

تطبيق الحوكمة المؤسسية في الهيئات السعودية  
وأثرها على الأداء المؤسسي

إعداد الطلاب

خالد بن إبراهيم النحيت

انس بن محمد الحايطي

إشراف

الدكتور وليد سليمان

الدكتور الفيصل حسن

العام الدراسي

٢٠٢٣

## شكر وتقدير

قال الله تعالى في سورة الكهف

(إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا)

كان لرحلة الحوكمة المؤسسية هذه مسار طويل وكان قائدها في مقر العمل الطبيب الدكتور عبدالرحمن بن عبدالكريم هوساوي حيث كان منبع الأفكار الإبداعية والفريدة في هذا المشروع وهناك الخير في الحوكمة بل كان عزاف الحوكمة المالية والإدارية الحديثة والمستشار والخبير في القيادة الاستراتيجية والابتكار والإدارة والحوكمة الدكتور محمد جراح، ويوجد كذلك خبرة الجودة والتميز المؤسسي الأستاذة فاتن أحمد هندي التي كانت خير معين في بلورة هذه المنهجية، وأيضاً نخص بالشكر الأستاذة أروى محمد المالكي التي كانت حجر أساس لكل ما هو موجود في هذه المنهجية وعوناً لنا في تطوير الأفكار لتصل لهذا المستوى من التميز.

بعد شكر الله عز وجل على عظيم فضله وتوفيقه وشكر الآباء والأمهات والأهل، شكراً لهم جميعاً وبارك الله لهم في علمهم وعملهم، حيث كانوا عوناً لنا بعد الله في هذا المنتج الفريد في فكر الحوكمة المؤسسية الإدارية والمالية.

خالد النحيت

انس الحايطي

## الفهرس:

|    |                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ٣  | الفهرس:                                                                           |
| ٦  | المخلص:                                                                           |
| ٦  | مشكلة الدراسة وسبب اختيارها وأهميتها.                                             |
| ٦  | نوع الدراسة ونطاقها وأدوات البحث لتحقيقها.                                        |
| ٦  | أهم نتائج المشروع التي يمكن الاستفادة منها.                                       |
| ٦  | أهمية النتائج وإمكانية تطبيقها عملياً.                                            |
| ٧  | Abstract:                                                                         |
| ٧  | The problem of the study, the reason for choosing it, and its importance.         |
| ٧  | The type of study, its scope, and the research tools to achieve it.               |
| ٧  | The most important results of the project that can be benefited from:             |
| ٨  | The importance of the results and the possibility of their practical application. |
| ٩  | الفصل الأول                                                                       |
| ١٠ | المقدمة:                                                                          |
| ١١ | مشكلة البحث:                                                                      |
| ١١ | أهمية البحث:                                                                      |
| ١٢ | أهداف البحث:                                                                      |
| ١٢ | فرضيات البحث:                                                                     |
| ١٣ | الدراسات السابقة:                                                                 |
| ١٣ | منهجية البحث العلمي                                                               |
| ١٣ | أدوات الدراسة                                                                     |
| ١٣ | مجالات الدراسة:                                                                   |
| ١٤ | الفصل الثاني                                                                      |
| ١٥ | الإطار النظري:                                                                    |
| ١٥ | مفهوم الحوكمة:                                                                    |
| ١٦ | مبادئ الحوكمة:                                                                    |
| ١٦ | أهداف الحوكمة:                                                                    |
| ١٧ | إطار الحوكمة:                                                                     |
| ١٨ | الدراسات السابقة:                                                                 |
| ١٨ | الكتب:                                                                            |

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ٣٢ | الدراسات                             |
| ٤٨ | الفصل الثالث                         |
| ٤٩ | حوكمة رؤية ٢٠٣٠:                     |
| ٥٠ | الفصل الرابع                         |
| ٥١ | الدراسة الحالية:                     |
| ٥١ | أهداف الدراسة:                       |
| ٥١ | منهج الدراسة:                        |
| ٥١ | مجتمع الدراسة:                       |
| ٥٢ | مصادر جمع البيانات:                  |
| ٥٢ | أداة الدراسة:                        |
| ٥٣ | الفصل الخامس                         |
| ٥٤ | النتائج:                             |
| ٥٤ | خصائص أفراد الدراسة:                 |
| ٦٤ | العلاقات بين عناصر الدراسة:          |
| ٦٦ | معامل الارتباط:                      |
| ٦٨ | التوصيات:                            |
| ٦٩ | نموذج الحوكمة الأمثل:                |
| ٦٩ | مكونات نموذج حوكمة العملية الإدارية: |
| ٧١ | إدارة الحوكمة في الهيكل التنظيمي:    |
| ٧١ | إدارة الحوكمة في الهيكل الوظيفي:     |
| ٧١ | إطار الحوكمة:                        |
| ٧٢ | الغاية من استحداث الهيئة:            |
| ٧٢ | المحددات الخارجية:                   |
| ٧٢ | المحددات الداخلية:                   |
| ٧٢ | التوجه الاستراتيجي:                  |
| ٧٢ | القيادة والإدارة التنفيذية:          |
| ٧٢ | الهيكل التنظيمي والوظيفي:            |
| ٧٢ | مصفوفة الصلاحيات الإدارية والمالية:  |
| ٧٢ | الشركاء والشراكات:                   |
| ٧٣ | الامتثال والمساءلة:                  |
| ٧٣ | مهام إدارة الحوكمة:                  |

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ٧٣ | مصفوفة الصلاحيات:                    |
| ٧٣ | أدلة الحوكمة:                        |
| ٧٤ | مبادئ الحوكمة:                       |
| ٧٤ | سياسات الحوكمة:                      |
| ٧٥ | الحملة الإعلامية:                    |
| ٧٥ | بوابة إدارة الحوكمة المؤسسية:        |
| ٧٦ | الفصل السادس                         |
| ٧٧ | قائمة الجداول                        |
| ٧٩ | الفصل السابع                         |
| ٨٠ | قائمة الأشكال                        |
| ٨١ | الفصل الثامن                         |
| ٨٢ | قائمة المراجع                        |
| ٨٢ | الكتب:                               |
| ٨٢ | الدراسات:                            |
| ٨٤ | الفصل التاسع                         |
| ٨٥ | الملاحق                              |
| ٨٥ | الاستبانة:                           |
| ٨٦ | قيم معامل الارتباط الجدولية لبيرسون: |
| ٨٧ | الملخص:                              |
| ٨٧ | Summary:                             |

## المخلص:

### مشكلة الدراسة وسبب اختيارها وأهميتها.

تكمّن أهمية اختيار مشكلة الدراسة إلى التوجه العام في المملكة العربية السعودية بالتوسع في استحداث الهيئات لمواكبة ومواءمة تحقيق رؤية ٢٠٣٠ كل فيما يخص من الوزارات ذات العلاقة. ونظراً لتوجه الدولة بأن تكون رائدة في جميع أعمالها ولاستقطاب المزيد من الشركات العالمية للاستثمار في المملكة العربية السعودية في مشاريعها العملاقة يجب أن يتوافق ذلك مع جودة القواعد التنفيذية للقوانين الدولية ومواءمتها مع القوانين المحلية لضمان زيادة ثقة المستثمرين وأفضل طريقة لهذا هي تطبيق مبادئ الحوكمة وضمان الحقوق والواجبات بكل نزاهة وموضوعية.

### نوع الدراسة ونطاقها وأدوات البحث لتحقيقها.

سوف تكون الدراسة عبارة عن مقارنة للحوكمة المؤسسية الفعلية في الهيئات بالمملكة العربية السعودية مع آخر ما توصلت له الحوكمة في القطاع العام والشركات والتأكد من المنهجيات المطبقة في تلك الهيئات للتأكد من ضمان تحقيق المنفعة والكفاءة الفاعلية.

### أهم نتائج المشروع التي يمكن الاستفادة منها.

- منهجية شاملة للحوكمة الإدارية والمالية.
- منهجية شاملة لقياس تطبيقات الحوكمة.
- آليات للتقييم والتقييم.
- آلية التصعيد والتصحيح.

### أهمية النتائج وإمكانية تطبيقها عملياً.

سوف يكون هناك منهجيات للتطبيق والقياس بحيث تكون بشكل ربعي عملية المتابعة لامتثال الوحدات الإدارية لالتزاماتها القانونية والتشريعية واللوائح والسياسات والإجراءات وسيتم تقديم توصيات لأصحاب المصلحة لاتخاذ القرار المناسب لعملية التصحيح.

#### Abstract:

The problem of the study, the reason for choosing it, and its importance.

The importance of choosing the problem of the study lies in the general trend in the Kingdom of Saudi Arabia to expand the creation of bodies to keep pace and harmonize the achievement of Vision 2030, each regarding the relevant ministries. Given the state's tendency to be a pioneer in all its work and to attract more international companies to invest in the Kingdom of Saudi Arabia in its giant projects, this must be consistent with the quality of the executive rules of international laws and their harmonization with local laws to ensure increased investor confidence. The best way for this is to apply the principles of governance and guarantee rights and duties. With all integrity and objectivity.

The type of study, its scope, and the research tools to achieve it.

The study will be a comparison of the actual institutional governance in agencies in the Kingdom of Saudi Arabia with the latest findings of governance in the public sector and companies, and to verify the methodologies applied in those bodies to ensure that effective benefit and efficiency are achieved.

The most important results of the project that can be benefited from:

- A comprehensive methodology for administrative and financial governance.
- A comprehensive methodology for measuring governance applications.
- Mechanisms for evaluation and evaluation.
- Leveling and correction mechanism.

The importance of the results and the possibility of their practical application.

There will be methodologies for application and measurement, such that there will be a quarterly follow-up process for administrative units' compliance with their legal and legislative obligations, regulations, policies and procedures, and recommendations will be provided to stakeholders to take the appropriate decision for the correction process.

## الفصل الأول

نظراً لأهمية الحوكمة المؤسسية لبيئة العمل في الفترة الحالية وخصوصاً في المجال الإداري والمالي بعيداً عن حوكمة الشركات الذي يوجد فيه الكثير من المراجع المحلية والإقليمية والدولية حيث أثرى الباحثون هذا الجانب بدراسات ونماذج متخصصة تلبي احتياجات الباحث والمطبق لمفهوم حوكمة الشركات.

مع العلم أن الحوكمة بمفهومها الشامل موجودة فيما يخص حوكمة القطاع العام حسب تصميم المقياس الدولي للحوكمة الخاص بالبنك الدولي، حيث كان أول اصدار عام ١٩٩٦م، وذلك بهدف قياس مستويات الحوكمة في القطاع العام للدول، ويتكون هذا المقياس من ستة مؤشرات هي: المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، فعالية الأداء الحكومي، جودة التشريعات، سيادة القانون، والسيطرة على الفساد.

ولكن بسبب شح المكتبة البحثية عن وجود بحوث متخصصة في الحوكمة المالية والإدارية للهيئات التي لا تتبع لأنظمة الوزارات داخلياً ولا لأنظمة الشركات لمواكبة التطور الإداري المطرد في العالم العربي عامة وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص.

بناءً عليه جاءت فكرة عمل نموذج متخصص في الحوكمة المالية والإدارية للهيئات في المملكة العربية السعودية يختص بحوكمة الهيئات مالياً وإدارياً ليكون نموذج لحوكمة مؤسسية شاملة لجميع مهام واختصاصات الهيئة وإيجاد نظام رقابي داخلي محكم يضمن الاستخدام الأمثل للموارد بكل كفاءة وفاعلية ويحقق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية ويزيد من المنفعة التي تعود بشكل أمثل للمجتمع وذلك بسبب توجه معظم الوزارات لعمل هيئات ووكالات تابعة لها بحيث تكون مستقلة عن هيكلها التنظيمي والوظيفي بما يتواءم مع توجه الدولة في الحث على تنويع مصادر الدخل واعتماد الوزارات على تمويل نفسها ذاتياً.

## مشكلة البحث:

مشكلة البحث ترتبط بأصل كلمة حوكمة (كلمة الحوكمة مشتقة من الفعل اليوناني κυβερνάω, kubernáo والذي يعني توجيهه) ويكيبيديا، وذكر أيضاً أنها تعني قدرة ربان السفينة على قيادة السفينة إلى بر الأمان مع الحفاظ على الأرواح والمكتسبات.

وبعد تطور مفهوم الحوكمة على مدار العصور وما مرت به من تفرعات حيث يوجد حوكمة متخصصة في الدول ومدى تطبيقها للحوكمة وأيضاً للشركات والبنوك والجمعيات الخيرية بحيث أصبح لكل مجال إداري حوكمة مستقلة به خصوصاً بعد مشاكل الفساد المالي والإداري وتمويل الإرهاب.

عليه كانت مشكلة البحث عدم وجود منهجية واضحة لحوكمة الهيئات مُأطرة بنماذج يمكن قياسها ومتابعتها وتقييمها وتقويمها من خلال مبادئ الحوكمة تُمكن من الحصول على تميز مؤسسي في الخدمات التي تقدمها تلك الهيئات.

## أهمية البحث:

نظراً للتوجه العام في المملكة العربية السعودية للريادة في جميع المجالات محلياً وإقليمياً ودولياً وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠ وما يجب أن يواءمها من تطور في العملية الإدارية لمواكبة ذلك الطموح والمساهمة في تحقيقه.

علية تكمن أهمية هذا البحث في معرفة الفجوة الموجودة في تلك الهيئات فيما يخص تطبيق الحوكمة المؤسسية وأثرها على التميز الذي بدوره سبب في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

في نهاية البحث سوف يكون هناك منهجية علمية يمكن أن تطبق في جميع الهيئات تضمن تميزها في أداء مهامها واختصاصاتها لتحقيق أهدافها واستراتيجيتها في حال تم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بكل موضوعية واستقلالية.

سوف يكون تطبيق هذا البحث على ما يقارب خمسين هيئة في المملكة العربية السعودية من منسوبيهم ومتعاملين معهم وأصحاب مصلحة. وسوف يساهم هذا البحث في وضع آلية مثلى لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية بشكل موضوعي وعلمي بعيداً عن الرأي المجرد مما يساهم في قيادة العملية الإدارية بكل جودة لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

## أهداف البحث:

سوف يكون البحث مركز على تطبيق للحوكمة المؤسسية في الهيئات السعودية وهل هذا التطبيق بالطريقة المثلى أم هو تطبيق شكلي ولا توجد به استقلالية أو موضوعية. وأيضاً سوف يكون هناك منهجية مقترحة لنظام حوكمة مؤسسية مالية وإدارية يحتوي على مبادئ وآليات قياس ومتابعة ورصد لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الهيئات.

## فرضيات البحث:

سوف يتم استخدام استبانة الكترونية في عملية جمع البيانات المتعلقة بالبحث وسوف يكون عن طريق:

- الفرضية الأولى:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة في المنشآت وتميز أدائها.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة في المنشآت وتميز أدائها

- الفرضية الثانية:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة في الهيئات وتميز أدائها.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة في الهيئات وتميز أدائها.

## الدراسات السابقة:

سوف يكون البحث عن الدراسات التي تمت بخصوص حوكمة العملية الإدارية والمالية في الهيئات الحكومية وفي حال لم يتوفر ذلك سوف نقوم بتوضيح المنهجيات التي اتبعها قادة العلم والمعرفة في مجال حوكمة الشركات وأيضاً في حوكمة القطاع العام لصياغة منهجية متخصصة في حوكمة الهيئات في المملكة العربية السعودية ومن ضمنها:

- حوكمة الشركات للأستاذ الدكتور مريع بن سعد الهباش.
- الحوكمة في القطاع العام للدكتور بسام بن عبدالله البسام.
- كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية للدكتور سلطان بن سعود السجان.
- الحوكمة والإصلاحات الإدارية للكاتب إ.ب. ساكسينا والذي نقله للعربية الأستاذ الدكتور عبدالفتاح عمورة.

وأيضاً سوف يتم التطرق لبعض الدراسات المتنوعة التي تمت في مجال الحوكمة.

## منهجية البحث العلمي

سوف تكون منهجية الدراسة مبنية على الأساس الذي قام به الآخرون بهذا الخصوص وسوف يتم تحليل تلك النتائج ومعرفة الفجوة التي لم يتم التعامل معها في حوكمة الهيئات واقتراح منهجية شاملة لحوكمة أي هيئة بناء على تلك العناصر التي سوف يتم توضيحها في المشروع.

## أدوات الدراسة

سوف تكون أدوات الدراسة عن طريق استبانة الكترونية وسوف يكون تحليل تلك البيانات باستخدام أفضل الطرق العلمية في البحث العلمي لمعرفة معامل الارتباط وقوة التأثير والعلاقات بين تلك العناصر التي سوف يتم تحليلها وأثرها على تطبيق الحوكمة المؤسسية والتميز المؤسسي.

## مجالات الدراسة:

تمت الدراسة على عينة من موظفي الهيئات والمتعاملين معها وبعض موظفي الشركات والوزارات والقطاع شبه الحكومي والغير ربحي أيضاً وذلك لعمل مقارنات مع تلك الجهات في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني

## الإطار النظري:

### مفهوم الحوكمة:

الحوكمة في القطاع العام (الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة الإدارية) كلها مصطلحات معربة لكلمة Governance (البسام، ٢٠١٦، ص ٤١). وأيضاً أنها تفعيل مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات وتقييم مستوى أداء الحكومة (البسام، ٢٠١٦، ص ١٠).

الحوكمة في الشركات تهتم بتنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة من جهة وبين هذه المستويات والعالم الخارجي من جهة أخرى فهي طريقة لضبط الصلاحيات والمسؤوليات كما أن الحوكمة ممثلة في مجلس الإدارة تركز على وظيفتين أساسيتين هما الرقابة والتوجيه (الهباش، ٢٠٢٢، ص ٧). الحوكمة عبارة عن نظام مبني على مبادئ ينظم ويواءم بين الأنظمة الرئيسية في المنظمة وهذه الأنظمة هي النظام التشريعي والنظام التنفيذي والنظام الرقابي – بغض النظر في اختلاف طبيعة المنظمة وعملها أو حجمها أو موقعها الجغرافي والزمني – والقاعدة التي تحدد المبادئ التي قام عليها النظام هو تطلعات ومتطلبات أصحاب المصلحة (السجان، ١٤٤٤، ص ١٣).

عرفت هيئة السوق المالية الحوكمة على أنها القواعد والمعايير التي تنظم آليات إدارة الشركات المساهمة والعلاقات المختلفة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لحماية المساهمين وأصحاب المصالح.

كما عرفت مؤسدة النقد العربي السعودي على أنها أسلوب إدارة الأعمال التجارية وشؤون المصارف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يكفل حسن إدارة عمل البنك والمحافظة على حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى.

وهنا تعريف آخر من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنظمة والتحكم في أعمالها.

وأيضاً منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عرفت على أنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

## مبادئ الحوكمة:

حسب مقياس الحوكمة الدولي (WGI) Worldwide Governance Indicators الذي يصدره البنك الدولي

كل سنتين من ابتداءً من عام ١٩٩٦ م وبشكل سنوي من عام ٢٠٠٢ م.

يحتوي على ستة مؤشرات هي: المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، سيادة القانون،

جودة التشريعات، فاعلية أداء الحكومة، ومحاربة الفساد (البسام، ٢٠١٦، ص ٨٢).

وأيضاً مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

١- ضمان وجود إطار عام وفعال لحوكمة الشركات.

٢- الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين.

٣- المؤسسات الاستثمارية وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء.

٤- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

٥- الإفصاح والشفافية.

٦- مسؤوليات مجلس الإدارة.

## أهداف الحوكمة:

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام يهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح

بين الأفراد والمنظمات بالإضافة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين وتحقيق مستويات

متقدمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن ثم الحصول على تنمية مستدامة واستقرار سياسي وإداري

(البسام، ٢٠١٦، ص ٧٥).

يلخص (الهباش، ٢٠٢٢، ص ٢٢) أهمية حوكمة الشركات بالتالي:

- تعزيز كفاءة الاقتصاد الوطني.

- تحسين أداء الشركات وقيمتها واستدامتها.

- ضمان حقوق المساهمين.

- الاهتمام بأصحاب المصلحة الآخرين.

## إطار الحوكمة:

لضمان فاعلية الحوكمة في المنظمات تطرق بعض المؤلفين لعمل إطار للحوكمة في المنظمات، حيث تطرق (الهباش، ٢٠٢٢، ص ٦٠) على التوضيح أن إطار الحوكمة كما يلي:

### ○ الإطار الداخلي:

بحيث يتكون من النظام الأساسي أو الميثاق، السياسات الداخلية ونظام الحوكمة الداخلي وما يشمل من لوائح وسياسات تنظيمية داخلية.

