتحقيق التميز في جميع أنشطتها وعملياتها للوصول نحو القمة، ولذلك تعتبر إدارة التميز المؤسسي العنصر الأساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة في سوق الأعمال المتنافس.

أهمية إدارة التميز المؤسسي حيث هناك العديد من الفوائد، بما في ذلك:

- تحسين الأداء في جميع مجالات العمل عبر مراقبة الجودة والتحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة: يمكن أن تساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.
- تحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.
- زيادة رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتحفيزية.
- زيادة الربحية من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.
- الابتكار عن طريق التشجيع على التفكير الإبداعي وتطوير منتجات جديدة.
- تحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق.

خطوات التنفيذ:

يمكن تنفيذ الإدارة في التميز المؤسسي من خلال اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الرؤية والأهداف بحيث تكون هذه الرؤية والأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- تقييم الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- وضع خطة التحسين التي ستأخذها المنظمة لتحسين أدائها.
- تنفيذ الخطة التي تم وضعها.
- قياس وتقييم التقدم في تنفيذ الخطة وإجراء التعديلات اللازمة حسب الحاجة.

نصائح عملية لإدارة التميز المؤسسي:

- تحديد رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة ومشاركتها مع جميع الأعضاء

- تعزيز قيم النزاهة والاحترام والابتكار في ثقافة المنظمة
- توظيف التقنيات الحديثة لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة كنظام أجود لإدارة الجودة والتميز المؤسسي.
- توفير الفرص لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز الوعي بأهمية التميز
- تقديم تجارب إيجابية للعملاء والاستماع إلى ملاحظاتهم

التحديات التي تواجه المنشآت في تطبيق إدارة التميز المؤسسي

• تغيير الثقافة المؤسسية:

لتشجيع الابتكار والتميز، قد يواجه هذا التحدي مقاومة داخلية من موظفين معتادين على الروتين.

• تحديد استراتيجيات ملائمة:

اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق التميز يمكن أن يكون تحدياً لذلك يجب أن تتوافق الاستراتيجيات مع أهداف المنظمة وتتيح التميز بطرق فعالة.

• القدرة على تحفيز الموظفين:

يجب تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية تحقيق التميز، وهذا يتطلب إنشاء بيئة داعمة للابتكار والإبداع.

• تخصيص الموارد:

تخصيص الموارد البشرية والمالية لتحقيق التميز يمكن أن يكون تحدياً، خاصة في منشآت تعمل بموازنات محددة.

• قياس الأداء:

يجب توجيه الجهود نحو تحديد المقاييس والمؤشرات الصحيحة.

• المواجهة بالتغيير:

التغيير مستمر في عالم الأعمال لذلك تحتاج المنظمات إلى تكيف استراتيجياتها وعملياتها بشكل مستمر للبقاء على مستوى عالٍ من التميز.

• المنافسة الشديدة:

المنافسة في السوق تعني ضغطاً دائماً لتحسين التميز لذلك يتوجب مراقبة المنافسة وتحسين أدائها بشكل مستمر.

• تحديات تقنية:

تطبيق التقنيات الحديثة ومتطلبات الأمان السيبراني يمكن أن يكون تحدياً في تحقيق التميز.

• التوجهات السوقية:

التغييرات في احتياجات السوق ومتطلبات العملاء تتطلب استجابة سريعة من المنشآت للحفاظ على التميز.

• بعض الحلول للتحديات:

الحصول على الدعم المالي والبشري من أصحاب المصلحة مثل المساهمين والعملاء والموظفين.

حيث يعتبر تثقيف الموظفين حول أهمية التميز المؤسسي خلال برامج التدريب والتطوير وحملات التوعية، من خلال الاستعانة بخبراء في مجال التميز المؤسسي واستخدام أدوات وتقنيات قياس الأداء الفعالة مثل (نظام أجود للجودة والتميز المؤسسي من خلاله تطبيق آلية قياس مستوى الأداء المؤسسي باستخدام مسطرة اتقان (نظام – التنفيذ – القياس – التطوير – أداء).

