

المهمة التاسعة للدراسات النقدية (النتائج والتوصيات)

عنوان الرسالة (أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان)

أولاً / من حيث هل تم عرض النتائج بطريقة واضحة وسهلة الفهم:

من خلال الاطلاع على البحث اتضح أن الباحث قام بعرض النتائج المتعلقة بالبحث من خلال استكمال تحليلها ومناقشتها واختبار الفرضيات وكانت أهم الاستنتاجات موضحة بشكل عام، ويؤخذ على الباحث أنه لم يلخص نتائج البحث بشكل نقاط رئيسية مختصرة ومتوافقة مع أهداف البحث.

ثانياً / من حيث هل تم تفسير النتائج بطريقة تتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها:

من خلال اطلاعي على نتائج البحث لم تكن نتائج البحث تتوافق في كتابتها مع أهداف البحث ولم تكن مرتبة بشكل منظم وواضح وفق أهداف البحث.

ثالثاً / من حيث هل تم تجنب المبالغة في استنتاج النتائج:

من خلال النتائج التي ذكرها الباحث وجدناها مختصرة ولم يكن هنالك أي مبالغة فيها أو تطويل ولم تكن متضخمة ولم تعتمد على تعميمات غير مستندة على الأدلة.

رابعاً / من حيث هل تم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة بطريقة صحيحة:

لقد ذكر الباحث في مستخلص النتائج الخاصة بالبحث وجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة كدراسة (العدواني، ٢٠٠٩) ودراسة (عبد الوهاب، ٢٠١١) وغيرها من الدراسات ولقد أظهر الباحث صور الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية والعديد من الدراسات السابقة ولم يظهر الباحث جانب الاختلاف مع الدراسات السابقة.

خامساً/ هل تم بناء التوصيات وفق النتائج:

نعم لقد أعد الباحث توصيات البحث للدارسين والباحثين وأيضاً الجهات المختصة وفق نتائج البحث السابقة.

سادساً / هل التوصيات قابلة للتطبيق في الواقع:

من خلال الاطلاع على البحث وجدنا التوصيات المعدة من قبل الباحث قابلة لتطبيقها في الواقع الملموس والعمل بها بشكل فاعل.



كلية إدارة الأعمال

(أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان)

رسالة

مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد:

(طالب بن علي بن عبدالله المنذري)

إشراف الدكتور

(هايل عبدالمولي طشطوش)

1443/2022

الرسالة بتاريخ 26 / 12 / 2022م وتم إجازتها.

المشرف

(الدكتور هایل عبدالمولى طشطوش)

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الأسم



Shahde



1. الدكتور/ هایل عبدالمولى طشطوش

2. الدكتور/ الامير العلوي

3. الدكتور/ الياس شهدا

4. الدكتور/ محمد الراشدي

الأقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المناحة.

الباحث/

الأسم: طالب بن علي بن عبدالله المنذري

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

يقول الله تعالى :

(وَلَا تُجَادِلْ عَنِ الَّذِينَ يَخْتَانُونَ أَنْفُسَهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَنْ كَانَ خَوَّانًا أَثِيمًا (107) يَسْتَخْفُونَ مِنَ النَّاسِ وَلَا يَسْتَخْفُونَ مِنَ اللَّهِ وَهُوَ مَعَهُمْ إِذْ يُبَيِّتُونَ مَا لَا يَرْضَى مِنَ الْقَوْلِ وَكَانَ اللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطًا (108) هَا أَنْتُمْ هَؤُلَاءِ جَادَلْتُمْ عَنْهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَمَنْ يُجَادِلِ اللَّهَ عَنْهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَمْ مَنْ يَكُونُ عَلَيْهِمْ وَكِيلًا (109) وَمَنْ يَعْمَلْ سُوءًا أَوْ يَظْلِمْ نَفْسَهُ ثُمَّ يَسْتَغْفِرِ اللَّهَ يَجِدِ اللَّهَ غَفُورًا رَحِيمًا (110) وَمَنْ يَكْسِبْ إِثْمًا فَإِنَّمَا يَكْسِبُهُ عَلَى نَفْسِهِ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا (111) وَمَنْ يَكْسِبْ خَطِيئَةً أَوْ إِثْمًا ثُمَّ يَرْمِ بِهِ بَرِيئًا فَقَدِ احْتَمَلَ بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُبِينًا (112) وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَصُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا (112) سورة النساء)

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا شكرا وتعظيما على أن سهل لي طريق العلم ويسر لي إنجاز هذا البحث، و أتقدم في مستهل هذه الدراسة بالشكر الجزيل إلى جامعة الشرقية التي تمكنت خلال مسيرتي العلمية بالخروج بهذا البحث العلمي وأخص بالشكر والتقدير الخالص للدكتور هایل عبد المولى الذي أشرف على هذه الرسالة ومتابعته بإرشاده ونصائحه وتوجيهاته القيمة والمثرية، والتي كانت لها الأثر الأكبر في تقديم هذه الرسالة بالصور العلمية، وكما لا يسعني إلى أن أشكر عائلتي على حرصهم وتسهيل مسيرتي العلمية طوال فترة الدراسة وإعداد هذه الرسالة وأسأل الله أن يكلل مساعينا الخيرة في خدمة وطننا العزيز عمان .

الباحث

الملخص :

هدفت الدراسة (أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان) إلى التعرف على أثر متغيرات الحوكمة على الأداء المؤسسي دراسة تحليلية على (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني ، وزارة الثقافة والرياضة والشباب ، وزارة العمل ، وزارة التعليم العالي ، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار) بسلطنة عُمان ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الإستبانة وتكوّنت عينة الدراسة من (268) مفردة من العاملين في (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني ، وزارة الثقافة والرياضة والشباب ، وزارة العمل ، وزارة التعليم العالي ، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار) بسلطنة عمان، حيث استخدم الباحث طريقة العينة الطبقية في الحصول على عينة الدراسة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهمية الحوكمة تأتي بشكل رئيسي من تطبيق جميع مبادئ الحوكمة بشكل متكامل دون إهمال أي قاعدة من قواعد الحوكمة في العدالة والمساءلة والشفافية فتطبيق العدالة بدون وجود الشفافية أو العكس، أو تطبيق المساءلة دون وجود مبادئ واضحة وعادلة تنظم هذه المساءلة قد لا يعطي ثماره في تطوير الأداء الحكومي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العدالة وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العمانية، وذلك من خلال تأثير تطبيق قواعد العدالة على زيادة الفاعلية والإنتاجية والكفاءة في الأداء . وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في المؤسسات الحكومية على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تخدم تهيئة العنصر البشري على كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة عملياً، و إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية في هذه المؤسسات وتطويرها بما يخدم مبادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد واصطدام بواقع إجراءات العمل.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، الأداء المؤسسي ، الفاعلية ، العدالة ، الإنتاجية

Abstract

(The impact of governance dimensions on institutional performance in the government sector in the Sultanate of Oman)

The study aimed to identify the impact of governance variables on institutional performance, an analytical study on (Ministry of Housing, Ministry of Youth and Sports, Ministry of Labor, Ministry of Higher Education, Ministry of Commerce, and industry) in the Sultanate of Oman. The researcher adopted the descriptive analytical approach and used the statistical analysis program (SPSS) to analyze the questionnaire data and the study sample consisted of (268) individuals working in (Ministry of Housing, Ministry of Youth and Sports, Ministry of Labor, Ministry of Higher Education, Ministry of Commerce) in the Sultanate of Oman, where the researcher used the random sampling method to obtain the study sample. The importance of governance comes mainly from the application of all principles of governance in an integrated manner without neglecting any of the governance rules (justice, accountability and transparency). The application of justice without transparency or vice versa, or the application of accountability without clear and fair principles regulating this accountability may not give its fruits in the development of government performance, and there is a statistically significant relationship between the application of the principle of justice and improving institutional performance in Omani institutions, through the effect of applying the rules of Equity increases effectiveness, productivity and efficiency in performance. The study recommended the need to develop a training plan to educate all functional levels in government institutions on the principles and applications of governance through training programs and workshops that serve to prepare the human element on how to implement the principles of governance in practice, and to review the administrative and organizational regulations in these institutions and develop them to serve the principles of governance and help to be applied without being complicated and contradiction with the reality of work procedures.

Keywords: governance, institutional performance

المحتويات

الموضوع	الصفحة
• العنوان	أ
• الإجازة	ب
• إقرار الباحث	ت
• شكر وتقدير	ج
• الملخص باللغة العربية	ح
• الملخص باللغة الإنجليزية	خ
• قائمة المحتويات	ذ
• قائمة الجداول	س
• قائمة الأشكال	ش
• قائمة الملاحق	ص

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	
المقدمة.....	1 -
مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	2 -
أهداف البحث:.....	4 -
فرضيات الدراسة:.....	4 -
أهمية الدراسة:.....	5 -
الاهمية العلمية للدراسة:.....	5 -
الاهمية العملية:.....	6 -
حدود الدراسة.....	6 -
التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:.....	7 -
متغيرات الدراسة:.....	8 -
أنموذج الدراسة:.....	8 -
المبحث الأول الحوكمة.....	9 -
المطلب الأول : مفهوم وخصائص الحوكمة.....	10 -
ثانياً : خصائص الحوكمة:.....	13 -
المطلب الثاني : ابعاد وأهمية الحوكمة.....	14 -
اولاً : أبعاد الحوكمة.....	14 -
ثانياً: أهمية الحوكمة.....	16 -
المطلب الثالث : متطلبات واليات تطبيق الحوكمة.....	19 -
ثانياً : آليات تطبيق الحوكمة.....	21 -
ثالثاً: مرتكزات تطبيق الحوكمة.....	23 -
الأداء المؤسسي.....	25 -

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على قياس الأداء	29 -
ابعاد الأداء المؤسسي	31 -
أثر الأداء المؤسسي على المؤسسات الحكومية	34 -
المبحث الثالث	35 -
الدراسات السابقة باللغة العربية	35 -
الدراسات السابقة باللغة الانجليزية	39 -
التعقيب على الدراسات السابقة	41 -
ما يميز هذه الدراسة	42 -
منهجية وإجراءات الدراسة	43 -
الإجراءات البحثية في الدراسة	45 -
أداة الدراسة	46 -
مقياس ليكرت الخماسي التدريجي	47 -
صدق وثبات أداة الدراسة	49 -
الأساليب الإحصائية المستخدمة	59 -
نتائج الدراسة ومناقشتها	60 -
وصف نتائج الدراسة	65 -
اختبار فرضيات الدراسة	86 -
النتائج والمناقشة	89 -
النتائج	89 -
التوصيات	91 -
الخاتمة	93 -
المراجع	93 -
الملاحق	100 -

(1.1) المقدمة

لجأت العديد من الدول والمؤسسات في سبيل تحسين الاداء الى الحوكمة كمدخل ادارى سليم في هذا الوقت، وباعتباره نظام يتم من خلاله توجيه أنشطة الدول المنظمات ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة بتلك المؤسسات، ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال بان الحوكمة عبارة عن نظام شامل يتضمن العديد من الجوانب التنظيمية والقانونية والاطار المؤسسي الذي يضمن الاداء السليم وضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة أو للمجتمع ككل ،إضافة على انها تخدم كأداة يمنع التأثير السلبي على أنشطة المنشأة، وعلى هذا النحو فهي ضمان الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي لمؤسسات الدولة لصالح اطراف المصلحة.وتتضمن مفهوم الحوكمة مجموعة من الاجراءات وقواعد العمل والسياسات والاهداف بالاضافة لمجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة.(عبد الوهاب احمد، 2011م)

إن الاداء المؤسسي هو محصلة العديد من الانشطة والممارسات والسياسات التنظيمية والوظيفية والتي تشمل العديد من الوظائف كالانتاج والتسويق وادارة الموارد البشرية والموارد المالية للدولة. ولكي نضمن الاداء السليم فان الامر يتطلب وجود رؤية اهداف واقعية واضحة يتم ترجمتها لخطط سليمة وبرامج عمل لانشطة أساسية مع ضرورة وجود نظام رقابي يضمن سلامة التنفيذ الى جانب العديد من المعايير التنظيمية ، (المهدي حسن، 2015م) ، بناء على ماتقدم فان دور الحوكمة هو المدخل الذي يتم من خلاله تنفيذ الرؤية والاهداف والخطط ، سواء تلك التي تتعلق بالموارد البشرية

كالاختيار والتعيين وتطبيق قوانين الخدمة المدنية وغيرها ،أو تلك التي تتعلق بالتجارة والتسويق كادارة علاقات العملاء ، الجودة ،توفر المعلومات عن المنتجات .

وقد ظهرت أهمية الحوكمة على الصعيد الدولي من خلال اهتمام عدد من المؤسسات الدولية الكبرى لهذه المدونة بالتحليل والدراسة منها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، (OECD وغرفة التجارة الامريكية بواشنطن من خلال المؤسسات الدولية الخاصة CIPE) ومجلتها الدورية التي تصدر تحت اسم (حوكمة الشركات ، قضايا واتجاهات).

على الصعيد العربي فإن الدول العربية أصبحت تدرك يقينا على أهمية تطبيق نظم وقواعد الحوكمة لضبط وتطوير أداء نظامها الاقتصادي والتسويقي والتنافسي، فقامت بإصدار لوائح تتناول مبادئ ونظم وقواعد الحوكمة ومنها اتحاد المصارف العربية (UAB - ومنظمة التعاون الاقتصادي العربي، والمؤسسة المالية الدولية).

أما على الصعيد العماني فقد كان للحوكمة اهتمام كبير من قبل جهات مختلفة اقتصادية واستثمارية، حيث قامت اللجنة الوطنية للحوكمة 2040 بالاهتمام بالرؤية المستقبلية للحوكمة وموضوعاتها؛ وذلك لاهميتها الكبيرة وتأثيرها في الاولويات الوطنية، من حيث تفعيل الرقابة، والاستخدام الامثل للموارد الوطنية، وتحقيق مبادئ العدالة والشفافية والمحاسبة ، بما يعزز الثقة في الاقتصاد الوطني، ويدعم التنافس بين جميع القطاعات في ظل سيادة القانون. (وثيقة رؤية عمان 2040م).

(1.2) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

الاداء المؤسسي يعد احد الجوانب المهمة في اهداف المؤسسات على اختلاف انواعها سواء كانت عامة او خاصة، ويجب على المؤسسات التركيز عليها بشكل خاص لتأثيرها على الاداء العام،

والحوكمة هي احد المداخل المهمة لضبط الاداء والممارسات في تلك المؤسسات، كما ان الحوكمة كاسلوب إداري يهدف الى التحكم والسيطرة على الانشطة الوظيفية المختلفة بالدولة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق في كل جوانب الاداء المؤسسي(مخيمر وآخرون ،1999م).

حيث إن تغيرات العالم وتطوراته المتلاحقة، السياسية منها، والاقتصادية المرتبطة بانتهاء عهد الطفرة النفطية، تشكل مزيد من التحديات التنموية للسلطنة، إضافة إلى التحديات التقنية الهائلة، والطفرات العلمية الحديثة، والعولمة الرقمية التي قادت الانفتاح واسع عبر الفضاء الإلكتروني، انعكس في تحدٍ جديد في المنظومة الاجتماعية خاصة على مستوى الشباب والاسرة فضلا عن التغيرات المناخية والتحدي الديموغرافي الذي ينبئ بنمو سكاني لمجتمع عمان الفتى مما سيشكل ضغطا متزايدا على الموارد الطبيعية الاساسية وأمام هذه التحولات والتحديات تقف السلطنة على مفترق طرق، فإما أن تتجاهل هذه التغيرات والتحولات، وتستسلم لسياسات الرمال الملحكة من حولها، وإما أن تواكبها وتستوعب تحدياتها، بل وتستفيد من فرصها، فتعيد صياغة الادوا التنموية الداخلية وتتوجه نحو العالمية بانفتاح مدروس، لذي كانت رؤية عمان 2040م.

وبناء على ماسبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال ما هو اثر متغيرات الحوكمة على الأداء المؤسسي بسلطنة عمان وتتفرع منه التساؤلات التالية:

- كيف تؤثر أبعاد الحوكمة في رعاية المؤسسة لحقوق اصحاب المصالح المختلفة على تطور الأداء المؤسسي من حيث (الكفاءة، الانتاجية ، الفاعلية) بسلطنة عمان .
- ماهي العلاقة بين أبعاد الحوكمة في ظل وجود هيئات رقابية لتفعيل المسائلة بالمؤسسات على تطور الأداء المؤسسي من حيث (الكفاءة، الفاعلية ، الانتاجية) بسلطنة عمان.

- الى اي مدى يعتبر وجود نظام اساسي وتطبيق مبدأ الشفافية مهم لتطور الأداء المؤسسي من حيث (الكفاءة، الفاعلية ، الإنتاجية) بسلطنة عمان .

(1.3) أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة بصورة عامة الى قياس أثر متغيرات الحوكمة على أداء المؤسسات العامة بسلطنة عمان، ويتفرع منها الاهداف الفرعية التالية:

* ماهو أثر الشفافية في الاداء المؤسسي على أداء المؤسسات العامة بسلطنة عمان.

* ماهو أثر العدالة في الاداء المؤسسي على أداء المؤسسات العامة بسلطنة عمان.

* ماهو أثر عنصر المسائلة في الاداء المؤسسي على أداء المؤسسات العامة بسلطنة عمان.

* تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد النتائج وتقديم التوصيات.

(1.4) فرضيات الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي: وجود أثر ذو علاقة إحصائية بين متغيرات الحوكمة وبين أداء المؤسسات العامة بسلطنة عمان وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية التالية هي :-

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قاعدة العدالة في أداء المؤسسات العامة بسلطنة عمان.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية في أداء المؤسسات العامة بسلطنة عمان.

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس المساءلة في أداء المؤسسة والمؤسسات العامة بسلطنة عمان.

(1.5) أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الاداء المؤسسي لسلطنة عمان وضبطها تجاه خطة السلطنة لتحقيق غايات واهداف السلطنة في الفترة المقبلة، وان هذه الدراسة تنفرد بتركيزها على استخدام متغيرات الحوكمة المهمة (المساءلة والشفافية والعدالة) كأحد الآليات الادارية المهمة لقياس الاداء المؤسسي بالسلطنة، ويتوقع ان تضيف هذه الدراسة اسهامات عملية لتطوير الاداء العام بالمؤسسات اضافة لتزويد المكتبة الوطنية بالمعارف في هذا المجال.

(1.5.1) الأهمية العلمية للدراسة:

ويمكن إظهار الأهمية العلمية والعملية للدراسة في الآتي:

1. يعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة بسلطنة عمان في مجالات البحوث العلمية في مجال الحوكمة الإدارية.
2. محاولة معرفة مدى إمكانية تطبيق الآليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية.
3. تتطرق أهمية الدراسة من أهمية تطبيق متغيرات الحوكمة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي.
4. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله إذ يعد تطبيق متغيرات الحوكمة من أدوات نجاح المؤسسات الحكومية.