### ○ الإطار الخارجي:

يشمل كل من القوانين، واللوائح، والمعايير التي تُلزم المنظمات بالامتثال لها، حيث لخصها بنظام الشركات، ونظام السوق المالية، ولائحة حوكمة الشركات، ومعايير المحاسبة المعتمدة وأيضاً لوائح الجهات الرقابية والتنظيمية.

توسع الدكتور سلطان السجان في إطار الحوكمة حيث ألف كتيب "كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية" (السجان، ١٤٤٤، ص ٥) بمنهجية واضحة من فصلين، الأول تحدث به عن إطار الحوكمة حيث قسم الإطار لثلاث مستويات، الأعلى إطار الحوكمة بمفهومه الشامل والمستوى الأوسط الوظيفة، أما المستوى الثالث فهو المنهجيات وهي الأسس أو العمليات الإجرائية أو التطويرية وفي الفصل الثاني تحدث عن طريقة البناء وذلك بشرح الخطوات اللازم اتباعها لبناء إطار حوكمة لأي منظمة حكومية.

سيتم التطرق إلى الكتب التي تم تأليفها بهذا الخصوص وأيضاً لبعض دراسات الباحثين السابقين عن كل ما يخص الحوكمة من تعاريف، ومبادئ، ومقاييس، ومؤشرات.

#### الكتب:

١- كتاب الحوكمة في القطاع العام تأليف الدكتور بسام بن عبدالله البسام، معهد الإدارة العامة، ١٤٣٨هـ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

شمل كتاب الدكتور البسام العديد من المفاهيم الخاصة بحوكمة القطاع العام حيث كانت كالتالي:

في الفصل الأول لخص (البسام) مفاهيم مهمة في فهم نموذج الحوكمة في القطاع العام والتفريق بين مفهوم الدولة والحكومة في التطبيق الأمثل لنموذج الحوكمة في القطاع العام، حيث تمثل الدولة الكيان العام في حين أن الحكومة تمارس السلطة التنفيذية التي تسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد بتقديم خدمات عامة بكفاءة وفاعلية. حيث أن إقرار القوانين المنظمة لتطبيق مبادئ الحوكمة هي من صميم مهام السلطة التشريعية، لذا يمكن القول إن تبني نموذج الحوكمة هو توجه عام للدولة، والحكومة وهي المسؤولة عن تنفيذ هذا التوجه.

نموذج الحوكمة يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية المنشودة في الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٩).

الحوكمة هي عملية تكاملية لإدارة شؤون الدولة يشترك في هذه العملية كل من الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني من منظمات وأفراد. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٩).

الحوكمة، أو (الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة الإدارية) كلها مصطلحات معربة لكلمة Governance وعلى الرغم من اختلاف المسميات فإنها في مجملها تركز على تفعيل مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات وتقييم مستوى أداء الحوكمة. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٠).

وعلى الرغم من أن الحوكمة في القطاع العام تتشابه مع حوكمة الشركات Corporate Governance في الدعوة إلى الشفافية والإفصاح، فإن الحوكمة في القطاع العام تشمل أيضاً تطبيق مبادئ سيادة القانون والمحاسبة والمساءلة. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٠).

في الفصل الثاني تطرق الدكتور البسام للحوكمة في القطاع العام، حيث ذكر أن الحوكمة أساسها مشاركة المستفيدين من الخدمات العام في صياغة وإقرار السياسات العامة، بالإضافة إلى إشراكهم في الرقابة على الأداء الحكومي. من جهتها تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تنظيم وتنفيذ البرامج والمشاريع مع مساهمة فعالة من قبل المستفيدين في صياغة الخطط والبرامج التي تلي احتياجاتهم. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٦٢).

وأيضاً في الفصل الثالث تطرق لعناصر الحوكمة، حيث ذكر أن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام يهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح بين الأفراد والمنظمات، بالإضافة إلى تقديم خدمات عامة ذات جودة للمستفيدين وتحقيق مستويات متقدمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن ثم الحصول على تنمية مستدامة واستقرار سياسي وإداري. وعلى الرغم من أهمية دور الحوكمة في تبني نموذج الحوكمة وتطبيقه، إلا أن فاعلية وكفاءة تطبيق نموذج الحوكمة في القطاع العام لا تتحقق إلا بمشاركة المستفيدين من الخدمات العامة في الرقابة على الأداء وفقاً لآلية محددة للمسؤولية والمحاسبة يكون أساسها الوضوح والشفافية. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٧٥).

مقاييس ومؤشرات الحوكمة تطرق لها في الفصل الرابع حيث ذكر أنه من الواضح أن نتائج مقاييس الحوكمة وعناصرها لها فوائد مهمة وعلى أكثر من صعيد، وذلك يعزز من أهمية وجود مقياس للحوكمة ذات جودة عالية وتتمتع بالمصداقية والواقعية والشمولية. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٧٨).

وتطرق أيضاً لدليل إبراهيم للحوكمة في افريقيا الصادر عن مؤسسة خاصة وأيضاً عن ترتيب الحوكمة للدول الصادر عن البنك الأفريقي للتنمية، حيث تركز هذه المقاييس على قياس مستويات الحوكمة الرشيدة. وتطرق أيضاً لمؤشرات الحوكمة الدولية الصادر عن البنك الدولي نظراً لتأثيره على القرارات الصادرة من المنظمات الدولية والعلاقات بين الدول مقارنة بالمقاييس الإقليمية أو المحلية.

يحتوي مقياس الحوكمة الدولية على ستة مؤشرات هي: المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، سيادة القانون، جودة التشريعات، فاعلية أداء الحكومة ومحاربة الفساد. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٨٢).

الحوكمة والتنمية تطرق لها الدكتور البسام في الفصل الخامس. إن تحقيق مستويات متقدمة من في التنمية الاقتصادية والبشرية والتنمية المستدامة بشكل عام تعد أحد أبرز النتائج المرجوة لتبني نموذج الحوكمة في القطاع العام، كما أن دعم الشفافية وتعزيز فاعلية الأداء الحكومي، بالإضافة إلى جودة التشريعات والقوانين تعد عناصر مهمة لتحقيق التنمية. بالمقابل فإن التنمية البشرية عنصر أساسي نحو تفعيل مشاركة الأفراد في إدارة شؤون الدولة. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٨٤).

إن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة البشرية والاقتصادية والطبيعية، بشكل متوازن لتحقيق التنمية المستدامة لكل أجزاء الدولة، للحصول على تنمية متوازنة بين المناطق الحضرية والنائية مع عدم إغفال حق الأجيال القادمة في الاستفادة من موارد البلاد، هو الهدف الأسمى الذي تسعى إليه الدول وتدعمه المنظمات الدولية وتقدم من أجله الأبحاث والدراسات. بالإضافة إلى أن التنمية البشرية ومشاركة أفراد المجتمع بكل فئاته في التنمية تعد أبرز الأدوات نحو التنمية المستدامة. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٨٤).

وفي الفصل السادس بحث في موضوع الحوكمة والإصلاح المؤسسي والإداري، حيث ذكر أن الإصلاح الإداري عملية مستمرة تهدف إلى متابعة التطورات الإدارية والتقنية وتوظيفها في تعزيز جودة العمل الإداري لتقديم خدمات عامة ذات جودة عالية للمستفيدين من منظمات وأفراد. كما أن مشاركة المستفيدين في إدارة شؤون الدولة عنصر مهم في تطوير العمل الإداري، فإن اختيار الأسلوب الإداري المناسب وفقاً للظروف الاقتصادية والتنظيمية لكل دولة يعد عاملاً حاسماً في نجاح العملية الإدارية وتطويرها. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٢٨).

إن تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام يحكمه التركيبة التشريعية – التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية لكل دولة. هذا الاختلاف بين الدول لا يؤثر في اختيار الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة في القطاع العام، بل يؤثر في نتائج التطبيق ومخرجات البرامج والمشاريع. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٢٩).

الممارسات الدولية في تطبيق مبادئ الحوكمة ذلك كان الفصل السابع في كتاب الدكتور البسام، على الرغم من تعدد الأنشطة الحكومية إلا أنها وفي مجملها تركز على تلبية احتياجات المستفيدين على المستويين المحلي والوطني، كما أن إشراك المستفيدين في صنع السياسات العامة وتنفيذها والرقابة عليها يعد طريقة مثلى لتحقيق النتائج المستهدفة من البرامج الحكومية، حيث إن إشراك المواطنين

والمنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة ودعمها بتشريعات وقوانين تنظم المشاركات وتضمن الاستفادة منها عناصر مهمة في نجاح تطبيق الحوكمة. أيضاً تعزيز مستوى الشفافية وتحديد المهام بين المشاركين من منظمات وأفراد أساس لتعزيز مستويات الحوكمة الرشيدة، كما أن الممارسات الدولية في تطبيق الحوكمة التي ذكرت في هذا الفصل تدعم هذه النتائج وتؤكد على أن تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام هو خيار وليس اختياراً للحكومات التي تسعى إلى تحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات التنمية. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٦٠).

الحوكمة في القطاع العام تجربة المملكة العربية السعودية ذلك هو عنوان الفصل الثامن، حيث تطرق فيه لتبني وتطبيق مبادئ الحوكمة السعودية في القطاع العام ومن أبرز المجالات في ذلك هو مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية الذي يختص في صنع السياسات العامة بمشاركة المواطنين ممثلاً ذلك بكل فئات الشعب لتمكين الأقليات من المشاركة في صنع القرار.

على الرغم من أن مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية هو الجهة التي تصدر الأنظمة واللوائح، إلا أن مجلس الشورى يساهم في صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات وذلك بتقديم وجهة نظر استشارية في السياسات الداخلية والخارجية للدولة. حيث صدر في عام ١٩٩٢م (١٤١٢هـ) النظام الأساسي للحكم والذي يعد بمثابة الدستور للدولة. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٦٥).

وأيضاً تطرق لموضوع مشاركة المواطنين في إدارة الشأن المحلي في الانتخابات البلدية. إن نظام المجالس البلدية كمشارك في إدارة الشأن المحلي، وفقاً للنظام فإن دور المجلس يتمحور حول إقرار الخطط والرقابة على تنفيذها ورفع التقارير بذلك للجهات المعنية، مع التركيز على المشاريع والبرامج البلدية المحلية فقط. كما أن إقرار ميزانية البلدية ومراقبة تنفيذ البلدية لمشاريعها هي أبرز مهام المجلس البلدي. أيضاً من مهام المجلس البلدي إبداء الرأي في الموضوعات ذات العلاقة بالشأن المحلي مثل خطط التنمية المحلية والمشاريع والبرامج ذات العلاقة. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٦٧).

وتطرق أيضاً لنظام المناطق في المملكة، حيث أن ما يميزه تفعيل مفهوم الإدارة المحلية ومنح مجلس المنطقة سلطة أكبر كما ورد في المادة الرابعة والثلاثين من النظام. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٧٣).

تختلف الدول من حيث تبني أسلوب معين لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام تبعاً لاختلاف التركيبة التنظيمية والاقتصادية للدولة، ففي الدولة النامية مثلاً يكون تطبيق مفهوم الإدارة المحلية

وأسلوب اللامركزية الإدارية طريقة مناسبة نحو تطبيق الحوكمة في القطاع العام. من جهتها خطت المملكة العربية السعودية خطوات مهمة نحو تعزيز مستوى مشاركة الأفراد في رسم السياسات العامة على المستوى الوطني والمحلي. كما أن إنشاء مجلس المنطقة والمجلس المحلي - بالإضافة إلى انتخاب جزئي لأعضاء المجالس البلدية وإقرار نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية - كلها خطوات مهمة نحو تفعيل مشاركة الأفراد في إدارة الشأن المحلي وعلى المستوى الوطني. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ١٧٨).

وفي الفصل التاسع تطرق الدكتور البسام لمقياس الحوكمة الدولي ومصادر البيانات الخاصة به ومؤشرات قياسه الستة وهي: السيطرة على الفساد، وفاعلية أداء الحكومة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وجودة التشريعات ومدى تطبيقها، وسيادة القانون، ومؤشر المشاركة والمساءلة.

في المملكة العربية السعودية وخلال العقدين الأخيرين تم إقرار العديد من الأنظمة بالإضافة إلى إنشاء هيئات وأجهزة حكومية سعياً نحو تفعيل العمل الحكومي والرفع من مستواه، أيضاً لتفعيل مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات نصيب من الخطوات الإصلاحية، حيث تم إعادة تفعيل مجلس الشورى في عام ١٤١٢هـ وإقرار قانون الانتخابات البلدية وإجراء أول انتخابات بلدية في السعودية في ١٤٢٥هـ بالإضافة إلى إقرار نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في ١٤٣٧هـ. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٢١٣).

هل تطبيق الحوكمة هو الحل؟ هذا الفصل العاشر في كتاب الدكتور البسام حيث ذكر فيه أن الحوكمة في القطاع العام هي نموذج إداري يتكون من عناصر المساءلة والمحاسبة والشفافية وسيادة القانون وحرية التعبير ومحاربة الفساد والمشاركة في إدارة الشأن العام. (البسام، ١٤٣٨هـ، ص ٢٢٦).

٢- كتاب حوكمة الشركات تأليف الأستاذ الدكتور مريع بن سعد الهباش، ١٤٤٣هـ، فهرسة مكتبة الملك

فهد الوطنية أثناء النشر.

تطرق الدكتور الهباش في كتابه حوكمة الشركات إلى العديد من المفاهيم وذلك في عشرة فصول، حيث كان الفصل الأول عبارة عن مقدمة إلى حوكمة الشركات من تعاريف، مفاهيم، أهداف، أهمية وخصائص ومبادئ.

الحوكمة تهتم بتنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة من جهة وبين هذه المستويات والعالم الخارجي من جهة أخرى فهي طريق لضبط الصلاحيات والمسؤوليات كما أن الحوكمة ممثلة بمجلس الإدارة تركز على وظيفتين أساسيتين هما الرقابة والتوجيه، الرقابة من خلال اللجان والإدارات الرقابية كلجنة المراجعة وتشمل هذه الرقابة النواحي المالية والالتزام باللوائح والأنظمة وإقرار السياسات اللازمة لضبط العمل وإدارة المخاطر كما أن وظيفة التوجيه تخول المجلس بوضع استراتيجية للشركة ومحاسبة الإدارة عن مدى تحقيقها لهذا التوجه الاستراتيجي ونسبة الإنجاز في تحقيق أهداف الشركة وتعظيم قيمتها على المدى الطويل. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ٧).

إن الحوكمة ليست الالتزام للنصوص الحرفية للقوانين واللوائح فهذا يعتبر الحد الأدنى، بل يتعدى مفهوم الحوكمة ذلك إلى فعل الصواب. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ٨).

الحوكمة الحقيقية تتمحور حول الكيفية التي تتبنى بها المنظمة الحوكمة كقيمة وكثقافة تؤثر على البيئة التحتية للهياكل والسياسات والإجراءات المطبقة وإذا كانت البيئة التحتية للمنظمة محكومة، والأفراد يعملون معاً بفاعلية ونزاهة، والموارد تستخدم بكفاءة، والمعلومات تتدفق بسلاسة، فإن القرارات تُتخذ بفاعلية، ويساهم ذلك في صناعة منظمة ناجحة ومستدامة. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ٩).

تتوسع الحوكمة لتشمل موضوعات المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاستدامة والمواطنة وحقوق الموظفين وعوائلهم والأجيال المستقبلية. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ١١).

وتطرق الدكتور الهباش لخصائص الحوكمة من مساءلة ومسؤولية وشفافية وعدالة وأيضاً لمبادئ OECD لحوكمة الشركات، وكذلك لأهمية حوكمة الشركات من تعزيز لكفاءة الاقتصاد الوطني وتحسين لأداء الشركات وقيمتها واستدامتها، وضمان الحقوق للمساهمين وأصحاب المصلحة.

في الفصل الثاني تحدث عن نشأة حوكمة الشركات وتطورها على مستوى العالم، وفيما يخص المملكة العربية السعودية تطرق لنظام الشركات السعودي. وأيضاً لمنهج الحوكمة القائم على المبادئ والمنهج الإلزامي أو القائم على القواعد.

ما يخص إطار حوكمة الشركات تطرق له في الفصل الثالث، إطار الحوكمة يهدف لإدارة المخاطر التي تعرض صحة الاقتصاد للخطر. يمكن تقسيم إطار حوكمة الشركات إلى الإطار الداخلي والإطار الخارجي للحوكمة. الإطار الداخلي هو ترتيبات داخل الشركة تهدف إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد من خلال تحديد العلاقات بين المديرين والمساهمين ومجالس الإدارة أصحاب المصلحة وتشمل النظام الأساسي للشركة والعقود والاتفاقيات والسياسات الداخلية، ولكي يكون لهذه التدابير أثر فعال يجب أن تدعمها مجموعة متنوعة من الضوابط والأطر الخارجية المصممة خصيصاً لتلبي احتياجات الدولة وطبيعة المنظمة وهذا يعرف بالإطار الخارجي ويشمل القوانين واللوائح والمعايير الأخرى التي تمثل المنظمة لها. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ٥٩).

أما نظريات حوكمة الشركات كانت في الفصل الرابع من كتاب الدكتور الهباش كنظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة وأيضاً نظرية الإشراف ونظرية اقتصاديات تكلفة المعاملات ونظرية الهيمنة الإدارية ونظرية الاعتماد على الموارد وختم النظريات بالنظرية المؤسسية.

وكذلك تطرق لمناهج حوكمة الشركات كمنهجية قيمة المساهمين ومنهجية أصحاب المصلحة من مساهمين وموظفين ومقرضين وموردين، وعملاء، ومجتمع محلي، وحكومة. وخصص الفصل الخامس للحديث عن مجلس الإدارة وأعضاءه وشروط تكوينه، واجتماعاته، ومسؤولياته، واستقلاليتها.

أما اللجان فكانت في الفصل السادس حيث تحدث عن التشكيل والاختصاصات والأدوار. ألزمت لائحة حوكمة الشركات المدرجة السعودية بتكوين لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة المكافآت مع إمكانية دمج اللجنتين الأخيرتين في لجنة واحدة تحت مسمى لجنة الترشيحات والمكافآت، تقوم الشركات في الغالب بتكوين لجان أخرى حسب حاجتها وقد تختلف مسمياتها ومن هذه اللجان الشائع تكوينها اللجنة التنفيذية ولجنة المخاطر ولجنة المسؤولية الاجتماعية ولجنة الاستثمار ولجنة الحوكمة. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ١٦٨).

الفصل السابع خُصص للمساهمين وأصحاب المصلحة. ناقش هذا الفصل دور المساهمين وأصحاب المصلحة في الحوكمة ويّين دور المساهمين بتنوع طبيعة ملكيتهم في الحد من تكاليف الوكالة وزيادة الرقابة مما يساهم في زيادة فعالية الحوكمة. تتأثر ممارسات الحوكمة بهياكل الملكية في المنظمة، وتتفهم أطر حوكمة الشركات الاختلافات بين هياكل الملكية، والقضايا الأبرز هنا هي الإنصاف والمساواة في معاملة المساهمين وضمان حقوقهم، ودور المؤسسات المساهمة، وتدابير تلافي تضارب المصالح من خلال ضمان الشفافية وسلامة المعاملات. وينبغي أن تضع المنظمات آليات تمنع سلوكيات التعسف والخداع مثل المعاملات السرية والتلاعب بالأسواق إلى جانب وضع سياسات وتدابير لمنع تعارض المصالح. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ٢٧٠).

الرقابة في الفصل الثامن من كتاب الدكتور الهباش، موضوع الرقابة والذي يعتبر الممكن الرئيسي للمساءلة. الرقابة تتم من خلال العديد من الوظائف والإدارات وأهمها المراجعة الداخلية والالتزام وإدارة المخاطر كما يلعب المراجع الخارجي دوراً رئيسياً في عملية الرقابة وتوفير التأكيد المستقل لأصحاب المصلحة بالمنظمة. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ٢٧٨).

تطرق للشفافية في الفصل التاسع من الكتاب، تستلزم الشفافية أن تكون المنظمة منفتحة في أعمالها وعلاقاتها وقراراتها وهذا يشمل الاستراتيجيات والأداء والمخاطر والمناقصات والتوظيف وغيرها مما يهم أصحاب المصلحة ولا يضر بمصلحة المنظمة، كما تلتزم الشفافية الإفصاح المالي الدقيق وفي الوقت المناسب كما أن الإفصاح عن أسماء ملاك الشركة الرئيسيين وحصصهم وعن أعضاء مجلس إدارة الشركة وإدارتها ومكافآتهم وشهاداتهم يساهم في تعزيز المساءلة وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ٣٣٨). وكذلك تطرق للمسؤولية المجتمعية للشركات ومساهماتها وكذلك الاستدامة في مفهومها الشامل من تلبية لاحتياجات الجيل الحالي مع الحفاظ على مخرات الأجيال القادمة، وأبعادها الاقتصادية، والبيئة، والاجتماعية.