المبحث الثالث: التحول الرقمي:

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

تتسارع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحول الرقمي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبث المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الرقمية والسيروية التي تمس جميع الهيئات الحكومية وغير حكومية والشركات بمختلف أنواعها وطبيعة وحجم نشاطها ونطاق تواجدها سواء على صعيد أسواقها المحلية أو الأسواق الدولية. (2016, Clareson Tom)

وكما يعرف التحول الرقمي أنه على مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتفاعلين الرقميين، هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ارث المنظمة في ظل أفضل شروط النوعية والأجال والتكلفة.

المطلب الثاني: أهمية التحول الرقمي

ويعد موضوع التحول الرقمي من ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات، وتعاضد دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن تصور التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن التعاريف الأولى العملية للتحول الرقمي هو الذي قدم من قبل مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا ويعرف كذلك بتقرير "MARTRE" حيث عرفته أنه "مجموعة شاطات منسقة من البحث، المعالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الرقميين لصياغة إستراتيجيتهم في ظل محيط يتسم بالتعقد واشتداد المنافسة بين مختلف الشركات النشطة في ميدان النشاط الرقمي سواء كانت شركات محلية أو شركات أجنبية.

والتحول الرقمي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، والهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة، فهو أداة للربط بين سلوك المنظمة ومعرفة.

المطلب الثالث: استراتيجيات التحول الرقمي

تُعرف استراتيجية التحول الرقمي على أنها إحدى الطرق المستخدمة لإعادة هيكلة المؤسسة، بهدف دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات التحول الرقمي داخل المؤسسة، وذلك من أجل الحصول على رضا العملاء، من خلال سرعة التسليم وزيادة كفاءة وجودة المنتجات. ولكن لن يقتصر تعريف رقمته المؤسسة إلى هذا فقط، بل يشمل تغيير كامل لثقافتها أيضاً، وطرق تنفيذ العمليات وسير العمل.

وكما يشير مفهوم استراتيجية التحول الرقمي إلى أنها خطة مُفصلة وشاملة لتطوير العمليات بالمؤسسات وكافة الجوانب المادية، وذلك باستخدام التقنيات الرقمية. وهي تشمل مجموعة من الخطوات التي تقوم المؤسسات من خلالها بتطبيق الأدوات والتقنيات المناسبة، من أجل رضا العملاء وتحسين الكفاءة.

وبالرغم من التحديات التي قد تواجه المؤسسة عند تطبيق التحول الرقمي، إلا أن الفائدة التي سوف تعود عليها أكبر، ومنها:

- القدرة على مواكبة التطور والتغيرات المستمرة.
- سرعة الاستجابة ووقت الوصول إلى السوق.
- زيادة الجودة وتحسين الإنتاج.
- تعزيز التعاون بين أقسام المؤسسة.
- زيادة القدرة على المنافسة.
- تقليل المخاطر.

• **المطلب الرابع: مكونات استراتيجية التحول الرقمي**

حتى تكون قادراً على إنشاء استراتيجية فعّالة، يجب أن تكون على دراية تامة بمكوناتها، والتي تشمل :

1 -الرؤية والقيادة

التحول الرقمي يعني رؤية جديدة للمؤسسة، والتي يجب أن تكون واضحة وتعبر عن أهداف المؤسسة من هذا التغيير. كما أن عقلية القيادة يجب أن تكون منفتحة ومتقبلة للتغيير، لأن القادة سيكون لهم دور أساسي في تشجيع الموظفين على الابتكار.

2 -نهج التركيز على العملاء

التحول الرقمي يعطي دائماً الأولوية للعملاء، ومن أجل تبدأ المؤسسات رحلتها في التغيير

وبالتالي، يجب على المؤسسات أن تركز على احتياجات وتوقعات العملاء، وذلك من خلال مصادر وطرق عديدة، مثل الحصول على رؤى من العملاء، والاعتماد على تحليل البيانات لاتخاذ القرار المناسب في كيفية تحسين تجارب العملاء.