(2.5.1) الأهمية العملية:

1. الاهتمام الزائد من الحكومات بالحوكمة في منظور القطاع الحكومي مع مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط ومراقبة الاعمال الحكومية بغرض حماية ممتلكاتها.
2. كما أنها قد تساعد المؤسسات بسلطنة عمان على التعرف على الممارسات السليمة على الأنشطة المختلفة بالدولة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق النجاح في كل جوانب الاداء المؤسسي بسلطنة عمان .
3. كما تكمن الأهمية في ان هذه الدراسة ساهم في تسليط الضوء لبعض الجوانب المهمة المتعلقة بحوكمة المؤسسات بسلطنة عمان .

(1.6) حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة كمايلي: -

- الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أثر متغيرات الحوكمة على الاداء المؤسسي بسلطنة عمان
- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على خمس وزارات حكومية بسلطنة عمان.
- الحدود المكانية:** سلطنة عمان مسقط.
- الحدود الزمانية:** الفترة من (2022 م) .
- الحدود العلمية :** تمثلت متغيرات الدراسة في تطبيق الحوكمة متغير مستقل (الشفافية ، العدالة ، المسألة) والأداء المؤسسي متغير تابع.

(1.7) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الحوكمة: ويقصد بها هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بالمؤسسة أو هي ممارسة السمطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات(حايك، 2014).

الشفافية: تعرف الشفافية بمدى وضوح المعلومات المقدمة للمنظمة وبشكل دقيق غير مضلل، ومدى دقتها، وموضوعيتها، ونزاهتها، بحيث تسهم في تحسين القرار الإداري، وزيادة الإنتاجية على الصعيد الإداري والفردى (عيسى، 2019). وتعرف إجرائياً بأنها مدى وضوح وواقعية المعلومات المقدمة بسلطنة عمان.

العدالة: تعرف العدالة على أنها مدى تحقيق النزاهة في الحقوق والمسؤوليات بين كل أفراد المنظمة (السنوسي، 2016). وتعرف إجرائياً مدى تحقيق المساواة والنزاهة بين الموظفين.

الاداء المؤسسي: هو نتائج العديد من الجهود، الانشطة والممارسات والسياسات التنظيمية والوظيفية وغيرها بالمؤسسة والتي يمكن قياسها في اطار زمني محددة .

الانتاجية: عبارة عن الإيرادات التي تحققها المنظمة والموارد المتاحة التي ساهمت في زيادة هذه الإيرادات(مطرحسن، 2013م). وتعرف اجرائيا مدى قدرة الموظفين على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لتحقيق الزيادة في الايرادات.

الكفاءة: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح وإيرادات جديدة من خلال استخدامها للموارد المتاحة لديها وبتكاليف أقل (القدومي على ، 2016م) وتعرف على مدى قدرة الموظفين على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الايرادات.

الفاعلية: وتعرف بمدى مقدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ضمن التغيرات البيئية من خلال

خلق نوع من التوازن بينهما. (المجدي، 2011م)

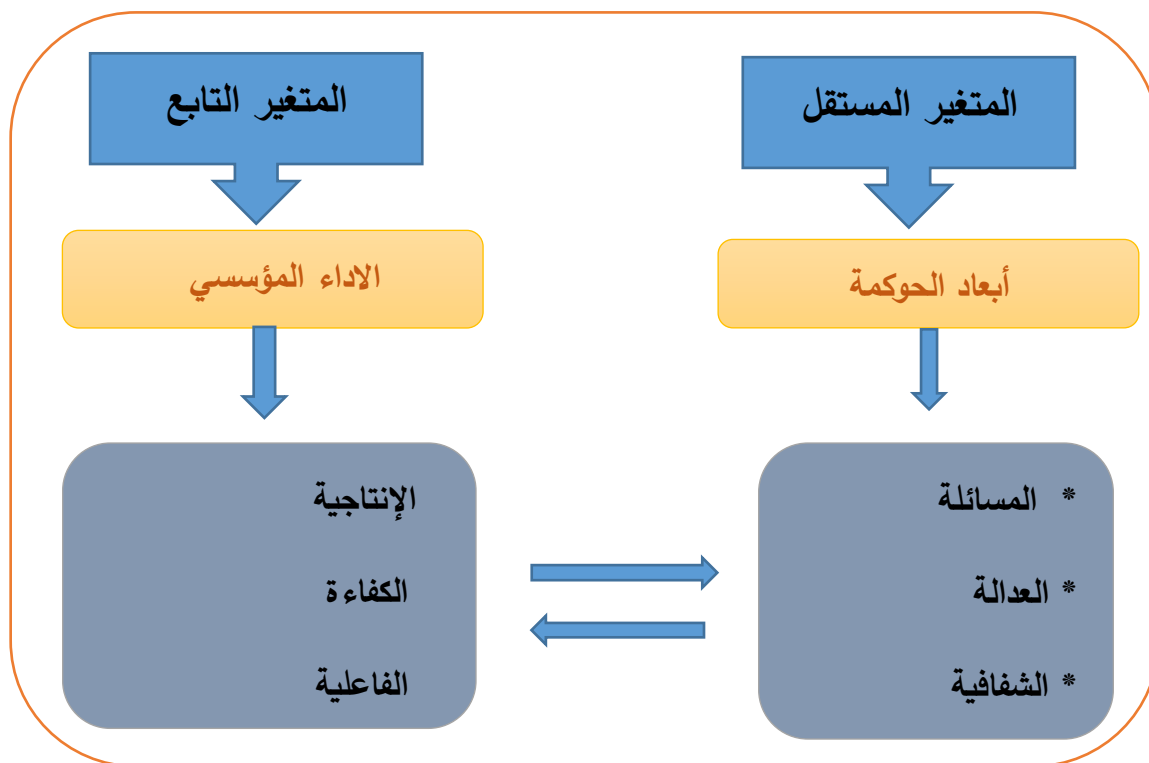
(1.8) متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: هو متغير يعتمد على كيفية التنبؤ بالمتغير التابع ويمكن أن يكون للمتغير المستقل أثراً سلبياً أو إيجابياً على المتغير التابع حيث إن أي تغيير يطرأ على المتغير المستقل سيحدث تأثيراً على المتغير التابع.

المتغير التابع : هو المتغير التي يتأثر بالمتغير المستقل، يتغير بناءً على تغيرات المتغير المستقل.

(1.9) أنموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح المتغير المستقل أبعاد الحوكمة (المساءلة ، العدالة ، الشفافية) على المتغير التابع الأداء المؤسسي (الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية) بسلطنة عمان.



شكل رقم (1/1) أنموذج الدراسة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول : الحوكمة
- المبحث الثاني : الأداء المؤسسي
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الاول

الحوكمة

تمهيد :

حظي مفهوم الحوكمة المؤسسية بالاهتمام من الحكومات ومنظمات الاعمال في الآونة الأخيرة في كثير من دول العالم حتى اعتبر من متطلبات الادارة الناجحة والعلاج الشافي لفقدان ثقة المستثمرين بعد الاحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي، وتعد الحوكمة في القطاع العام أحد الاساليب التنظيمية والادارية التي تساعد الحكومات في تحقيق أهدافها التنموية عن طريق إشراك المستفيدين من الخدمات العامة في إدارة شؤون الدولة. وعلى الرغم من أن الحوكمة في القطاع العام تتشابه مع حوكمة الشركات في الدعوة إلى الشفافية والافصاح، تطبيق مبادئ سيادة القانون والمحاسبة فإن الحوكمة في القطاع العام تشمل أيضا والمساءلة، وذلك بدعم وتعزيز مشاركة

المواطنين ومنظمات المجتمع المدني ومؤسسات الاعمال في صياغة وإعداد السياسات العامة واتخاذ القرارات وتنفيذها تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام يسهم في فاعلية البرامج المقدمة للمستفيدين بالإضافة إلى تعزيز انتماء الافراد. كما أن تطبيق عناصر الحوكمة يسهم في حماية حقوق الانسان ودعم مشاركة الاقليات في إدارة شؤون الدولة، بالإضافة إلى أنه في ظل نموذج الحوكمة في القطاع العام يؤدي الافراد ومنظمات المجتمع المدني في الرقابة والمساءلة على الاداء الحكومي من جهة أخرى، العديد من الدراسات دورا مهما ربطت النمو الاقتصادي وتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات التنمية البشرية والاقتصادية للدول بتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات قياس الحوكمة الرشيدة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم وخصائص الحوكمة، وابعاد الحوكمة، ومتطلبات تطبيق الحوكمة (القدومي على، 2016م).

المطلب الأول : مفهوم وخصائص الحوكمة

اولاً : مفهوم الحوكمة

بالرغم من شيوع استخدام مصطلح الحوكمة إلا أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد مفهومه، ويرجأ ذلك إلى تداخله في العديد من الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمنظمات، وهو الامر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، ويمكن القول أن الحوكمة هي إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المنظمات بما يحافظ على حقوق العاملين وأصحاب المصالح من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الادوات الافصاح والشفافية السليمة . (أبو العطاء نرمين، 2007م).

وفي هذا الاتجاه عرفها أيضا حماد على أنها الاجراءات التي تستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة كالمساهمين وغيرهم، وذلك من أجل الاشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الادارة .(حماد طارق ، 2005م).

وتعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء (ناصرالدين، 2012م)،

فالحوكمة كما عرفها (دراوشة، 2009م) بأنها مجموعة من الاجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد الحقوق وتوزيعها والمسؤوليات على جميع الاطراف في المؤسسات.

ويمكن القول بان الحوكمة تشير بشكل عام بأنها الطريقة التي يدار بها كيان اجتماعي ما سواء كان هذا الكيان دولة ، او بلد او شركة او مؤسسة او جمعية ، كما يمكن القول بان الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والعمليات والإجراءات التي تؤثر في طريقة استخدام السلطة او القوة من قبل الجهة الحاكمة ، ويمكن القول كذلك ان الحوكمة هي عملية رسم السياسات واتخاذ القرارات وهذه العملية تشتمل في العادة على عدة عناصر يقود احدها لآخر .(شعبان محي الدين، 2014م)

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من المساهمين. وهناك من يعرفها بأنها: مجموعة "قواعد ادارية" تستخدم لادارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الادارة بالاشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين.

وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام العام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في الاداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الادارية والمالية غير الصحيحة ، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق ضرر بالمصلحة العامة. (ياسين محمد، 2012م).

أولاً: يوجد مدرستان لمفهوم الحوكمة:

الاولى ترى أنه يعبر عن شكل سياسي لنظام الحكم وأسلوب صنع السياسة بمدا ينصرف إلى القواعد المعروفة للديمقراطية، مثل سيادة القانون، والتعددية السياسية والاجتماعية والتسامح والتعبير الحر، والحريات وحقوق المواطنة وبالتالي فهو الاقرب إلى الصياغة الحديثة لمبادئ مستقرة .

الثانية تعتبر المفهوم عنواناً لمنظومة أساليب، وخطوات الإصلاح السياسي والاجتماعي ككل مثل اعتماد اليات المحاسبة في مواجهة السلطات العامة، والمطالبة بتوفير مظاهر الشفافية في مؤسسات صنع القرار، وتقديم نوعية الحكم من زاوية الالتزام بسيادة القانون وقدرته على تعزيز فرص المشاركة واحترام حقوق الانسان ومكافحة الفساد، فهذه المدرسة ترى مفهوم الحوكمة ومؤشراً للانتقال من التعامل النظري إلى التفكير العملي الذرائعي، وتحديد مؤشرات قابلة للقياس لتقويم حالة الحكم وصنع السياسة (العدواني 2009 ، عبد الوهاب 2011. حسانين 2009).

ثانياً : خصائص الحوكمة:

تعرف حوكمة القطاع العام بأنها كل التنظيمات والتشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والأدلة والإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في مؤسسات القطاع العام، والحوكمة المؤسسية تتصف بمجموعة من الخصائص التي تعتبر من الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي (سليلاي ، ريماء 2017) :

1. الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء .

2. الشفافية أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب ان تركز على المصادقية والوضوح والافصاح والمشاركة، و يجب أن يكون الكشف عن الأمور الجوهرية المتعلقة بأداء المنظمة وأنشطتها في الوقت المناسب ودقيقاً لضمان حصول جميع المستثمرين على معلومات واقعية .

3. الاستقلالية أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل ، وتتحقق من خلال وجود اداري مستقل، مع وجود لجنة للمراجعة.

4. المسائلة : وهي من متطلبات تقييم الاداء المؤسسي، وهي مبنية على تحديد ووضع إتفاقيات للاداء الاعمال وتعتمد على مقاييس محددة للاداء. ومن هذا المنطلق تأتي المسائلة المتعلقة بمدى الالتزام باللوائح والقوانين، ومن ثم كيفية الوصول إلى الكفاءة والفعالية، ومدى الالتزام بتنفيذ البرامج والخطط. فالجهة الحكومية/ الجهة المعنية لها الحق بمساءلة مجلس إدارة الجامعة عن أدوارهم ونشاطات الجامعة عبر القرارات التي تم إتخاذها، (حلو، جمال.

2011م).

المطلب الثاني : ابعاد وأهمية الحوكمة

تمهيد:

يتوقف نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة على مدى كفاءة الإطار القانوني والتنظيمي في الدولة وعلى مدى التزام المؤسسات بتطبيقها. وتعتبر مبادئ الحوكمة نقطة البداية لبناء نظام حوكمة المؤسسات باعتبارها ضوابط داخلية واجبة التطبيق، ويرتبط ذلك بمدى كفاءة وفاعلية الأجهزة الرقابية بالإرتكاز على دعامتين أساسيتين هما الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

أولاً : أبعاد الحوكمة:

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

- الشفافية

الشفافية تعني إمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات الضرورية حول أفعال الحكم وتصرفات المسؤولين، وبمعني آخر فإن هذا المبدأ يعني أن من حق المواطنين أن يعرفوا من الذي يتخذ القرارات والدوافع الكامنة وراءها، وهي تعني كذلك نشر وتوضيح القواعد التي يستند إليها متخذو القرارات في صناعة قراراتهم لضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى الضالعين في صناعة القرار أو أصحاب المصالح ، ومن هذا المنطلق فإن الشفافية تعني تمكين السلطات التشريعية والمجتمع المدني ووسائل الاعلام وتزويدهم بالادوات الضرورية واللازمة لمراقبة الحكومة وتحديد حالات سوء الإدارة او الائتمان أو الفساد أو التحيز لفئات دون غيرها من المجتمع. (شعبان محي الدين ، 2014م)

وتعرف الشفافية بمدى وضوح المعلومات المقدمة للمنظمة وبشكل دقيق غير مضلل، ومدى دقتها، وموضوعيتها، ونزاهتها، بحيث تسهم في تحسين القرار الإداري، وزيادة الإنتاجية على الصعيد الإداري والفردى (عيسى، 2019).

- المسائلة

تعتبر المسائلة قيمة جوهرية في الحوكمة الر شيدة وبدونها لا يمكن وصف الحوكمة بالرشاد والمسائلة نظام كامل لتحمل المسؤولية ، ويعني أن كافة المسؤولين ومتخذي

القرارات تفسير أفعالهم للمواطنين وأن يتحملوا نتائج هذه الأفعال والقرارات سواء كانوا موظفين عموميين أو وزراء أو مشرعين أو قضاة ، والمساءلة كذلك جوهرية في العملية السياسية التي يتم بواسطتها إختيار متخذي القرارات وراسمي السياسات ومراقبة أفعالهم وتبديلهم إن لزم خاصة في الحكم الديمقراطي ، والمساءلة تعني إمكانية تبديل هؤلاء الافراد عندما يخطئون أو عندما لايتمكنون من تلبية توقعات وطموحات قواعهم المجتمعية.

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

- العدالة:

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

ثانياً: اهمية الحوكمة

أصبحت الحوكمة تحتل أهمية كبرى كأسلوب ممارسة الإدارة الجيدة على مستوى العالم وذلك لأهميتها في ضمان تحسين الأداء المالي والاقتصادي والاستثماري وضمان حقوق المساهمين والمجتمع ككل من خلال توجيه المنظمات والشركات والتحكم بمخرجاتها لتحقيق المستوى الأمثل من الرقابة والنزابة الشفافية والعدالة والمساءلة ومكافحة الفساد لذلك فإنها اعتبار استراتيجي يستند الى مجموعة من الأهداف ، رفع مستوى الأداء ، اختصار الاجراءات الإدارية ، زيادة دقة البيانات، وتتمثل أهمية الحوكمة في الاتي :

أهمية الحوكمة المؤسسية:

مع تتابع الأزمات الإدارية والمالية التي خلقت حالة من عدم الثقة بين قيادات المؤسسات والأطراف ذات الصلة، نتيجة مجموعة من الممارسات غير الصحيحة مثل إستغلال الصلاحيات والمسؤوليات وتوجيهها من أجل منافع ومصالح مجموعات محددة من أطراف العلاقة دون غيرهم، وغياب مبدأ الإفصاح والشفافية عن الممارسات وآليات اتخاذ القرار من قبل إدارات المؤسسات إلى ظهور أشكالاً متعددة من الفساد الذي تسبب في إحداث الأزمات داخل هذه المؤسسات ومع الأطراف ذات الصلة بها ، وأدى إلى تراجع الثقة في العمليات التشغيلية والإدارية فيها، حيث بدأت الدول والمؤسسات تهتم بالحاكمة المؤسسية وأهميتها كوسيلة تنظم وتحدد أعمال ومسؤوليات إدارة المؤسسات وتحدد شكل علاقاتها بالأطراف ذات الصلة. حيث أبرز الباحثين أهمية الحاكمة المؤسسية وآثارها في مجالات متنوعة يمكن تلخيصها فيما يلي:

أهمية الحوكمة للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية:

تبرز أهمية الحاكمية المؤسسية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية في الدول والمؤسسات بأنها أداة لرفع كفاءة وفاعلية الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسات العامة وتوجيهها لخدمة الرؤيا والأهداف الاستراتيجية والمهام المناطة بها، كذلك المحافظة على الموارد المالية من خلال تحقيق الإنضباط المالي والإداري، وبالتالي المساهمة تجنب المشاكل المالية. (الخلف ونويران، 2014).