في الفصل العاشر تحدث الدكتور الهباش عن مستقبل الحوكمة، وعن مبادئ الحوكمة الداخلية ومبادئ مسؤولياتها الخارجية وذلك لضمان حقوق المستثمرين، وأيضاً حوكمة الصناديق السيادية ودورها في زيادة الدخل القومي للدول وأثر تطبيق الحوكمة على تميز أداء هذه الصناديق، وكذلك حوكمة صناديق التقاعد أو التأمينات الاجتماعية وأثرها الاجتماعي في الدول، وكذلك دور القطاع العام

في تفعيل حوكمة الشركات للمساهمة في إرساء تطبيقات الحوكمة والحاجة إلى حوكمة القطاع العام كذلك.

إنشاء الإطار المؤسسي اللازم لحوكمة الشركات من أجل ترسيخ جذورها يتطلب إصلاح العديد من القوانين واللوائح القائمة وإنشاء قوانين جديدة ومن أجل ضمان عدالة هذا الإطار ينبغي أن تتاح للمواطنين فرصة المشاركة في صياغة هذه السياسات ومراقبة تنفيذها وتقييمها ومن صور هذه المشاركة الدور الإعلامي الحر والمستقبل والجريء الذي يوصل صوت المواطنين ويشكل آلية للشفافية وتبادل المعلومات ومساءلة القادة في الجهات الحكومية. (الهباش، ١٤٤٣هـ، ص ٤٤٠).

وأيضاً تطرق لحوكمة العملات الرقمية نظراً لانتشارها الواسع مؤخراً وختم بحوكمة تقنية المعلومات وأمن المعلومات والأمن السيبراني.

٣- كَتَبَ كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية للدكتور سلطان بن سعود السجان، ١٤٤٤هـ،

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

يعتبر كَتَبَ الدكتور السجان مرجعية لأي مهتم ومختص بالحوكمة حيث يضع حجر أساس لإطار حوكمة شامل.

الحوكمة عبارة عن نظام مبني على مبادئ ينظم ويواءم بين الأنظمة الرئيسية في المنظمة وهذه الأنظمة هي النظام التشريعي والنظام التنفيذي والنظام الرقابي - بغض النظر في اختلاف طبيعة المنظمة وعملها أو حجمها أو موقعها الجغرافي والزمني - والقاعدة التي تحدد المبادئ التي قام عليها النظام هو تطلعات ومتطلبات أصحاب المصلحة. وللتشبيه يمكن اعتبار الحوكمة أم الأنظمة في جهاز حكومي أو شركة أو جمعية خيرية والأنظمة الرئيسية التي تندرج تحت نظام الحوكمة " الأم " هي النظام التشريعي والنظام التنفيذي والنظام الرقابي. (السجان، ١٤٤٤هـ، ص ١٣).

وتطرق الدكتور السجان في مبادئ الحوكمة التي تبناها في منهجية إطار الحوكمة. وتعرف المبادئ بأنها مجموعة من القواعد والضوابط الأخلاقية والمعتقدات والأسس والقوانين التي يقوم على أساسها الأعمال والأنشطة، وقد يقصد بها القيم التي تقوم عليها ثقافة ما، مثل ثقافة مجتمع أو ثقافة وزارة أو ثقافة شركة. (السجان، ١٤٤٤هـ، ص ١٤).

قام الدكتور السجان بصياغة مبادئ البنك الدولي "مؤشرات الحوكمة العالمية" بطريقة تناسب المنظمات الحكومية، حيث ذكر المبادئ كما يلي: المساءلة والمشاركة، السيطرة على الفساد، كفاءة المنظمات الحكومية، الاستقرار الإداري والتنظيمي للمنظمة، جودة التشريعات وسيادة القانون. في كتابة كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية قسم هيكل الإطار إلى ثلاث مستويات: الأعلى إطار الحوكمة، الأوسط الوظيفة، الأدنى المنهجيات.

المستوى الأعلى ويقصد به الإطار الشامل العام لحوكمة المنظمة أو المنظومة والذي يحتوي على مجموعة من الوظائف وهو الممكن الرئيسي لنجاح المنظمة أو المنظومة. أما المستوى الأوسط يقصد به نشاط محدد ومعين يندرج تحته مجموعة من المنهجيات في هيكلية إطار حوكمة المنظمات الحكومية وهو الممكن الرئيس لنجاح إطار الحوكمة ومن أمثلة ذلك الوظيفة الرقابية والوظيفة التنفيذية ووظيفة الاستراتيجية. ومستوى المنهجيات يقصد به مجموعة المبادئ أو القيم أو الأسس أو العمليات الإجرائية أو التطويرية التي تم وضعها من قبل علماء أو منظمات عالمية أو جامعات أكاديمية معترف بهم عالمياً والمساعدة في تمكين ونجاح الوظائف. ومن أمثلة ذلك منهجيات ديمنج في الجودة ومنهجيات مايكل بورتر في الاستراتيجية. (السجان، ١٤٤٤هـ، ص ١٦).

في كُتِب كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية قام الدكتور السجان بتفصيل وشرح لجميع وظائف إطار الحوكمة المقترح من قبله.

حيث كانت الوظيفة الأولى: تحديد أصحاب المصلحة حيث صنفهم لثمانية، وهم المواطنون والمقيمون حيث أن المنظمات تقوم على خدمتهم بل أنشئت من أجلهم وأيضاً القطاع الخاص كالشركات والمؤسسات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكذلك المشرعون وهم الجهات التشريعية مثل مجلس الوزراء ومجلس الشورى، وأيضاً المنظمات الحكومية ذات العلاقة المكملة للمنظمات الرئيسية كاليهيات، وكذلك منسوبي المنظمة والأدوار التي يقومون بها من قادة بجميع مستوياتهم ومشرفين وموظفين ومجالس إدارية، وأيضاً القطاع المالي كان من ضمن أصحاب المصلحة ويقصد به البنوك وصناديق الاستثمار وشركات التمويل وكذلك القطاع الخيري أو الغير ربحي من جمعيات خيرية وتعاونية وختم أصحاب المصلحة بالشركاء وهم جميع الجهات الغير حكومية أو منظمات والداعمين مثل الموردين أو الاستشاريين والراعين للمناسبات المحلية والدولية.

في الوظيفة الثانية للإطار وهي حوكمة الأنظمة الرئيسية، جميع منظمات العالم "بدون استثناء" تتكون حوكمتها المؤسسية من أربعة أنشطة رئيسية وهي الأنشطة التشريعية والأنشطة التنفيذية والأنشطة الرقابية وأخيراً أنشطة التنظيم والتي تتولاها في المنظمات الحكومية إدارات الحوكمة. (السجان، ١٤٤٤هـ، ص ٢٣).

آليات صنع القرار كان هذه الوظيفة الثالثة في إطار الدكتور السجان حيث قسمها إلى قسمين مراكز الفكر وأيضاً أنظمة دعم القرار. هذا النشاط متكرر ومستمر بشكل منتظم ويتضمن تأطير القضية وجمع المعلومات الاستخبارية والتوصل إلى الافتراضات والتعلم من التجربة والمشاركة في صنع القرارات للمنظمات الحكومية. (السجان، ١٤٤٤هـ، ص ٢٨).

الوظيفة الرابعة في إطار الدكتور السجان كانت عن آليات الرقابة، حيث إن وجود هذه الوظيفة كما سابقتها تدعم تطبيق ومتابعة مبادئ الحوكمة، وضع آليات الرقابة في ثلاث وحدات إدارية وهي: المراجعة الداخلية، إدارة الجودة الشاملة ومنهجية آليات الالتزام.

التشريعات والأنظمة كانت الوظيفة الخامسة في كتيب كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية، يساعد توحيد مصادر الوصول للتشريعات والأنظمة في العديد من الفوائد المباشرة وغير مباشرة لدعم حوكمة المنظمة أو المنظومة ومن أهم تلك الفوائد هي تحقيق مبدأ الشفافية والتي تعرف بأنها حق الوصول للمعلومة لجميع فئات أصحاب المصلحة. (السجان، ١٤٤٤هـ، ص ٣٦).

الوظيفة السادسة الاستراتيجية، حيث صنف الاستراتيجيات إلى ثلاث وذلك بحسب الفترة الزمنية لتلك الاستراتيجية فهناك استراتيجية طويلة المدى ما بين ثلاث إلى خمس سنوات واستراتيجية تشغيلية سنوية، وأضاف لها موضوع إدارة المخاطر لرفع نسبة نجاح تلك الاستراتيجيات بعد تحليل المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط التعامل معها.

هيكلية المنظمة كانت الوظيفة السابعة ووضع هيكل تنظيمي ووظيفي للمنظمة. إن هيكلية المنظمات الحكومية من أهم وظائف الحوكمة والهدف من وجودها هو تنظيم وتنسيق الأعمال بين جميع منسوبي المنظمة ابتداءً من رأس الهرم إلى أدنى المناصب الإدارية في المنظمة. (السجان، ١٤٤٤هـ، ص ٤٣).

المعايير هي الوظيفة الثامنة في كُتُب الدكتور السجان، لا يمكن لأي شخص أن يدير شي بدون قياس لمعرفة نسب التغير والانجاز والالتزام بهذا الشيء.

صنف الدكتور السجان المعايير في المنظمات من منظور الحوكمة إلى صنفين: معايير تستخدم في العمليات التنفيذية مثل معايير الأيزو ومعايير تستخدم في الرقابة كمعايير معهد المراجعين الداخليين ومعايير الالتزام.

الوظيفة التاسعة كانت أدوات الخدمات. إن هذه الوظيفة تُشابه عند المنظمات الربحية مثل الشركات والمؤسسات الفردية مصطلح قنوات البيع أو قنوات التوزيع للشركات ويقصد بها إيصال وتوفير الخدمات المطلوبة لجميع أصحاب المصلحة مثل الموظفين والمواطنين والشركات المستفيدة من المنظمة الحكومية. (السجان، ١٤٤٤هـ، ص ٤٣).

قام بتلخيص تلك القنوات بالمنصات الإلكترونية ومراكز خدمة المستفيدين وأرقام التواصل المجانية وكل هذه القنوات تساعد أيضاً في دعم مبادئ الحوكمة في هذا الإطار.

الاتفاقيات هي الوظيفة العاشرة، وهي وثائق رسمية تضمن الحقوق والواجبات لجميع الأطراف حيث قسم الاتفاقيات حسب المنهجيات العالمية المستخدمة إلى: اتفاقيات قانونية، اتفاقيات مستوى الخدمة، اتفاقيات مستوى تشغيل، اتفاقيات تعاون أو شراكات مؤسسية.

الوظيفة الحادية عشر في كُتُب كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية كانت اللجان وما تقوم به من دور ومهام لدعم متخذي القرار في المنظمات ومنها الإلزامي حسب الأنظمة والتشريعات في الدولة والأخرى حسب الحاجة، ومن ضمن اللجان التي تحدث عنها بإسهاب الدكتور السجان لجنة الحوكمة، اللجنة الاستراتيجية، لجنة المراجعة الداخلية ولجنة التظلمات والترقيات.

اللوائح والسياسات والإجراءات كانت هي الوظيفة الأخيرة حسب الدكتور السجان في الكُتُب، حيث أن اللوائح تعتبر مفسرة للنظام الأساسي للمنظمة وهي تنظم العمل فيها عن طريق اللوائح التنفيذية

وكذلك دور السياسات العامة المنظمة للأعمال مع العملاء الداخليين والخارجيين وأيضاً الإجراءات التفصيلية للعمليات الإدارية وما فيها من صلاحيات.

في الفصل الثاني من كتيب الدكتور السجان تحدث عن المهارات المطلوبة في بناء إطار حوكمة لأي منظمة حيث يوجد مهارات مطلوبة للقيام بهذا الدور كالمعرفة العميقة بأهم المناهج العالمية في الاستراتيجيات، وكذلك المعرفة بإدارة المخاطر ومنهجياتها وأيضاً المعرفة باللغة القانونية وفهم الأنظمة والتشريعات ذات الصلة واتقان مهارات التحليل والتفكير النقدي وكذلك المعرفة بالتقنيات الحديثة والإلكترونية وكذلك المعرفة بالمنهجيات العالمية فيما يخص الرقابة وإجادة مهارات صنع القرار والفهم لطريقة هيكلية المنظمات تنظيمياً ووظيفياً وإدارة رأس المال البشري والتميز الإداري والمؤسسي وأيضاً حوكمة اللجان والوثائق والمحفوظات وتطوير النماذج التشغيلية وإدارة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة والعلاقة معهم وفهم عميق لبيئة العمل وثقافة المنظمة والمتابعة الدائمة للأنظمة والتشريعات المستحدثة والمحدثة وكذلك فهم التقنيات الإدارية المطلوبة للمنظمة مع النظراء وأصحاب العلاقة والمعرفة التامة بمصفوفة الصلاحيات الإدارية والمالية وكذلك الأساليب الحديثة في التسويق وتقديم الخدمات وأيضاً التكامل مع الجهات الرقابية والفهم الكامل بتوجه الدولة لمواءمته مع استراتيجية المنظمة وفهم تفاصيل مبادئ الحوكمة وإيجاد الطرق اللازمة لتحويل مبادئ الحوكمة إلى معايير يمكن قياسها وتقييمها وتقويمها وكذلك مهارات البحث والتطوير.

في النهاية تطرق الدكتور السجان إلى خطوات البناء الخاصة ببناء إطار الحوكمة حيث قسمها إلى أربعة مراحل. الأولى مرحلة التأسيس والتطوير للبنية التحتية لحوكمة المنظمة وفيها يتم تحديد أصحاب المصلحة وإعداد السياسات وهيكلية المنظمة وكذلك حوكمة الأنظمة الرئيسية، وفي المرحلة الثانية تحدث عن حوكمة العمليات التشريعية والتي يتم فيها تحديد قائمة التشريعات والأنظمة والقوانين وأيضاً تأسيس وتطوير آلية صنع القرار وحوكمة اللجان وأيضاً قائمة اللوائح والسياسات العامة. وفي المرحلة الثالثة تطرق لحوكمة العمليات التنفيذية وذلك بوضع المعايير وتطوير أدوات الخدمات وأيضاً تطوير وتقنين الاتفاقيات وإعداد وتطوير وتحديث قائمة السياسات والإجراءات. وفي المرحلة الرابعة والأخيرة من خطوات بناء إطار الحوكمة والتي كانت حوكمة العمليات الرقابية وفيها يتم تحديد وتطوير آليات الرقابة ووضع المعايير وكذلك حوكمة أعمال اللجان.

٤- كتاب الحوكمة والإصلاحات الإدارية للكاتب إ.ب. ساكسينا، نقله إلى العربية أ.د. عبدالفتاح عمورة، ٢٠١٨م، دار الفرقد للنشر والتوزيع.

يحتوي كتاب الحوكمة والإصلاحات الإدارية على العديد من المواضيع الهامة في موضوع الحوكمة في البداية كان الحديث عن مفهوم الحوكمة الشامل واستخداماتها كمفردة في الدول والاقتصاد والتنمية والحكم الرشيد في الدول وألوية الشعب والمسؤولية في الحوكمة في تأدية المهام المطلوبة وتحمل المسؤولية.

وكذلك تم التطرق للمجتمع المدني وعلاقته بالحوكمة حيث أن الحوكمة تتعلق بالمشاركة الأوسع للعلاقة بين الدولة والمجتمع ولا يمكن للحوكمة أن تعمل بمعزل عن الشعب الذي يشكل المجتمع. وكذلك الإصلاحات الإدارية حيث أصبحت استراتيجية لتحسين الأداء الحكومي وذلك بتحسين الأداء الشامل والفاعلية والكفاءة والابتكار.

التنسيق بين الحوكمة والإصلاحات الإدارية بين هيئات وجهات مختلفة مشتركة في مهام ومتممه لبعضها البعض أمر صعب التحكم به ما لم يكن هناك تكامل في العملية الإدارية مع جميع أصحاب المصلحة وأن ذلك التنسيق مبني على قواعد ومقاييس مرنة.

في عصرنا الحاضر، تحظى عمليات الحكومة في المجال الاقتصادي بنسب عملاقة وكبيرة جداً، ولذلك فإن الفاعلية والكفاءة التي تقوم بها المنظمات الحكومية المختلفة عند القيام بمسؤولياتها ستكون ذات أهمية عظمى بالنسبة إلى سلامة اقتصاد الأمة. (إ.ب. ساكسينا، ٢٠١٨، ص ١٥٥).

إن سلسلة المهام المنجزة هي مخرجات الحوكمة - على المستوى الجزئي والكلّي أو في مرحلة التجميع والتلخيص - ضمن الإطار الزمني المتوقع، مع الأخذ بالحسبان الغرض الموضوعي في الذهن أو سلسلة من المهام المنجزة التي تتقاطع وتلتقي في مركز محدد، وتنقل حسّاً من إتمام النشاطات (ضمن) فترة زمنية محددة. (إ.ب. ساكسينا، ٢٠١٨، ص ٢٦٦).

## ١- الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة

دراسة (د. بسام بن عبدالله البسام، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٣٤- سبتمبر (أيلول) ٢٠٢١)؛

### مشكلة البحث:

أن مشكلة الدراسة تمثلت في الحوكمة في القطاع العام وتعزيز مستويات التنمية في الدول، والتحديات التي تواجه الحكومات في كيفية الاستفادة من مبادئ الحوكمة في تعزيز مخرجات العمل الحكومي، وتحقيق مستهدفات الخطط الاستراتيجية للدولة. كما إن الوصول إلى أهداف التنمية المستدامة التي تم اعتمادها من قبل الأعضاء في الأمم المتحدة، يتطلب تفعيل مبادئ الحوكمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والاقتصادية المتاحة للدولة. لذا فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول قصور الرؤية التحليلية لدى الحكومات، وخاصة في الدول النامية، حول الكيفية التي يجب إتباعها للاستفادة من عناصر ومبادئ الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة، وذلك بتفعيل الإدارة المحلية واللامركزية وتعزيز المشاركة من قبل المستفيدين في إدارة شئون الدولة.

### هدف الدراسة:

هدف الدراسة تقديم رؤية تحليلية للعلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة والشاملة، وذلك بتفعيل مبادئ الحوكمة في تعزيز مستويات التنمية الاقتصادية، وتعزيز كفاءة الادارة المحلية والاستخدام الامثل للتقنية للوصول إلى تنمية مستدامة وشاملة.

### توصية الدراسة:

- السعي إلى تعزيز مستويات التنمية المستدامة والتنمية الاقتصادية، ودعم مشاركة المنظمات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة.
- تعزيز كفاءة وفاعلية الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين من منظمات وافراد.

- أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والاقتصادية المتاحة هو السبيل لرقى الأمم، وتحسين مستويات الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية للمواطنين والمقيمين في الدولة. وبالمقابل تختلف الدول في الآليات التي يتم استخدامها في تعزيز مستويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحسب البنية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
- أن تعزيز مستوى الرفاهية للأفراد وتقديم خدمات عامة بكفاءة وفاعلية يتطلب حكومة فاعلة لتعزيز مستويات التنمية الاقتصادية.
- أن تعزيز جودة الخدمات الصحية وجودة التعليم والتحكم بمستويات الفقر بين الأفراد يتطلب تعزيز كفاءة وفاعلية البرامج العامة التي تساهم في خلق الوظائف وتحد من نسب البطالة، وتضمن التنفيذ السليم للبرامج والمشروعات العامة.
- أن تعزيز دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، ودعم اللامركزية المالية والإدارية لا يساهم فقط في تعزيز الرقابة على المشروعات والبرامج العامة، بل يتعداه إلى مواءمة الاحتياجات العامة للأفراد بالخطط التنموية، حيث إن أهل المنطقة هم من يحدد الاحتياجات المحلية ومن يشارك في التنفيذ.
- أن التنسيق بين الخطط المحلية والخطط الاستراتيجية على مستوى الدولة يعزز من رفاهية الافراد ويفعل دور الإدارة المحلية في التنمية على المستوى المحلي.
- تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ودعم انتاجية الاقتصاد وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الاقتصادية.
- تعزيز الإدارة المحلية وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتلبية احتياجات الافراد بكل كفاءة وفاعلية.

## ٢- آليات البحث ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة

دراسة (عباس حميد التميمي):

### مشكلة البحث:

تواجه اقتصادات العديد من الدول وخاصة تلك التي تمر بمرحلة انتقالية، سواء كانت سياسية، مثل التحول من الأنظمة الشمولية إلى الأنظمة الديمقراطية، أو اقتصادية، مثل التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق تحد كبير يتمثل بزيادة فرص ممارسة الفساد المالي والإداري، وما يساعد على ذلك هو عدم اكتمال بناء المؤسسات الوطنية والقوانين التي توفر بيئة مناسبة للفسادين، مستغلين ضعف الأجهزة الرقابية والقضائية في مواجهة هذا الخطر الداهم ، لذا فان مشكلة البحث التي يحاول البحث التصدي لها تتركز في افتقار الشركات المملوكة للدولة إلى آليات حوكمة من شأنها أن تحد من مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها هذه الشركات.

