



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE`S SMART UNIVERSITY

كلية الإدارة

ماجستري إدارة مخاطر

درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية

The degree of employees' awareness of the dimensions of governance and their role
in enhancing it in government agencies

القائد	
20222005910	عمر علي الغامدي
الأعضاء	
20212005114	محمد عشوي
20222005914	أحمد عبدالعظيم الزهراني
20212005252	فاطمة مطلق الشمري
20222006202	عبدالله طارق الغليقه
20212005076	جعيثن مطلق الهاجري
20222005902	أبرار مفلح الرشيدى
20222006215	عبدالرحمن آل عطايف
20222006028	سعيد سعد ال عثمان
مشرف المقرر	
وليد سليمان	
Year	السنة
2022	1444

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ
وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾

سورة الجمعة ﴿2﴾

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب

اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كللهم الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمونا العطاء بدون انتظار .. إلى

من نحمل أسمائهم بكل افتخار

أبائنا العزيزين

إلى ملاكنا في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى

بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائهم سر نجاحنا وحنانهم بلسم جراحنا إلى أغلى الحبايب

أمهاتنا الغاليين

إلى من رافقونا منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعهم سرنا في دروبنا خطوة بخطوة

..وما يزالوا يرافقوننا حتى الآن.. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتنا

أخواتي

شكرو تقدير

كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم

"تستطع فلا تبغضهم

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكللت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمة التي من
بها علينا فهو العلى القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير لمشرف
الرسالة على جهوده و عمله الحثيث لكي يخرج هذا البحث الأستاذ الدكتور " وليد سليمان " &
. الأستاذة الدكتورة " فاطمة "

كما اتقدم بالشكر إلى الذين كانوا عوناً في بحثي هذا و نوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً

في طريقي

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات

والمعلومات، فلهم منا كل الشكر، وأخص منهم آبائنا و أمهاتنا العزيزين .

فهرس المحتويات:

10	الملخص:
10	:Abstract
11	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:
11	المقدمة:
12	مشكلة الدراسة:
13	فرضيات الدراسة:
13	أهمية الدراسة:
14	أهداف الدراسة:
15	أسئلة الدراسة:
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
16	أولاً: الإطار النظري:
16	المبحث الأول: الحوكمة:
16	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة:
18	المطلب الثاني : أهداف الحوكمة في الهيئات الحكومية:
19	المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بحوكمة الهيئات الحكومية:
20	المطلب الرابع: أهمية تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية:
22	المطلب الخامس : آليات الحوكمة في الهيئات الحكومية:
24	المطلب السادس: أبعاد الحوكمة في الهيئات الحكومية:
35	المطلب السابع: محددات الحوكمة:
36	المطلب الثامن : متطلبات تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية:
38	المطلب التاسع : التحديات أو المعوقات التي تواجه الحوكمة في الهيئات الحكومية:
41	المبحث الثاني: التجارب العربية والعالمية لتطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد ورؤية السعودية 2030 للحوكمة:
41	المطلب الأول: التجارب العربية والعالمية لتطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد:
46	المطلب الثاني: مثال لتطبيق عناصر الحوكمة في برنامج الإسكان التابع لوزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية:
50	المطلب الثالث: درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية:

51	ثانيا: الدراسات السابقة:
51	الدراسات العربية:
58	الدراسات الأجنبية:
61	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة:
61	منهجية الدراسة:
61	منهج الدراسة:
62	طرق جمع البيانات:
62	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
63	صدق أداة الدراسة:
63	ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
64	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها:
64	أولاً: البيانات الديمغرافية للدراسة:
69	ثانيا: وصف محور الدراسة (درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية)
81	ثالثا: اختبار فروض الدراسة:
87	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
87	النتائج:
88	التوصيات:
89	المراجع العربية:
97	المراجع الإنجليزية:
99	الملاحق: الاستبانة
104	تقييم أعضاء الفريق

قائمة الأشكال:

شكل 1 يوضح توزيع الجنس.....	65
شكل 2 سنوات الخبرة.....	66
شكل 3 توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	67
شكل 4 الحالة الإجتماعية.....	68