أهمية الحوكمة من الناحية الرقابية والمالية:

تتبع أهمية الحوكمة المؤسسية من الناحية الرقابية والمالية بأنها من أهم العوامل التي تحد من أشكال الفساد المتعددة في المؤسسات، كما وتحقق ضمان الشفافية والمساءلة والنزاهة والحيادية بين كافة موظفي المؤسسة من أعلى الهيكل التنظيمي وصولاً للمستويات الدنيا بالإدارة، بالإضافة إلى أنها تساعد في التعرف على إنحرافات الأداء وبالتالي تصحيح هذه الانحرافات قبل أن تصبح مشاكل أكبر تحد من كفاءة وفاعلية تحقيق المهام والعمليات داخل المؤسسة، وتعمل على الإستخدام الأمثل للكفاءة التشغيلية كمعيار للأنفاق المالي وربطه في جودة الخدمة.

أهمية الحوكمة المؤسسية من الناحية القانونية:

تعد الحوكمة المؤسسية أحد أهم الوسائل لتطبيق القانون بإستخدام قواعدها ذات الصلة القانونية (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة) في تجويد القوانين والأنظمة النازمة لعمل المؤسسات، وبما يسهم بالمحافظة على حقوق أطراف العلاقة وتنظيم شبكة

العلاقات التعاقدية بين مجالس الإدارات والإدارة العليا والموظفين داخل المؤسسات، ومع أطراف العلاقة الخارجية المتعاملة معها من متلقي الخدمة داخل الدولة والعملاء الدوليين والمؤسسات والرقابة الخارجية، ووكلاء القطاعات الأخرى التي تقدم خدمات مختلفة من أجل تسيير العمليات المؤسسية بها، والجهات الإدارية والتنفيذية الأخرى التي لها تأثير على أعمال ومهام المؤسسات (رمضاني عثمان ، 2017م).

الحوكمة في المؤسسات الحكومية:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة وتتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات المهنة، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والدرب هو الهدف الاساسي والمسؤولية الوحيدة للعملاء، أصبحت الاخلاقيات تحظى بالاهتمام ويعاد صياغة الاهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات، كما أنه وفي السنوات الاخيرة زاد الاهتمام الشعبي بالجوانب السلوكية والاخلاقية ومتابعة حالات المخالفات على مستوى الاعمال الخاصة والعامة، كما زاد الاهتمام بموضوع مكافحة الفساد الاداري والمالي، وكذلك بموضوع الشفافية وسلامة الاجراءات في كافة مؤسسات الدولة إن الحوكمة ليست مجرد أخلاقيات جيدة نقوم بعملها فقط، فهي مفيدة للمؤسسات في حال تم استخدامها استخداما جيدا مما يمنأ أزمات مالية قادمة، كمدا أن اتباع المبادئ السليمة وتطبيقا للحوكمة تسي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الادارة، مأ وجود الشفافية في الحياة الاقتصادية. (عبود نجم ، 2005م).

المطلب الثالث : متطلبات واليات تطبيق الحوكمة:

اولاً : متطلبات الحوكمة

تتمثل متطلبات الحوكمة في الآتي :

1. **الإطار القانوني** :المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف

الأساسية

المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات،

2. **الإطار المؤسسي** :وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل

الشركات، مثاليئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغير

3. **الإطار التنظيمي** :يتضمن عنصرين هما :النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها

موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4. **روح الانضباط والجد والاجتهاد** والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع

العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان ومن مصلحة الجميع الحرص

على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية .،.(سليمان، محمد مصطفى، 2006م)

ثانياً : آليات تطبيق الحوكمة:

مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي لقد بات من المؤكد لدى الوزارات بسلطنة عمان إدارة علمية حديثة أساسها الحوكمة ومتطلباتها الراهنة لايجاد سياسات إدارية حديثة، وكيفية قيادتها ومدى علاقتها وخدماتها للمجتمع. حيث عمدت القطاعات الحكومية إلى التخطيط الاستراتيجي وإلى الخطط التنفيذية وعمليات المتابعة، وتصميم وتطبيق النظم والاليات والسياسات وغير ذلك من الادوات التي تكفل حقوق المعنيين من العاملين والموظفين والزبائن وفئات المجتمع وأطرافه المختلفة، وجميع القوى ذات العلاقة بالعملية الخدمية بشكل عام. ومن هذا المنطلق، يمكن الحديث عن أهم مبادئ الحوكمة وإمكانية تطبيقها في القطاعات الحكومية والمؤسسات الأخرى ومنها المساءلة والمحاسبية تقتضي المساءلة تحديد أدوار ومهام وصلاحيات الادارة العليا والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات وبما يضمن الفصل ما بين صلاحيات القادة على المستوى السياسي والمستوى التنفيذي في المؤسسة، والفصل بين مهام وصلاحيات مجالس الادارة ومهام وصلاحيات الادارة التنفيذية .بالاضافة إلى مسؤولية المؤسسات القطاعات العامة والعاملين فيها عن قراراتهم وعن الاعمال والنشاطات التي يقومون بها. فالمساءلة تتيح الفرصة لذوي العلاقة وأصحاب المصلحة من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك الى وجود أية ثغرات. وفي نفس الوقت، حال وجود ثغرات، العمل على بيان واقع الحال ومساءلة كل من في محل المسؤولية ومحاسبته على تقصيره

وضعف الاداء إن وجد .والنظام المحاسبي يتألف من مجموعة القوانين والانظمة والاجراءات والسجلات والمستندات التي يعتمد عليها في إثبات العمليات المالية وتصنيفها، وتزويد الادارة بتقارير دورية تحتوي على معلومات موثقة عن الانفاق .(شوقي، ماجد، 2002م)

وتتضمن الشفافية عملية الإفصاح والمكاشفة لجميع القرارات والنشاطات المؤسسية والتي تهم مختلف الجهات المعنية وذات العلاقة بالمؤسسات الحكومية والمجتمع بشكل عام، بحيث يستلزم توفير المعلومات والحقائق كاملة، للوصول إلى الفهم الصحيح حول تنفيذ وسير الاجراءات ونتائج ومخرجات الاعمال. (العريني ، 2014 م).

بالاضافة إلى نشر وإيصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة وبشكل دوري مع أهمية وضمان إظهارها للخرين في الوقت المناسب .مبدأ النزاهة القائم على مدى تحقق وإنسجام جميع القرارات المؤسسية والنشاطات مع المنظومة الخلقية والقيم الممارسة في المجتمع، من صدق وأمانة وإخلاص والالتزام بتحقيق الصالح العام. فلا بد للمؤسسات الحكومية من اتباع مدونة سلوك وظيفية، مع العمل على وضع إجراءات مؤسسية داخلية تضمن قيام كافة العاملين وعلى جميع المستويات بضرورة التعامل مع الآخرين وأصحاب العلاقة بمهنية وموضوعية وأخلاقية وعدم استغلال المنصب بطريقة غير شرعية .

مبدأ العد والذي يتعلق بمدى تحقيق النصف والمساواة في ممارسة السلطة وإدارة المال العام. من خلال تعامل المؤسسات الحكومية مع كافة الافراد والموظفين والمؤسسات الاخرى بعدالة لتجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع العتراف واحترام حقوق الآخرين.(ابو العطا، نرمين، 2007م).

وأخيرا مبدأ المشاركة من خلال إتاحة الفرصة للمواطنين والآخرين والجمعيات الأهلية، وجميع الاطراف المعنية للمشاركة في صنع السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والاجراءات المناسبة، ووضع قواعد العمل لمختلف مجالات ونشاطات هذه المؤسسات لما له الاثر الكبير في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها على أرض الواقع وطرق وأساليب تقديم الخدمات . بالإضافة الى ما سبق تعد الحوكمة نظام من خلاله يتم توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى لتحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة بكل مسؤولية ونزاهة، وهي سياسات محددة وعملية لتوجيه تنفيذ تلك السياسات، وممارسة الصلحيات والرقابة والإدارة السليمة كبناء العلاقات بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية والاطراف ذات العلاقة على أسس مؤسسية. (خليل و العشماوي، 2008)

ثالثاً: مرتكزات تطبيق الحوكمة:

تستند الحوكمة وتطبيقاتها في القطاعات الحكومية الى العديد من المرتكزات والمتمثلة في تحديد الاهداف العامة أو الاهداف الوطنية، الاهداف القطاعية والاهداف المؤسسية، بحيث يتم تغطية الهدف المؤسسي والمتمثلة في المؤسسات الحكومية ككيان مما يساهم في مستقبل، ويعمل هذا الكيان على تحقيق هدف قطاعي يتمثل في بعض من الوزارات الذي بدوره أخيرا تحقيق الاهداف العامة للدولة بالإضافة الى تطبيق أخلاقيات وقيم مؤسسات القطاع العام، ومتابعة نتائج ومخرجات هذه المؤسسات عن طريق التقارير الدورية وعمليات المساءلة في استخدام الموارد المتنوعة ومدى تحقيق المخرجات المرغوبة، من خلال الالتزام بنظام المتابعة والتقييم ومن ثم إجراء التصحيحات والتدخلات عند الحاجة.

ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان:

تحتاج سلطنة عمان الى تطبيق الحوكمة وذلك لزيادة الاهتمام ونشر ثقافة أفضل حول موضوع الحوكمة وخاصة في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم والاقتصاد الوطني بالمراسيم السلطانية والقوانين المتعلقة بإعادة هيكلة القطاعات الحكومية والخاصة خاصة الجوانب المالية والادارية ومن الضروري التعاطي بجدية ووعي كامل بمفهوم الحوكمة وخلق الاطار المناسب، في حيز التطبيق لكونه أحد الوسائل المهمة في مواجهة التحديات التي وضعتها العولمة ورؤية عمان 2040، السلطنة بحاجة إلى زيادة التركيز على القوانين والمعايير الخارجية لان وجودها والعدالة في تطبيقها يشكل الارضية اللازمة للمباشرة بتطبيقات الحوكمة على مستوى المؤسسات الوطنية التي تعاني من الممارسات الادارية السلبية واللااخلاقية وبالتالي يمكننا تقديم حوكمة القطاع الحكومي كواحد من الحلول المطروحة لمساعدة الحكومة في مواجهة التحديات على كافة المستويات الإدارية والمالية.

المبحث الثاني

الأداء المؤسسي

تمهيد:

يعتبر الأداء المؤسسي قاسم مشترك لكافة الجهود المبذولة من قبل كل من الإدارة والأفراد في إطار المؤسسة، حيث يعتبر الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل يكاد أن يكون ظاهرة شمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية؛ وعلى الرغم من تعدد وكثرة الدراسات والبحوث التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم الإتفاق حول مفهوم محدد للأداء ويعود السبب في ذلك لتنوع المقاييس والمعايير التي تعتمدها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وكيفية قياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالإهداف التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها ،

المطلب الأول مفهوم وأهمية الأداء المؤسسي:

أولاً : مفهوم الأداء المؤسسي:

يحتل موضوع الأداء أهمية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونه يشكل جانباً أساسياً إذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل المؤسسة ويتفاوت محتوى مفهوم الأداء لدى المؤسسات تبعاً لأهدافها وتوجيحاتها ورغم هذا الاهتمام الكبير بالمفهوم إلا أنه لم يتم تحديد تعريف محدد لو نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين الناتجة عن اختلاف أهدافهم واختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة. إذ انه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة.

ويُعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات وله العديد من المفاهيم وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه بحسب إختلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من رأى أن الأداء هو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لذا فالأداء انعكاس للوسائل والأهداف اللازمة لتحقيقها أن الأداء المؤسسي يعبر عن النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القريب وعلى المدى البعيد. أن الأداء المؤسسي ناتج العمليات والجهود التي تقوم بإتمامها المؤسسة، والمتمثلة بقدرتها على استثمار مواردها، في ضوء التفاعل مع كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لانجاز المهام المطلوبة بكفاءة، لتحقيق أهدافها المرجوة. (عبدالهادي، 2017م).

ثانياً: أهمية الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي من العمليات الأساسية والمهمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة أنشطة المؤسسة، حيث يلعب دوراً هاماً في عملية تطوير المؤسسات والإرتقاء بها بالإضافة إلى استقرارها، فالأداء المؤسسي وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة داخل المؤسسة، ومؤشراً لدرجة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها، كما يُعبر الأداء المؤسسي عن مستوى نجاح العاملين وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة لهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام، كما يساهم في التعرف على الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة (منير، 2020م).

كما بين أهمية الأداء المؤسسي في جمع المعلومات اللازمة لمواجهة المشاكل والعقبات، بالإضافة إلى إتخاذ القرارات الملائمة بخصوص مواردها البشري، والعمل على تطوير أدائه لتمكين من رفع مستوى الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى توفر القدرات و المهارات اللازمة لقادة المؤسسات ومدراءها في معرفة الدور الذي يتوجب أن يقوموا به ومعرفة أهمية تحقيق

الأداء المؤسسي المتميز، والعمل على توفير بيئة ملائمة للأفراد داخل المؤسسة، وتطبيق تقنيات حديثة من أجل زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى تحسين أداء العمل في المؤسسة، لأن الأداء من ضروريات التنمية والتطوير الإداري لرفع مستوى أداء الأفراد فيها، بالإضافة إلى تفعيل روح الفريق، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة فيها(الخرشة وآخرون،2013م)

إن الأداء المؤسسي المتميز له أهمية واضحة في تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمور الفنية التي تعاني منها المؤسسات، لاستحداث بيئة ملائمة للابداع والابتكار، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف كافة المعارف المتاحة، لزيادة فاعلية المؤسسات لتمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد فيها.

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة عامة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط لو كمّاً ونوعاً، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل"مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي التي وضحتها فيمايلي (عبدالهادي،2017م):

فعالية المؤسسة : التي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها التي وردت في رسالتها ونظامها الداخلي وأهدافها الإستراتيجية و العامة.

كفاءة المؤسسة :وتتحقق باستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الملاءمة : وتتضمن مستوى الرضا لذوي العلاقة والمستفيدين من الخدمات المقدمة كمّاً وكيفاً.

الإستدامة / الإستمرارية: وهي انعكاس لقدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج المتنوعة، وهل لديها الموارد البشرية والمالية اللازمة التي تساعد على الإستمرار في أعمالها، ومدى قدرتها على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الفاعلية و الكفاءة، كما أن الإستدامة تسأل إذا ماكانت برامج المؤسسة وانشطتها تتناغم مع الوضع الإجتماعي والثقافي.

هناك مجموعة من المؤشرات التي تغطي الجوانب الأساسية للأداء المؤسسي ومنها:

مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف، وتتوافق هذه المؤشرات مع طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة في المؤسسة.

- المؤشرات المتعلقة بكفاءة استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة، وتشتمل على نسبة التكاليف الاجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
 - مؤشرات تتعلق بالانتاجية.
 - مؤشرات تتعلق بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- وهذا يقودنا إلى أن مؤشرات الأداء تتفق جميعها على محاور رئيسية في عمل المؤسسة مثل:
- تحقيق الأهداف، والإستخدام الأمثل للموارد وكذلك قدرة المؤسسة على استمراريته مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها بما يحقق الرضا للمراجعين.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على قياس الأداء :

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه و بالتالي على المؤسسة التكيف معها، ونفصل كل من العوامل الداخلية والخارجية فيما يلي (خليفة ، علاء الدين ، 2017م).

أولاً- العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة ، وعليه فان أثارها قد تكون في شكل فرص، وتشمل ما يلي:

1. **العوامل الاقتصادية :** تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية ، خاصة الصناعة منها، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ،ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها ، وتنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.

2. **العوامل الاجتماعية والثقافية :** تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة ، وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها.

3. **العوامل السياسية و القانونية :** تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة ، العلاقات مع العالم الخارجي ، القوانين ... الخ،

وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية و نوعيتها.

4. **العوامل التكنولوجية :** وتتمثل هذه العوامل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج و كسب الوقت.

ثانيا - العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة لذا، فهي خاضعة لحكم المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا و يصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

1. **العنصر البشري :** يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة ، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها ، كما تعمل على بذل جهد أكبر و تحقيق أداء أفضل.

2. **الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- معايير تصنيف الأداء:

إن المعايير المهمة الرئيسية الشائع استخدامها في تقييم البرامج تشمل على الآتي: المعيار الاقتصادي، الكفاءة، الفاعلية، ومعايير أخرى تشمل الإنتاجية المنفعة الخطة والإنجاز الفعلي المساواة. الشرعية القانونية.

ابعاد الأداء المؤسسي

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي

1. البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية (وعبدي، 2010).

2. البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل له ما صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل.

المطلب الثالث : واقع حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان

تمهيد :

أن الحوكمة تؤدي دورا رئيسيا في نجاح الرؤية المستقبلية حيث إنها تمثل حجر الزاوية لهذه الرؤية وهناك الكثير من البرامج والمشروعات في الخطة الخمسية العاشرة والأولى للرؤية تتعلق بحوكمة كافة القطاعات في السلطنة، والحوكمة بأحكامها وقواعدها ومبادئها الجيدة المتمثلة في فصل السلطات وتحديد الأدوار والصلاحيات والمعاملة العادلة وتعزيز الدور الرقابي، وبركانزها القيمة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمحاسبة والنزاهة تعتبر أداة داعمة لتعزيز كفاءة أجهزة الدولة وتجويد خدماتها وتطويرها وكذلك هي أداة داعمة لكافة الشركات فيما لو تم تطبيقها والالتزام بأحكامها .(رؤية عمان، 2040).

جهاز إداري قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة:

الجهاز الاداري المنشود هو جهاز يتصف بالانتاجية ويتسم بدرجة عالية من المرونة والفعالية، مبني على أسس سليمة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والتطوير، تقوم فيه مؤسسات الدولة بتقديم خدماتها بتكامل وبأفضل الوسائل والطرق الحديثة، ويكون مدعوما بموازنة مبنية على النتائج، يوسع فيها الانفاق التنموي خصوصا على المشاريع الاستراتيجية والكبرى ويتضمن آليات كفؤة ومحفزة لادارتها، ويقوم على نظام مكافأة المنتجين ومحاسبة المقصرين وإفساح المجال للمبدعين .ويتمتع هذا الجهاز الاداري بقدرته على تحديد الاولويات والمواءمة بين أهداف الجهات الحكومية المختلفة، وقدرة

على ضبط الانفاق العام، وتحسين مصادر الإيرادات الذاتية للخرينة العامة من خلال حوكمة المشاريع الحكومية، وتوزيعها على محافظات السلطنة بعدالة وكفاءة وفاعلية . كما أن ضمان الاداء المؤسسي المستدام في رؤية المستقبل يقوم على تكوين شراكة متوازنة وشفافة بين أطراف العلاقة من القطاعين الحكومي والخاص والمجتمع المدني إضافة إلى الافراد، وسيكون لها الدور الاكبر في إدارة التنمية الاقتصادية ودفع عجلتها، ونقل الاقتصاد العماني إلى اقتصاد المعرفة، ومواكبة التطورات الصناعية والتقنية المتقدمة، ويتزامن هذا التوجه مع تحديد دور القطاع الحكومي، بحيث يكون ضمن مستويات الحجم الامثل الذي يعمل على تمكين الشراكة مع القطاعات الاخرى والافراد، ويحفزها لتقديم أدوار اقتصادية تنموية جديدة.