### هدف الدراسة:

يهدف البحث إلى خطر الفساد المالي والإداري، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره، واهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه مع التركيز على دور لجان التدقيق في مجالس الإدارة وعلاقة هذه اللجان بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

### توصية الدراسة:

- تطبيق آليات الحوكمة لمعالجة مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها الشركات المملوكة للدولة.
- يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني. فإذا ما أدرك المجتمع إن الحوكمة تمثل له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد أي فساد أو إفساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله ومكاسبه، فانه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها والدفاع عنها.
- وعليه يوصي الباحث باستحداث مركز يعنى بقضايا الحوكمة، ويتولى مهمة إعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة في العراق.

- التزام الشركات المملوكة للدولة بمبادئ الشفافية والإفصاح، وذلك من خلال قيامها بما يأتي:
- تحدد كل شركة من الشركات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، الاستراتيجية وقصيرة الأجل، والإفصاح عنها عبر الوسائل التي تمكن الجمهور من الاطلاع عليها، وان تقوم بنشر تقرير يتضمن مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة لها.
- إلزام الشركات المملوكة للدولة بنشر التقارير المالية السنوية والإيضاحات المكملة لها وتقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس الإدارة، على أن تتضمن هذه التقارير العديد من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس أداء الشركة، مثل نسب الربحية والسيولة وتطور هذه النسب من سنة لأخرى، وذلك في الصحف المحلية وعلى موقع الشركة على الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، ليتسنى للجمهور الاطلاع عليها.
- نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني، وذلك لرفع المستوى الحضاري للمجتمع واعتبار محاربة الفساد المالي والإداري مهمة وطنية يشارك فيها الجميع، كل من موقعه، لان المجتمع يساهم بشكل فعال في الحد من هذه الظاهرة.
- تقليل نسب البطالة وتوفير فرص عمل للعاطلين عن العمل بما يؤمن دخل ثابت ومتوازن لكافة أبناء الشعب، والعمل على تعزيز شبكة الحماية الاجتماعية والتأمين الصحي، وذلك لشعور المواطن بالأمان والابتعاد عن الغش والسرقة والفساد بشكل عام.
- وضع القوانين لفرض عقوبات صارمة بحق مرتكبي الفساد المالي والإداري والمتلاعبين بأموال الشعب واعتبار جريمة الفساد من الجرائم المخلة بالشرف.

### ٣- تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. دراسة (د. منال محمد الوكيل، المجلة العربية للإدارة،

مج ٤١، ٤٤- ديسمبر كانون الأول ٢٠٢١)؛

#### مشكلة البحث:

مشكلة الدراسة تعتبر الدول النامية محل اتهام بسبب اخفاقها في عملية التنمية، حيث رُجع هذا الإخفاق إلى سوء الإدارة وعدم كفاءة المؤسسات الرسمية، لذلك تم اعتماد مفهوم الحوكمة كآلية رئيسة للاطلاع ومكافحته للفساد(الصلاحي،٢٠٠٧)، وتحسين جودة الأداء الوظيفي حيث إنهما يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات العامة لمحاولة كبح الفساد المتفشى داخل القطاع العام واتخاذ تدابير جيدة وفعالة لتطبيق الحكم الموسع بعناصره المختلفة الذي يساعد على أن يجني المواطنون عائداً عادلاً على الأصول القومية، ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائداً على استثماراتها.

لذلك فإن مشكلة الدراسة هي: استشراف أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة على الأداء الوظيفي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين لدى حي شرق مدينة نصر؟
- ما مدى تبني قيادات حي شرق مدينة نصر مبادئ الحوكمة؟
- ما علاقة تبني قيادات حي شرق مدينة نصر بمبادئ الحوكمة؟

#### هدف الدراسة:

- يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في إظهار مدى تأثير مبادئ الحكومة على تحسين الأداء الوظيفي في حي شرق مدينة نصر بشكل خاص وعلى المنظمات الحكومية بشكل عام من خلال:
- التعرف على مدى وجود علاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين.
  - التعرف على طبيعة العلاقة بين تبني القيادات لتطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين.
  - بيان الآثار الناتجة لتطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي.

- تقديم نتائج ومقترحات وتوصيات لتفعيل مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين لحي شرق مدينة نصر.

### توصية الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال نتائج دراستها للعلاقة بين تطبيق الحوكمة والقيادات وتحسين الأداء الوظيفي في مدينة شرق نصر:

- دراسة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي وإعادة تهيئته بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة وتطبيقها خاصة في الشفافية والمسئولية والعدالة والمحاسبة عن الأداء.
- وضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية على مبادئ وتطبيقات الحوكمة عملياً.
- إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية في مدينة شرق نصر وتطويرها بما يخدم مبادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد واصطدام بواقع إجراءات العمل.
- دراسة بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ومسئوليات القيادات وتطويرها بما يخدم مبادئ وتطبيقات الحوكمة، وان يتم وضع قواعد ومعايير لاختيار القيادات في ضوء أسس ومعايير الحوكمة.
- اعادة النظر في معايير الأداء الوظيفي للعاملين في حي شرق مدينة نصر وتطويرها في ضوء متطلبات الحوكمة وان يتم وضع أساليب تقييم وقياس الأداء البشرى من خلال ضوابط ومعايير تخدم تحسين الأداء الوظيفي بصفة مستمرة وفق معايير الحوكمة.
- العمل على تطوير معلومات ومهارات العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات وإمكانيات العاملين.
- تقترح الباحثة 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 حي شرق مدينة نصر في تطبيق مبادئ الحوكمة.

- أن يتم وضع لائحة واضحة ومحددة بمعايير الشفافية وضوابطها، معايير المسؤولية والمحاسبة عن الأداء، معايير الأداء الوظيفي للمستويات القيادية والإشرافية، ومعايير الأداء الوظيفي للموظفين، بحيث يتم تطوير تلك المعايير بصفة مستمرة في ضوء مستجدات الحوكمة وتطبيقها في الحي.

- توصي الباحثة 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.

٤- أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجه نظر موظفي محافظة الباطنة بسلطنة عُمان

دراسة (احمد بن محمد بن شهاب البلوشي، ٢٠٢٣م):

#### مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة تكمن في أثر تطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة كون الحوكمة لها تأثير إيجابي في المساهمة باتخاذ القرارات داخل المنظمة على أساس من الشفافية والرقابة ولما لها من أهمية في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات وقياس أدائها في ظل التغيرات المتسارعة بالأسواق وظروف العولمة وذلك لتعزيز موقفها التنافسي الأمر الذي يساند رؤى السلطنة المستقبلية ٢٠٤٠ في كونها دولة متقدمة تسعى الى بناء اقتصاداً خاصاً قادراً على الاندماج بالاقتصاد العالمي بشكل محتمل ومستوعب للواقع الاقتصادي والاجتماعي للسلطنة .

#### هدف الدراسة:

- التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
- معرفة مستوى الحوكمة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
- التعرف على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

#### توصية الدراسة:

- العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في محافظة شمال الباطنة من خلال منشوراتها والموقع الإلكتروني التابع لها والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة.
- ضرورة الاهتمام بالحوكمة والعمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان وأهمية الحوكمة وضرورة العمل بها وتطبيقها.
- السعي الى إقامة دورات تدريبية للموظفين حول الحوكمة حتى يكونوا ملمين بمبادئها وهذا قد يسهل في عملية تطبيق الحوكمة.

## ٥- الحوكمة والفساد الإداري والمالي

دراسة (نهي عيسى يوسف عبد الله، ٢٠١٤-٢٠١٥م)؛

### مشكلة الدراسة:

مشكلة البحث تتركز في افتقار الشركات المملوكة للدولة إلى تطبيق آليات حوكمة من شأنها أن تحد من مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها هذه الشركات.

### هدف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات نشأتها وتطورها، أهميتها ومبرراتها وكذلك استعراض أهم آلياتها ودور لجان التدقيق في مجالس الإدارة باعتبارها أبرز دعائم تحقيق هذا المفهوم الجديد، وعلاقة هذه اللجان بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي كما انه يهدف إلى لفت انتباه جميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالي والإداري وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره، وأهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه.

### توصية الدراسة:

- تبسيط وسائل العمل، وتحديد مهل أنجاز المعاملات بأقل نفقه ممكنه.
- عملية تدوير بين الموظفين مما يعمل على تخفيض حالات الرشوة السائدة.
- إجراء تفتيش دوري بين الدوائر والوزارات وأعداد التقارير من خلال نظام رقابي مستقل.
- نشر ثقافة الحوكمة بالمجتمع وذلك من خلال وسائل الاعلام ومنظمات المجتمع المدني وإعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة في الكويت.

- أُلزام الشركات بمبادئ الشفافية والافصاح ونشر التقارير المالية السنوية والايضاحات المكملة لها  
كتقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس الإدارة.
- وضع قوانين لفرض عقوبات صارمة بحق مرتكبي الفساد المالي والإداري.
- نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني بين افراد المجتمع.
- محاربة الفساد المالي والإداري مهمة وطنية يشارك فيها الجميع.

٦- تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض.

دراسة (عبدان العتيبي، مشاري النفيعي، نواف العتيبي، عبد الكريم المطيري، محمد العتيبي، نايف الغبيوي، عبد الله العنزي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلد السادس- العدد السادس والعشرون -نوفمبر ٢٠٢٢م)؛

#### مشكلة الدراسة:

ما تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض؟  
مشكلة الدراسة تركز على العقبات المتعلقة بالمؤسسات الصحية وصعوبة تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية فالكثير من المؤسسات تجد نفسها عاجزة عن التنمية والتطوير ويرجع ذلك الى الهدر الحاصل في المورد المالية والبشرية وضعف الأداء وقلة جودة الخدمات وعدم القدرة على تطبيق أفضل الممارسات نتيجة لتضارب الصلاحيات والمسؤوليات على مستوى جميع الإدارات وبالتالي يكون هناك عدم رضا بين جميع الأطراف على المستوى الإداري وعلى مستوى الكوادر الصحية ومستوى طالبي الخدمة من المؤسسات الصحية ( زيدان، ٢٠١٤ )، لذا تلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض؟

#### هدف الدراسة:

- التعرف على أثر معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمستشفيات مدينة الرياض.
- التعرف على مستوى جودة إدارة جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة وجودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض.

#### توصية الدراسة:

- ضرورة العمل من قبل المؤسسات الصحية على وضع إطار شامل لجودة الخدمات الصحية الحكومية بمدينة الرياض بكل قسم وإدارة داخل القطاع.

- ضرورة العمل على تحويل عملية الحوكمة إلى استراتيجية مؤسسية وإشراك جميع العاملين فيها.
- ضرورة العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي وتعزيز الرقابة الداخلية من خلال تطوير استراتيجية إدارتها.
- الاهتمام بعمليات وقواعد الحوكمة وتفعيل آلياتها بتطبيقها بشكل سليم.
- التنسيق المستمر ما بين إدارة الحوكمة والقائمين على واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بما يساهم في تحقيق أهداف القطاع الصحي وإضافة قيمة لها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أنظمة واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي في تحقيق مستوى جودة إدارة جودة الخدمات الصحية الحكومية بمدن أخرى "دراسة مقارنة".

٧- دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة

التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية

دراسة (د. أمجد حسن عبد الرحمن محمد،)؛

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في النقاط التالية:

- تحليل تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على (خصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات).
- تحليل تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية.
- تحليل تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية على إمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.

توصية الدراسة:

- يوصى الباحث بضرورة قيام مجلس الإدارة بإزالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات.
- يوصى الباحث بضرورة توافر المهارة والمعرفة العلمية والعملية في أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية.

- يوصى الباحث بضرورة ضرورة تفعيل دور إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات. العائلية ليستعمل على تقييم أداء الإدارة المالية والإشراف على إعداد التقارير والقوائم المالية.
- يوصى الباحث بضرورة توافر المهارات الفنية والعلمية للعاملين في إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية مما له أثر إيجابي على كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية.
- يوصى الباحث بضرورة قيام إدارة المراجعة والرقابة الداخلية بالمنشأة بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة ومناقشة نتائج المراجعة ومتابعة تنفيذها.
- يوصى الباحث بضرورة التطبيق الجيد لآلية رفع كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية مما له أثر إيجابي على توفير وسهولة فهم المعلومات لمستخدميها.
- يوصى الباحث بضرورة التطبيق الجيد لآلية توفير المعلومات التي يتضمنها تقرير حوكمة الشركات العائلية في الوقت المناسب لمستخدمي القوائم المالية.
- يوصى الباحث بضرورة مراعاة تعاقب الأجيال في الشركات العائلية وان يكون من ضمن الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى وعدم تفككها واستمرارها ككيان واحد واتخاذ الإجراءات الرقابية والتدريبية لتحقيق هذا.
- يوصى الباحث بضرورة بتطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية لأنه يؤثر بالإيجاب على علاج المشكلات التي تواجه الشركات العائلية.
- يوصى الباحث بضرورة العمل داخل الشركة بالمركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمسئوليات بما يسمح بمرونة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- يجب على الشركات محل الدراسة (الشركات العائلية) علاج المعوقات التي تواجه نظام المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العائلية لما له من أثر إيجابي على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية.

## ٨- محددات الحوكمة ومعاييرها

دراسة (الدكتور محمد ياسين غادر، ٢٠١٢م):

### مشكلة الدراسة:

انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية أدى إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها، كما أدى إلى فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والبيانات المالية لهذه الوحدات وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على صحة البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة من هذا الواقع كان الاهتمام بتطبيق الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبيات ، وبذلك حاز على اهتمام مختلف الكتاب والباحثين في المجالات المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية المختلفة وغيرها .

### هدف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين جودة المعلومات المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة فيها.
- تحديد محددات ومعايير ومبادئ الحوكمة في إطار عام متكامل.
- تقديم ورقة عمل بحثية لمؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة المنعقد في تاريخ ١٥-٧ (كانون الأول ٢٠١٢م) قاعة المؤتمرات، جامعة الجنان.

## توصية الدراسة:

- يجب تكامل الجوانب الفكرية للحوكمة مع الجوانب التطبيقية في خمسة جوانب أساسية هي الأهداف، والخصائص، والمقومات، والمحددات، والمبادئ، علاوة على شموليتها واحتوائها على جميع المفردات النظرية والتطبيقية، بما فيها القواعد والإجراءات القانونية بشكل يمكن أن يطلق عليه الإطار المتكامل للحوكمة.
- ضرورة الالتزام بتطبيق هذه الجوانب في مختلف الوحدات الاقتصادية – وبصفة خاصة الشركات المساهمة- بصرف النظر عن طبيعة نشاطها مما سيؤدي إلى تطوير أدائها، والتغلب على مشاكلها المختلفة، وزيادة قدرتها التنافسية، والتشغيلية، والمالية، والإدارية، وبالتالي الانعكاس الإيجابي على أسهمها في سوق الأوراق المالية.
- ضرورة الاهتمام بالأبعاد المحاسبية للحوكمة والتي تظهر بوضوح في مختلف الجوانب الفكرية لها، وهذا يعكس دور الجوانب المالية والمحاسبية في تكوين الإطار المتكامل لها.
- ضرورة القيام في ممارسة الرقابة على مختلف جوانب أداء الوحدة الاقتصادية وزيادة الثقة بها وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وتحقيق التواصل مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية.

## الفصل الثالث

## حوكمة رؤية ٢٠٣٠:

تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أضخم خطة للتغيير على مستوى العالم في الدول نظراً للموقع الاستراتيجي المميز والقوة الاقتصادية والموارد الطبيعية الغنية والموارد البشرية على كافة الأصعدة.

برامج نوعية وريادية في الفكر الإداري الحديث المنفتح على العالم ومشاريع كبرى مبتكرة في الاقتصاد والأعمال والسياحة وغيرها من المجالات.

هذه المشاريع الجبارة والمتنوعة والمتناغمة في التنفيذ وفق الخطط المعتمدة لها تحتاج فكر قيادي على طراز عالي من الكفاءة والطموح والشغف وأيضاً آلية للمتابعة والتقييم والتقويم.

"القرار ليس عندي، القرار عند المجلس وفق الآلية التي تُطلق وتُعلن للجميع ولا أتخذ قرار إلا وفق الحوكمة" صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد رئيس مجلس الوزراء.

قاعدة ذهبية في الفكر الإداري المُمكن والناجح والطموح وهذا سر الإنجازات في مشاريع رؤية ٢٠٣٠، حيث كان هناك حوكمة لها.

تم تقسيم حوكمة الرؤية إلى ثلاث مستويات، الأول مستوى رسم التوجهات والاعتماد عن طريق مجلس الوزراء ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، والثاني مستوى تطوير الاستراتيجيات عن طريق اللجان الخاصة به والمستوى الثالث الإنجاز عن طريق الجهات التنفيذية. بالإضافة للجهات الداعمة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

من هذا المنطلق سوف يكون مقترح منهجية تطبيق الحوكمة المؤسسية في الهيئات السعودية في هذا البحث بعد تحليل نتائج الاستبانة، وهذا ما سوف يتم توضيحه بإسهاب في الفصول اللاحقة.

## الفصل الرابع

## الدراسة الحالية:

في هذا الفصل سوف يتم تفصيل منهجية الدراسة الميدانية لبحث تطبيق الحوكمة في الهيئات السعودية وغيرها من الجهات ذات العلاقة والآلية التي تمت بها، وأيضاً سوف يتم توضيح عينة الدراسة وأداة جمع البيانات وتحليلها وطريقة استخراج النتائج منها.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل تفصيلي عن علاقة الأداء المؤسسي للهيئات بعد تطبيق الحوكمة في تلك الهيئات وهل هناك أثر إيجابي أو سلبي أو لا يوجد أن تأثير على الإطلاق، حيث أن المتغير المستقل هو تطبيق الحوكمة والمتغير التابع هو الأداء المؤسسي ومدى تأثيره بتطبيق الحوكمة في الهيئة.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحثان الوصف التحليلي لتطبيق الحوكمة في الهيئات السعودية وأثر ذلك على الأداء المؤسسي، وأيضاً على بعض الجهات لعمل مقارنة بين تطبيقها وتطبيق الهيئات وتحليل العلاقات بين المتغيرات وتأثير كل منها على الآخر والترابط والتكامل فيما بينها.

## مجتمع الدراسة:

سوف يكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئات والجهات ذات العلاقة والمتعاملين معهم وجميع أصحاب المصلحة وبعض موظفي الشركات والوزارات والقطاع شبه الحكومي والغير ربحي. بلغ عدد المشاركين في تعبئة الاستبانة ٣٩١ مشارك بعد أن تم استبعاد المشاركات الغير منطقية والغير مكتملة حتى لا تؤثر على عملية تحليل البيانات.

## مصادر جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة عن طريق الاستبانة المخصصة لذلك حيث كانت الأسئلة منتقاة بشكل يناسب الهدف من هذا البحث وسوف يكون جمع البيانات إلكترونياً، وايضاً سوف يتم التطرق لما تم بحثه والكتابة فيه من كتب ومقالات ودراسات سابقة في هذا المجال.

## أداة الدراسة:

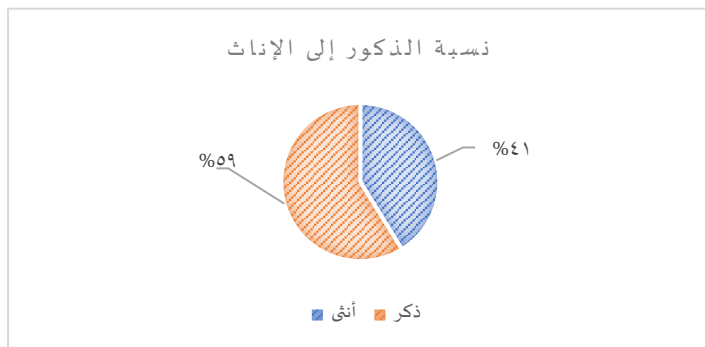
أداة الدراسة أو الاستبانة سوف تقسم إلى أجزاء الأول عبارة عن معلومات عامة عن الشخص كالعمر والمنصب وسنوات الخبرة والشهادة الدراسية ومجال الوظيفة، وفي الجزء الثاني سوف تكون أسئلة عن الحوكمة وتطبيقاتها. هذه الأداة سوف تساعد في عملية دراسة العلاقة بين المتغيرات سواء كانت فقط في الهيئات وتأثير تطبيق الحوكمة فيها أو في جميع المنشآت المشاركة وتأثير تطبيق الحوكمة في تلك المنشآت وهل هذه العلاقة قوية حسب أدوات تحليل الإحصاء التي سوف يتم التطرق لها.