قائمة الجداول:

جدول 1 ثبات أداة الدراسة.....	63
جدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	64
جدول 3 وزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	65
جدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	66
جدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....	67
جدول 6 التكرار والنسب المئوية للبعد الشفافية.....	69
جدول 7 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الشفافية.....	70
جدول 8 التكرار والنسب المئوية لبعد الفعالية والكفاءة.....	71
جدول 9 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الفعالية والكفاءة.....	72
جدول 10 التكرار والنسب المئوية لبعد العدل والمساواة.....	73
جدول 11 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد العدل والمساواة.....	74
جدول 12 التكرار والنسب المئوية لبعد المساءلة.....	75
جدول 13 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد المساءلة.....	76
جدول 14 التكرار والنسب المئوية لبعد المشاركة.....	76
جدول 15 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة.....	77
جدول 16 التكرار والنسب المئوية لبعد سيادة القانون.....	78
جدول 17 المتوسطات والانحرافات المعيارية.....	78
جدول 18 التكرار والنسب المئوية لبعد السيطرة على الفساد.....	79
جدول 19 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد السيطرة على الفساد.....	80
جدول 20 معامل ارتباط بيرسون لبعد الشفافية.....	81
جدول 21 معامل ارتباط بيرسون لبعد الفعالية والكفاءة.....	81
جدول 22 معامل ارتباط بيرسون لبعد العدل والمساواة.....	82

82	جدول 23 معامل ارتباط بيرسون لبعء المساواة.....
83	جدول 24 معامل ارتباط بيرسون لبعء المشاركة.....
83	جدول 25 معامل ارتباط بيرسون لبعء سيادة القانون.....
84	جدول 26 معامل ارتباط بيرسون لبعء السيطرة على الفساد.....
84	جدول 27 جدول تحليل التباين الاحادي لمتغير الجنس.....
85	جدول 28 جدول تحليل التباين الاحادي لمتغير سنوات الخبرة.....
86	جدول 29 تحليل التباين الاحادي لمتغير العمر.....
86	جدول 30 تحليل التباين الاحادي لمتغير الحالة الاجتماعية.....

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 102 من العامية بالهيئات الحكومية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد الحوكمة (الشفافية، الفعالية والكفاءة، العدل المساواة، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون والسيطرة على القانون ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية).

Abstract:

The study aimed to identify the degree of workers' awareness of the dimensions of governance and their role in enhancing it in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study used the analytical descriptive approach. The study sample consisted of 102 colloquial workers in government agencies. The study used the questionnaire as a tool for data collection. The results of the study indicate the existence of a significant relationship between each dimension of governance (transparency, effectiveness and efficiency, justice, equality, accountability, participation, rule of law and control over the law and their role in strengthening them in government bodies). years of experience, age, marital status).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات، والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين الشركات والمنظمات العالمية والمحلية وكذلك المؤسسات المختلفة في الهيئات الحكومية من أجل الوصول إلى الجودة والتميز وكسب رضا العملاء وضمان البقاء والاستمرارية، وأمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات والهيئات الحكومية مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعتبر الإدارة الرشيدة أو الحوكمة أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات والهيئات الحكومية (علالي، 2014، ص 1-2).

وأن الحوكمة أصبحت ذات أهمية كبرى على المستوى العالمي، وخاصة المؤسسات الدولية والمعنية بقضايا التنمية والتمويل المالي كالبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واحتلت أبعادها مكانة هامة، لضمائها حقوق المساهمين والمستثمرين، وتحقيق النزاهة وتعزيز العدالة، وتشجيع التميز (ربابعة، 2019، ص 3).