معوقات تطبيق الحوكمة في سلطنة عمان

بات من الضروري أن يتعاطى الجميع جدية ومفهوم الحوكمة وأثرها على الناس وكيف أنه من المهم خلق الإطار الذي يتناسب مع كل حكومة حتى يدخل في حيز التنفيذ، ونتيجةً لتبني هذا المفهوم بالطريقة الصحيحة في العديد من البلدان كانت هذه الحوكمة الحل الأساسي والمناسب في مواجهة الفساد الإداري، ومهد الطريق إلى تعزيز دور الرقابة في القطاع العام وضمن حق المساواة والمسائلة والاستقلالية.(رؤية عمان ،2040) .

وفي العقود الأخيرة توجب على قادة القطاع العام التوجه لإيجاد حلول لمشاكل القضايا الحاسمة التي تعيق حوكمة القطاع العام، وفيما يلي سرد لأبرز المعوقات التي تواجهها:

1. الرشوة والفساد يتحقق مبدأ الرشوة عندما يلجأ الموظف الحكومي في استخدام منصبه لاستغلال الموقف العام بهدف جني الفوائد لنفسه وتعزيز أي منافع خاصة .

2. الافتقار إلى الشفافية إذا تم استخدام مشاريع الاستثمار العامة تحت اسم مبدأ الشفافية من قبل

المسؤولين، فإن تشوه مثل تلك المشاريع يؤخذ بالحسبان نتيجةً للسلطة التقديرية التي تم منحها لهم .

3. اختفاء الرقابة الإدارية نتيجة اختفاء الرقابة غير الدقيقة سيترتب الخوف والقلق عند افتتاح أي

مشروع وسيُتبع إجراءات الكشف المؤدية إلى الإفلاسات الوطنية وغياب متعة المنافسة مما يؤدي إلى

انخفاض النشاط الاقتصادي واختلال الميزان التجاري وضياح رأس المال البشري بسبب تعطل فرص

العمل عن الفئة المستثمرة، ليس ذلك وحسب بل له أيضًا عوائد خارجية تتمثل في انخفاض التدفقات

الاستثمارية الأجنبية نتيجة عدم نجاح أي مشروع محلي. (خليفة ، علاء الدين ، 2017م).

أثر الأداء المؤسسي على المؤسسات الحكومية:

يمكن تقسيم مؤشرات تقييم الاداء المؤسسي إلى أربعة مجموعات أساسية وهي (رؤية عمان ، 2040):

- مؤشرات تتعلق بفعالية: تحقيق الاهداف التي تعمل الاجهزة الحكومية على تطويرها،
- مؤشرات تتعلق بكفاءة: استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الاجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية: وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات،
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الاجهزة الحكومية: ويتضمن ذلك تحليل للابعاد الاساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

تتناول هذا الجزء من الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي أثر متغيرات الحوكمة على الاداء المؤسسي ، ولأجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع الى قسمين دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الانجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث الى الأقدم كمايلي:

(2. 1): الدراسات السابقة باللغة العربية:

1/ دراسة : محمد ، وزاهية (2020م) بعنوان واقع تطبيق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر حالة مؤسسة إدوق بعنابة. هدفت هذه الدراسة الى التعرف بميثاق حوكمة الشركات في الجزائر ومدى التزام المؤسسة (إدوق) بتطبيق مبادئه، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أظهرت نتائج الدراسة ان المؤسسة تطبق مبادئ ميثاق حوكمة الشركات بدرجة مرتفعة ومن اهم توصيات الدراسة : ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية التي بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على توفير الاطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.

2/ دراسة : الأسمر (2020م) بعنوان ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة ام القري دراسة ميدانية ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة ام القري ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، حيث أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة في ممارسة الحوكمة

الإدارية في مجالات المشاركة في صنع القرار والشفافية الإدارية والمساءلة الإدارية ، واوصت الدراسة ضرورة مراجعة الأنظمة والقوانين الداخلية وسن وإصدار قوانين جديدة.

3/ دراسة: جوديت ، صايح (2018م). بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر رؤساء الأقسام او المكلفين إداريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها مايلي: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة ، وإن مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بدرجة عالية نسبياً.

4/ دراسة : (العامري وحمودي 2018 م) :أثر الحوكمة المصرفية على العائد والمخاطرة هدفت الدراسة الى معرفة أثر الحوكمة المصرفية على العائد والمخاطرة في المصارف التجارية الخاصة ، وقد استخدم نموذج جونز المعدل (1995) في قياس الحوكمة والكشف عن مقدار التلاعب في القوائم المالية المعلن عنها من قبل المصارف ومن جانب اخر قياس العائد والمخاطرة لتحديد قدرة إدارة المصرف في استغلال موارده المتاحة وتحقيق الاراح ومواجهة المخاطر التي قد تحدث في المستقبل عبر استخدام مؤشرين (معدل العائد على حق الملكية ، معدل العائد على رأس المال)توصلت الدراسة الى عدم وجود أثر للحوكمة المصرفية في الاداء المصرفي لعدم ترسيخ مبادئ الحوكمة لدى المصارف عينة الدراسة.

5/ دراسة : (احمد وبدرية ، الجابرية محمد، 2017م) بعنوان : الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة للمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات ، ومتطلبات ذلك التطبيق، سعيًا لتحقيق الجودة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تطبيق توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المديرية العامة للكشافة والمرشدات يتم بدرجة متوسطة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.91)، ووصت الدراسة بضرورة رفع مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية بين جميع العاملين، واتخاذ كافة السبل المؤدية إلى ذلك.

6/ دراسة: الحايك (2016م) بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) ، هدفت هذه الدراسة إلى هدفت الدراسة الى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها. ومعرفة آليات الحوكمة التي تستخدم في تحسين الاداء المالي والمؤسسي والوظيفي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها مايلي إن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمديرية العامة للجمارك بشكل خاص أصبح أمراً مهماً وضرورياً تتطلبه عملية التنمية الاقتصادية.

7/ دراسة: عزوي (2015) بعنوان: دور آليات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، (دراسة حالة مطاحن الاوراس باتنة) بسوريا ، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات ،استخدمت الدراسة المنهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها مايلي، توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين آليات الحوكمة والأداء في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة ،ويوجد ارتباط بين آلية التدقيق الداخلي والأداء في المؤسسة

8/ دراسة: ريم (2012) بعنوان: "تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء " دراسة

حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الاوراق المالية .هدفت الدراسة الى البحث عن اثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة ،إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات ووالزامية تطبيقها في الجزائر .،استخدمت الدراسة المنهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى الاتي- وجود علاقة ارتباط موجبة بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية.، وجود علاقة ارتباط معنوية بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية كمتغيرات تابعة وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية كمتغيرات مستقلة.

9/ دراسة: وعبدي (2010). بعنوان: الحوكمة في المصارف الاسلامية العاملة بالجزائر هدفت

هذه الدراسة إلى تسليط الضوء مفهوم الحوكمة وممارستها في المصارف الاسلامية بالجزائر ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي توصلت هذه الدراسة الى النتائج الاتي : البنوك في حاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، التي لها جذور في الشريعة الاسلامية.ومن اهم التوصيات إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات في المصارف الإسلامية من الأعضاء الذين لديهم خبرة في المحاسبة ومراجعة الحسابات.

10/دراسة: الشاورة (2009) بعنوان: قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد

والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها البنوك في حاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، التي لها جذور في الشريعة الاسلامية.ومن اهم توصيات الدراسة : إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات في المصارف الإسلامية من الأعضاء الذين لديهم خبرة في المحاسبة ومراجعة الحسابات.

(2. 3): الدراسات السابقة باللغة الانجليزية :

1/ دراسة : (2020.ZHAI) بعنوان: التحقيق في تأثير الحوكمة الحكومية على أداء المشروع الضخم: دليل من الصين التنمية التكنولوجية والاقتصادية ، هدفت هذه الدراسة الى التحقق من تأثير الحوكمة الحكومية على أداء مشروع PROJECT MEGA في الصين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أظهرت نتائج الدراسة ان الحوكمة الحكومية يمكن ان تسهم بشكل كبير في أداء المشاريع الضخمة وان المراقبة والتدقيق العام والشفافية والافصاح من اهم متغيرات الحوكمة ، واوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز فهم الممارسين للحوكمة في الشركات الحكومية.

2/ دراسة : sabandar،tawe ،musa ، (2018م) بعنوان تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة في الجامعات الخاصة في مكسار الاندونيسيا ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة ، استخدمت الدراسة المنهج المعياري ، ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة بجميع ابعادها (الشفافية ، والافصاح ، وتوفير معلومات جيدة) له تاثير بدرجة عالية على جودة أداء مخرجات التعليم العالي في اندونيسيا ، ووصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية بشكل عام الجامعات بشكل خاص.

3/ دراسة : (Ammann et.al ، 2011م) بعنوان "دور الحوكمة في تقييم الشركات" منشورة في مجلة العلوم المالية التجريبية هدفت هذه الدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وقيمة المنظمة في الفترة ما بين 2003- الى 2007م وأجريت الدراسة لعينة من الشركات في الأردن وقد اظهرت النتائج أن تزايد الاهتمام بممارسة حوكمة الشركات يدفع للاهتمام بشكل كبير بالمسؤولية الاجتماعية للشركات

4/ دراسة: Flodber & Nadjari (2013). بعنوان: الصلة ما بين حوكمة الشركات وأدائها في

بلاد الشمال الأوروبي هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة التي تربط بين حوكمة الشركات وأدائها على مستوى دول شمال أوروبا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:- وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وأدائها على المستوى الربحي وذلك من خلال العائد التي حققها تلك الشركات. كما ان الحوكمة تؤثر على أداء تلك الشركات ايجابيا.

5/ دراسة : (Armstrong & Heenetigala ، 2012) بعنوان : ثر الحوكمة على اداء

الشركات في حالة الأوضاع الاقتصادية والبيئة السياسية غير المستقرة ، هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين قاعدة حوكمة الشركات وادائها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تجميع البيانات من العينة المكونة من 30 شركة والتي بي من أفضل 50 شركة مدرجة في البورصة . توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها: هناك علاقة ايجابية بين قواعد حوكمة الشركات وادائها وأن ربحية هذه الشركات قد ارتفعت وكذلك سعر اسهمها.

6/ دراسة : (Gruszczynski ، 2006م) بعنوان : حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات

البولندية البولندية المنشورة في مجلة الأبحاث الاقتصادية المتقدمة لعام 2006م ، هدفت الدراسة تاثير حوكمة الشركات على مستوي الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالية في بولندا، بما في ذلك 37 شركة من أصل 53 من الشركات ، أظهرت النتائج أن العلاقة ذات ارتباط قوي بين نسبة الأرباح التشغيلية والرافعة المالية ما مستويات الحوكمة، ولم يظهر أي علاقة مع المؤشرات المالية الأخرى ، توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات في بولندا يرتبط بقدرتها على مواجهة الأزمة

المالية، من خلال السيولة والربحية ومتغيرات الرافعة المالية وأن مستوى حوكمة الشركات في بولندا يرتبط بالأداء المالي لإدارة الشركات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

يمكن تلخيص الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى بحث العلاقة بين متغيرات الحوكمة كما في الدراسة الحالية .
2. أجريت اغلب الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، وكذلك على مؤسسات كبيرة، ومتوسطة، وصغيرة سواء كانت خاصة أو عامة بدول مختلفة.
3. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن هناك تقصير ملحوظ في الأجهزة الرقابية والمؤسسات.
4. أوضحت بعض الدراسات السابقة أن مبدأ الإفصاح وهو من أهم مبادئ الحوكمة خاصة الإفصاح والشفافية
5. اغلب الدراسات السابقة اكدت على بيان أهمية الحوكمة في الحد من العقوبات المالية، وضمان كفاءة إدارة المنظمة من خلال استغلالها لمواردها، ودراستها للمخاطر وأكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة سيؤدي إلى تحسين وضعها المالي.

6. ربطت الدراسة متغيرين (متغيراتي تطبيق الحوكمة والأداء المؤسسي) وهذا لم تدرسه اي دراسة سابقة مما يشكل اضافة نوعية للدراسات العربية بصورة عامة وسلطنة عمان بصورة خاصة.

ما يميز هذه الدراسة:

1. يعتبر هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة في المؤسسات الحكومية وتحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على مدى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق معايير الحوكمة.

2. ان هذه الدراسة تعد مساهمة يمكن ان تعين مؤسسات دول مجلس التعاون الخليجي وسلطنة عمان على وجه الخصوص، وعلى ضوء رؤيتها للعام 2040م

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد :

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها. و توضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة .

منهجية الدراسة:

حيث اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي**، الذي يقوم على استخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم

تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف. ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها. وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل على تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

مجتمع وعينة الدراسة:

لاهمية الموضوع وشموليتها حيث تهدف بيان أثر متغيرات الحوكمة على تطور الاداء المؤسسي داخل حدود سلطنة عمان ، وعليه فأن مجتمع الدراسة سيتمثل في شريحة الإدارة التنفيذية بمستوى مدير دائرة و مساعد مدير دائرة و رئيس قسم ومن في مستواهم من موظفي (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وزارة العمل ، وزارة التعليم العالي ، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار ، وزارة الثقافة والرياضة والشباب).

عينة الحصصية المستهدفة	عدد الموظفين بمستوى مدير دائرة و مدير مساعد و رئيس قسم	عدد الوحدات
بنسبة 25%	1000 موظف	خمس وزارات
270 موظف		

عينة الدراسة:

سيتم استخدام عينة طبقية بنسبة 25% من موظفي الوزارات الخمسة لاختيار عدد منهم ليمثل مجتمع الدراسة بمستوى مدير دائرة ومساعد مدير دائرة ورئيس قسم ومن في مستواهم.

الإجراءات البحثية في الدراسة :

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة باستخدام متغيرات الحوكمة واثرها على أداء المؤسسات العامة،
2. بناء أدوات البحث.
3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.
4. إعداد الاستبانات بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات لاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجعلها حوالي أربعة أسابيع.

5. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء

التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج

النتائج ومناقشتها.

6. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 23) للبيانات المستخلصة من

أدوات الدراسة. التي سيتم تطبيقها على العينة الأساسية في العاصمة مسقط ، والتأكد من

الخصائص السكومترية (الصدق - الثبات) للإستبانة.

7. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما اسفرت عنه النتائج.

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبيان بما

يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها من خلال

الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة. تم عرض الاستبيان على

مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء

المحكمين. وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الاسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة بـ (الجنس ، الفئة

العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة) .

الجزء الثاني: المتغير المستقل، (المحور الأول الحوكمة) حيث اشتمل المحور الأول على 16 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد. البعد الأول العدالة، ويتكون من 5 فقرات تقيس مدى العدالة وتكافؤ الفرص في توزيع الأدوار والمهام والحوافز بين الموظفين في المؤسسات الحكومية. البعد الثاني الشفافية، ويتكون هذا البعد من أربع عبارات تقيس مدى الوضوح في إظهار النتائج والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات. أما البعد الثالث المسائلة، ويتكون هذا البعد من 5 عبارات تقيس آراء الموظفين حول آليات تطبيق المراقبة والمساءلة في المؤسسات الحكومية بشكلها الفعال.

الجزء الثالث: العامل التابع، ويمثل المحور الثاني من الدراسة والذي يقيس الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة في عمان، ويتكون هذا المحور ثلاثة أبعاد ، البعد الأول: الفاعلية والتي تقيس كفاءة المؤسسات الحكومية في استثمار جميع الموارد المتاحة بطريقة صحيحة ووجود افق وخطط مستقبلية ناجحة ويتألف هذا البعد من 5 عبارات . البعد الثاني: الإنتاجية ويتكون هذا البعد من ست عبارات تقيس أساليب التخطيط والتنظيم بهدف رفع جودة ونوعية المنتجات في المؤسسات الحكومية. أم البعد الثالث الكفاءة. يتكون من اربع عبارات تقيس تأثير الحوكمة على كفاءة استخدام وخطط توفير الموارد المالية المتاحة .

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة ، حيث كانت قيمه من (1-5) والموضحة في الجدول رقم (1.3). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة .

جدول رقم (1.3) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي .

الدرجة	القيمة
--------	--------

1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم إضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس. كما

في الجدول رقم 2

جدول (2.3) معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	قليلة جدا
2.6-1.81	قليلة
3.4-2.61	متوسطة
4.2-3.41	عالية

صدق وثبات أداة الدراسة:

1. **الصدق الظاهري:** وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل. أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود. تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى. أو مستوى صياغة اللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.
2. **صدق البناء والاتساق الداخلي:** وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملائمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور، حيث تم تقسيم أدوات الدراسة إلى محورين : محور الحوكمة ومحور الأداء المؤسسي واشتمل كل محور على ثلاثة ابعاد كما يلي:

أ. المحور الأول محور الحوكمة :

- البعد الأول : العدالة :

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (3) أن معاملات ارتباط فقرات بعد العدالة مع الدرجة الكلية للبعد

تراوحت بين 0.726 و 0.809 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($a < 0.01$) . بينما

كانت معاملات ارتباط فقرات هذا البعد مع الدرجة الكلية لمحور الحوكمة عالية المعنوية وتراوحت قيمها بين 0.626 و 0.718 ويعتبر هذا البعد مناسباً وصادقاً لما وضع لقياسه. وتمتع هذا البعد بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

جدول (3.3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بعد العدالة مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور الأول (الحوكمة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع بعد العدالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
1	يوجد مراقبة مستمرة من قبل الدولة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها.	.809**	.715**
2	تطبيق الحوكمة ساعد على إيجاد أسس عادلة لحوافز العاملين مما أثر بالإيجاب على تحسين الأداء	.801**	.703**
3	يتسم تطبيق الإجراءات الادارية في حكومة سلطنة عمان بالعدالة.	.793**	.718**
4	تسعى حكومة سلطنة عمان إلى مكافأة الموظفين المتميزين بطريقة عادلة	.730**	.626**
5	هناك إجراءات عادلة في حكومة سلطنة عمان	.726**	.705**

لملاحقة التجاوزات والمسائلة القانونية لأي مخالفة

داخل أي وزارة

**. معنوي على مستوى 0.01

البعد الثاني : الشفافية:

تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بعد الشفافية مع الدرجة الكلية لهذا البعد ما بين 0.457 و 0.759 وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a < 0.01$) ولذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه. (جدول 4). بينما تراوحت قيم معامل الارتباط مع فقرات هذا البعد مع الدرجة الكلية لمحور الحوكمة بين 0.255 و 0.72 وكانت جميع القيم دالة إحصائياً .