## الفصل الخامس

## النتائج:

### خصائص أفراد الدراسة:

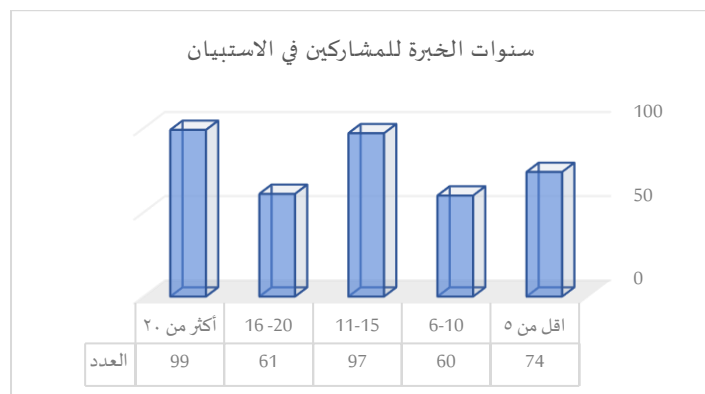
#### ○ توزيع أفراد العينة بين الرجال والنساء:



شكل رقم (١)

من الرسم البياني يتضح أن توزيع أفراد العينة على الذين قاموا بتعبئة الاستبانة من النساء أكثر من الرجال.

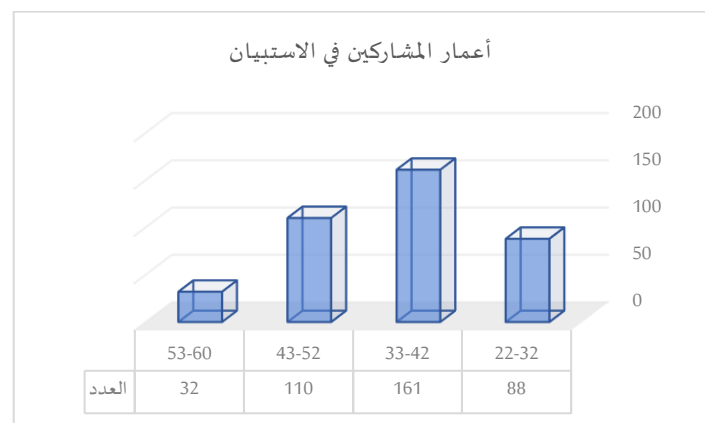
#### ○ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



شكل رقم (٢)

خبرات المشاركين في الاستبيان توضح أن معظمهم يمتلك خبرة جيدة وهذا مؤشر جيد على جودة الإجابات.

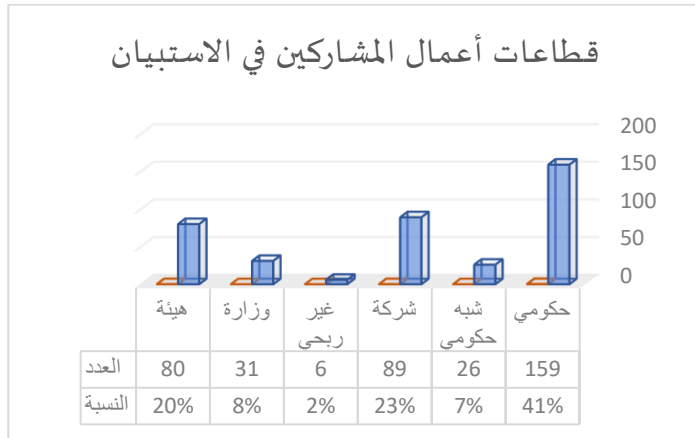
#### ○ توزيع أفراد العينة حسب العمر:



شكل رقم (٣)

فيما يخص أعمار المشاركين في الاستبيان تميل إلى أعمار متوسطة إلى صغيرة وهذا أيضاً متوافق مع فكر الجيل الجديد من الشباب.

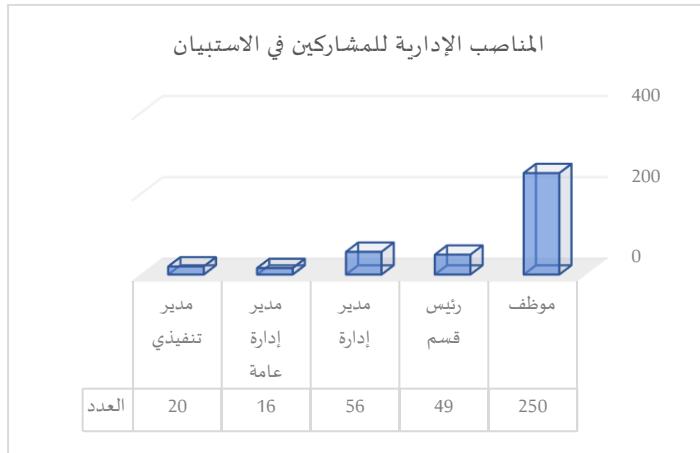
○ توزيع أفراد العينة حسب القطاع:



شكل رقم (٤)

العينة الـ ٣٩١ الذي شاركوا بتعبئة الاستبانة العدد الأكبر فيهم من القطاع الحكومي ونسبة المشاركين من منسوبي الهيئات ٢٠٪ فقط.

○ توزيع أفراد العينة حسب المنصب:



شكل رقم (٥)

يشكل الموظفون ما نسبته ٦٤٪ من العينة وتقارب نسبة رؤساء الأقسام مع مدراء الإدارات في العينة أما مدراء العموم والمدراء التنفيذيين نسبتهم تقارب ٥٪.

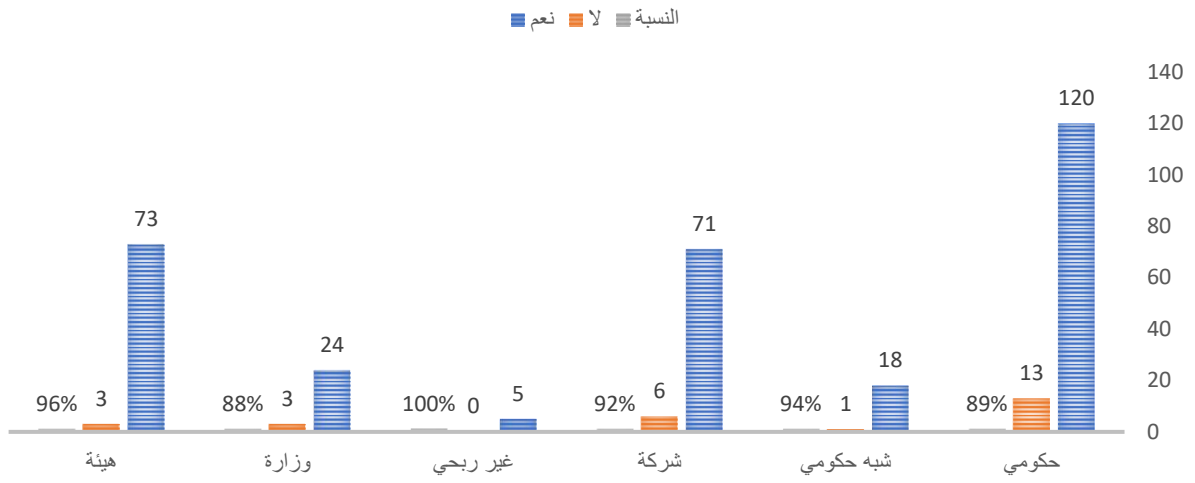
○ تأثير تطبيق الحوكمة على التميز المؤسسي في المنشآت:

| الإجمالي | لا | نعم |           |
|----------|----|-----|-----------|
| ١٣٣      | ١٣ | ١٢٠ | حكومي     |
| ١٩       | ١  | ١٨  | شبه حكومي |
| ٧٧       | ٦  | ٧١  | شركة      |
| ٥        | ٠  | ٥   | غير ربحي  |
| ٢٧       | ٣  | ٢٤  | وزارة     |
| ٧٦       | ٣  | ٧٣  | هيئة      |

جدول رقم (١)

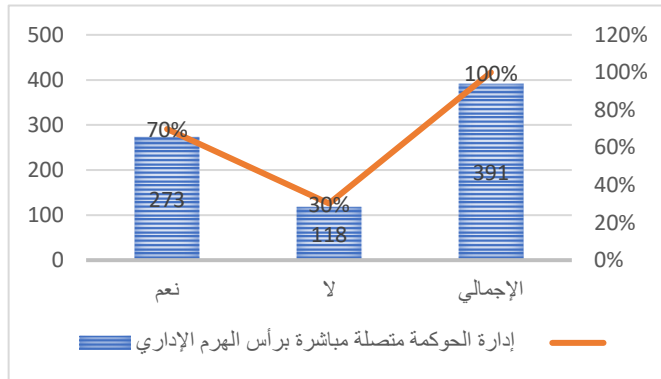
تأثر التميز المؤسسي بسبب تطبيق الحوكمة على المنشآت ايجابياً يبدو جلياً في الإجمالي الأثر الإيجابي في نظر المشاركين، حيث أن جميع من هم في القطاع الربحي أيدوا ذلك وما نسبته ٨٩٪ في القطاع الحكومي و ٩٦٪ في الهيئات.

تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابيا على تميز الأداء المؤسسي في المنشأة



شكل رقم (٦)

○ إدارة الحوكمة متصلة مباشرة برأس الهرم الإداري:



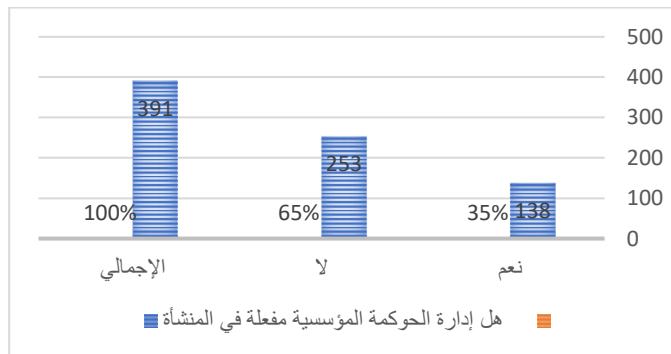
شكل رقم (٧)

| الإجمالي | لا  | نعم |
|----------|-----|-----|
| ٣٩١      | ١١٨ | ٢٧٣ |
| %١٠٠     | %٣٠ | %٧٠ |

جدول رقم (٢)

من الرسم البياني والجدول يتضح أن نسبة ٧٠٪ من المشاركين في منشأتهم إدارة الحوكمة متصلة برأس الهرم الإداري.

○ هل إدارة الحوكمة المؤسسية مفعلة في المنشأة:



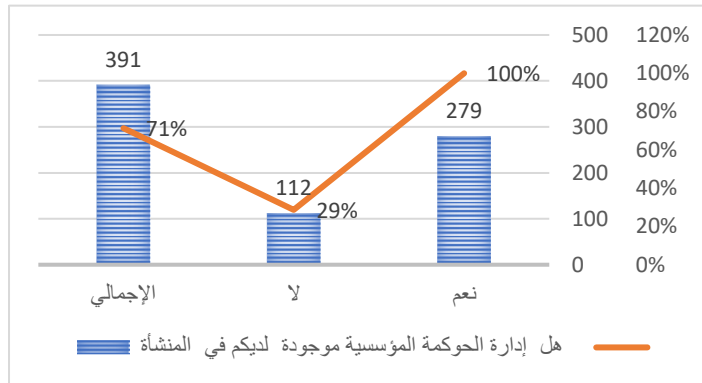
شكل رقم (٨)

| الإجمالي | لا  | نعم |
|----------|-----|-----|
| ٣٩١      | ٢٥٣ | ١٣٨ |
| %١٠٠     | %٦٥ | %٣٥ |

جدول رقم (٣)

تفعيل إدارة الحوكمة في المنشآت نسبته عالية وهذا منطقي لأن مفاهيم الحوكمة وآلية تطبيقها في المنشآت ما زال شكلي ولا يوجد تطبيق موضوعي لها.

○ هل إدارة الحوكمة المؤسسية موجودة لديكم في المنشأة:



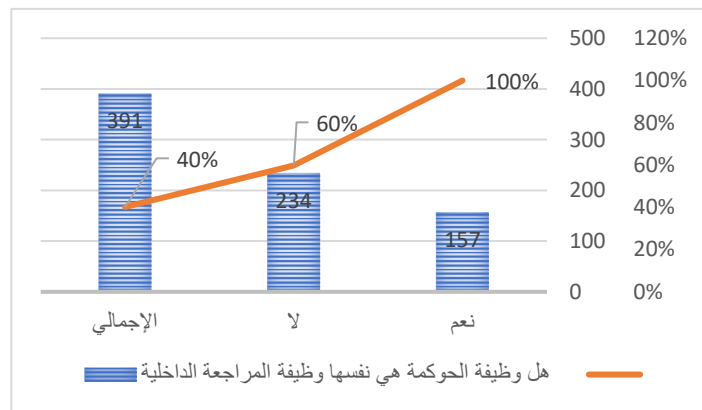
شكل رقم (٩)

| الإجمالي | لا  | نعم  |
|----------|-----|------|
| 391      | 112 | 279  |
| 71%      | 29% | 100% |

جدول رقم (٤)

وجود إدارة للحوكمة في المنشأة نسبة عالية نوعاً ما حسب العينة قيد الدراسة وهذا يعتبر جيد نظراً لعدم وجود إلزام من الجهات في المملكة على وجود هذه الإدارة.

○ هل وظيفة الحوكمة هي نفسها وظيفة المراجعة الداخلية:



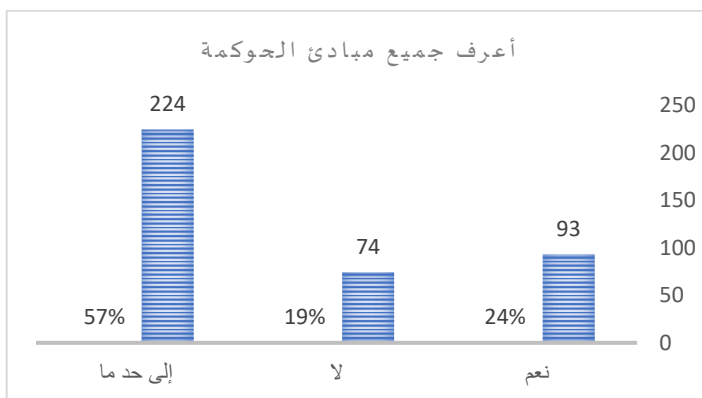
شكل رقم (١٠)

| الإجمالي | لا  | نعم  |
|----------|-----|------|
| 391      | 234 | 157  |
| 40%      | 60% | 100% |

جدول رقم (٥)

فيما يخص السؤال عن مهام إدارة الحوكمة ومهام المراجعة الداخلية كانت نسبة أن تلك المهام تختلف ٦٠٪ وهذا مؤشر جيد وفهم لمهام الحوكمة.

○ أعرف جميع مبادئ الحوكمة:



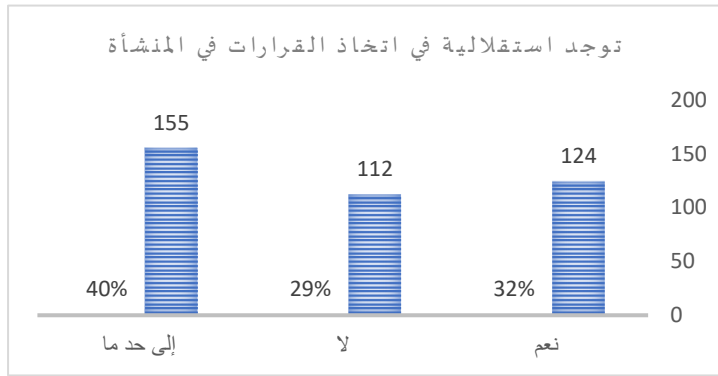
شكل رقم (١١)

| إلى حد ما | لا  | نعم |
|-----------|-----|-----|
| 224       | 74  | 93  |
| 57%       | 19% | 24% |

جدول رقم (٦)

نسبة المعرفة بمبادئ الحوكمة كانت جيدة ما بين يوجد معرفة أو معرفة إلى حد ما أما الذي غير ملمين بجميع مبادئ الحوكمة فقط ١٩٪ من العينة تحت الدراسة.

○ توجد استقلالية في اتخاذ القرارات في المنشأة:



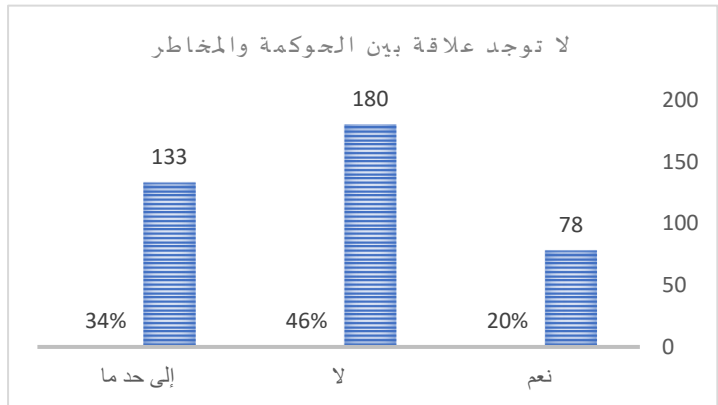
شكل رقم (١٢)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ١٢٤ | ١١٢ | ١٥٥       |
| ٣٢٪ | ٢٩٪ | ٤٠٪       |

جدول رقم (٧)

فيما يخص استقلالية اتخاذ القرار في المنشأة كانت نسبة عدم وجود استقلالية ٢٩٪ وهي نسبة تعتبر عالية نوعاً ما وقد تؤثر على جودة تلك القرارات المتخذة.

○ لا توجد علاقة بين الحوكمة والمخاطر:



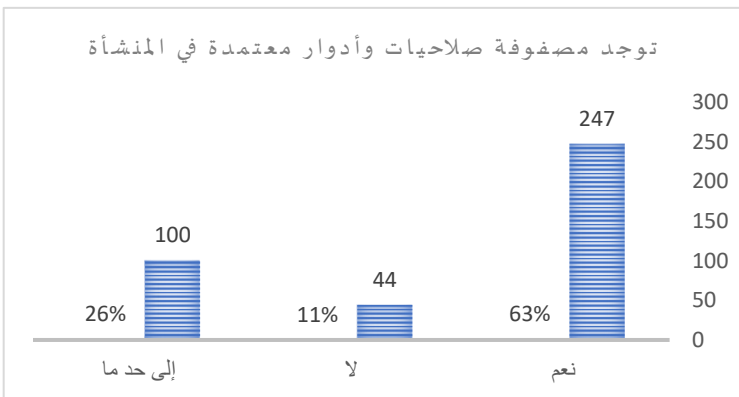
شكل رقم (١٣)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ٧٨  | ١٨٠ | ١٣٣       |
| ٢٠٪ | ٤٦٪ | ٣٤٪       |

جدول رقم (٨)

في السؤال الخاص بعدم وجود علاقة بين الحوكمة والمخاطر كانت نسبة التأكيد على وجود علاقة بينهما ٤٦٪ ومن قام بتأييد عدم وجود علاقة من العينة فقط ٢٠٪ وهذا يدل على وجود فهم لأدوار كل من الحوكمة والمخاطر.

○ توجد مصفوفة صلاحيات وأدوار معتمدة في المنشأة:



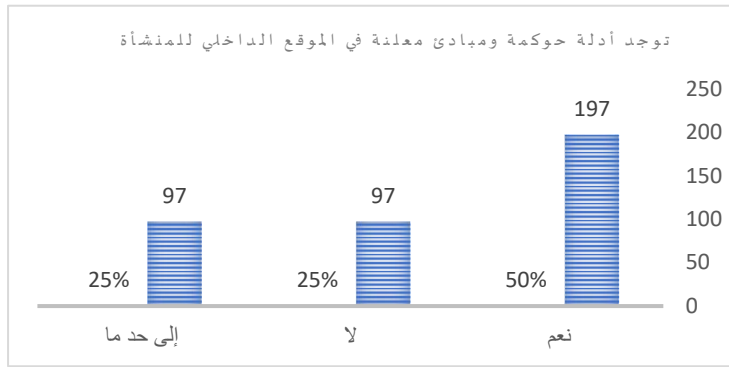
شكل رقم (١٤)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ٢٤٧ | ٤٤  | ١٠٠       |
| ٦٣٪ | ١١٪ | ٢٦٪       |

جدول رقم (٩)

وجود مصفوفة صلاحيات وأدوار معتمدة في المنشآت حصل على نسبة عالية وهذا يساعد في تأدية المهام والاختصاصات بدون تعارض أو تكرار فيما بين الوحدات الإدارية.