ظهرت الحوكمة وأبعادها كأحد الموضوعات الهامة على مستوى العالم بعد الأزمة المالية التي شهدتها العالم ومؤسساته وشركاته الكبرى خلال السنوات الخمس من 1997 حتى عام 2002، بسبب انتشار الفساد الإداري والمالي في هذه المؤسسات، وسوء استخدام السلطة، والابتعاد عن القيم والأخلاقيات، ونتيجة لكل ذلك فرض مصطلح الحوكمة نفسه بسرعة على الساحة العالمية وانتشر لدى العديد من دول العالم، ثم سرعان ما انتقل إلى العديد من المجالات المختلفة ومنها التربية، لتصبح الحوكمة معياراً لتحديد جودة خدمات مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية ومنها قطاع الإسكان، فتعد مبادئ الحوكمة أحد مداخل الإصلاح التي تسهم في إحداث تغييرات جذرية في جودة خدمات مؤسسات القطاع العام، وإحداث نقلة نوعية في ارتفاع جودة مخرجات هذه المؤسسات (حاتمة & كايد، 2017، ص 102-122).

إن أداء المؤسسة لا يعتمد على أداء الأفراد يعتمد على ثقافة المؤسسة المبني على قيم الإبداع والمعرفة، لذلك فإن المؤسسات التعليمية جميعا تحمل على عاتقها إيجاد المعارف الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ونقلها إلى المجتمع المحيط بها، لتدفع به إلى أفاق معرفية مهارية جديدة (Gaurav,2013,p222).

لذلك أصبحت الحوكمة ومبادئها من أبرز المداخل الإدارية الحديثة للتطوير والإصلاح الإداري، فالهدف من تطبيقها إحداث تغييرات إيجابية في جميع الإجراءات التي تشمل تطوير الأهداف، والتشريعات، والسياسات، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، والشراكة، ونظم المعلومات، فالحوكمة إطار كامل متكامل من الأركان والمعايير؛ حيث يهدف تبنيها إلى إيجاد هيئات حكومية تتعزز لديها الشفافية، والمساءلة، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين هيئاتها المختلفة، مع وجود دور للمستفيدين في العملية الإدارية (الفرا،2013، ص107).

مشكلة الدراسة:

أصبح تطبيق الحوكمة وأبعادها في الهيئات الحكومية أداة ضغط كبرى، لتحسين جودة الخدمات في جميع جوانب هذه الهيئات، والذي يؤدي إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة، فأبعاد الحوكمة ضرورية في الهيئات الحكومية لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفير تعليمًا قادرًا على المنافسة، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على مخرجاتها.

ولذلك ظهر مفهوم الحوكمة في الهيئات الحكومية المختلفة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين ليعبر عن حقيقة الأزمة التي تمر بها هذه الهيئات مع وضع الحلول المقترحة لها، حيث تمثلت الأزمة في حدوث فجوة بين الرؤية والواقع والملموس، والتعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وغياب الشفافية والمساءلة في مراقبة ميزانية هذه الهيئات وأوجه إنفاقها، وعدم السماح بإعادة توجيهها بما يخدم مصالح المؤسسات التابعة لهذه الهيئات والمجتمع.

أصبح تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام أداة ضغط كبرى، لتحسين جودة الخدمات في جميع جوانب هذه المؤسسات، والذي يؤدي إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات القطاع العام لإنجاز مهامها بكفاءة وفعالية على المستوى التنظيمي لتوفير تعليماً قادراً على المنافسة، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على مؤسسات القطاع العام ومخرجاتها.

وتكمن المشكلة في التحديات التي تواجه المملكة العربية السعودية إلى ابتكار أساليب جديدة وتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة في إطار سياسة عليا ترسمها المملكة، وتستند إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بهدف التأكد من تحقيق أهدافها في مؤسسات القطاع العام ورسالتها المجتمعية، وكذلك تحسين جودة هذه المؤسسات في إطار من النزاهة والشفافية، والعدالة والمساءلة، والالتزام بمبدأ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأدائها، وبالتالي تشير هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحسين جودة خدمات مؤسسات القطاع العام.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية؟

فرضيات الدراسة:

➤ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية.