جدول (4.3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الشفافية مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور الأول (الحوكمة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع بعد الشفافية	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
1	يعمل تطبيق الحوكمة على إظهار الشفافية في نتائج العمل.	.756**	.689**
2	تتسم أعمال حكومة سلطنة عمان بالوضوح	.759**	.720**
3	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء المؤسسي	.457**	.255**

4	تلتزم الوزارات ببرنامج الرقابة على اعمالها من قبل جهاز الرقابة المالية والادارية	.738**	.692**
---	---	--------	--------

**. معنوي على مستوى 0.01

البعد الثالث: المساءلة

تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بعد المساءلة مع الدرجة الكلية لهذا البعد بين 0.605 و 0.725 وكانت جميعها دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($a < 0.01$) ولذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه (الجدول 5). بينما كانت قيم معاملات ارتباط فقرات بعد الشفافية مع الدرجة الكلية لمحور الحوكمة دالة إحصائياً وتراوحت قيمها بين 0.404 و 0.723.

جدول (5.3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المساءلة مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور الأول (الحوكمة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع المساءلة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
1	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الحكومة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك	.725**	.723**
2	يساهم تطبيق الحوكمة في تحقيق المسائلة العادلة	.679**	.607**
3	يلم الموظفون العاملين في الدولة بالمسؤوليات المناطة بهم	.716**	.605**

4	يقل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل	.605**	.404**
5	يتم تطبيق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز	.709**	.663**

**. معنوي على مستوى 0.01

ب. محور الأداء المؤسسي

البعد الأول : الفاعلية

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية لجميع فقرات هذا البعد مع الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.653 و 0.788 . ولذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه بينما كانت معاملات الارتباط فقرات بعد الفاعلية مع الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($a < 0.01$). الجدول رقم (6).

جدول (6.3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الفاعلية مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور الثاني (الأداء المؤسسي)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع بعد الفاعلية	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
1	تسعى الحكومة إلى استخدام مواردها البشرية والفنية والإدارية بالشكل الأمثل.	.784**	.715**
2	تتناسب الخطط والبرامج التي تضعها الحكومة مع الموارد والإمكانات المتاحة لديها.	.766**	.705**

3	تتبنى الوزارات الأساليب والإجراءات الهادفة إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين.	.792**	.692**
4	تمتلك الوزارات القدرة على أداء أعمالها وتنفيذ أنشطتها بالطريقة الصحيحة والملائمة.	.788**	.737**
5	تسعى الحكومة للوصول إلى النتائج المرغوبة بالحد الأدنى من الموارد والإمكانات المستخدمة في إنجاز وتنفيذ الأنشطة والأعمال.	.653**	.616**

** معنوي على مستوى 0.01

البعد الثاني: الإنتاجية

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية لجميع فقرات هذا البعد مع الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.749 و 0.820 . ولذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه بينما كانت معاملات الارتباط فقرات بعد الإنتاجية مع الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($a < 0.01$). الجدول رقم (7).

جدول (7.3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الإنتاجية مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور الثاني (الأداء المؤسسي)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع البعد الإنتاجية	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
1	تطبق حكومة سلطنة عمان أسلوب التخطيط والتنظيم وتوجيه الرقابة والمتابعة في العمل.	.749**	.719**
2	تتبنى الحكومة الأساليب والإجراءات الهادفة إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها.	.820**	.783**
3	تمتلك الحكومة أهدافاً قابلة للتحقق واستراتيجيات واضحة المعالم والرؤى.	.807**	.729**
4	تعتمد الوزارات على مقاييس أداء واضحة ومحددة لقياس أدائها.	.805**	.719**
5	تسعى حكومة سلطنة عمان إلى تلبية احتياجات ورغبات الشركاء بما يتناسب مع أهدافها ومواردها وإمكاناتها.	.811**	.749**
6	تقوم الحكومة في أداء أعمالها التي تتفق مع أهدافها	.749**	.755**

بعد الكفاءة

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية لجميع فقرات هذا البعد مع الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.720 و 0.844 . ولذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه بينما كانت معاملات الارتباط فقرات بعد الكفاءة مع الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($a < 0.01$). الجدول رقم (8).

جدول (8.3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الكفاءة مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور الثاني (الأداء المؤسسي)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع الكفاءة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
1	. تطبيق الحوكمة يحقق نتائج إيجابية ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي	.775**	.599**
2	تساهم الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية	.844**	.636**
3	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة	.720**	.671**
4	يوجد خطط لتطوير الموارد المالية	.755**	.719**

** . معنوي على مستوى 0.01

من ناحية أخرى، يظهر الجدول رقم (9) مصفوفة معاملات ارتباط أبعاد الدراسة فيما بينها و مع الدرجة لمحاورها والدرجة الكلية للمقياس حيث أظهر محوري الدراسة ارتباطاً عالي المعنوية مع الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (0.952 ، 0.958 على الترتيب) بينما كانت معاملات ارتباط أبعاد الدراسة فيما بينها ومع الدرجة الكلية لمحاورها والدرجة الكلية لمقياس الدراسة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($a <$ 0.01) ولذلك اتصفت الدراسة بالصدق والاتساق الداخلي بشكل عام.

جدول (9.3) مصفوفة معاملات ارتباط أبعاد الدراسة فيما بينها ومع الدرجة الكلية للمحاور ولمقياس الدراسة

الدرجة الكلية	بعد الكفاءة	بعد الانتاجية	بعد الفاعلية	محور الحوكمة	بعد المساواة	بعد الشفافية	بعد العدالة	
.852**								بعد العدالة
.835**							.690*	بعد الشفافية
.835**						.694**	.631*	بعد المساواة
.952*					.873**	.876**	.899**	محور الحوكمة
.884**			.768*		.691**	.652**	.687*	بعد الفاعلية
.887**		.778*	.760*		.650**	.679**	.685*	بعد الانتاجية
.811**	.671**	.693*	.697*		.629**	.619**	.603*	بعد الكفاءة
.958*	.848*	.930**	.916*	.826*	.728**	.724**	.735	محور الأداء

بمرور الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى ، ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة (Chroanbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة . يظهر الجدول رقم (10.3) أن قيمة الفا كرونباخ تراوحت بين 0.620 و 0.885 بالنسبة لأبعاد . بينما كانت هاه القيمة بالنسبة لمحوري الدراسة (0.885 و 0.927 على الترتيب) . اما بالنسبة للمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل 0.948 . لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات.

جدول (10.3) ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة .

- 58 -

14	0.885	الدرجة الكلية لمحور الحوكمة
5	0.814	بعد الفاعلية
6	0.885	بعد الإنتاجية
4	0.777	بعد الكفاءة
15	0.927	الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي
29	0.948	الدرجة الكلية لمقياس الدراسة
الأساليب الإحصائية المستخدمة:		

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1. **الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:
 - التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
 - الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
 - الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتتمكن

من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء
- معامل الاتساق (Chroanbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة .
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples t test) وذلك لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة .
- اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (أكثر من فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة .
- اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يشير الجدول رقم (1.4) إلى أهم المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل التعليمي ، المسمى

الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة) المتعلقة بأفراد العينة الدراسة وتكرارت كل متغير والنسب المئوية .

جدول (1.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

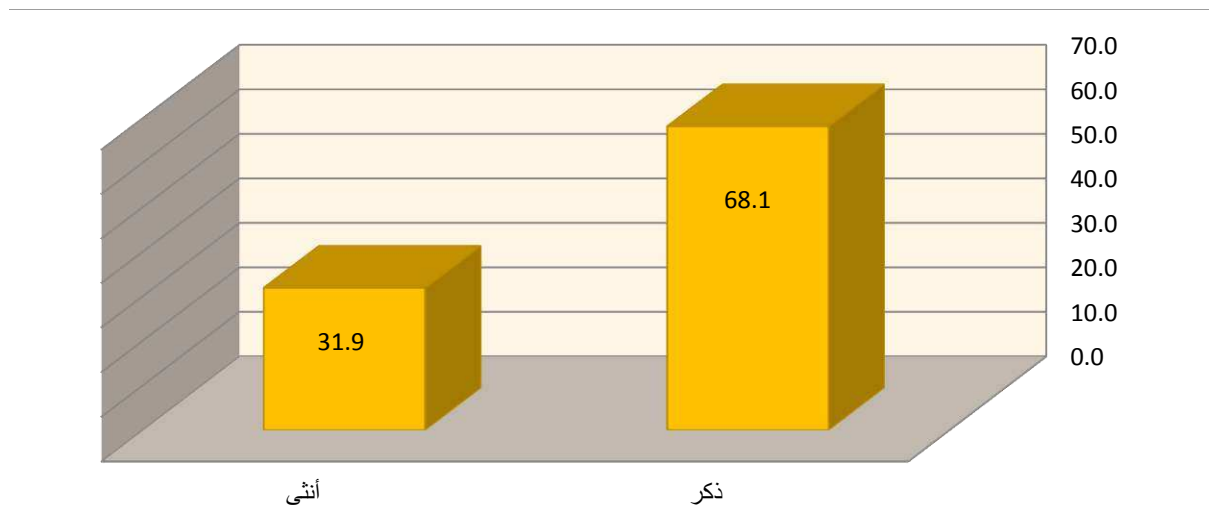
(N=270)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	184	68.1
	أنثى	86	31.9
العمر	20-29	40	14.8
	30 الى أقل من 40 سنة	125	46.3
	40 إلى أقل من 50 سنة	88	32.6
	50 سنة فأكثر	17	6.3
المؤهل	دبلوم	52	19.3
	بكالوريوس	127	47.0
التعليمي	ماجستير	74	27.4
	دكتوراه	17	6.3
المسمى	مدير دائرة ومن في مستواهم	54	20.0

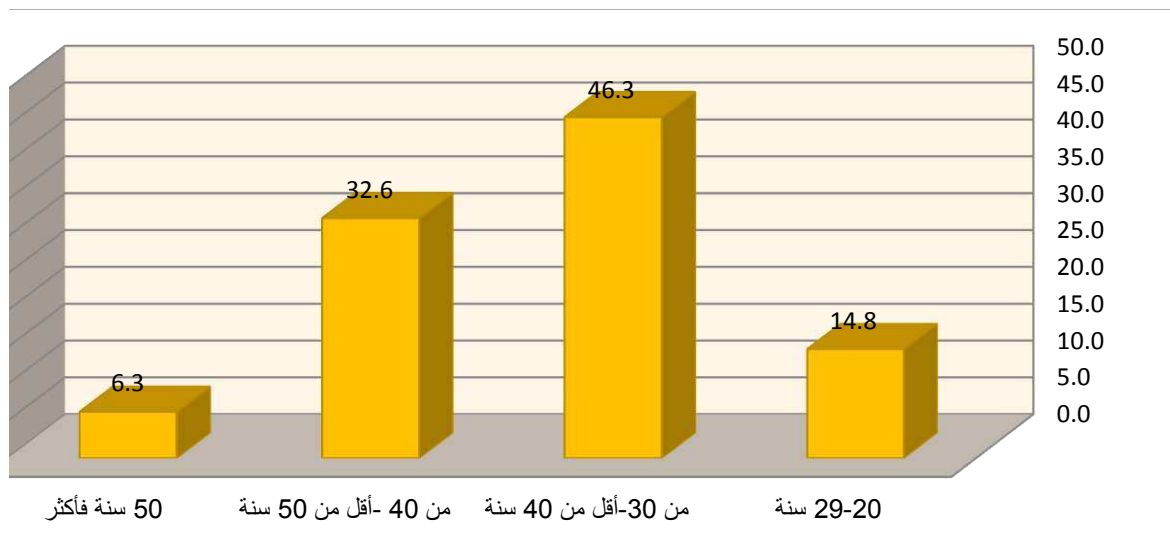
18.1	49	مساعد مدير دائرة ومن في مستواهم	الوظيفي
43.3	117	رئيس قسم ومن في مستواهم	
18.5	50	أخرى	
15.2	41	أقل من 5 سنوات	عدد
15.6	42	من 5 - أقل من 10 سنوات	سنوات
28.1	76	من 10- أقل من 15 سنة	الخبرة
41.1	111	15 سنة فأكثر	
100	263		المجموع

اشتملت عينة الدراسة على 270 مشارك من الموظفين في المؤسسات الحكومية العمانية بمستوى مدير دائرة ومساعد مدير دائرة ورئيس قسم ومن في مستواهم، حيث كانت نسبة الذكور 68.1% ، وبالنسبة للفئات العمرية فقد كانت النسبة الأكبر من أفراد العينة تنتمي للفئة العمرية بين 30-39 سنة وكان عددهم 125 فرداً بنسبة 46.3% بينما كانت أقل الفئات العمرية بالفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 6.3% (19) بالنسبة للمؤهل التعليمي فقد كانت النسبة الأكبر من حملة درجة البكالوريوس 127 (47%) وأقل نسبة كانت لحملة شهادة الدكتوراه وكانت نسبتهم 6.3% من أفراد العينة. من ناحية أخرى أشار 117 (43.3%) من أفراد العينة أنهم يشغلون منصب موظف عادي بينما كانت نسبة المدراء ورؤساء الأقسام حوالي 38% ، وكانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة لديها خبرة وظيفية تتجاوز 15 سنة (41.1%) مقارنة مع الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات وكانت نسبتهم حوالي 30%.

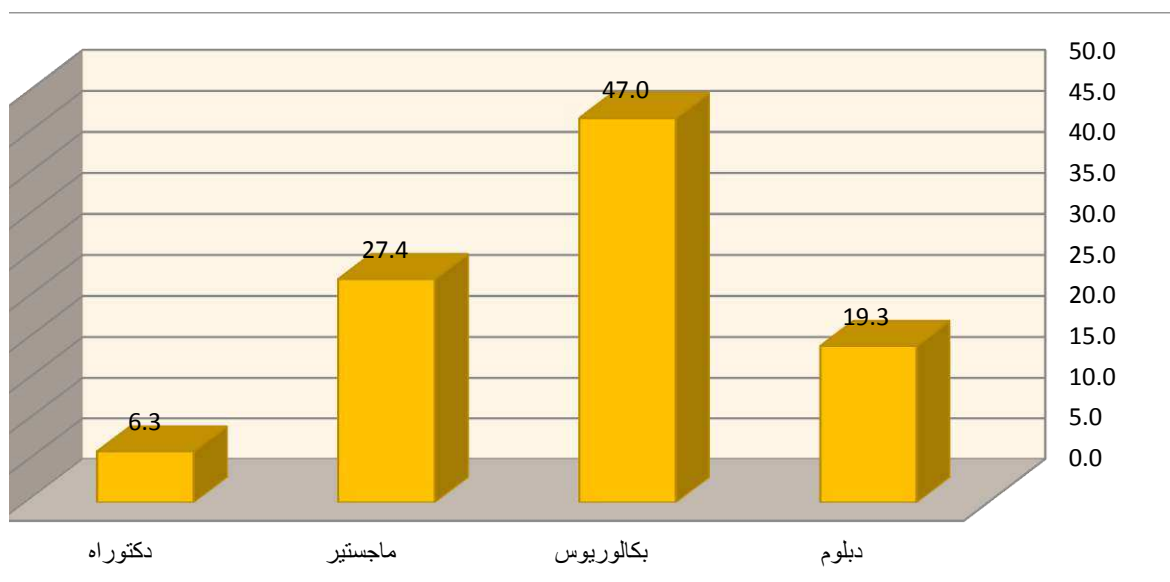
الشكل (1.4) النسبة المئوية لتوزيع الذكور والإناث بالنسبة لأفراد العينة



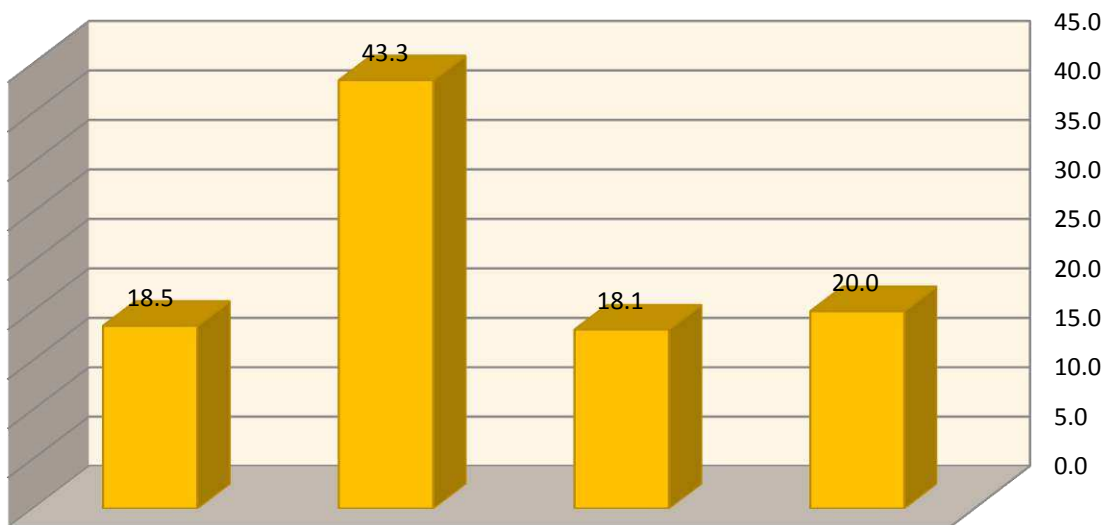
الشكل (2.4) النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



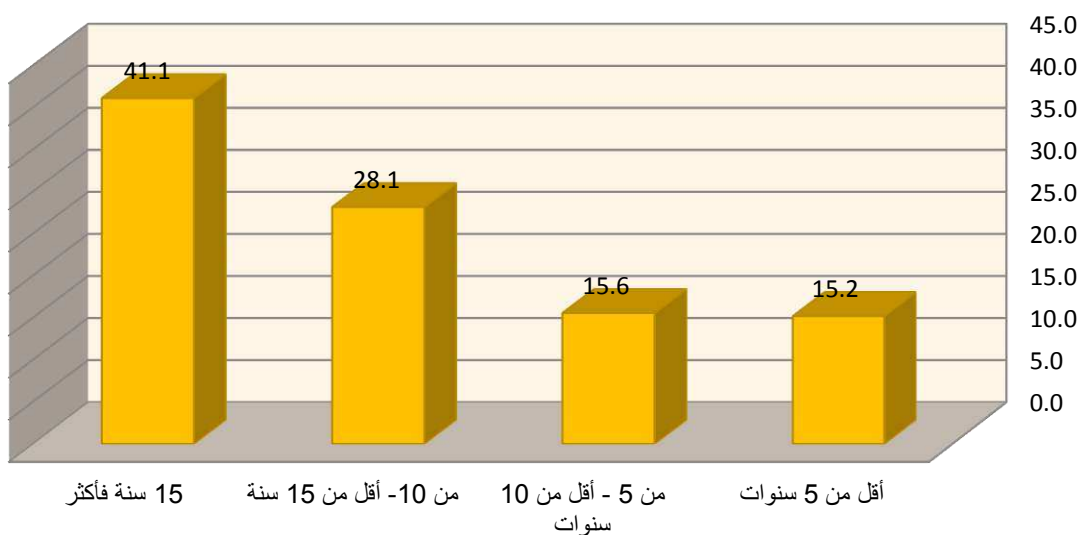
الشكل (3.4) النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الشكل (4.4) النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



الشكل (5.4) النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



وصف نتائج الدراسة:

أولاً: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات لموظفين على أبعاد الدراسة

لدراسة النتائج تمت تجزئة الموضوع إلى محورين، حيث اشتمل المحور الأول على المتغير المستقل (مقياس الحوكمة) وبنوده . واشتمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد (العدالة والشفافية والمساءلة) ، واشتمل المحور الثاني (مقياس أداء المؤسسي) على ثلاثة أبعاد (الفاعلية والإنتاجية والكفاءة) وقد تم اعتبار المحور الثاني وابعاده كمتغيرات تابعة .