○ توجد أدلة حوكمة ومبادئ معلنه في الموقع الداخلي للمنشأة:



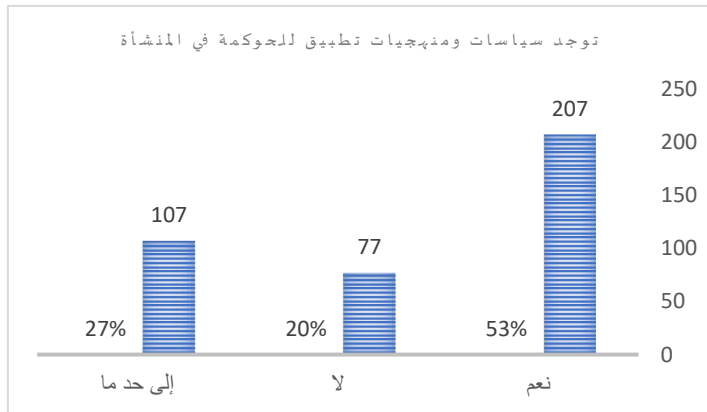
شكل رقم (١٥)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ١٩٧ | ٩٧  | ٩٧        |
| %٥٠ | %٢٥ | %٢٥       |

جدول رقم (١٠)

فيما يخص الشفافية في المنشآت وذلك بإعلان أدلة ومبادئ الحوكمة في الموقع الداخلي كانت النسبة عالية وهذا مؤشر جيد على ذلك.

○ توجد سياسات ومنهجيات تطبيق للحوكمة في المنشأة:



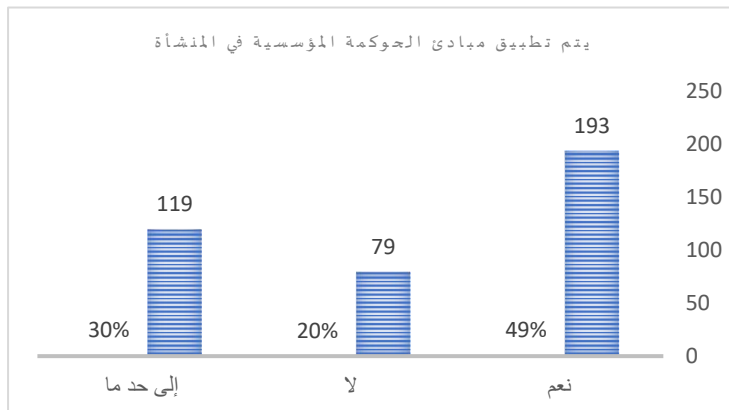
شكل رقم (١٦)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ٢٠٧ | ٧٧  | ١٠٧       |
| %٥٣ | %٢٠ | %٢٧       |

جدول رقم (١١)

وجود سياسات ومنهجيات تطبيق للحوكمة في المنشآت نسبته ممتازة وهذا سوف يساهم في إدارة الحوكمة في تلك المنشآت وسيساعد في تميز أداؤها.

○ يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة:



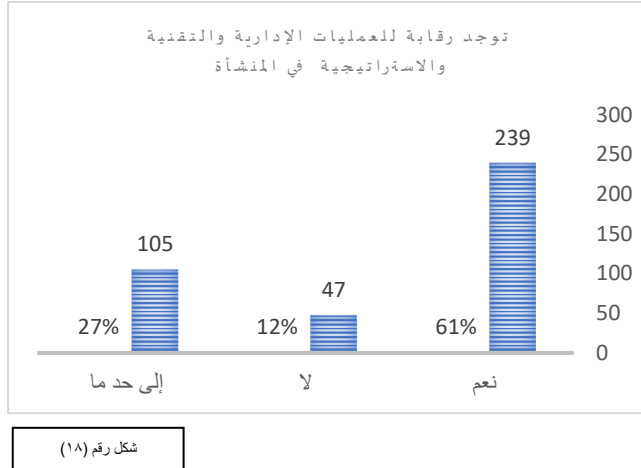
شكل رقم (١٧)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ١٩٣ | ٧٩  | ١١٩       |
| %٤٩ | %٢٠ | %٣٠       |

جدول رقم (١٢)

فيما التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة في المنشآت كانت النتائج جيدة في هذا الخصوص ويعتبر هذا الأهم، حيث أن التطبيق الفعلي هو أساس النجاح.

○ توجد رقابة للعمليات الإدارية والتقنية والاستراتيجية في المنشأة:

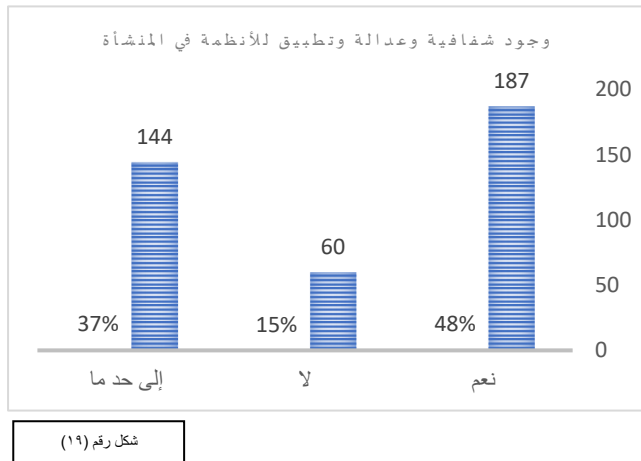


| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ٢٣٩ | ٤٧  | ١٠٥       |
| ٦١% | ١٢% | ٢٧%       |

جدول رقم (١٣)

١٢٪ فقط من ٣٩١ مشارك في الاستبيان أفادوا بعدم وجود رقابة للعمليات التقنية والاستراتيجية في المنشأة وهذه النسبة مباشرة ويدل أن هناك نضج في عمليات الرقابة في المنشآت.

○ وجود شفافية وعدالة وتطبيق للأنظمة في المنشأة:

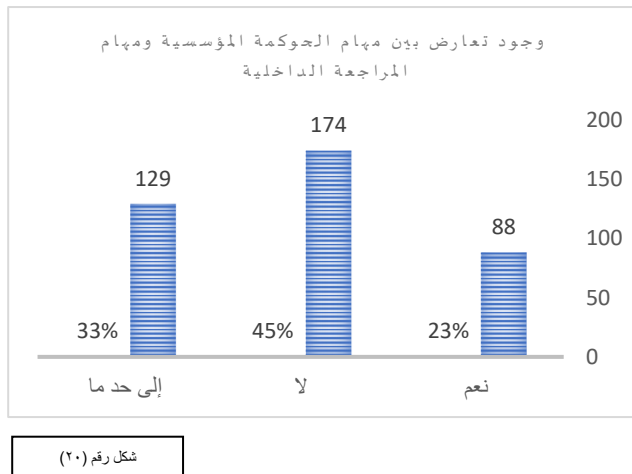


| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ١٨٧ | ٦٠  | ١٤٤       |
| ٤٨% | ١٥% | ٣٧%       |

جدول رقم (١٤)

الشفافية والعدالة وجودها وتطبيق الأنظمة في المنشآت حصل على نسبة عالية من قبل المشاركين في الاستبيان حيث ١٥ ٪ فقط أفادوا بعدم وجود ذلك.

○ وجود تعارض بين مهام الحوكمة المؤسسية ومهام المراجعة الداخلية:

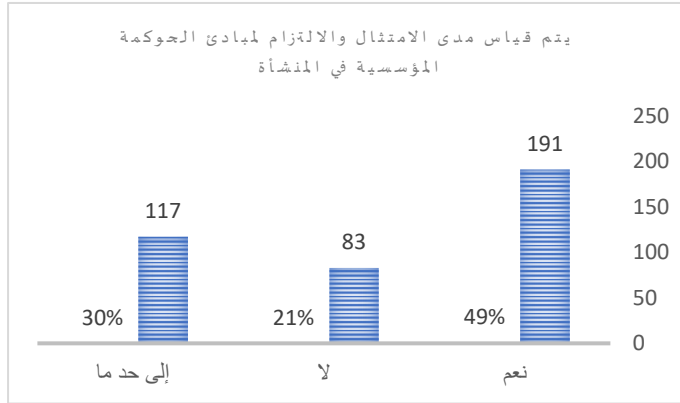


| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ٨٨  | ١٧٤ | ١٢٩       |
| ٢٣% | ٤٥% | ٣٣%       |

جدول رقم (١٥)

من الدول يتضح أن هناك نوع من عدم وضوح أدوار ومسؤوليات كل من الحوكمة والمراجعة الداخلية وسوف نقوم بتوضيح الأدوار في نموذج الحوكمة الأمثل.

○ يتم قياس مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة:



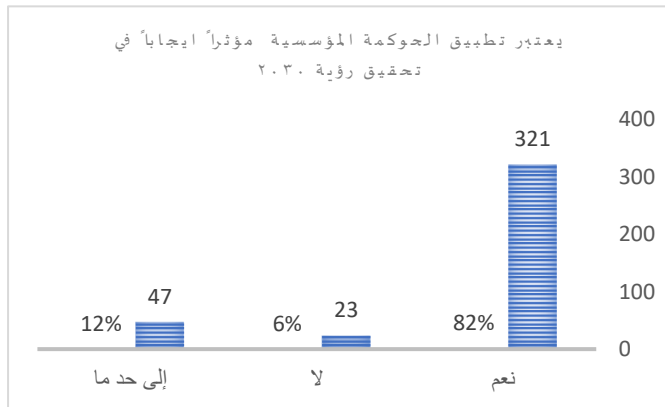
شكل رقم (٢١)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ١٩١ | ٨٣  | ١١٧       |
| ٤٩% | ٢١% | ٣٠%       |

جدول رقم (١٦)

نظراً لأهمية التقييم والتقويم في العملية الإدارية للتحسين بشكل عام كانت نسبة القياس جيدة فيما يخص قياس مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة.

○ يعتبر تطبيق الحوكمة المؤسسية مؤثراً ايجاباً في تحقيق رؤية ٢٠٣٠:



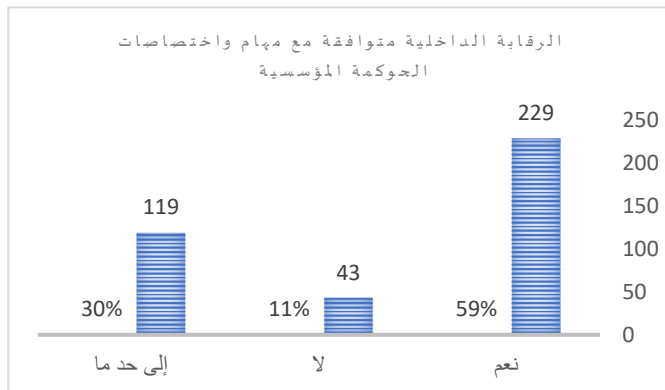
شكل رقم (٢٢)

| نعم | لا | إلى حد ما |
|-----|----|-----------|
| ٣٢١ | ٢٣ | ٤٧        |
| ٨٢% | ٦% | ١٢%       |

جدول رقم (١٧)

رؤية ٢٠٣٠ وتأثير تطبيق الحوكمة عليها كانت النسبة عالية وهذا مؤثر جيد على علاقة الحوكمة ببرامج الرؤية لما فيها من تميز في الأداء بشكل عام.

○ الرقابة الداخلية متوافقة مع مهام واختصاصات الحوكمة المؤسسية:



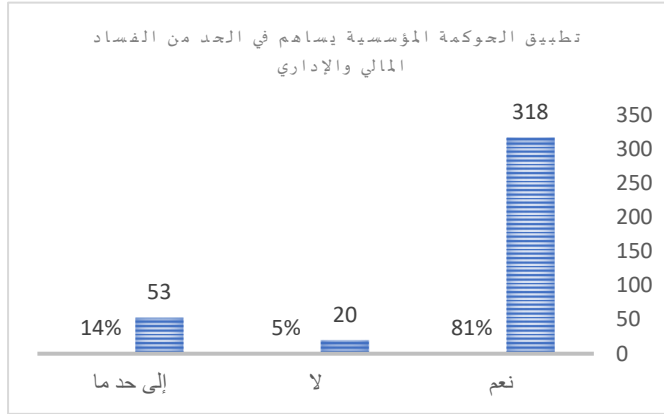
شكل رقم (٢٣)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ٢٢٩ | ٤٣  | ١١٩       |
| ٥٩% | ١١% | ٣٠%       |

جدول رقم (١٨)

بناء على الجدول وبحسب المشاركين في الاستبيان توجد نسبة عالية للتوافق وهذا يدل على فهم عميق للحوكمة وأيضاً هذا يفسر نسبة تعارض العلاقة بين مهام الحوكمة والمراجعة التي تم التطرق لها مسبقاً.

○ تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في الحد من الفساد المالي والإداري:



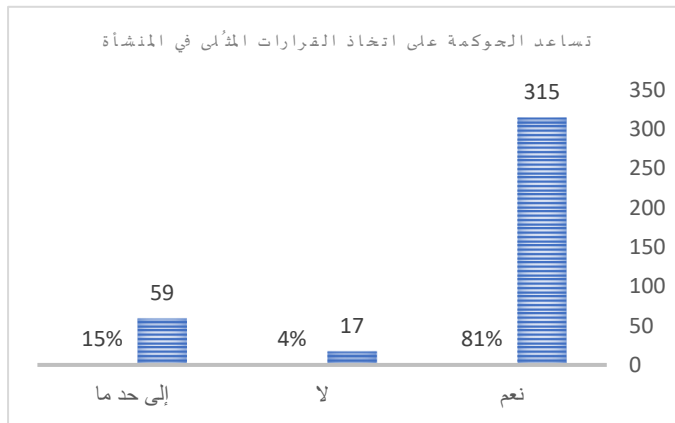
شكل رقم (٢٤)

| نعم | لا | إلى حد ما |
|-----|----|-----------|
| ٣١٨ | ٢٠ | ٥٣        |
| ٨١٪ | ٥٪ | ١٤٪       |

جدول رقم (١٩)

٥٪ فقط من المشاركين في الاستبيان يروا أن تطبيق الحوكمة لا يساهم في الحد من الفساد المالي والإداري وهذا نسبة ممتازة كون أن معظم المشاركين يرون عكس ذلك.

○ تساعد الحوكمة على اتخاذ القرارات المثلى في المنشأة:



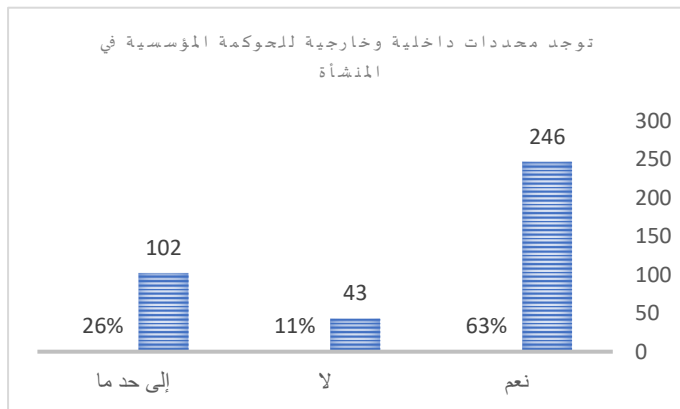
شكل رقم (٢٥)

| نعم | لا | إلى حد ما |
|-----|----|-----------|
| ٣١٥ | ١٧ | ٥٩        |
| ٨١٪ | ٤٪ | ١٥٪       |

جدول رقم (٢٠)

فيما يخص اتخاذ القرارات المثلى ودور الحوكمة في ذلك يتضح من الرسم البياني مدى أهمية الحوكمة على ذلك.

○ توجد محددات داخلية وخارجية للحوكمة المؤسسية في المنشأة:



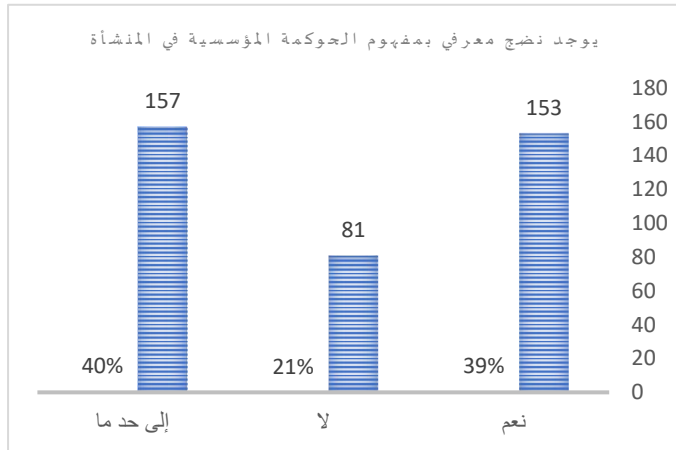
شكل رقم (٢٦)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ٢٤٦ | ٤٣  | ١٠٢       |
| ٦٣٪ | ١١٪ | ٢٦٪       |

جدول رقم (٢١)

فيما يخص وجود المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة في المنشآت كانت نسبة عدم وجودها ١١٪ وهذا يدل على نضج مفاهيم الحوكمة أيضاً في تلك المنشآت.

○ يوجد نضج معرفي بمفهوم الحوكمة المؤسسية في المنشأة:



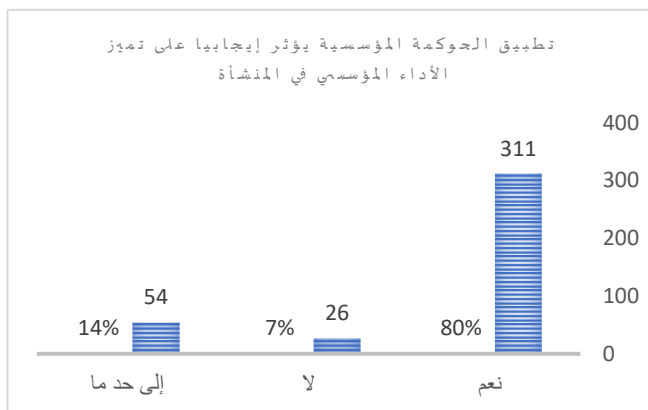
شكل رقم (٢٧)

| نعم | لا  | إلى حد ما |
|-----|-----|-----------|
| ١٥٣ | ٨١  | ١٥٧       |
| ٣٩% | ٢١% | ٤٠%       |

جدول رقم (٢٢)

النضج المعرفي بمفهوم الحوكمة حسب الشكل البياني يعتبر جيد وهذا يتوافق مع بعض ردود المشاركين في الأسئلة السابقة.

○ تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابيا على تميز الأداء المؤسسي في المنشأة:



شكل رقم (٢٨)

| نعم | لا | إلى حد ما |
|-----|----|-----------|
| ٣١١ | ٢٦ | ٥٤        |
| ٨٠% | ٧% | ١٤%       |

جدول رقم (٢٣)

٧٪ من المشاركين يرون أن تطبيق الحوكمة لا يؤثر إيجاباً على تميز الأداء المؤسسي وباقي المشاركين يرون عكس ذلك وهذا مؤشر ممتاز يدل على أهمية الحوكمة المؤسسية في تميز الأداء المؤسسي في المنشآت.

## العلاقات بين عناصر الدراسة:

سوف نقوم في هذه الفقرة بدراسة التأثير والارتباط لعينة الدراسة من منظور منسوبي الهيئات فقط

لكشف العلاقة بين المتغيرات ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير في ذلك على تميز الهيئات التي ينتمون إليها.

### ○ تأثير وجود إدارة للحوكمة على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ٦  | ٧٤  |
| ٦  | ٧١  |

جدول رقم (٢٤)

فيما يخص عدد المشاركين الـ ٨٠ من منسوبي الهيئات كان هناك ٧٤ منهم توجد لديهم إدارة حوكمة في هيئاتهم، ٧١ من المشاركين كان رأيهم أن تطبيق الحوكمة يؤثر على التميز المؤسسي في الهيئة لديهم.

### ○ تأثير مكان إدارة الحوكمة في رأس الهرم الإداري على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ٤٠ | ٤٠  |
| ٤٠ | ٣٧  |

جدول رقم (٢٥)

٥٠٪ من الهيئات ترتبط إدارة الحوكمة برأس الهرم الإداري في هيئاتهم وهم ٤٠ مشارك في الاستبيان وكذلك ٣٧ من هؤلاء المشاركين يرون أن تطبيق الحوكمة يؤثر إيجاباً على تميز الأداء المؤسسي.

### ○ تأثير فاعلية إدارة الحوكمة على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ٣٣ | ٤٧  |
| ٣٣ | ٤٤  |

جدول رقم (٢٦)

٤٧ مشارك من الـ ٨٠ مشارك لمنسوبي الهيئات إدارة الحوكمة مفعلة في هيئاتهم، و ٤٤ من الـ ٤٧ مشارك يرون أن تطبيق الحوكمة يؤثر إيجاباً على التميز المؤسسي في هيئاتهم.