3 -مرونة العمليات

دائماً ما يتطلب التحول الرقمي المرونة والتكيف، للاستمرار في مواكبة التغيرات المتسارعة. كما يجب أن يكون لدى المؤسسة ثقافة الابتكار وتجربة مبادرات جديدة، حتى تكون مستعدة للتكيف.

كما أنه بإمكان المؤسسات أن تعتمد على أساليب مرنة، والذي يتيح لها يسهل لها التكيف والتعديل، فمن خلال هذه الوسائل، تتمكن المؤسسات من الوصول إلى السوق وإجراء التعديلات والتكامل المستمر.

4 -اتخاذ القرار القائم على البيانات

البيانات عذصر هام لا يجب الأغفال عنه في استراتيجية التحول الرقمي، إذ يجب على المؤسسات الاعتماد على تحليل البيانات ليس فقط لاتخاذ القرارات المدروسة، بل أيضًا للاعتماد عليه في تحسين تجربة العملاء، وتحديد مصادر جديدة للدخل، وتطوير عمليات الشركة، ويجب الأخذ في الاعتبار ضمان أمن البيانات باستخدام التدابير الأمنية الفعالة، إلى جانب الاعتماد على إطار مُحكم في حوكمة البيانات.

5 -الابتكار والتعاون

دائمًا ما يرتبط التحول الرقمي بالابتكار، وهي ثقافة يجب أن تكون راسخة في المؤسسات التي تسعى للتغيير، وهذا يعني يجب أن يكون لدى الموظفين هذه الثقافة، ويحصلون على التشجيع في إطلاق الحلول والأفكار الإبداعية. كما أنه ما يعزز من هذا الابتكار ويساعد على تقديم أفكار مبتكرة ومبادرات رقمية ناجحة، هو التعاون الذي يجب أن يسود بين الجميع.

6 -تطوير مهارات الموظفين

لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي دون وجود موظفين يمتلكون مهارات مطوّرة للتعامل مع هذا التغيير وقادرين على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. وبالتالي، يجب أن تهتم المؤسسات بتوفير برامج تدريبية للموظفين تمكنهم من تطوير مهاراتهم الرقمية وحتى يكونوا أكثر استعدادًا للتغيير، ويتمكنوا من المشاركة بشكل فعال في استراتيجية التحول الرقمي.

7 -تحديد التقنيات التكنولوجية

يجب أن تتضمن استراتيجية التحول الرقمي التقنيات التكنولوجية المطلوبة والتي يجب أن تتماشى وفق رؤية وأهداف المؤسسة، ومن بين الأمثلة على هذه التقنيات: إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، ومن الأفضل أن تعتمد المؤسسة خطة بالتقنيات المستخدمة والأخرى التي قد تحتاجها المؤسسة، وتحديد مدى استفادة المؤسسات من هذه التقنيات في إدارة التغيير، على أن تكون خطة مرنة قابلة للتعديل.

8 -حماية بيانات العملاء

حتى تتجنب الشركات مخاطر الإضرار بالسمعة وفقدان ثقة العملاء، يجب أن تهتم بحماية بيانات العملاء، وذلك باستخدام تدابير أمنية قوية، مع ضمان الامتثال للقوانين واللوائح.

نتائج الدراسة:

تعتبر نتائج الدراسة هي خلاصة البحث التي يتوصل إليها الباحث، ويمكن تعريفها اصطلاحًا بأنها: عملية كتابة الإجابات عن الفرضيات والتساؤلات التي عرضها الباحث في مضمون البحث، وكذلك كتابة اكتشافات ما رآه الباحث من خلال

إعداده البحث، وتأخذ نتائج الدراسة تعريفاً آخر بأنها: قائمة تشمل على نتائج العمليات البحثية التي قام الباحث بتنفيذها، وترتبط بعدة محددات تتم عملية الكتابة لها في مضمون نتائج الدراسة، وهي:

تقترح الباحثة في ضوء ما استخلصته من نتائج دراستها العلاقة بين تطبيق الحوكمة والقيادات وتحسين التميز المؤسسي

الوظيفي في الهيئة الذكاء والضرورية والجمارك النتائج التالية:

1. دراسة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لهيئة الذكاء والضرورية والجمارك وإعادة تهيئته بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة وتطبيقها خاصة في الشفافية والمسؤولية والعدالة والمحاسبة عن الأداء المؤسسي.
2. وضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في الهيئة الذكاء والضرورية والجمارك على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تخدم تهيئة العنصر البشري على كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة عملياً.
3. إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية في الهيئة الذكاء والضرورية والجمارك وتطويرها بما يخدم مبادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد واصطدام بواقع إجراءات العمل.
4. تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي حيث يتم دراسة بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ومسؤوليات القيادات وتطويرها بما يخدم مبادئ وتطبيقات الحوكمة، وأن يتم وضع قواعد ومعايير الاختيار القيادات في ضوء أسس ومعايير الحوكمة.
5. إعادة النظر في معايير الأداء المؤسسي والتميز الوظيفي للعاملين في الهيئة الذكاء والضرورية والجمارك وتطويرها في ضوء متطلبات الحوكمة وأن يتم وضع أساليب تقييم وقياس الأداء البشري من خال ضوابط ومعايير تخدم تحسين الأداء الوظيفي بالهيئة الذكاء والضرورية والجمارك بصفة مستمرة وفق معايير الحوكمة.
6. العمل على تطوير معلومات ومهارات العاملين ونمط تفكيرهم إكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات وإمكانيات العاملين.
7. يقترح الباحث إدراج وحدة مؤسسية بمستوى قسم يكون مسئول عن ممارسات وتطبيقات الحوكمة بحيث يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها وأنشطة الحوكمة ومن المسئول عن تنفيذها وتقييمها بشكل دوري يعطى مقياس واضح عن إنجازات الهيئة الذكاء والضرورية والجمارك في تطبيق مبادئ الحوكمة.
8. أن يتم وضع لائحة واضحة ومحددة بمعايير الشفافية وضوابطها، معايير المسؤولية والمحاسبة عن الأداء، معايير الأداء المؤسسي للمستويات القيادية والإشرافية، ومعايير الأداء الوظيفي للموظفين، بحيث يتم تطوير تلك المعايير بصفة مستمرة في ضوء مستجدات الحوكمة وتطبيقها في الهيئة الذكاء والضرورية والجمارك.
9. يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تكشف عن مدى فاعلية مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة كأحد أهم الوسائل العلمية والتطبيقية في الارتقاء بالخدمات وتحسين الأداء والتميز المؤسسي.

توصيات الدراسة:

التوصيات والمقترحات هي إحدى المحطات المهمة بالنسبة للبحث العلمي، وإليها الخاتمة، ولطالما شرع كثيرون من الباحثين في كتابة أبحاث أو دراسات لا حصر لها، وفي النهاية لم تتم الإشارة إلى أي توصيات أو مقترحات، ومن ثم يصبح البحث العلمي بلا ملامح قوية توضح دور البحث، ومدى قدرته على التفكير، وابتكار الحلول، ويصبح الأمر عبارة عن طرح علمي، أو تنفيذ لدراسات سابقة فقط، لذا وجب أن نوضح ذلك؛ من خلال إلقاء الضوء على التوصيات والمقترحات في البحث العلمي وطرق إنجازها.

تعتبر التوصيات والمقترحات في البحث العلمي هي عبارة عن مجموعة من الحلول النهائية من وجهة نظر الباحث، ويتم تدوينها بناءً على ما توصل إليه الباحث العلمي من نتائج ضمنية، تختلف طبيعة التوصيات من باحث لآخر، فهي نتاج ذهني في المقام الأول، فعلى سبيل المثال في حالة تدوين بحث علمي لموضوع واحد على مستوى مجموعة من الطلاب كل على حدة، فمن الطبيعي أن يسوق كل باحث توصيات نابغة من خلفيته المعلوماتية بعد إجراء البحث.