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تظهر أهمية هذه الدراسة لزيادة الاهتمام بالحوكمة وأبعادها في منظور القطاع العام في المملكة العربية السعودية من خلال هيئاتها الحكومية والتي تهتم بوضع مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط ومراقبة أعمال الهيئات الحكومية بغرض حماية ممتلكاتها من جهة، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى، وذلك من خلال اختيار الأساليب، التي تنظم العلاقات بين الأطراف الأساسية والتي تؤثر في الأداء، ولما تشجعه الحوكمة من الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية، وركزت هذه القوانين والقواعد على الشفافية والنزاهة والمحاسبة والمساءلة وسهلت عملية الرقابة والإشراف على الأداء.
- تعد الحوكمة وأبعادها موضوعاً يستحوذ على اهتمام واسع من طرف الباحثين والمنظمات الدولية، باعتباره إطاراً للحد من تضارب المصالح والوقاية من الالتزامات على مستوى مؤسسات القطاع العام.
- وتنبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحقيق تحسن لجودة خدمات الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية:

- تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من حاجة نظم الإدارة الحديثة لمثل هذه الدراسات التي تناقش التطور في هذا المجال، حيث تقوم هذه الدراسة من خلال العمل الميداني في الكشف عن تطبيق أبعاد الحوكمة وتفوقها في تطوير وتنمية الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- تكمن الأهمية المباشرة للدراسة في مساعدة صناع القرار وموظفي وإداري الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية في تطبيق أبعاد الحوكمة في الهيئات الحكومية بالاعتماد على نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية الحوكمة، وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى.
- التعرف على محددات الحوكمة وأبعادها.

- معرفة أهمية تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية.
- التعرف على أهداف الحوكمة في الهيئات الحكومية.
- التعرف على التجارب الدولية في تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد.
- التعرف آليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية.
- التعرف على التحديات أو المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية.
- التعرف على مثال لتطبيق عناصر الحوكمة في برنامج الإسكان التابع لوزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية).
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية.

أسئلة الدراسة:

- ما هو مستوى لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية)؟

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: الحوكمة:

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة:

يتمثل مفهوم الحوكمة بمدى كفاءة وفاعلية ومشروعية الحكومة على المستوى الوطني، لا بل على المستوى العالمي الأوسع الذي يمكن الدولة لعب دور ملائم ومتفاعل مع التطورات الاقتصادية على المستوى العالمي (توق، 2014). تعني الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات بالدولة من خلال سياسات وآليات تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة ومكافحة الفساد، وتسعى إلى تحقيق العدالة والمساواة وعدم التمييز بين العاملين والاستجابة لاحتياجاتهم وتتحرى الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الجودة والفاعلية يرضى عنها العاملين (خضري، 2014، ص 7).

تعريف الحوكمة: أنها ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على قوانين ومعايير وقواعد منظمة تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة من ناحية وأصحاب المصالح من ناحية أخرى (الورهي، 2019، ص 7). تعرف أيضاً على أنها إدارة قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة داخلية وخارجية (الأسمر، 2020، ص 940).

تعرف الحوكمة على إنها مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة واتخاذ القرار وتقييم مستوى أداء الدولة نحو خدمات عامة ذات جودة عالية، أي أنه يركز على تقليص دور الحكومة من التفرد في رسم السياسات العامة واتخاذ القرار، إلى مشاركة وتنسيق بين أصحاب المصالح في إدارة شؤون الدولة بما يساعد في مكافحة الفساد (العجماء، 2019، ص 1).

وينظر أيضا إلى الحوكمة على أنها نظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المنظمات، وتحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف في إطار مجموعة قوانين وإجراءات تضم المساءلة والشفافية والرقابة والنزاهة، من أجل إقامة توازن بين الأهداف الفردية والجماعية (عساف، 2018، ص8).

تعريف الحوكمة في القطاع العام:

هي نظام يتم بموجبه إخضاع المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء، حيث عرفت على أنها الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر مجموعة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون.