### ○ تأثير استقلالية اتخاذ القرارات على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ٢٥ | ٥٥  |
| ٢٤ | ٥٣  |

جدول رقم (٢٧)

خمس وخمسون من الثمانين مشارك لمنسوبي الهيئات يوجد لديهم استقلالية في اتخاذ القرارات وثلاث وخمسون منهم يرون أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابياً على تميز الأداء المؤسسي في المنشأة.

### ○ تأثير وجود سياسات ومنهجيات تطبيق للحوكمة على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ٢١ | ٥٩  |
| ٢٠ | ٥٧  |

جدول رقم (٢٨)

٥٩ مشارك من الـ ٨٠ لمنسوبي الهيئات المشاركين في الاستبيان توجد لديهم سياسات ومنهجيات لتطبيق الحوكمة لديهم و٥٧ منهم يرون أن تطبيق تلك السياسات والمنهجيات لها تأثير إيجابي على التميز المؤسسي.

- تأثير وجود رقابة للعمليات الإدارية والتقنية والاستراتيجية على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ١٣ | ٦٧  |
| ١٣ | ٦٤  |

جدول رقم (٢٩)

٦٧ مشارك من ضمن المشاركين الـ ٨٠ لمنسوبي الهيئات في منشأتهم توجد رقابة للعمليات الإدارية والتقنية والاستراتيجية و ٦٤ منهم يرون أنها تؤثر على تميز الأداء المؤسسي لديهم.

- تأثير وجود شفافية وعدالة وتطبيق للأنظمة على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ٢٧ | ٥٣  |
| ٢٦ | ٥١  |

جدول رقم (٣٠)

وجود شفافية وعدالة وتطبيق للأنظمة في المنشأة يرى ذلك ثلاث وخمسون من الثمانين مشارك لمنسوبي الهيئات وواحد وخمسون منهم يرى أنها تؤثر على تميز الأداء المؤسسي.

- تأثير قياس مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة المؤسسية على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ٢١ | ٥٩  |
| ٢١ | ٥٦  |

جدول رقم (٣١)

٥٩ من منسوبي الهيئات الـ ٨٠ في منشأتهم يتم قياس مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة و ٥٦ من الـ ٥٩ يرون أن قياس مدى الامتثال والالتزام بمبادئ الحوكمة يؤثر ايجاباً على التميز المؤسسي.

- تأثير تطبيق الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد المالي والإداري على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ١  | ٧٩  |
| ١  | ٧٦  |

جدول رقم (٣٢)

فيما يخص الفساد المالي والإداري يرى ٧٩ من الـ ٨٠ أن تطبيق الحوكمة يحد منه وأيضاً ٧٦ من الـ ٧٩ يرون أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤثر ايجاباً في تميزها المؤسسي والحد من الفساد المالي والإداري.

- تأثير مساعدة الحوكمة على اتخاذ القرارات المثلى في المنشأة على التميز المؤسسي:

| لا | نعم |
|----|-----|
| ٢  | ٧٨  |
| ٢  | ٧٥  |

جدول رقم (٣٣)

ثمان وسبعون من الثمانين مشارك لمنسوبي الهيئات يرون أن تطبيق الحوكمة يساعد على اتخاذ القرارات المثلى وأيضاً خمس وسبعون منهم يرون أنها تؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي.

## معامل الارتباط:

### ○ الفرضية الأولى:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة في المنشآت وتميز أدائها.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة في المنشآت وتميز أدائها.

فيما يخص ارتباط تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنشآت وأثر ذلك التطبيق ايجاباً أو سلباً على تميز تلك

المنشآت في أدائها سوف يتم تناوله وتحليله عن طريق برنامج أكسل عن طريق دالة معامل الارتباط.

| القطاع      | تطبيق الحوكمة المؤسسية | التأثير الإيجابي |
|-------------|------------------------|------------------|
| حكومي       | ١٥٩                    | ١٤٦              |
| شبة الحكومي | ٢٦                     | ٢٥               |
| شركات       | ٨٩                     | ٨٣               |
| غير ربحي    | ٦                      | ٦                |
| هيئة        | ٨٠                     | ٧٧               |
| وزارة       | ٣١                     | ٢٨               |

جدول رقم (٣٤)

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| معامل الارتباط بيرسون | ٠,٩٩٩٦٢٩٣٣٥ |
| بيرسون الجدولية       | ٠,٨١١       |

جدول رقم (٣٥)

من الجدول وبناء على نتائج معامل الارتباط لبيرسون يتضح أن المحسوبة أكبر من الجدولية توجد علاقة

طردية قوية بين تطبيق الحوكمة والتميز المؤسسي في جميع القطاعات إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل

الفرضية البديلة.

○ الفرضية الثانية:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة في الهيئات وتميز أدائها.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة في الهيئات وتميز أدائها.

| تطبيق الحوكمة المؤسسية | التأثير الإيجابي | تطبيق الحوكمة المؤسسية | التأثير الإيجابي |
|------------------------|------------------|------------------------|------------------|
| ٣٧                     | ٣٤               | ٤٠                     | ٣٨               |
| ٣٩                     | ٣٧               | ٢١                     | ١٩               |
| ٤١                     | ٣٨               | ٤٣                     | ٤٠               |
| ٣٩                     | ٣٧               | ٤٦                     | ٤٤               |
| ٢٢                     | ٢١               | ٤٥                     | ٤٢               |
| ٤٥                     | ٤٣               | ٤٧                     | ٤٤               |
| ٣٥                     | ٣٢               | ٤٧                     | ٤٤               |
| ٤٢                     | ٤٠               | ٤٥                     | ٤٢               |
| ٤٤                     | ٤٢               | ٤٠                     | ٣٨               |
| ٤٥                     | ٤٢               |                        |                  |

جدول رقم (٣٦)

|                 |             |
|-----------------|-------------|
| بيرسون المحسوبة | ٠,٩٩٧٣١٨٠٢٩ |
| بيرسون الجدولية | ٠,٤٥٥٥      |

جدول رقم (٣٧)

يتضح من الجدول وبناء على نتائج معامل الارتباط لبيرسون يتضح أن المحسوبة أكبر من الجدولية إذاً

نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة حيث توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق الحوكمة والتميز

المؤسسي في الهيئات.

## التوصيات:

يتضح من الدراسة التي تم بحثها على عينه عشوائية من منسوبي الجهات الحكومية بشكل عام وعلى منسوبي الهيئات بشكل خاص أن هناك علاقة بين تميز تلك الجهات والهيئات في تقديم الخدمات للعملاء والمتعاملين واتضح أن دور الحوكمة في المؤسسات هام جداً للتميز في الأداء ومن ضمن هذه الأدوات التي تساعد على التميز التالي:

- وجود إدارة للحوكمة المؤسسية في الهيئة.
- أن إدارة الحوكمة حسب الهيكل التنظيمي مرتبطة بأعلى السلطة في الهيئة.
- أن تكون إدارة الحوكمة المؤسسية مفعلة في الهيئة بشكل كامل وموضوعي.
- معرفة والمهام منسوبي الهيئات بمبادئ الحوكمة.
- وجود استقلالية في اتخاذ القرارات في المنشأة بناء على ضوابط محددة.
- هناك مصفوفة صلاحيات وأدوار معتمدة في الهيئة.
- توجد أدلة للحوكمة معلنه في الموقع الداخلي للهيئة.
- وجود سياسات معتمدة ومنهجيات لتطبيق للحوكمة في الهيئة.
- توجد رقابة للعمليات الإدارية والتقنية والاستراتيجية في الهيئة.
- هناك شفافية وعدالة وتطبيق للأنظمة في الهيئة.
- يتم قياس ومتابعة مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة المؤسسية.
- مهام الرقابة الداخلية متوافقة مع مهام واختصاصات الحوكمة المؤسسية.
- توجد محددات داخلية وخارجية للحوكمة المؤسسية في الهيئة.
- يوجد نضج معرفي بمفهوم الحوكمة المؤسسية من قبل منسوبي الهيئة.

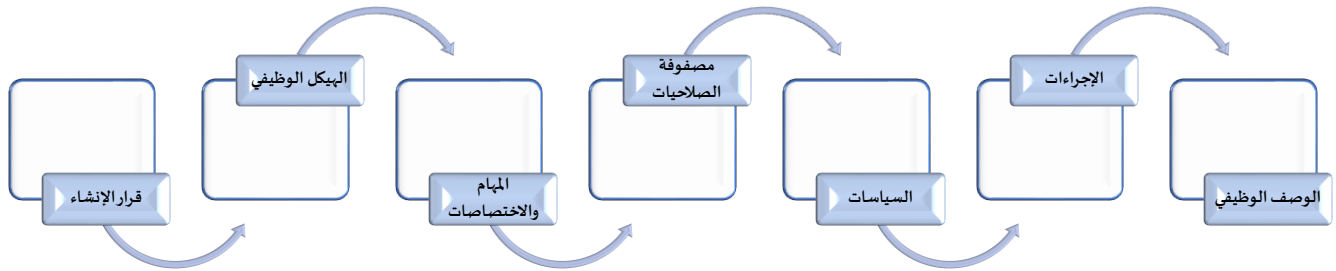
## نموذج الحوكمة الأمثل:

من نتائج البحث والاطلاع على الدراسات السابقة وأيضاً الكتب التي ألفها قادة العلم والمعرفة في هذا المجال خصوصاً في حوكمة الشركات والقطاع غير الربحي وفي القطاع العام سوف نقوم بتقديم منهجية شاملة يمكن الاستفادة منها في جميع الهيئات لعمل حوكمة مؤسسية مالية وإدارية شاملة تفيد في عملية تميز تلك الهيئات في مهامها واختصاصاتها.

سوف يكون النموذج المقترح يحتوي على عدة عناصر تكون مكملية لبعضها البعض وهي:

### مكونات نموذج حوكمة العملية الإدارية.

تعتبر حوكمة العملية الإدارية هي حجر أساس للحوكمة المؤسسية الفاعلة في الهيئات بشكل خاص وفي أي منشأة بشكل عام بحيث تتكون من ثمان عناصر يجب أن تتوفر في أي مشروع لتطبيق الحوكمة وتلك العناصر:



شكل رقم (٢٩)

### ١. قرار الإنشاء:

يعتبر قرار إنشاء أو استحداث الهيئة هو حجر الأساس في أعمال ومهام تلك الهيئة حيث يتم فيه توضيح المهام والاختصاصات العامة لهذه الهيئة ودور المجلس المسؤول عنها من رئيس وأعضاء وأيضاً الآلية العامة للموازنة المالية لتلك الهيئة ويمكن أن تكون بأمر أو مرسوم ملكي ينشر عن طريق الجهات الرسمية بالدولة بحيث يتكون من عدة مواد ويكون معلن في موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء بالمملكة العربية السعودية.

### ٢. الهيكل التنظيمي:

الرسم البياني لمستويات الوحدات الإدارية المنفذة لأعمال الهيئة (وحدات الأعمال الرئيسية – وحدات الدعم – وحدات الرقابة – وحدات التشريع) بحيث يحدد التسلسل الهرمي والنطاق الإشرافي لكل وحدة إدارية مع الأخرى وارتباطها برأس الهرم الإداري في الهيئة.

### ٣. الهيكل الوظيفي:

الوظائف الخاصة بالوحدات الإدارية بحيث تكون الوظائف مركزية بالوحدة الإدارية وغير متكررة في وحدات أخرى لضمان عدم تعارض المهام وأيضاً يجب أن تتوافق مع الاستراتيجية المعتمدة لكي تحقق أهدافها وأيضاً يجب أن تواءم الوحدات الإدارية كافة سواء كانت وحدات أعمال رئيسية أو وحدات دعم أو وحدات مساندة.

### ٤. المهام والاختصاصات:

تفاصيل المهام والأعمال المناطة بكل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي بحيث تكون متسقة ويوجد تناغم في العملية الإدارية تضمن وجود تكامل في تقديم الخدمات المطلوبة وفقاً للمهام والاختصاصات حسب قرار الانشاء لتحقيق المصلحة العامة التي استحدثت من أجله تلك الهيئة.

### ٥. مصفوفة الصلاحيات:

الصلاحيات الخاصة بكل وحدة إدارية وآلية تنظيم سير العملية الإدارية من رأس الهرم لأصغر مستوى إداري عن طريق التفويض من القادة لضمان استمرارية الأعمال وجودة القرارات المتخذة وأيضاً عدم التقصير في الخدمة أو الانقطاع عن تنفيذها وتقديمها لأصحاب المصلحة.

### ٦. السياسات:

السياسة المعتمدة بناء على مهام واختصاصات الوحدات الإدارية وهي تعبر عن التوجهات والمهام العامة لكل وحدة إدارية في الهيئة وتعبر تفويض من إدارة الهيئة لكل وحدة لإدارة للقيام بمهام محددة تساهم جميع تلك السياسات في تحقيق استراتيجية الهيئة وأهدافها بالمشاركة مع الوحدات الإدارية الأخرى.

### ٧. الإجراءات:

آلية تنفيذ هذه الأعمال والخطوات التسلسلية عن طريق هذه السياسات بحيث تعتبر تفصيل لتلك السياسات وطريقة لتحقيقها وفق نظام واضح ومحدد وضوابط معينة وأيضاً بأدوار مقننة لأشخاص معينين مسؤولين ومسائلين عن تطبيق تلك الإجراءات.

### ٨. الوصف الوظيفي:

هي المهام المحددة لكل وظيفة في الهيئة من رأس الهرم حتى أصغر مستوى إداري وهي التي يتم التوظيف والاستقطاب عليها رأس المال البشري المؤهل والمناسب لمتطلبات كل وظيفة.

#### إدارة الحوكمة في الهيكل التنظيمي:

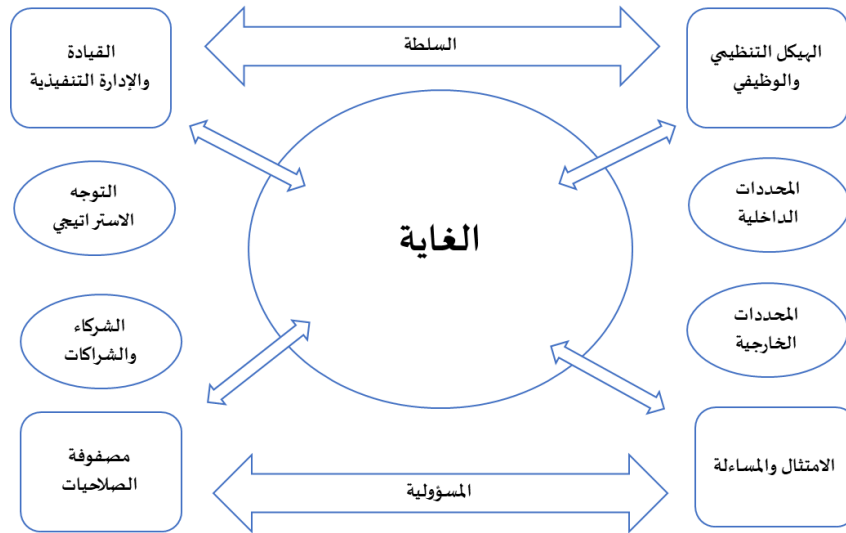
العنصر الثاني في النموذج الأمثل لتطبيق وتحقيق حوكمة مؤسسية فاعلة هو مكان إدارة الحوكمة في الهيكل التنظيمي للهيئة، حيث أنها إدارة رقابية ويجب أن تكون مستقلة في قراراتها وموضوعية في تقييمها للحوكمة في الهيئة لذا يجب أن تكون مرتبطة مباشرة بإدارة الهيئة العليا.

#### إدارة الحوكمة في الهيكل الوظيفي:

تعتبر وظائف إدارة الحوكمة كإدارة رقابية في المنظمات من أهم الوظائف التي تساهم في عملية الحفاظ على التميز المؤسسي وزيادة كفاءة وجودة الأداء حيث أنها إدارة رقابية تقيم وتقوم الأداء العام وتضمن تصحيح الانحرافات قبل حدوثها وتقدم تقرير لإدارة الهيئة مباشرة قبل وصول تقرير المراجع العام لمجلس إدارة الهيئة.

#### إطار الحوكمة:

يعتبر إطار الحوكمة الفعال أداة فاعلة للتأكد من توافق عناصر الحوكمة لتحقيق استراتيجية الهيئة وتحقيق أهدافها وتتكون عناصر الإطار من التالي:



شكل رقم (٣٠)

الغاية من استحداث الهيئة:

تعتبر الغاية تفسيرا للهدف الذي أنشئت من أجله الهيئة والذي يتطلب من منسوبي الهيئة تحقيقه ويعتمد بقرار رسمي من جهة اعتبارية.

المحددات الخارجية:

الضوابط الخارجية من المشرعين والمراقبين والمنظمين للعملية الإدارية وكذلك الوزارة التي تتبع لها مباشرة هذه الهيئة.

المحددات الداخلية:

اللوائح والأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات المنظمة للعملية الإدارية حسب الهيكل التنظيمي والوظيفي ومصفوفة الصلاحيات.

التوجه الاستراتيجي:

الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والمبادرات والمشاريع التي تمكن الهيئة من تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها.

القيادة والإدارة التنفيذية:

توزيع الأدوار بين المسؤول الأول في الهيئة وبين مساعديه في وحدات الأعمال الرئيسية ووحدات الدعم وطريقة إدارة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

الهيكل التنظيمي والوظيفي:

الهيكل التنظيمي هو الرسم البياني الذي يوضح ترابط الوحدات الإدارية مع بعضها البعض والهيكل الوظيفي هو الذي يحدد الوظائف في كل وحدة إدارية لضمان عدم تضارب وتقاطع الأعمال بعضها ببعض.

مصفوفة الصلاحيات الإدارية والمالية:

هي الصلاحيات الممنوحة لقيادة الهيئة والمفوضة من قبلهم لمؤوسهم من أجل في تنفيذ متطلبات تحقيق الخطط والاستراتيجيات في الهيئة.

الشركاء والشراكات:

جميع أصحاب العلاقة الذين تتعامل معه الهيئة من موظفين ومراجعين وأعضاء ومتعاقدين ومستشارين محليين ودوليين.

## الامتثال والمساءلة:

جميع منسوبي الهيئة يخضعون للمساءلة عن نتائج الأعمال المناطة بهم وفق الوصوف الوظيفية المعتمدة لهم.

## مهام إدارة الحوكمة:

تعتبر مهام إدارة الحوكمة في الهيئات كجهة رقابية وفق أدلة الحوكمة لتحقيق حوكمة فعالة بناء على السياسات المعتمدة لتأكيد وتحقيق مبادئ الحوكمة.

## مصفوفة الصلاحيات:

يجب أن تحدد مصفوفة الصلاحيات الخاصة بالحوكمة المؤسسية لضمان تطبيق الحوكمة في الهيئة بكل موضوعية وحياد.

## أدلة الحوكمة:

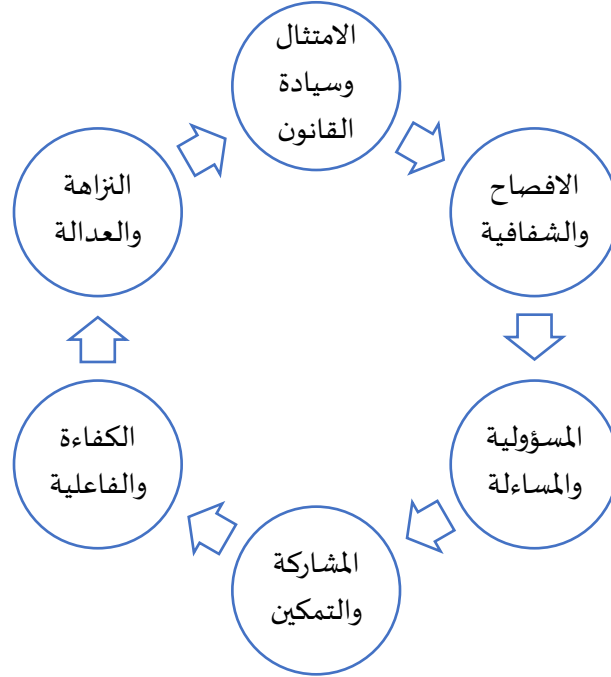
أدناه أدلة شاملة لحوكمة الهيئة تضمن أن يكون الجميع ممثل لالتزاماته في الهيئة وهي كالتالي:



تغطي هذه الأدلة كل ما يضمن تطبيقاً ذو جودة عالية للحوكمة في الهيئة وعن طريقة يمكن قياس مستوى الحوكمة في تلك الهيئة.