1. المحور الأول : مقياس الحوكمة

أ. البعد الأول : العدالة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد العدالة كان 3.02 وبانحراف معياري 0.85 وهذا ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على فقرات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين أفراد العينة . من ناحية أخرى أظهر الجدول رقم (1.4) أن الفقرة الثالثة التي تنص على " تطبيق الحوكمة ساعد على إيجاد أسس عادلة لحوافز العاملين مما أثر بالإيجاب على تحسين الأداء." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.13 ، و حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص " تسعى حكومة سلطنة عمان إلى مكافأة الموظفين المتميزين بطريقة عادلة." على أقل متوسط 2.77 وبانحراف معياري 1.10. وبالتالي تشير جميع المتوسطات على درجة موافقة متوسطة على جميع فقرات هذا البعد (الجدول رقم 2.4) .

جدول (2.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العدالة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يوجد مراقبة مستمرة من قبل الدولة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها.	3.00	1.09	متوسطة	4
2	تطبيق الحوكمة ساعد على إيجاد أسس عادلة لحوافز العاملين مما أثر بالإيجاب على تحسين الأداء	3.13	1.13	متوسطة	1
3	يتسم تطبيق الإجراءات الادارية في حكومة سلطنة عمان بالعدالة.	3.11	1.07	متوسطة	2
4	تسعى حكومة سلطنة عمان إلى مكافأة الموظفين المتميزين بطريقة عادلة	2.77	1.10	متوسطة	5
5	هناك إجراءات عادلة في حكومة سلطنة عمان لملاحقة التجاوزات والمسائلة القانونية لأي مخالفة داخل أي وزارة	3.10	1.12	متوسطة	3
	مجموع بعد العدالة	3.02	0.85	متوسطة	

محور الحوكمة: البعد الأول العدالة

ب. البعد الثاني : بعد الشفافية

تكون هذا البعد من اربع فقرات، وكان المتوسط العام 3.43 بانحراف معياري 0.71 مما يدل على درجة موافقة عالية على أهمية هذا البعد من وجهة نظر الموظفين . وكان متوسط الإجابات على الفقرة الثالثة " يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء المؤسسي" 3.98 ودرجة موافقة عالية على هذه الفقرة بينما كانت درجة الموافقة على باقي فقرات هذا البعد بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطات الإجابات بين 3.09 و 3.34.

جدول (4.3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الشفافية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يعمل تطبيق الحوكمة على إظهار الشفافية في نتائج العمل.	3.34	1.07	متوسطة	2
2	تتسم أعمال حكومة سلطنة عمان بالوضوح	3.09	1.06	متوسطة	4
3	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء المؤسسي	3.98	0.93	عالية	1
4	تلتزم الوزارات ببرنامج الرقابة على اعمالها من قبل جهاز الرقابة المالية والادارية	3.30	1.05	متوسطة	3
	مجموع بعد الشفافية	3.43	0.71	عالية	

ت. البعد الثالث : المساءلة

تكون هذا البعد من خمس فقرات حيث أظهرت الفقرتين الثانية والرابعة درجة موافقة عالية من قبل الموظفين وبمتوسطات 3.73 و 3.87 على الترتيب . بينما كانت درجة الموافقة على باقي فقرات هذا البعد متوسطة . وقد كان المتوسط العامل لبعد المساءلة 3.38 وانحراف معياري 0.71 مما يشير الى درجة موافقة متوسطة وتقترب إلى حد كبير من الموافقة العالية على أهمية هذا البعد .

جدول (4.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد

المساءلة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الحكومة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك	3.22	0.95	متوسطة	3
2	يساهم تطبيق الحوكمة في تحقيق المسائلة العادلة	3.73	0.99	عالية	2
3	يلم الموظفين العاملين في الدولة بالمسؤوليات المناطة بهم	3.17	1.05	متوسطة	4
4	يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل	3.87	1.05	عالية	1
5	يتم تطبيق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز	2.92	1.15	متوسطة	5
	مجموع بعد المساءلة	3.38	0.71	متوسطة	

2. المحور الثاني الأداء المؤسسي

حيث تكون هذا المحور من 15 فقرة تما تقسيمها الى ثلاثة أبعاد لتقيس الأداء المؤسسي من حيث الفاعلية والإنتاجية والكفاءة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسات الحكومية وجاء النتائج على النحو التالي :

أ. البعد الأول : الفاعلية .

تكون هذا البعد من خمس فقرات ، وكان المتوسط العام 3.14 بانحراف معياري 0.77 مما يدل على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر الموظفين في فاعلية الأداء المؤسسي الحكومي. من ناحية أخرى كان اعلى متوسط للموافقة على الفقرة الخامسة التي تنص على " تسعى الحكومة للوصول إلى النتائج المرغوبة بالحد الأدنى من الموارد والإمكانات المستخدمة في إنجاز وتنفيذ الأنشطة والأعمال. " وأقل متوسط على الفقرة الثالثة التي تنص على " تتبنى الوزارات الأساليب والإجراءات الهادفة إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين. " وكانت درجة الموافقة متوسطة على جميع فقرات هذا المقياس من وجهة نظر الموظفين افراد العينة. الجدول (5.4).

جدول (5.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الفاعلية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تسعى الحكومة إلى استخدام مواردها البشرية والفنية والإدارية بالشكل الأمثل.	3.19	1.06	متوسطة	2
2	تتناسب الخطط والبرامج التي تضعها الحكومة مع الموارد والإمكانات المتاحة لديها.	3.02	1.03	متوسطة	4
3	تتبنى الوزارات الأساليب والإجراءات الهادفة إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين.	2.99	1.02	متوسطة	5
4	تمتلك الوزارات القدرة على أداء أعمالها وتنفيذ أنشطتها بالطريقة الصحيحة والملائمة.	3.13	1.01	متوسطة	3
5	تسعى الحكومة للوصول إلى النتائج المرغوبة بالحد الأدنى من الموارد والإمكانات المستخدمة في إنجاز وتنفيذ الأنشطة والأعمال.	3.39	0.96	متوسطة	1
	مجموع بعد الفاعلية	3.14	0.77	متوسطة	

محور الأداء المؤسسي : البعد الأول الفاعلية

ب. البعد الثاني الإنتاجية:

الجدول (6.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الانتاجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تطبق حكومة سلطنة عمان أسلوب التخطيط والتنظيم وتوجيه الرقابة والمتابعة في العمل.	3.25	0.98	متوسطة	3
2	تتبنى الحكومة الأساليب والإجراءات الهادفة إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها.	3.28	0.99	متوسطة	2
3	تمتلك الحكومة أهدافاً قابلة للتحقق واستراتيجيات واضحة المعالم والرؤى.	3.24	1.04	متوسطة	4
4	تعتمد الوزارات على مقاييس أداء واضحة ومحددة لقياس أدائها.	2.95	1.11	متوسطة	6
5	تسعى حكومة سلطنة عمان إلى تلبية احتياجات ورغبات الشركاء بما يتناسب مع أهدافها ومواردها وإمكاناتها.	3.20	0.98	متوسطة	5
6	تقوم الحكومة في أداء أعمالها التي تتفق مع أهدافها	3.29	0.98	متوسطة	1
مجموع بعد الإنتاجية		3.20	0.81	متوسطة	

محور الأداء المؤسسي : البعد الثاني الإنتاجية

يشير الجدول رقم (6.4) إلى أن المتوسط العام لبعد الإنتاجية كان 3.20 بانحراف معياري 0.81، مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل المبحوثين على إنتاجية الأداء المؤسسي الحكومي. وفي نفس السياق تراوحت قيم متوسطات الإجابة على فقرات هذا البعد بين 2.95 و 3.29 حيث كانت جميع المتوسطات تشير إلى درجة موافقة متوسطة .

ت. البعد الثالث الكفاءة

تكون هذا البعد من اربع فقرات كان المتوسط للفقرتين الأولى والثاني اكبر من 3.40 مما يدل على درجة موافقة عالية على هاتين الفقرتين من وجهة نزر الموظفين افراد العينة بينما كانت درجة الموافقة متوسطة على الفقرتين الثالثة والرابعة . وقد حصلت الفقرة التي تنص على " يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة" على اقل متوسط 2.95 . ومن الضرورة بمكان الاخذ بعين الاعتبار أهمية هذه الفقرة لان كفاءة العمل تعتمد بشكل رئيسي على تطوير الإدارة للموارد البشرية والمالية التي تعد الأساس في نجاح أي مؤسسة أو شركة. من ناحية أخرى كان المتوسط العام لهذا البعد 3.34 وبانحراف معياري 0.80 مما يدل على درجة موافقة متوسطة على كفاءة الأداء المؤسسي الحكومي من وجهة نظر الموظفين (الجدول رقم (7.4)).

جدول (7.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الكفاءة

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تطبيق الحوكمة يحقق نتائج إيجابية ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي	3.64	1.03	عالية	1

2	عالية	1.03	3.57	تساهم الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية	2
4	متوسطة	0.99	2.95	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة	3
3	متوسطة	1.06	3.20	يوجد خطط لتطوير الموارد المالية	4
	متوسطة	0.80	3.34	مجموع بعد الكفاءة	

ثانياً: دراسة العلاقة بين محور الحوكمة وأبعاده ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي

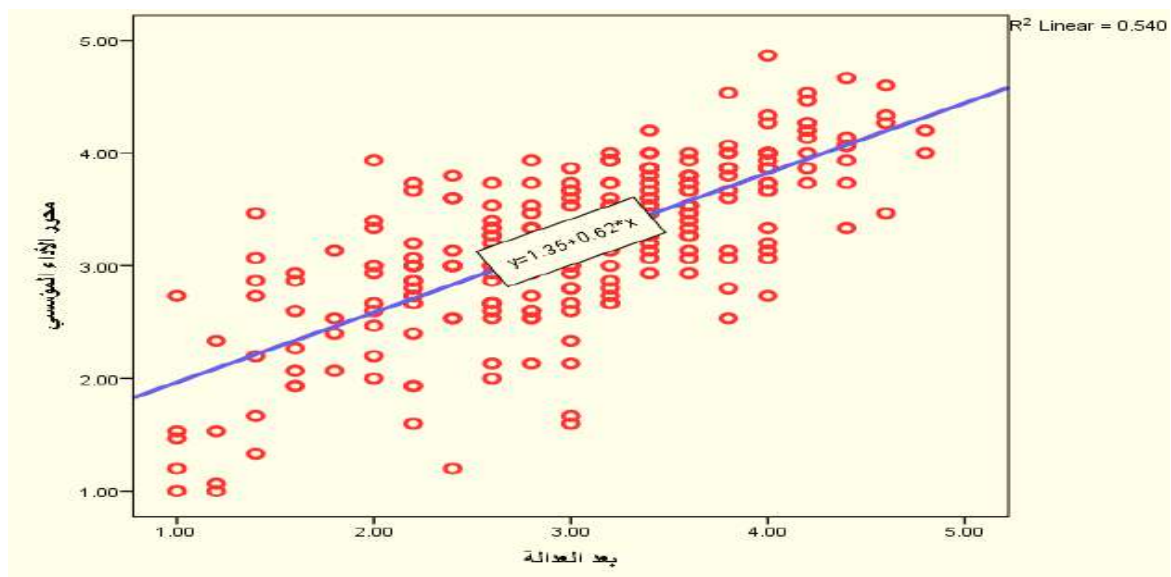
لدراسة العلاقة بين محور الحوكمة وأبعاده (العوامل المستقلة) ومدى تأثيرها على العامل التابع (الأداء المؤسسي) وللتحقق من طبيعة العلاقة وتقدير حجم التأثير تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين كل بعد من ابعاد العامل المستقل والدرجة الكلية لهذا البعد ومدى تأثيرها على العامل التابع وأبعاده الثلاثة وقد جاءت النتائج كما يلي :

جدول (8.4) تأثير العدالة في الحوكمة على محور الأداء المؤسسي وابعاده الثلاثة باستخدام الانحدار البسيط

العامل المستقل : بعد العدالة	بعد الفاعلية	بعد الإنتاجية	بعد الكفاءة	محور الأداء المؤسسي
قيمة (R)	0.687	0.685	0.603	0.735
قيمة (R ²)	0.471	0.470	0.364	0.540

0.538	0.362	0.468	0.469	قيمة (R^2_{adj})
314.657	153.454	237.403	239.03	قيمة F المحسوبة
269/1	269/1	269/1	269/1	عدد درجات الحرية DF
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (sig)
				F
0.035	0.046	0.042	0.1127	الخطأ المعياري
0.615	0.565	0.652	0.623	قيمة (Beta) (B)
17.739	12.388	15.408	15.461	قيمة t
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة

الشكل (6.4) معادلة خط الانحدار بين المتغير المستقل العدالة في الحوكمة والمتغير التابع الأداء المؤسسي



أ. دراسة تأثير بعد الشفافية على الأداء المؤسسي وابعاده

تمت بنفس الطريقة دراسة تأثير بعد الشفافية على الأداء المؤسسي ، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المتغير المستقل على مستوى المتغير لتابع " الأداء المؤسسي " حيث كانت قيمة F المحسوبة 295.764 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). وهو ما يمثل معنوية هذا النموذج، وتشير قيمة معامل التقدير المعدلة R^2_{adj} والبالغة 0.523 إلى أن الشفافية في الحوكمة قد فسرت 52.3 % من التباين الحاصل في مدى الأداء المؤسسي لدى أفراد العينة ، وتعتبر العلاقة طردية قوية بين المتغيرات حيث كان قيمة معامل الارتباط $R=72.4\%$.

(الجدول 9.4)

جدول (9.4) تأثير بعد الشفافية في الحوكمة على محور الأداء المؤسسي وابعاده الثلاثة باستخدام

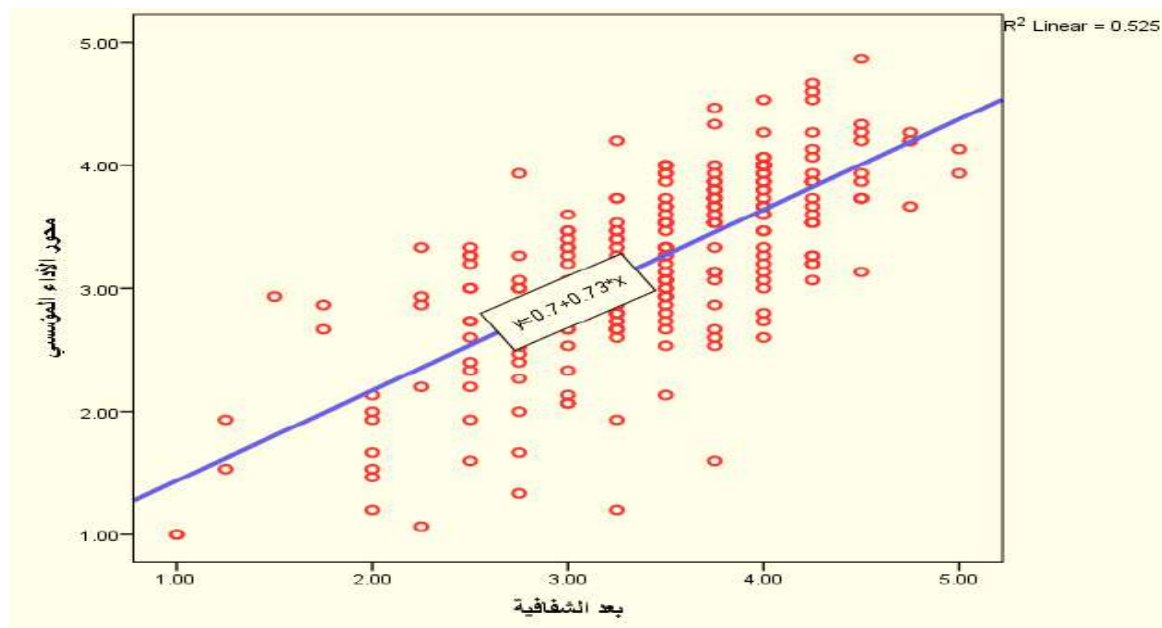
الانحدار البسيط

العامل المستقل : بعد الشفافية	بعد الفاعلية	بعد الإنتاجية	بعد الكفاءة	محور الأداء المؤسسي
قيمة (R)	0.652	0.679	0.619	0.724
قيمة (R^2)	0.425	0.461	0.383	0.525
قيمة (R^2_{adj})	0.423	0.459	0.381	0.523
قيمة F المحسوبة	198.381	229.312	166.547	295.764

269/1	269/1	269/1	269/1	عدد درجات الحرية DF
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (sig) F
0.043	0.054	0.051	0.051	الخطأ المعياري
0.734	0.697	0.777	0.712	قيمة (Beta) (B)
17.198	12.905	15.134	14.085	قيمة t
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة

الشكل (7.4) معادلة خط الانحدار بين المتغير المستقل الشفافية في الحوكمة والمتغير التابع الأداء

المؤسسي



كما تبين قيمة معامل β غير المعيارية مدى تأثير المتغير المستقل (الشفافية في الحوكمة) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث بلغت قيمة التأثير 0.734. وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى دلالة قيمة t كانت عند مستوى دلالة اقل من 0.05 . ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير، ويمكن التنبؤ بمتوسط الأداء المؤسسي بالاعتماد على مدى استخدام الشفافية في الحوكمة من خلال العلاقة الخطية التالية : (الشكل 7)

$$\text{متوسط الأداء المؤسسي} = 0.703 + 0.734 * (\text{متوسط الشفافية في الحوكمة})$$

وفي نفس السياق، تم حساب معامل الانحدار البسيط لتقدير تأثير بعد الشفافية في الحوكمة على أبعاد الأداء المؤسسي وقد أظهرت النتائج تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على جميع ابعاد الأداء المؤسسي. (الجدول 9.4).