علاقة الحوكمة ببعض المفاهيم:

الحوكمة والإدارة المحلية:

يتم ذكر الحوكمة المحلية فقط عندما يتعلق الأمر بالحوكمة العامة. الإدارة المحلية واللامركزية الإدارية ومشاركة المواطنين في الشؤون المحلية مفاهيم مهمة لا تنفصل عن الحوكمة الرشيدة في القطاع العام، حيث ينظر إليها على أنها أدوات مهمة لتفعيل وتحسين كفاءة تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام بشكل خاص. في الدول النامية، وتعني الحوكمة المحلية الرشيدة بأنها استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا فإن الحوكمة المحلية تهدف إلى توسيع مشاركة المواطنين في إدارة شئون الدولة على المستوى المحلي، وذلك بتعزيز مساهمة الأفراد في صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات التي تلبى احتياجاتهم وتحقيق التنمية على المستوى المحلي (البسام، 2021).

الحوكمة والحكومة الالكترونية:

تُعرّف الحكومة الإلكترونية بأنها توفير العمل الإداري الحكومي بشكل تقني إلكتروني من خلال ربط الدوائر الحكومية وتقديم الخدمات والمعلومات، وإجراء الأعمال الحكومية باستخدام الوسائل الإلكترونية المتاحة لها،

مما يزيد من فعاليتها وكفاءتها، حيث لا يمكن تصور حكومة إلكترونية فعالة وتحقيق الأهداف المطلوبة ما لم يتم وضع القوانين واللوائح ذات الصلة التي يتم تحديثها بشكل منتظم لمواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية، بالإضافة إلى هذه الأنظمة والقوانين يجب أن تكون ملزمة للجهات الحكومية بتطبيق مبدأ الشفافية والالتزام بنشر البيانات الدقيقة بالإضافة إلى المسؤولية في التنفيذ والرقابة. لذا، فإن تفعيل سيادة القانون وتطبيق هذه القوانين هو العناصر الحاسم، لأن إصدار القوانين والأنظمة، مع غياب أو قصور في التطبيق يؤثر سلباً على فاعلية الأنظمة وبالتالي الاستفادة من تبني وتطبيق الحكومة الإلكترونية (البسام، 2021).

الحكومة ومنظمات المجتمع المدني:

بما أن جميع عملياتها عبارة عن أنشطة تطوعية جماعية يقوم بها الأعضاء، توصف منظمات المجتمع المدني بأنها هيكل تنظيمي يعمل أعضاؤه بشكل ديمقراطي لتحقيق المصلحة بين السلطات العامة والمواطنين، ولأن جميع أفعالها طوعية، فهي تهدف إلى تحقيق مصالح وقيم متشابهة بين الدولة وسكانها. المنظمات غير الحكومية وغير الهادفة للربح؛ أعضاؤها هم مجموعة من الأشخاص غير المنتسبين إلى الحكومة أو سوق العمل والمهتمين بالقضايا الاجتماعية؛ وتجدر الإشارة إلى أن المبادئ التوجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة تقر بأن منظمات المجتمع المدني لا تشمل الجمعيات الربحية أو الأعمال التجارية (عبد العظيم، 2015).

المطلب الثاني : أهداف الحوكمة في الهيئات الحكومية:

يؤدي التطبيق الجيد لحوكمة الهيئات الحكومية إلى دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات وتحسين الاقتصاد بشكل عام، وذلك من خلال ما تحققها أهداف الحوكمة من أهمها (السيد، 2009، ص13-15):

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات الهيئات الحكومية وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي الذي يمكن من الحد من ظاهرة.
- تحسين وتطوير إدارة الهيئات الحكومية ومساعدة المديرين مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة.

- تجنب حدوث أزمات مالية، وضمان وجود صورة عادلة لكافة الأطراف أصحاب المصالح.
- الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالهيئات الحكومية، وتحسين كفاءة وفعالية هذه الهيئات وضمان استمرارها ونموها في المجتمع.
- إيجاد الهيكل المناسب الذي تحدد من خلاله أهداف الهيئات الحكومية ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- المراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الهيئات الحكومية، والتوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تمكين الهيئات الحكومية من الحصول على التمويل المطلوب من أكبر عدد من المستثمرين المحليين والأجانب.
- تجنب حدوث الممارسات المالية الخاطئة وتدعيم استقرار الهيئات الحكومية ودعم أسواق المال المحلية والدولية.

المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بحوكمة الهيئات الحكومية:

أهم العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بحوكمة الهيئات الحكومية: (السيد، 2010، ص135):

- عدم وجود ممارسة إدارية رشيدة تسمح للقائمين في الهيئات الحكومية من الداخل سواء كانوا أعضاء في مجلس الإدارة أو الإدارة أو كبار الموظفين بنهب هذه الهيئات أو المال العام على حساب المساهمين، الدائنين وعامة الناس.
- سوء الإدارة يؤدي إلى عدم قدرة الهيئات والمؤسسات الحكومية على المنافسة وخروجها الكامل من السوق لعدم قدرتها على جذب رؤوس أموال كافية.

- افتقاد الشفافية والوضوح والدقة في الحسابات الختامية للهيئات الحكومية والمشروعات التابعة لها تجعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح.
- الحوكمة وقواعد الإدارة الرشيد ضرورية ومهمة سواء بالنسبة للاقتصاد الكلي أو الهيئات الحكومية، كذلك الخاصة ووضع هيكل يسمح بقدر من الشفافية والحرية في ظل سلطة القانون.
- تنبع الحاجة إلى ممارسة الحوكمة أو سلطة الإدارة الرشيدة، للفصل بين الملكية وإدارة الهيئات الحكومية.
- تساهم حوكمة الهيئات الحكومية في تقليل المخاطر وتحسين الأداء.
- تساعد حوكمة الهيئات الحكومية في تحقيق أفضل عائد للدولة على استثماراتها.

وتتمثل مبررات الحوكمة في الهيئات الحكومية في الآتي:

- التأكد من أن جميع العاملين في الحكومة، من المستويات العليا وحتى المستويات التنفيذية فيها، يتصرفون بأمانة وموضوعية.
- يجب التخلص من الأخطاء والانحرافات، سواء كانت متعمدة أو غير مقصودة، أو على الأقل التقليل منها.
- الاستفادة من آليات المحاسبة والرقابة؛ وربط الإنفاق بالكفاءة.
- تحقيق الإفصاح والشفافية في التعاملات.
- الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء عبر جميع أشكال الرقابة مع مقاومة الضغط الإداري (التمييزي، 2018، ص212).

المطلب الرابع: أهمية تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية:

تتمثل أهمية تطبيق الحوكمة في الآتي: (عباس، 2019، ص144، العريني، 2016، عطوة & علي، 2012، ص473-474):

- يسهم في إنشاء هيئات مستقلة مسؤولة عن تحديد توجهها الاستراتيجي وضمان كفاءة وفعالية إدارتها في الاعتراف بضعف الأداء وضعف النتائج.
 - تساعد هذه الهيئات في تحقيق أهدافها باستخدام أفضل التقنيات للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة دون استنفادها، وبالتالي تحسين الجودة الأكاديمية وتحقيق مؤشرات الجودة التعليمية.
 - ضمان الحقوق والمصالح الإدارية، فضلاً عن ثقة العمال وأصحاب المصلحة.
 - يساعد على تنفيذ المشروع بكفاءة عالية وفقاً للقوانين والحوكمة الفعالة لنظام المراقبة والإشراف الذاتي.
 - يساعد في تحديد أوجه القصور في الأداء والنتائج السيئة.
 - الحفاظ على مزيج صحي من الواجبات التشغيلية الاستراتيجية والقصيرة الأجل على المدى الطويل.
 - تساعد الحوكمة الهيئات الحكومية على تحسين قدرتها التنافسية وتقليل الفساد الإداري والمالي.
 - تضمن تمتع العاملين في الكيانات الإدارية على قدم المساواة بحقوقهم ومصالحهم.
 - الحوكمة هي نظام للرقابة والتنظيم الذاتي تؤدي إلى التطبيق القانوني المناسب للتشريعات، وبالتالي الحكم الرشيد، وحماية حقوق الموظفين من أجل ضمان رضا المجتمع الهيئات الحكومية وأدائها.
 - تساعد الحوكمة الهيئات الحكومية على وضع إطار تنظيمي لتحديد أهداف الهيئات الحكومية وأساليب تحقيقها.
 - وضع أسس العلاقات بين إدارات الهيئات الحكومية وأصحاب المصلحة والمستفيدين، استناداً إلى فهم واضح لحقوق كل طرف ومسؤولياته، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء ونوعية العملية الإدارية.
 - غرس الروح التنافسية بين الهيئات الحكومية من خلال جذب عدد كبير من المتطوعين وأفراد المجتمع لدفع مدارسهم إلى مقدمة المجموعة، وهو ما ينعكس في تميز أداء هذه الهيئات.
 - زيادة ثقة جميع الموظفين من خلال مبادئ العدالة والمساواة، مع ضمان حقوقهم من خلال فكرة المساءلة.
- وتتمثل أيضاً أهمية تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية في الآتي:

- تحظى آليات الحوكمة باهتمام عالمي كبير من خلال المنظمات والمجاميع العلمية، وهذا لأجل استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي ومكافحة الفساد، والعمل على تجنب المؤسسات لحالات التعثر المالي والافلاس، وهذا من خلال ممارسة العديد من الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية والعمل على نزاهة العاملين بها والتأكد من الدقة والوضوح والشفافية في كافة المعاملات والقوائم المالية فتمتداد ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات (عصام، بلال، 2018، ص373).

- تأكيد مسؤوليات الإدارة والعمل على تعزيز مساءلتها وتحسين جميع الممارسات الإدارية والمحاسبية والمالية من خلال التأكيد على الشفافية، والمساعدة في سرعة اكتشاف الغش المالي والفساد الإداري والتلاعب، والعمل على اتخاذ كافة الإجراءات الواجبة (عصام، بلال، 2018، ص373).

تطبيق قواعد الحوكمة يؤدي الى ضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين في الشركات (محمود، 2019- ص25).

المطلب الخامس : آليات الحوكمة في الهيئات الحكومية:

الاليات الداخلية:

يتم احتواء أنشطة ووقائع الهيئات، فضلاً عن الإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف تلك الهيئات، ضمن عمليات الحوكمة الداخلية، وتشمل آليات الحوكمة الداخلية على الآتي (شبير، 2017، ص31):

دور مجلس الإدارة:

هو الهيئة الرئيسية المسؤولة عن الإشراف على إجراءات الإدارة ومنع التبذير في الإنفاق العام، وذلك لأن مجلس الإدارة لديه السلطة لمنع سوء استخدام أموال الوكالة من خلال ممارسة السلطات الجماعية القانونية، وتتمثل مسؤوليتها الأساسية في إبلاغ النتائج والتوصيات إلى مجلس الإدارة للحصول على الموافقة النهائية.

لجنة التدقيق:

حيث تقوم بإعداد التقرير المالي والإشراف على عملية التدقيق الداخلي في الجهات الحكومية، كما أنها تدعم التدقيق الخارجي من خلال أجهزتها لتعزيز استقلاليتها من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة، فهي أداة حوكمة تعمل على تحسين وزيادة حجم المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها، مما يؤدي إلى الموثوقية والشفافية، يقتصر الأعضاء على أولئك الذين يخدمون في مجلس الإدارة ولكن ليسوا في الإدارة التنفيذية، مما يمنحهم هوية فريدة بسبب اختلافهم مع قرارات المجلس.

لجنة المكافآت:

من أجل ضمان الترويج طويل المدى لمصالح الهيئات الحكومية من خلال جذب الموظفين المهتمين ذوي المهارات الجيدة، شكل مجلس الإدارة لجنة مؤلفة من أعضاء غير تنفيذيين لمراجعة حزم المكافآت لمجلس الإدارة والإدارة العليا.

لجنة التعينات:

وضعت هذه اللجنة مجموعة من المسؤوليات أهمها وضع المواصفات والمهارات اللازمة التي يجب توفرها لتعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين، من بين أفضل المرشحين الذين تكون مهاراتهم وخبراتهم، متوافق مع المهارات والخبرات التي تحددها الجهات الحكومية.