## مبادئ الحوكمة:

فيما يخص مبادئ الحوكمة وبعد الاطلاع على التجارب المختلفة كما تم التطرق له مسبقاً تم تلخيص مبادئ للحوكمة المؤسسية تكون شاملة وكاملة يمكن لأي منشأة أن تطبقها وتقيس بها مدى امتثالها لمبادئ الحوكمة وتم حصرها كالتالي:



شكل رقم (٣٢)

## سياسات الحوكمة:

لضمان تطبيق فعلي وفق النظام لضمان الحصول على التمكين من إدارة الهيئة والدعم من قبل منسوبي الهيئات من الوحدات الإدارية المختلفة يجب تفعيل سياسات الحوكمة التالية:

|                                      |                                                    |                                  |                                           |                                |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
| حوكمة<br>تطوير اللوائح               | حوكمة الموازنة مع<br>الجهات التشريعية<br>والرقابية | حوكمة التطوير<br>التنظيمي        | حوكمة الامتثال لمبادئ<br>الحوكمة المؤسسية | حوكمة تحديث الهيكل<br>التنظيمي |
| حوكمة المتطوعين<br>والتدريب التعاوني | حوكمة تعيين<br>قيادات الهيئة                       | حوكمة<br>المسؤولية المجتمعية     | حوكمة تعارض المصالح                       | حوكمة مصفوفة<br>الصلاحيات      |
| حوكمة الامتثال لدليل<br>قواعد السلوك | حوكمة تداول الوثائق<br>والبيانات والمعلومات        | حوكمة الابلاغ<br>وحماية المبلغين | حوكمة<br>اللجان الداخلية                  | حوكمة الاحتيال                 |
| حوكمة فاعلية<br>الاجتماعات           | حوكمة التعامل مع<br>الشركاء                        | حوكمة المحافظة على<br>الممتلكات  | حوكمة تمثيل الهيئة                        | حوكمة مكافحة<br>التحرش والتنمر |
|                                      | حوكمة التنمية<br>المستدامة                         | حوكمة التغيير                    | حوكمة المرونة<br>المؤسسية                 |                                |

شكل رقم (٣٣)

## الحملة الإعلامية:

لنجاح عملية تطبيق الحوكمة في الهيئة يجب أن يصاحب ذلك كله حملة توعية إعلامية بمفهوم الحوكمة وأهميته للهيئة ومنسوبيها وشرح التوجه العام في الدولة في تطبيق مفهوم الحوكمة من أعلى سلطة في الدولة.

## بوابة إدارة الحوكمة المؤسسية:

لضمان فاعلية التواصل مع أصحاب المصلحة يجب أن يكون هناك نظام تفاعلي مع منسوبي الهيئة وجميع أصحاب المصلحة عن طريق بوابة تختص بالتالي:

- مخرجات لجنة الحوكمة الغير سرية.
- المكتبة الالكترونية للحوكمة تحتوي على مواد توعوية.
- تقرير مؤشرات حوكمة الإدارات: مثلاً (الاستراتيجية- المخاطر- التميز المؤسسي- الموارد البشرية- الموارد المالية- البيانات- رضا العملاء-.....)
- مؤشر قياس نضج الحوكمة بالهيئة.
- أدلة الحوكمة في الهيئة.
- التحليل الإحصائية فيما يخص بيانات الحوكمة.
- التقارير الدورية للحوكمة.
- بريد الإبلاغ عن عدم الالتزام بالحوكمة.
- اخبار الحوكمة - شريط أخبار- (إعلانات ندوات وفعاليات، قصص نجاح.....)
- رسائل الحوكمة المؤسسية لرفع مستوى النضج المعرفي.
- مربع خاص بالاستفسارات والاقتراحات.
- إحصائية عدد الزوار.

## الفصل السادس

قائمة الجداول

| رقم الجدول | الصفحة                                                                       |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ١          | تأثير تطبيق الحوكمة على التميز المؤسسي في المنشآت                            |
| ٢          | إدارة الحوكمة متصلة مباشرة برأس الهرم الإداري                                |
| ٣          | هل إدارة الحوكمة المؤسسية مفعلة في المنشأة                                   |
| ٤          | هل إدارة الحوكمة المؤسسية موجودة لديكم في المنشأة                            |
| ٥          | هل وظيفة الحوكمة هي نفسها وظيفة المراجعة الداخلية                            |
| ٦          | أعرف جميع مبادئ الحوكمة                                                      |
| ٧          | توجد استقلالية في اتخاذ القرارات في المنشأة                                  |
| ٨          | لا توجد علاقة بين الحوكمة والمخاطر                                           |
| ٩          | توجد مصفوفة صلاحيات وأدوار معتمدة في المنشأة                                 |
| ١٠         | توجد أدلة حوكمة ومبادئ معلنة في الموقع الداخلي للمنشأة                       |
| ١١         | توجد سياسات ومنهجيات تطبيق للحوكمة في المنشأة                                |
| ١٢         | يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة                                  |
| ١٣         | توجد رقابة للعمليات الإدارية والتقنية والاستراتيجية في المنشأة               |
| ١٤         | وجود شفافية وعدالة وتطبيق للأنظمة في المنشأة                                 |
| ١٥         | وجود تعارض بين مهام الحوكمة المؤسسية ومهام المراجعة الداخلية                 |
| ١٦         | يتم قياس مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة           |
| ١٧         | يعتبر تطبيق الحوكمة المؤسسية مؤثراً إيجابياً في تحقيق رؤية ٢٠٣٠              |
| ١٨         | الرقابة الداخلية متوافقة مع مهام واختصاصات الحوكمة المؤسسية                  |
| ١٩         | تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في الحد من الفساد المالي والإداري               |
| ٢٠         | تساعد الحوكمة على اتخاذ القرارات المثلى في المنشأة                           |
| ٢١         | توجد محددات داخلية وخارجية للحوكمة المؤسسية في المنشأة                       |
| ٢٢         | يوجد نضج معرفي بمفهوم الحوكمة المؤسسية في المنشأة                            |
| ٢٣         | تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابياً على تميز الأداء المؤسسي في المنشأة      |
| ٢٤         | تأثير وجود إدارة للحوكمة على التميز المؤسسي                                  |
| ٢٥         | تأثير مكان إدارة الحوكمة في رأس الهرم الإداري على التميز المؤسسي             |
| ٢٦         | تأثير فاعلية إدارة الحوكمة على التميز المؤسسي                                |
| ٢٧         | تأثير استقلالية اتخاذ القرارات على التميز المؤسسي                            |
| ٢٨         | تأثير وجود سياسات ومنهجيات تطبيق للحوكمة على التميز المؤسسي                  |
| ٢٩         | تأثير وجود رقابة للعمليات الإدارية والتقنية والاستراتيجية على التميز المؤسسي |
| ٣٠         | تأثير وجود شفافية وعدالة وتطبيق للأنظمة على التميز المؤسسي                   |

|    |                                                                                   |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| ٦٥ | تأثير قياس مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة المؤسسية على التميز المؤسسي      | ٣١ |
| ٦٥ | تأثير تطبيق الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد المالي والإداري على التميز المؤسسي | ٣٢ |
| ٦٥ | تأثير مساعدة الحوكمة على اتخاذ القرارات المثلى في المنشأة على التميز المؤسسي      | ٣٣ |
| ٦٦ | تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاعات                                                | ٣٤ |
| ٦٦ | معامل الارتباط بيرسون                                                             | ٣٥ |
| ٦٧ | تطبيق الحوكمة المؤسسية في الهيئات                                                 | ٣٦ |
| ٦٧ | معامل الارتباط بيرسون                                                             | ٣٧ |

## الفصل السابع

قائمة الأشكال

| رقم الشكل | الصفحة                                                                     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|
| ١         | توزيع أفراد العينة بين الرجال والنساء ٥٤                                   |
| ٢         | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ٥٤                                     |
| ٣         | توزيع أفراد العينة حسب العمر ٥٤                                            |
| ٤         | توزيع أفراد العينة حسب القطاع ٥٥                                           |
| ٥         | توزيع أفراد العينة حسب المنصب ٥٥                                           |
| ٦         | تأثير تطبيق الحوكمة على التميز المؤسسي في المنشآت ٥٦                       |
| ٧         | إدارة الحوكمة متصلة مباشرة برأس الهرم الإداري ٥٦                           |
| ٨         | هل إدارة الحوكمة المؤسسية مفعلة في المنشأة ٥٦                              |
| ٩         | هل إدارة الحوكمة المؤسسية موجودة لديكم في المنشأة ٥٧                       |
| ١٠        | هل وظيفة الحوكمة هي نفسها وظيفة المراجعة الداخلية ٥٧                       |
| ١١        | أعرف جميع مبادئ الحوكمة ٥٧                                                 |
| ١٢        | توجد استقلالية في اتخاذ القرارات في المنشأة ٥٨                             |
| ١٣        | لا توجد علاقة بين الحوكمة والمخاطر ٥٨                                      |
| ١٤        | توجد مصفوفة صلاحيات وأدوار معتمدة في المنشأة ٥٨                            |
| ١٥        | توجد أدلة حوكمة ومبادئ معلنه في الموقع الداخلي للمنشأة ٥٩                  |
| ١٦        | توجد سياسات ومنهجيات تطبيق للحوكمة في المنشأة ٥٩                           |
| ١٧        | يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة ٥٩                             |
| ١٨        | توجد رقابة للعمليات الإدارية والتقنية والاستراتيجية في المنشأة ٦٠          |
| ١٩        | وجود شفافية وعدالة وتطبيق للأنظمة في المنشأة ٦٠                            |
| ٢٠        | وجود تعارض بين مهام الحوكمة المؤسسية ومهام المراجعة الداخلية ٦٠            |
| ٢١        | يتم قياس مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة ٦١      |
| ٢٢        | يعتبر تطبيق الحوكمة المؤسسية مؤثراً إيجابياً في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ ٦١         |
| ٢٣        | الرقابة الداخلية متوافقة مع مهام واختصاصات الحوكمة المؤسسية ٦١             |
| ٢٤        | تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في الحد من الفساد المالي والإداري ٦٢          |
| ٢٥        | تساعد الحوكمة على اتخاذ القرارات المثلى في المنشأة ٦٢                      |
| ٢٦        | توجد محددات داخلية وخارجية للحوكمة المؤسسية في المنشأة ٦٢                  |
| ٢٧        | يوجد نضج معرفي بمفهوم الحوكمة المؤسسية في المنشأة ٦٣                       |
| ٢٨        | تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابياً على تميز الأداء المؤسسي في المنشأة ٦٣ |
| ٢٩        | مكونات نموذج حوكمة العملية الإدارية ٦٩                                     |
| ٣٠        | إطار الحوكمة ٧١                                                            |
| ٣١        | أدلة الحوكمة ٧٣                                                            |
| ٣٢        | مبادئ الحوكمة ٧٤                                                           |
| ٣٣        | سياسات الحوكمة ٧٤                                                          |

## الفصل الثامن

## قائمة المراجع

### الكتب:

- ١- كتاب الحوكمة في القطاع العام تأليف الدكتور بسام بن عبدالله البسام، معهد الإدارة العامة، ١٤٣٨هـ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- ٢- كتاب حوكمة الشركات تأليف الأستاذ الدكتور مريع بن سعد الهباش، ١٤٤٣هـ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- ٣- كتيب كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية للدكتور سلطان بن سعود السجان، ١٤٤٤هـ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- ٤- كتاب الحوكمة والإصلاحات الإدارية للكاتب إ.ب. ساكسينا، نقله إلى العربية أ.د. عبدالفتاح عمورة، ٢٠١٨م، دار الفرقد للنشر والتوزيع.

### الدراسات:

- ١- الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة، دراسة (د. بسام بن عبدالله البسام، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٣٤- سبتمبر (أيلول) ٢٠٢١)؛
- ٢- آليات البحث ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، دراسة (عباس حميد التميمي)؛
- ٣- تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. دراسة (د. منال محمد الوكيل، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٤٤- ديسمبر كانون الأول ٢٠٢١)؛
- ٤- أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجه نظر موظفي محافظة الباطنة بسلطنة عُمان، دراسة (احمد بن محمد بن شهاب البلوشي، ٢٠٢٣م)؛
- ٥- الحوكمة والفساد الإداري والمالي، دراسة (نهي عيسى يوسف عبد الله، ٢٠١٤-٢٠١٥م)؛
- ٦- تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض، دراسة (عبدان العتيبي، مشاري النفيعي، نواف العتيبي، عبد الكريم المطيري، محمد العتيبي، نايف الغبيوي، عبد الله العنزي، المجلة العربية للعلوم والنشر الأبحاث- مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلد السادس- العدد السادس والعشرون -

نوفمبر ٢٠٢٢م)؛

٧- دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة

التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، دراسة

(د. أمجد حسن عبد الرحمن محمد،)؛

٨- محددات الحوكمة ومعاييرها، دراسة (الدكتور محمد ياسين غادر، ٢٠١٢م)؛

## الفصل التاسع

الملاحق

الاستبانة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

| العمر | النوع       | سنوات الخبرة | القطاع    | المنصب          | الشهادة الدراسية              |
|-------|-------------|--------------|-----------|-----------------|-------------------------------|
| ٢٢-٣٢ | ذكر<br>أنثى | ١-٥          | هيئة      | موظف            | دبلوم<br>بكالوريوس<br>ماجستير |
| ٣٣-٤٢ |             | ٦-١٠         | شركة      | رئيس قسم        |                               |
| ٤٣-٥٢ |             | ١١-١٥        | وزارة     | مدير إدارة      |                               |
| ٥٣-٦٠ |             | ١٦-٢٠        | حكومي     | مدير إدارة عامة |                               |
|       |             | أكثر من ٢٠   | شبه حكومي | مدير تنفيذي     |                               |

أنا باحث دراسات عليا في جامعة ميد أوغن أقوم بإجراء دراسة حول الحوكمة المؤسسية ومدى تطبيق متطلباتها ومبادئها في المنشأة.

وأكون لكم من الشاكرين في دعمكم لي للاستجابة لهذا الاستبانة والذي لن تتجاوز دقائق، ونتائج هذا الاستبانة فقط للدراسة والتحليل. أشكركم على مشاركتكم مقدماً.

| البيان                                                          | الاستجابة                           |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| إدارة الحوكمة المؤسسية موجودة لديكم في المنشأة                  | (نعم / لا)                          |
| إدارة الحوكمة المؤسسية موجودة في الهيكل التنظيمي                | (نعم / لا)                          |
| إدارة الحوكمة متصلة مباشرة برأس الهرم الإداري                   | (نعم / لا)                          |
| إدارة الحوكمة المؤسسية مفعلة في المنشأة                         | (نعم / لا)                          |
| هل وظيفة الحوكمة هي نفسها وظيفة المراجعة الداخلية               | (نعم / لا)                          |
| أعرف جميع مبادئ الحوكمة.                                        | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| توجد استقلالية في اتخاذ القرار في إدارة المنشأة.                | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| لا توجد علاقة بين الحوكمة والمخاطر.                             | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| توجد مصفوفة صلاحية وأدوار معتمدة في المنشأة.                    | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| توجد أدلة حوكمة ومبادئ معلنه في الموقع الداخلي للمنشأة.         | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| توجد سياسات ومنهجيات تطبيق للحوكمة في المنشأة.                  | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة.                    | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| توجد رقابة للعمليات الإدارية والتقنية والاستراتيجية في المنشأة. | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| وجود شفافية وعدالة وتطبيق للأنظمة في المنشأة.                   | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| وجود تعارض بين مهام الحوكمة المؤسسية ومهام المراجعة الداخلية.   | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |

|                                                                         |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| يتم قياس مدى الامتثال والالتزام لمبادئ الحوكمة المؤسسية في المنشأة.     | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| يعتبر تطبيق الحوكمة المؤسسية مؤثراً في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.                 | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| الرقابة الداخلية متوافقة مع مهام واختصاصات الحوكمة المؤسسية.            | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| تطبيق الحوكمة المؤسسية يساهم في الحد من الفساد المالي والإداري.         | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| تساعد الحوكمة على اتخاذ القرارات المثلى في المنشأة                      | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| توجد محددات داخلية وخارجية للحوكمة المؤسسية في المنشأة.                 | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| يوجد نضج معرفي بمفهوم الحوكمة المؤسسية في المنشأة.                      | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |
| تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابياً على تميز الأداء المؤسسي في المنشأة | (أتفق تماماً / إلى حد ما / لا أتفق) |

قيم معامل الارتباط الجدولية لبيرسون:

### معامل ارتباط بيرسون

قيم معامل الارتباط عند مستويات معنوية مختلفة

| $\alpha$ | .1     | .05    | .02     | .01     | .001     | $\alpha$ | .1    | .05   | .02   | .01   | .001  |
|----------|--------|--------|---------|---------|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| n        |        |        |         |         |          | n        |       |       |       |       |       |
| 1        | .98769 | .99692 | .999507 | .999877 | .9999988 | 16       | .4000 | .4683 | .5425 | .5897 | .7084 |
| 2        | .90000 | .95000 | .98000  | .990000 | .99900   | 17       | .3887 | .4555 | .5285 | .5751 | .6932 |
| 3        | .8054  | .8783  | .93433  | .95873  | .99116   | 18       | .3783 | .4438 | .5155 | .5614 | .6787 |
| 4        | .7293  | .8114  | .8822   | .91720  | .97406   | 19       | .3687 | .4329 | .5034 | .5487 | .6652 |
| 5        | .6694  | .7545  | .8329   | .8745   | .95074   | 20       | .3598 | .4227 | .4921 | .5368 | .6524 |
| 6        | .6215  | .7067  | .7887   | .8343   | .92493   | 25       | .3233 | .3809 | .4451 | .4869 | .5974 |
| 7        | .5822  | .6664  | .7498   | .7977   | .8982    | 30       | .2960 | .3494 | .4093 | .4487 | .5541 |
| 8        | .5494  | .6319  | .7155   | .7646   | .8721    | 35       | .2746 | .3246 | .3810 | .4182 | .5189 |
| 9        | .5214  | .6021  | .6851   | .7348   | .8471    | 40       | .2573 | .3044 | .3578 | .3932 | .4896 |
| 10       | .4973  | .5760  | .6581   | .7079   | .8233    | 45       | .2428 | .2875 | .3384 | .3721 | .4648 |
| 11       | .4762  | .5529  | .6339   | .6835   | .8010    | 50       | .2306 | .2732 | .3218 | .3541 | .4433 |
| 12       | .4575  | .5324  | .6120   | .6614   | .7800    | 60       | .2108 | .2500 | .2948 | .3248 | .4078 |
| 13       | .4409  | .5139  | .5923   | .6411   | .7603    | 70       | .1954 | .2319 | .2737 | .3017 | .3799 |
| 14       | .4259  | .4973  | .5742   | .6226   | .7420    | 80       | .1829 | .2172 | .2565 | .2830 | .3568 |
| 15       | .4124  | .4821  | .5577   | .6055   | .7246    | 90       | .1726 | .2050 | .2422 | .2673 | .3375 |
|          |        |        |         |         |          | 100      | .1638 | .1946 | .2301 | .2540 | .3211 |

كان الهدف من الدراسة هو دراسة مدى تأثير الهيئات والتميز في أدائها عندما يتم تطبيق الحوكمة المؤسسية وذلك من مبادئ وقيم ومحددات وقيود وآلية لقياس وتقييم وتقويم للحوكمة، حيث كانت الدراسة على عينة من ٣٩١ مشارك موزعين على جهات مختلفة ومن ضمنها الهيئات تم توزيع الاستبانة عن طريق رابط الكتروني على المشاركين وتم تحليل البيانات عن طريق الجداول والعلاقات الإحصائية كمعامل الارتباط لبيرسون لدراسة ومعرفة هل هناك علاقة بين المتغيرات ومدى قوة تلك العلاقة وهل كانت طردية أم عكسية.

وقد كانت نتائج الدراسة تؤكد أهمية تطبيق الحوكمة وتأثير ذلك على التميز في الأداء المؤسسي سواء في الجهات المختلفة بشكل عام أو في الهيئات بشكل خاص حيث كان هناك ارتباط قوي وطردية بين تطبيق الحوكمة وتميز الأداء المؤسسي.

#### Summary:

The aim of the study was to study the extent to which bodies are affected and the excellence in their performance when corporate governance is applied, in terms of principles, values, determinants, restrictions, and a mechanism for measuring, evaluating, and evaluating governance. The study was based on a sample of 391 participants distributed among different bodies, including bodies. The questionnaire was distributed via a link. The participants were electronically analyzed, and the data was analyzed using tables and statistical relationships, such as the Pearson correlation coefficient, to study and find out whether there is a relationship between the variables, the strength of that relationship, and whether it was direct or inverse. The results of the study confirmed the importance of applying governance and its impact on excellence in institutional performance, whether in various entities in general or in bodies, as there was a strong and direct correlation between the application of governance and excellence in institutional performance.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of General Administration**

**Title in English**

Implementing corporate governance in Saudi Commission  
and its impact on institutional performance

**Prepared by:**

Khalid Al Nehet

Anas Al Hayiti

**Supervised by:**

Dr. Walid Suleiman

Dr. Al-Faisal Hassan

**Year:2023**