ب. دراسة تأثير بعد المسائلة على الأداء المؤسسي وابعاده

على اعتبار بعد المسائلة هو العامل المستقل ، محور الأداء المؤسسي هو العامل التابع . وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المتغير المستقل على مستوى المتغير لتابع ، حيث بلغ مستوى دلالة F (0.00) ، وقد كانت قيمة F المحسوبة 301.946 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). وهو ما يمثل معنوية هذا النموذج، وتشير قيمة معامل التقدير المعدلة R^2_{adj} والبالغة 0.528 إلى أن وجود المسائلة في الحوكمة قد فسّر 52.8% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي ، وتعتبر العلاقة طردية قوية بين المتغيرات حيث كان قيمة معامل الارتباط $R=72.8\%$. (الجدول 18)

كما تبين قيمة معامل β غير المعيارية مدى تأثير المتغير المستقل (المساءلة في الحوكمة) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث بلغت قيمة التأثير 0.733. وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى دلالة قيمة t كانت عند مستوى دلالة اقل من 0.05. ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير، ويمكن التنبؤ بمتوسط الأداء المؤسسي من خلال المعادلة التالية : (الشكل 8.4)

$$\text{متوسط الأداء المؤسسي} = 0.739 + 0.733 * (\text{متوسط المساءلة في الحوكمة})$$

وفي نفس السياق ، تم حساب معامل الانحدار البسيط لتقدير تأثير بعد المساءلة في الحوكمة على أبعاد الأداء المؤسسي وقد أظهرت النتائج تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على جميع أبعاد الأداء المؤسسي. (الجدول 10.4)

جدول (10.4) تأثير بعد المساءلة في الحوكمة على محور الأداء المؤسسي وأبعاده الثلاثة باستخدام

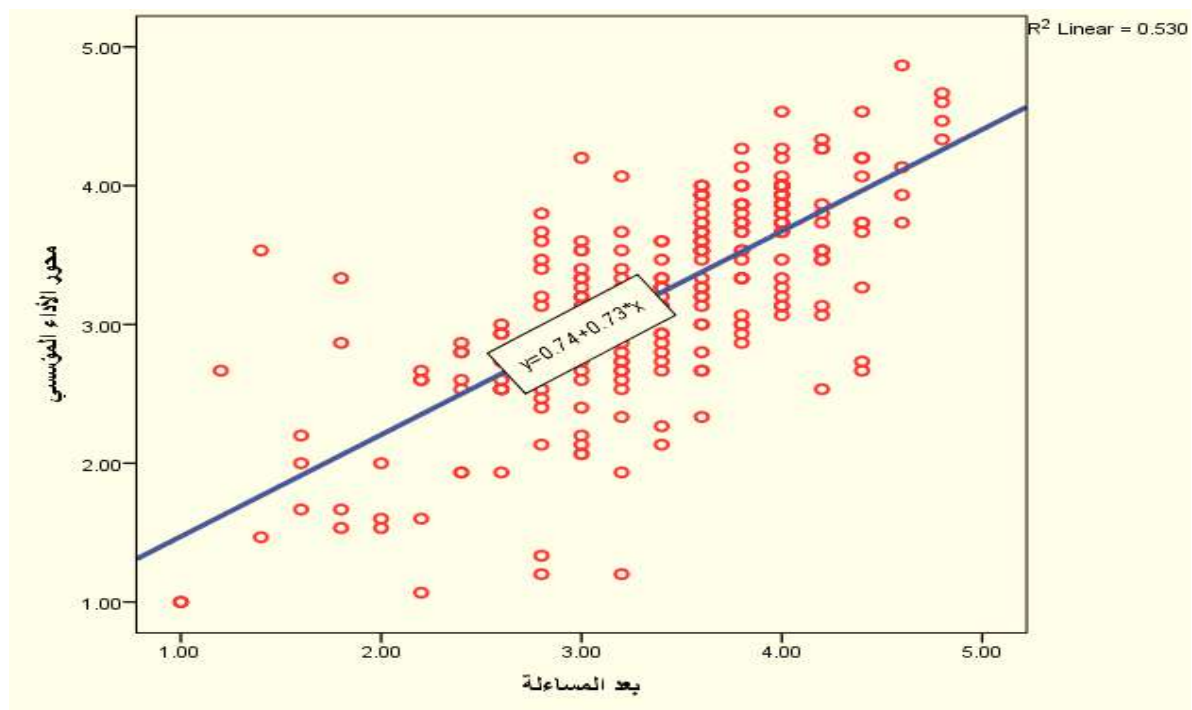
الانحدار البسيط

العمل المستقل : بعد المساءلة	بعد الفاعلية	بعد الإنتاجية	بعد الكفاءة	محور الأداء المؤسسي
قيمة (R)	0.691	0.650	0.629	0.728
قيمة (R ²)	0.477	0.423	0.395	0.530
قيمة (R ² _{adj})	0.475	0.421	0.393	0.528
قيمة F المحسوبة	244.45	196.233	174.989	301.946
عدد درجات الحرية DF	269/1	269/1	269/1	269/1

0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (sig)
0.042	0.053	0.053	0.048	F
0.733	0.704	0.740	0.749	الخطأ المعياري
17.377	13.228	14	14.635	قيمة (Beta) (B)
				قيمة t
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة

الشكل (4.8) معادلة خط الانحدار بين المتغير المستقل المساءلة في الحوكمة والمتغير التابع الأداء

المؤسسي



ث. تأثير محور الحوكمة على محور الأداء المؤسسي وابعاده

تمت دراسة تأثير الدرجة الكلية لمحور الحوكمة العامل المستقل على محور الأداء المؤسسي (العامل التابع) . وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المتغير المستقل على مستوى المتغير لتابع ، حيث بلغ مستوى دلالة $F (0.00)$ ، وقد كانت قيمة F المحسوبة 573.759 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$. وهو ما يمثل معنوية هذا النموذج، وتشير قيمة معامل التقدير المعدلة R^2_{adj} والبالغة 0.680 إلى أن محور الحوكمة قد فسر 68% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي وتعتبر العلاقة طردية قوية بين المتغيرات حيث كان قيمة معامل الارتباط $R=82.6\%$. (الجدول 11.4)

الجدول (11.4) تأثير محور الحوكمة على محور الأداء المؤسسي وابعاده الثلاثة باستخدام الانحدار البسيط

العامل المستقل: محور الحوكمة	بعد الفاعلية	بعد الإنتاجية	بعد الكفاءة	محور الأداء المؤسسي
قيمة (R)	0.768	0.760	0.697	0.826
قيمة (R^2)	0.59	0.578	0.486	0.682
قيمة (R^2_{adj})	0.588	0.576	0.484	0.680
قيمة F المحسوبة	385.414	366.925	253.076	573.759
عدد درجات الحرية	269/1	269/1	269/1	269/1

				DF
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (sig)
				F
0.037	0.052	0.048	0.045	الخطأ المعياري
0.881	0.827	0.916	0.883	قيمة (Beta) (B)
23.953	15.908	19.155	19.632	قيمة t
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة

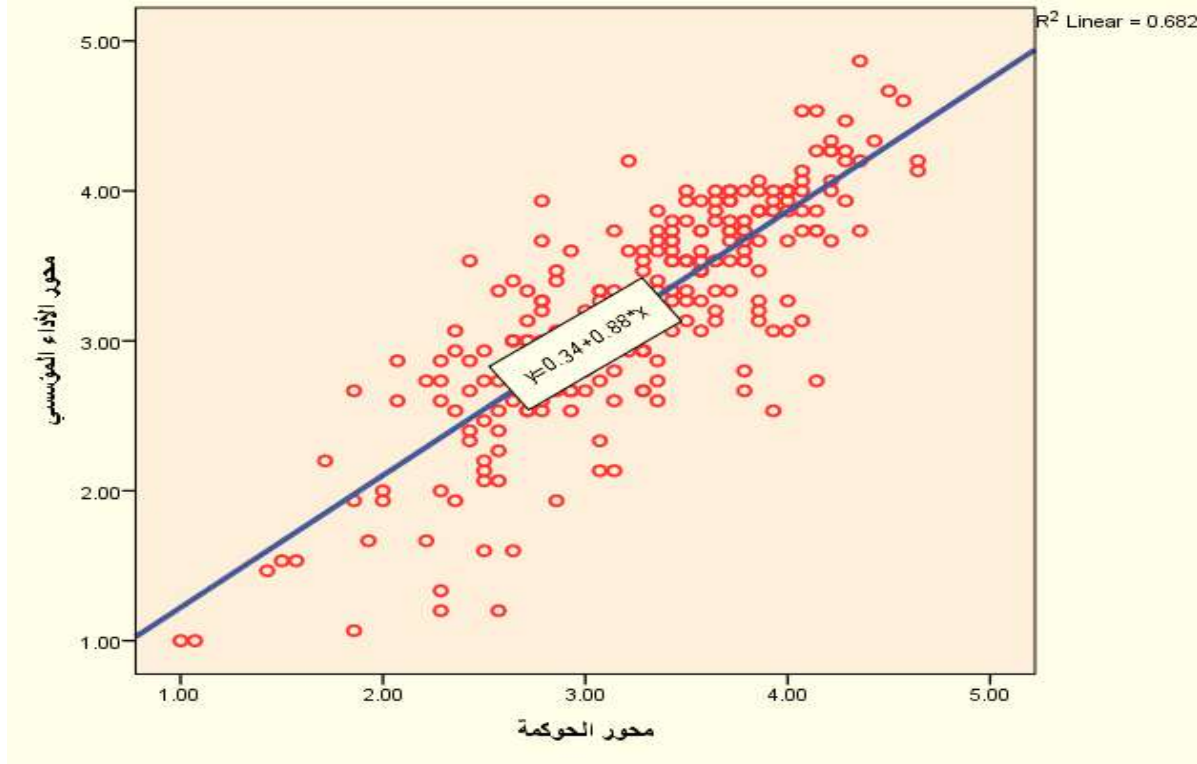
كما تبين قيمة معامل β غير المعيارية مدى تأثير المتغير المستقل (محور الحوكمة) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث بلغت قيمة التأثير 0.881. وهي قيمة دالة إحصائياً لان مستوى دلالة قيمة t كانت عند مستوى دلالة اقل من 0.05. ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير، ويمكن التنبؤ بمتوسط الأداء المؤسسي من خلال المعادلة التالية : (الشكل 9.4)

$$\text{متوسط الأداء المؤسسي} = 0.341 + 0.881 * (\text{متوسط محور الحوكمة})$$

وفي نفس السياق ، تم حساب معامل الانحدار البسيط لتقدير تأثير محور الحوكمة على أبعاد الأداء المؤسسي وقد أظهرت النتائج تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على جميع ابعاد الأداء المؤسسي. (الجدول 11.4).

الشكل (11.4) معادلة خط الانحدار بين المتغير المستقل محور الحوكمة والمتغير التابع الأداء

المؤسسي



دراسة أكثر العوامل المستقلة تأثيراً في مستوى الأداء المؤسسي.

لدراسة أكثر العوامل المستقلة تأثيراً على مستوى الأداء المؤسسي. تم اجراء تحليل لانحدار متعدد التدريجي stepwise multiple regression على اعتبار العوامل المستقلة محور الحوكمة وابعاده الثلاثة (العدالة – الشفافية والمساءلة) والعامل التابع محور الأداء المؤسسي . وقد أظهرت النتائج إدخال محور الحوكمة في معادلة خط الانحدار واستبعاد أبعاده . مما يدل على أن تطبيق مبدأ الحوكمة في المؤسسات العمانية يجب أن يشمل تطبيق جميع قواعد الحوكمة ، العدالة والشفافية والمساءلة بشكل كامل . حيث تتساوى هذه الابعاد في أهميتها ومدى تأثيرها المباشر على الأداء

المؤسسي للمؤسسات العمانية. الجداول (12.4)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.341	.123		2.778	.006
محور الحوكمة	.881	.037	.826	23.953	.000

a. Dependent Variable: محور الأداء المؤسسي

Excluded Variables^a

الجدول (13.4)

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 بعد العدالة	-.037 ^b	-.466	.642	-.028	.192
بعد الشفافية	.006 ^b	.087	.931	.005	.233
بعد المساءلة	.031 ^b	.432	.666	.026	.238

a. Dependent Variable: محور الأداء المؤسسي

b. Predictors in the Model: (Constant), محور الحوكمة

اختبار فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الحوكمة على أداء المؤسسات العامة بسلطنة عمان

لاختبار هذه الفرضية ، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط للعامل التابع أداء المؤسسات العامة ، على العامل المستقل استخدام الدرجة الكلية لمتغيرات حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل β غير المعيارية = 0.881 وقيمة t المحسوبة 23.953 ومستوى الدلالة 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يعني قبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للدرجة الكلية لمتغيرات الحوكمة على الأداء المؤسسي للمؤسسات العمانية. مع وجود علاقة طردية موجبة بين العاملين حيث كانت قيمة معامل الارتباط $r = 0.826$ من ناحية أخرى ظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أهمية المجموع الكلي لمتغيرات الحوكمة في التأثير على الأداء المؤسسي الحكومي . مما يوضح أهمية تطبيق جميع قواعد الحوكمة (العدالة والشفافية والمساءلة) بشكل متكامل لتحسين الأداء المؤسسي الحكومي في المؤسسات العمانية .

2. الفرضية الفرعية الأولى :

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي الحكومي في سلطنة عمان

أظهرت نتائج اختبار الانحدار البسيط للعامل التابع الأداء المؤسسي على العامل المستقل تطبيق قاعدة العدالة . وجود أثر ذو دلالة إحصائية حيث كانت قيمة β غير المعيارية = 0.615 وقيمة t المحسوبة 17.739 ومستوى الدلالة 0.00 أصغر من 0.05 مع وجود علاقة طردية موجبة بين

العاملين حيث كانت قيمة معامل الارتباط $r = 0.735$. وهذا يعني قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العدالة والأداء المؤسسي الحكومي.

3. الفرضية الفرعية الثانية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية والأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية. بنفس الطريقة أظهرت نتائج الانحدار البسيط للعامل التابع الأداء المؤسسي على المتغير المستقل تطبيق مبدأ الشفافية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية حيث كانت قيمة β غير المعيارية = 0.712 وقيمة t المحسوبة 17.35 ومستوى الدلالة 0.00 أصغر من 0.05. والنتيجة قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الأداء المؤسسي الحكومي .

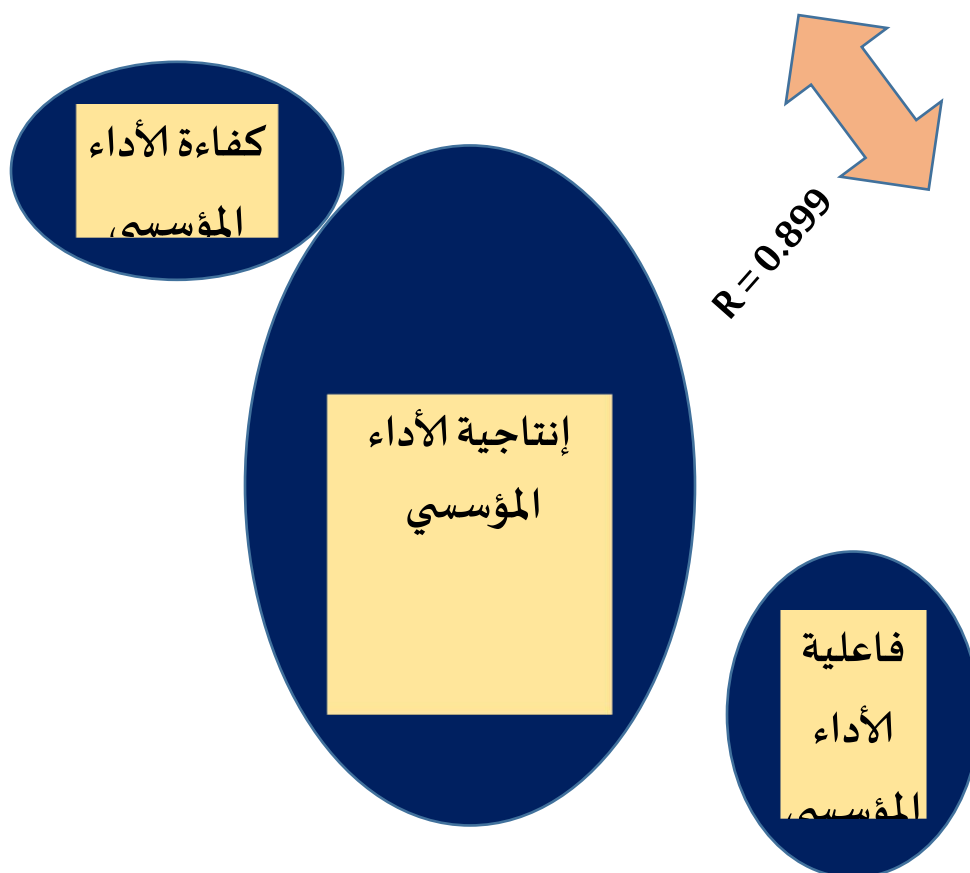
4. الفرضية الفرعية الثالثة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة والأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية. أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط باعتبار تطبيق المساءلة العامل المستقل ومتغيرات الأداء المؤسسي الحكومي العامل التابع . وجود علاقة ذات دلالة معنوية حيث كانت قيمة β غير المعيارية = 0.733 وقيمة t المحسوبة 17.33 ومستوى الدلالة 0.00 أصغر من 0.05. والنتيجة قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة بين تطبيق المساءلة وتحسين الأداء الحكومي.