بناءً على التوصيات المذكورة، يمكن تحديد مجموعة من المعايير الهامة لنظم الحوكمة على مستوى الدوائر المحلية للحكومات ومؤسساتها المختلفة أو بين المؤسسات شبه الحكومية والشركات. وفيما يلي بعض هذه المعايير:

1. فهم واستيعاب وتبادل تعبير “الحوكمة الذكية” واستخدامه حصرياً بدلاً من مصطلح “الحكومة الذكية” عند الإشارة إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات أو المؤسسات. يجب أن يكون هناك تفهم واسع ومشترك لهذا المفهوم واستخدامه بشكل صحيح.
2. تحديد التوجهات العامة للمؤسسة وصياغة القيم المناسبة التي تتناسب مع بيئة العمل والظروف الخاصة بها. يجب أن تكون هذه القيم مشتركة وتعكس التشريعات والتوجهات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وفقاً للخطط الاستراتيجية المعتمدة للمؤسسة أو المجموعة الهيكلية.
3. تحديد المبادئ والمفاهيم التي تستند إليها نظم الحوكمة، مثل الأنظمة الألمانية التي تعتمد على مفاهيم التملك والتمويل، والأنظمة الأنجلو أمريكية التي تعتمد على عوامل التنافس وقوة السوق، أو النظام الياباني الملكي الذي يعتمد على الإدارة العائلية والقيم والأخلاق.
4. يجب أن يكون لنظام الحوكمة أسس عمل وأهداف واضحة وقوية تتوافق مع المعايير الدولية، وأن يأخذ في الاعتبار الخصائص التقنية للأنظمة المتاحة التي تحقق أعلى معايير الأمان والمرونة والفعالية في إدارة العمليات.
5. ضمان التوازن في توزيع السلطة والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية في الحكومة المحلية أو المؤسسة، مع تحديد السلطات والواجبات وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها.
6. إقامة آليات فعالة لضمان الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرارات وتنفيذها، من خلال توفير معلومات واضحة ومتاحة للجمهور والأطراف المعنية، وتقديم تقارير دورية ومستقلة توضح الأداء والتحسينات المستمرة.
7. تعزيز المشاركة المجتمعية والشفافية في عمليات صنع القرار، وتشجيع المواطنين والمؤسسات على المشاركة الفعالة وتقديم الملاحظات والاقتراحات، وتوفير آليات لتفعيل هذه المشاركة.

8. ضمان الاستدامة والاستقرار في نظم الحوكمة، من خلال وضع آليات وإجراءات للتعامل مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين القدرة على التكيف والابتكار.
9. توفير فرص التدريب والتطوير لأعضاء الحكومة المحلية أو المؤسسة، وتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة الذكية وتطبيق أفضل الممارسات والتقنيات في إدارة العمليات وتحقيق الأهداف.
10. المراجعة والتقييم المستمر لنظام الحوكمة وأدائه، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسينه وتعزيز فاعليته وفعاليته.
11. هذه بعض المبادئ الأساسية للحوكمة الذكية، ومن المهم تطبيقها وتعزيزها في القطاعات العامة والخاصة لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمجتمعات.

المراجع العربية:

- (1) إبراهيم، هيا عبد العزيز (2015) "الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مستقبل التربية العربية، 22 (96)، مصر، 11-72.
- (2) الدماطي، حنان السيد أحمد (2019) "التبادل بين القائد والمروءوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي، (دراسة تطبيقية علي القطاعات الخدمية بوزارة المالية)، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (3) الزميتي، أحمد فاروق علي (2019) "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، كلية التربية، 25، 1-62.
- (4) راضي، خنفر مؤيد (2019) "أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز الشفافية والإفصاح في التقارير المالية للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: جامعة حسينية بن بو علي بالشلف - مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، ع 20، 335.
- (5) عبد السلام، محمود حسين، وسلامة، كايد محمد (2017) "درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١١ (١)، سلطنة عمان، 102 - 122.
- (6) معمر، حمدي، وبلعوز، بن علي (2015) "متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني". مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسينية بن بو علي بالشلف، ع 14، 41 - 50.

المراجع الأجنبية:

- 1) Alamiri, M Ameen, A Isaac, O, Alrajawy, I, & Al-Shibami, A (2020) The Moderating Role of the Innovation on the Relationship between Achievement, Enablers Organizational Excellence: Organizational and Business Excellence Model. **International Journal of Management and Human Science**, 4(2), 1-10.