من خلال اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة تم التوصل إلى النموذج التالي (الشكل 10) . حيث يتكون المحور الأول الحوكمة من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي العدالة والشفافية والمساءلة وهي على مستوى واحد من الأهمية في تطبيق الحوكمة حيث أظهرت النتائج ارتباط موجب

ومعنوي بين كل من هذه المبادئ وإجراءات الحوكمة . وتؤثر جميع هذه المبادئ من خلال الدرجة الكلية لمحور الحوكمة على الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة β غير المعنوية 0.881 . وتعمل مبادئ الحوكمة الثلاثة في تحسين أبعاد محور الأداء المؤسسي والتي تتمثل بالفاعلية والإنتاجية والكفاءة . وينعكس هذا التأثير بشكل مباشر على الأداء المؤسسي للمؤسسات العمانية . حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط عالي المعنوي بين ابعاد الداء المؤسسي والدرجة الكلية لهذا المقياس (الشكل 10.4)

الشكل (10.4) رسم توضيحي يبين العلاقات ولتأثير بين متغيرات الدراسة



الفصل الخامس

النتائج والمناقشة

تمهيد :

أجريت هذه الدراسة بهدف دراسة تأثير تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الحكومية العمانية على الأداء المؤسسي وذلك من وجهة نظرة عينة الدراسة والتي استهدفت مجموع العاملين على مختلف فئاتهم ودرجاتهم التعليمية ومسمياتهم والوظيفية في المؤسسات الحكومية العمانية. وقد أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية :

أولاً : النتائج

كانت درجة موافقة أفراد العينة على تطبيق قواعد الحوكمة الثلاثة (العدالة والشفافية والمساءلة) متوسطة وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الوكيل (2021) التي أجريت دراسة على تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر حيث أظهرت عينة الدراسة درجات موافقة متوسطة على تطبيق قواعد الحوكمة في المنطقة المستهدفة .

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العدالة وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العمانية، وذلك من خلال تأثير تطبيق قواعد العدالة على زيادة الفاعلية والإنتاجية والكفاءة في الأداء. وتتفق هذه النتائج مع كل من العدوانى 2009 ، عبد الوهاب 2011.

كما أظهرت النتائج ضرورة تطبيق الشفافية كمبدأ رئيسي في قواعد الحوكمة وتأثير الشفافية بشكل معنوي على أداء المؤسسات العمانية . وتأتي هذه النتائج في نفس السياق مع كل من الوكيل (2021) . Denford (2019).

ومن ناحية أخرى ظهر مبدأ المساءلة كأحد القواعد الأساسية في الحوكمة وتطبيقها . ومدى تأثيره على تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات العمانية . وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه، شيحا (2012) التي أظهرت في دراستها أهمية دور المساءلة للقيادات التنفيذية في تطوير الأداء المؤسسي

كما أظهرت النتائج أن أهمية الحوكمة تأتي بشكل رئيسي من تطبيق جميع مبادئ الحوكمة بشكل متكامل دون إهمال أي قاعدة من قواعد الحوكمة في العدالة والمساءلة والشفافية . فتطبيق العدالة بدون وجود الشفافية أو العكس ، أو تطبيق المساءلة دون وجود مبادئ واضحة وعادلة تنظم هذه المساءلة قد لا يعطي ثماره في تطوير الأداء الحكومي وبالتالي يجب أن تكون القوانين والأنظمة اللازمة لتطبيق الحوكمة كاملة وشاملة لجميع القواعد التي تقوم عليها . وقد خلصت العديد من الدراسات إلى نفس هذه النتائج التي تتفق بشكل كامل مع نتائج هذه الدراسة . (العدوانى 2009 ، عبد الوهاب 2011. حسانين 2009)، وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد العدالة كان 3.02 في تطبيق الحوكمة ساعد على تحفيز العاملين في أداء المؤسسة بأثر ايجابي على تحسين الأداء .

حيث أثبتت الدراسة أن عدم وجود الشفافية في المعلومات المقدمة من أهم أسباب ضعف الأداء المؤسسي، وسعت الحكومة للوصول إلى النتائج المرجوة عن طريق استخدام الحكومة للحد الأدنى من الامكانيات المستخدمة في انجاز وتنفيذ الأنشطة والأعمال، كما أكدت عينة الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء في المؤسسات جاءت بدرجة متوسطة ويرى

الباحث أن هذه النتيجة جاءت لإدراك الكثير من المبحوثين بأهمية تطبيق تلك المبادئ وأثرها في أدائهم اتجاه المؤسسة.

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تم استخلاصه من نتائج لدراسة العلاقات بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية العمانية يوصي الباحث بما يلي:

1. دراسة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للمؤسسات الحكومية العمانية وإعادة تهيئتها بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة وتطبيقها خاصة في الشفافية والعدالة والمساءلة وتطبيق معايير الأداء العالمية.
2. ضرورة وضع خطة تدريبية كافة المستويات الوظيفية في المؤسسات الحكومية على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تخدم تهيئة العنصر البشري على آليات تنفيذ مبادئ الحوكمة عملياً.
3. إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية في هذه المؤسسات وتطويرها بما يخدم مبادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد واصطدام بواقع إجراءات العمل.
4. دراسة بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ومسؤوليات القيادات وتطويرها بما يخدم مبادئ وتطبيقات الحوكمة، وإن يتم وضع قواعد ومعايير لاختيار القيادات في ضوء أسس ومعايير الحوكمة.
5. العمل على تطوير أساليب وأدوات العمل والقوانين والتشريعات ومعلومات ومهارات العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم الخبرات والمهارات العملية المتمكنة في مواكبة التطورات العالمية.

6. يقترح الباحث إدراج وحدة مؤسسية بمستوى قسم يكون مسئول عن ممارسات وتطبيقات الحوكمة بحيث يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها وأنشطة الحوكمة ومن المسئول عن تنفيذها وتقييمها بشكل دوري يعطى مقياس واضح عن إنجازات المؤسسات العمانية في تطبيق مبادئ الحوكمة وربطها بمؤشرات رؤية عمان 2040.
7. 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 المؤسسة.
8. ضرورة ربط معايير الحوكمة بمؤشرات الأداء المؤسسي والتقييم الدوري لها ومتابعة نسب الإنجاز.

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر متغيرات الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان ؛ حيث أنه تماشيا مع التطورات التنظيمية والهيكلية والإدارية والإقتصادية الراهنة؛ وإستدراكا لحدوث ازيمات في المستقبل والتي كان لها السبب في ضعف أساليب العمل والعائد المرجو من الأداء و تجاوزا للتقليد في نمط أعمال المؤسسات ؛ أصبح من الضروري الإهتمام بمفهوم الحوكمة وتطبيقه على مستوى المؤسسات الحكومية في السلطنة؛ كونها تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة المؤسسة؛ ولما لها من دور كبير في حماية جميع مصالح الأطراف ذات العلاقة وتحسين الأداء المؤسسي ، وتعد الحوكمة في القطاع العام وسيلة فعالة لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة وتحقيق التنمية الادارية وتسهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة، إضافة إلى وضع منهجية تهدف إلى الاستخدام الامثل للموارد وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء الاجهزة الحكومية. بالمقابل، فإن تحقيق التنمية بكافة أشكالها يتطلب توفير بيئة تنظيمية وإدارية تساعد على تطبيق الحوكمة وعلى الرغم من أهمية تطبيق الحوكمة، الا أن تبني تلك المبادئ ليس هدفاً بحد ذاته وإمنا وسيلة مهمة تساعد في تحقيق التنمية المستدامة وخاصة في ظل تبني سياسة الكفاءة في الانفاق العام، وتساهم في تطوير الكادري البشري بما يحقق الأهداف المرجوة وفق رؤية عمان الشاملة 2040.

قائمة

المصادر والمراجع

اولاً : المراجع العربية

1. أبو العطا، نرمين (2007). حوكمة الشركات سبيل التقدم مأ إلقاء الضوء على التجربة المصرية : مركز المشروعات الدولية الخاصة.
2. حمود، عواد كاظم (2014). دور الحوكمة اللاكترونية في تفعيل التجارة اللاكترونية : العراق ". الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات.
3. خلف عبد الله الوردات (2006). التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق (الطبعة الأولى) : الأردن.
4. خليفة ، علاء الدين أحمد (2017). العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجامعية ومعايير الحوكمة والاداء الرشيد" ، مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم، مجلس حوكمة الجامعات العربية، (فترة 11-13 آذار)،جامعة الشرق الاوسط، عمان ، المملكة الاردنية الهاشمية دراوشة ، هاني زياد أحمد (2009م) مبادئ الحوكمة في اطار مدونة الحوكمة لعام 2009 ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها ، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية: نابلس فلسطين.
5. رايح خوني ، رقية حساني(2008). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، ايتراك للنشر. (الطبعة الأولى): مصر.

6. سليلاطي ، ريما (2017). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في : الجامعات اللبنانية.
7. صالح ،احمد علي و الصالحي ،نضال أمين(2018). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الاردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي : مدينة عمان .
8. طارق عبد العال حماد (2005). حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف: الدار الجامعية : الإسكندرية مصر.
9. العريني ، منال بنت عبدالعزيز بن علي (2014م). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في : جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
10. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، (الطبعة الأولى) : دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن.
11. عمرو حامد(2009). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الإمارات العربية المتحدة.
12. محسن أحمد الخضري (2005). حوكمة الشركات، الطبعة الأولى : مجموعة النيل العربية، القاهرة .
13. محمد محمود و ناصر الدين ، تمارا،(2015م). الحوكمة مرتكز لتطبيق معايير ضمان الجودة تجربة جامعة الشرق الاوسط ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي السابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم : الدار البيضاء المملكة المغربية .
14. محمد مصطفى سليمان (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: الدار الجامعية، الإسكندرية.

15. محمد مصطفى سليمان (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
16. محمد مصطفى سليمان (2009). دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية، الطبعة الثانية.
17. محمود ، جمال مغروز سليم (2016م). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية: جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
18. موسى و جراح، ندى بدر (2014م). تأمين حماية مواقع الحوكمة اللاكترونية للشركات في محافظة البصرة دراسة استطلاعية : مجلة دراسات البصرة.
19. ناصر الدين ، تمارا (2017م). مفهوم الحوكمة في إطار دولة القانون والمجتمع المدني، مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم، مجلس حوكمة الجامعات العربية، فترة 11-13 آذار، جامعة الشرق الاوسط : عمان ، المملكة الاردنية الهاشمية .
20. ناصر الدين، يعقوب عادل (2021م). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة : المملكة الاردنية الهاشمية وزارة تطوير القطاع العام.
21. المهدي، سليمة حمد محمد (2015). إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية.
22. نجم عبود (2005). أخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث دراسات : مصر .

23. العدواني، عيد فالح (2009). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات

التطبيق ، مجلة النهضة : دولة الكويت .

24. الوكيل، منال محمد (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ، المجلة

العربية للإدارة : حي شرق مدينة نصر.

25. عبد الوهاب، ياسر (2011). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على

الغرف الصناعية المصرية ، دراسة ميدانية، مجلة النهضة ، (العدد 12) : جمهورية مصر.

ثانيا : الرسائل العلمية

1. بن عيسى ريم(2012). تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم

الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

2. الجعبري (2014). واقع الرقابة الإدارية الداخلية على موظفي مجلس القضاء الأعلى الفلسطيني وسبل

تطورها.

3. جمال عبيد محمد العازمي (2012). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية،

رسالة ماجستير في المحاسبة : كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

4. جوديت ، صايح (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في : جمعية الهلال

الأحمر الفلسطيني.

5. الحايك (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية : دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية.
6. حسين عبد الجليل آل غزوي (2010). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في المحاسبة تخصص تحليل مالي : كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك.
7. حسانين، أحمد سعيد قطب (2009). التكامل بين الآليات المحاسبية وبين المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة: دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي : مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 46 ، (العدد 1).
8. شيحا، محمد سيد عبد الحميد محمود (2012). دور المجالس المحلية في مساءلة القيادات التنفيذية مع التطبيق على محافظة الجيزة، رسالة ماجستير : جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
9. ريم (2012). "تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء : دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الاوراق المالية.
10. الشاورة (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه : الشركات المساهمة العامة الأردنية.
11. صالح بن إبراهيم الشعلان (2008). مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي : مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
12. العامري وحمودي (2018). أثر الحوكمة المصرفية على العائد والمخاطرة.

13. عبيد(2010). الحوكمة في المصارف الاسلامية العاملة : بالجزائر .
14. عزوي(2015). دور آليات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة مطاحن الاوراس باتنة، بسوريا.
15. فاتح غلاب (2010). تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
16. لاسي رياض (2011). إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وجباية : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي.

ثالثا : مراجع باللغة الأجنبية:

1. ALAMGIR, M,(may 2007). "corporate governance a risk perspective, paper presented to; corporate governance and reform: paving the way to financial stability and development "a conference organized by the : egyptian banking institute, cairo,7/8.
2. Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram,(2009) Y:" Assessing Corporate Governance in : Jordan", Arab Bank Review, Vol.8, No.1, p: 37-5.
3. Frank Yu, Corporate Governance and Earnings Management,working paper, Carlson School of Managemnt University of Minnesota, 2004.

4. Gruszczynski, M,(2006) Corporate governance and financial performance of companies in : Poland. International Advances in Economic Research, 12(2), P 251-259.
5. Haniffa a ‘R. M., T.E. Cooke, (2008) The impact of culture and governance on corporate social reporting,Journal of Accounting and : Public Policy 24, 2005.
6. Stanciu, Victoria, Internal Audit Approach in : Banks, Faculty of Accounting and Management Information Systems, Bucharest Romania.
7. Denford, James S.; Gregory S. D. and Kevin C. D. (2019). “Performance impacts of structure and volition in implementing policy through it-enabled government-to-citizen and government-to-employee interactions”, Economic Analysis and Policy , Vol. 64, December, pp. 116-129.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

مركز المشروعات الدولية الخاصة بحوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الامريكية : واشنطن، 2003 م، ص 145-151

www.informa-mea.com/governmentperformance- 2015م

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يشكل هذا الاستبيان جزءاً من الدراسة التي سنجرىها للحصول على أعلى درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية خلال مذكرة بعنوان: أثر متغيرات الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان

ولثقة الباحث بكم وبآرائكم، فأنتم الأصلح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع علامة (صح) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال فإن الباحث يأمل منكم التفضل بالإجابة على كل فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية

إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: طالب المنذري

إشراف: الدكتور/ هائل طشطوش

المعلومات العامة (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة ا:

أولاً : البيانات الأساسية

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

1. من 20-29 سنة 3. 30 - أقل من 40 سنة
2. من 40 - أقل من 50 سنة 4. 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

1. دبلوم 2. بكالوريوس
3. ماجستير 4. دكتورة

المسمى الوظيفي:

1. مدير 2. رئيس قسم
3. موظف 4. أخرى

سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 - أقل من 10 سنوات
3. من 10 - أقل من 15 سنة 4. 15 سنوات فأكثر

ثانياً: محور العبارات والابعاد

ضع علامة (صح) امام العبارة المناسبة

رقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
-----	----------	-------	------------	-------	----------	---------------

المحور الأول: الحوكمة

مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل مراقبة وتوجيه الأعمال بها والذي يحدد أساس عمل الحوكمة في المنظمات هو مدى توزيع المسؤوليات والحقوق بين المساهمين في هذه المنظمة ومجلس الإدارة.

البعد الأول : العدالة

1	يوجد مراقبة مستمرة من قبل الدولة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها.				
2	تطبيق الحوكمة ساعد على إيجاد أسس عادلة لحوافز العاملين مما أثر بالإيجاب على تحسين الأداء				
3	يتسم تطبيق الإجراءات الادارية في حكومة سلطنة عمان بالعدالة.				
4	تسعى حكومة سلطنة عمان إلى مكافأة الموظفين المتميزين بطريقة عادلة.				
5	هناك إجراءات عادلة في حكومة سلطنة عمان لملاحقة التجاوزات والمسائلة القانونية لأي مخالفة داخل أي وزارة.				

البعد الثاني : الشفافية

7	يعمل تطبيق الحوكمة على إظهار الشفافية في نتائج العمل.				
8	تتسم أعمال حكومة سلطنة عمان بالوضوح				
9	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء المؤسسي				
10	تلتزم الوزارت ببرنامج الرقابة على اعمالها من قبل جهاز الرقابة المالية والادارية				

البعد الثالث : المسائلة

					13	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الحكومة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك
					14	يساهم تطبيق الحوكمة في تحقيق المسائلة العادلة
					15	يلم الموظفون العاملين في الدولة بالمسؤوليات المناطة بهم
					16	يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل
					17	يتم تطبيق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

وهو عبارة عن تخمين شامل لماهية مخرجات المنظمة الفعلية مقارنةً بالمخرجات المتوقعة تبعاً للأهداف المرجو تحقيقها

البعد الأول: الفاعلية

					19	تسعى الحكومة إلى استخدام مواردها البشرية والفنية والإدارية بالشكل الأمثل.
					20	تتناسب الخطط والبرامج التي تضعها الحكومة مع الموارد والإمكانات المتاحة لديها.
					21	تتبنى الوزارات الأساليب والإجراءات الهادفة إلى الإرتقاء بمستوى أداء العاملين.
					22	تمتلك الوزارات القدرة على أداء أعمالها وتنفيذ أنشطتها بالطريقة الصحيحة والملائمة.
					23	تسعى الحكومة للوصول إلى النتائج المرغوبة بالحد الأدنى من الموارد والإمكانات المستخدمة في إنجاز وتنفيذ الأنشطة والأعمال.

البعد الثاني : الانتاجية					
					24
					تطبق حكومة سلطنة عمان أسلوب التخطيط والتنظيم وتوجيه الرقابة والمتابعة في العمل.
					25
					تتبنى الحكومة الأساليب والإجراءات الهادفة إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها.
					26
					تمتلك الحكومة أهدافاً قابلة للتحقق واستراتيجيات واضحة المعالم والرؤى.
					27
					تعتمد الوزارات على مقاييس أداء واضحة ومحددة لقياس أدائها.
					28
					تسعى حكومة سلطنة عمان إلى تلبية احتياجات ورغبات الشركاء بما يتناسب مع أهدافها ومواردها وإمكاناتها.
					29
					تقوم الحكومة في اداء اعمالها التي تتفق مع اهدافها
البعد الثالث : الكفاءة					
					30
					تطبيق الحوكمة يحقق نتائج إيجابية ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي
					31
					تساهم الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية.
					32
					يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة
					33
					يوجد خطط لتطوير الموارد المالية

ملحق رقم (2)

محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	صالح النور الحاج	أستاذ مشارك/ قسم إدارة الاعمال	جامعة الفاشر/ السودان
2	عبد الهادي السمانى عثمان	أستاذ مساعد /قسم إدارة الاعمال	جامعة الباحة/ السعودية
3	خالد بن علي الحارثي	دكتورة علوم سياسية	هيئة حماية المستهلك
4	بشري على احمد	أستاذ مساعد / قسم إدارة الاعمال	جامعة الدلنج / السودان