- 2) Al-Ma'aitah, N, Al-Haraisa, Y, & Al-Tarawneh, K (2020) Staffing Strategy as a Way to Achieve Organizational Excellence: **Insights from Jordan**.
- 3) Araujo, M & Sampaio, P (2014) The path to excellence of Portuguese organizations recognized by the EFQM model, **Total quality management**, 25, 5, 427-438.
- 4) 47- Calvo-Mora, A., picon-berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C & Cauzo-Bottala, L., (2015). "Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organizational results in the EFQM Excellence model framework", **International Journal of Production research**. 53 ,72, 186-2201.
- 5) Dahlgaard, J.J., Chen, C.K, Jang, J.Y., & Dahlgaard-Park, S.M. (2013) Business Excellence Models: Limitations, Reflections and Further Development. **Total Quality Management & Business Excellence**, 24, 5, 12-45.
- 6) EFQM, (**European Foundation for Quality Management**). (2019).
- 7) Friscbtak, L. & Stiyas, I. (2015) Governance, Leadership and Communication, Washington: **World Bank Publications**, p.4
- 8) Hijjawi, G. (2021) The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. **Management Science Letters**, 11, 1, 57-66.
- 9) Johnson, A, DuVivier, R., & Hambright, W. (2017) Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership. **Leadership and Research in Education**, 4 (1), EBSCO, 10-26.
- 10) Khatib, S.F.A., Abdullah, D.F., Elamer, A. and Hazaea, S.A. (2022), "The development of corporate governance literature in Malaysia: a systematic literature review and research agenda", Corporate Governance, **The International Journal of Business in Society** Vol. 22 (5), 1026-1053
- 11) Keshtegar, A., Ghasemi, M., Hosseini, A., Ahang, F., & Ghaffari, H. (2021) The impact of business intelligence on enablers of EFQM excellence model with mediating role of knowledge sharing. **International Journal of Human Capital in Urban Management**, 6, 2, 173-184.
- 12) 90- Lasrado, F., & Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 38(1), 169-194.

- 13) Madhani, Pankaj M. (2020) **Value Addition through Good Governance in Corporate Sector: Role of Disclosure and Transparency.**
- 14) Moraru, L. (2012) The Romanian Modern University in the Frame of the Academic Profession and Governance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 69, Elsevier, 79-88.
- 15) Moridani. Chegini. & Kordabadi. (2016) Evaluating performance of Rasht municipality based on EFQM Organizational excellence model, **Journal of Administrative Management**, Education and Training, 12, 5, 225-235.
- 16) Organization for Economic Co-operation and Development (2004). **Principles of Corporate Governance, OECD Publications Services**, Paris, France, p11.
- 17) Para-González, L.; Jiménez-Jiménez, D.; Martínez-Lorente, A.R., (2018) The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. **Total. Qual. Manage. Bus. Excellence**, 1-21.
- 18) Safari, H.; Sadeghi Moghaddam, M.R.; Garosi Mokhtarzade, N.; Moradi Moghaddam, M., (2019) Developing a conceptual model of organizational excellence maturity based on organizational capabilities (Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran (Hamrahe Aval). **Indus. Manage. (Uni. Tehran)**, 32 (11): 21-44 .
- 19) The World Bank. (2012) Governance and Development, Washington D.C: **World Bank Publication**. P.1
- 20) United Nation Development Program (2007) Governance for Sustainable Human Development, a **UNDP Policy Development**, New York: UNDP, P.3.
- 21) UNDP (United Nations Development Program). (2008) A users' guide to measuring corruption. Oslo: **UNDP Oslo Governance Centre**.
- 22) Zhang, J.; Li, H.; Xia, B.; Skitmore, M.; Pu, S.; Deng, Q.; Jin, W., (2019) Development of a market-oriented EFQM excellence model for analyzing the implementation of quality management in developing countries. **Int. J. Construc. Manage.**, 1-26.
- 23) 3- Chandrakant, R & Rajesh, R. (2022). Social sustainability, corporate governance, and sustainability performances: an empirical study of the effects. **Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing**, 1-13.