التدقيق الداخلي:

يعد التدقيق الداخلي أمرًا بالغ الأهمية للعملية الحكومية لأنه يحسن القدرة على التحكم في الأجهزة الحكومية ومحاسبتها، مما يؤدي بدوره إلى سلوك أفضل للموظفين وتحديد تهديدات الفساد المالي والإداري.

الآليات الخارجية:

كأحد المصادر الرئيسية لتنفيذ الحوكمة، تتمثل الآليات الخارجية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصلحة الخارجيون على الهيئات الحكومية وحجم الضغط الذي يمارسه ويمارسه عدد من المنظمات الدولية ومنها ما يلي (شبير، 2017، ص 32-33):

منافسة سوق الخدمات وسوق العمل الإداري:

نظرًا لأنه سيكون هناك سلوك إداري أفضل نتيجة للمنافسة في السوق، فإن وجود سوق فعال للمسؤوليات الإدارية للمديرين التنفيذيين من المستوى الأعلى أمر ضروري.

الاندماج والاستحواذ:

يعتبر الاندماج والاستحواذ أحد أشكال دمج الأعمال للهيئات الحكومية والتي ينص عليها بعض القوانين، وبالتالي والذي بدوره يجب على الحكومة تتبعها.

التدقيق الخارجي:

يتمثل دور المدقق الخارجي في زيادة الثقة في الأجهزة الحكومية بين أصحاب المصلحة وعامة الناس من خلال ضمان دقة الحسابات المالية والتمسك بالمعايير الأخلاقية في العمليات الحكومية.

التشريع والقوانين:

الحالات التي يكون فيها للقواعد واللوائح تأثير على الحكومة ليس بسبب وظيفتها داخلها، ولكن بسبب تفاعلها مع بعضها البعض.

المطلب السادس: أبعاد الحوكمة في الهيئات الحكومية:

المشاركة:

إن مشاركة المواطنين في عملية الحكم هي الخصائص الأساسية للحوكمة، المشاركة كخطوة مهمة لحشد الناس للمشاركة في عملية صنع القرار، يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة ولكن يجب أن تكون المشاركة مستنيرة ومنظمة، يمكن تحقيق أهداف وغايات الحقوق السياسية من خلال زيادة مشاركة الناس في المجتمع، يمثل الإطار القانوني سيادة القانون التي تضمن الحياد من حيث المشاركة في عملية صنع القرار في الحكم (العربي، غالب، 2021).

تعتبر مشاركة المواطنين والمجتمع المدني عاملاً مهماً من أجل تحقيق التنمية، لكونها تساهم في التفاعل بين الدولة والمجتمع من خلال مشاركة المواطنين بالمساهمة في اتخاذ القرار ومساءلة صانعي القرار إضافة إلى مشاركتهم في تحديد الاحتياجات، إعداد الخطط والبرامج، إعداد الموازنات، اتخاذ قرارات التشغيل اليومية، النواحي المالية، التنفيذ (أسامة، 2014).

ويمكن تحقيق مبدأ المشاركة في إطار الإدارة الرشيدة من خلال الآتي:

- ضرورة تقديم القوى المجتمعية لتنازلات من إلى الوصول إلى حلول وسط، وذلك إدراكاً منها أنه لا يمكن تحقيق كل مصالحها بغض النظر عن نفوذها السياسي والاقتصادي.
- تعزيز ثقافة الحوار والاحترام المتبادل على المستويات الوطنية المختلفة بين الأطراف المجتمعية.
- تحديد المصالح الأهم في المجتمع وخلق الوسائل اللازمة لتحقيقها في حدود الإمكانيات البشرية والمادية.
- تمكين القوى المختلفة في المجتمع من طرح وجهة نظرها وإيجاد السبل اللازمة لتحقيق مصالحها بطرق سليمة.
- تنمية منظمات المجتمع المدني وإيجاد الأطر القانونية التي تمكنها من إيضاح مصالح المنتسبين إليها.
- تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية القائم على مبادئ الحوكمة (الحضيف، 2008).

سيادة القانون:

تعرف سيادة القانون على أنها "حماية المرء لذاته وممتلكاته وحقوقه الاقتصادية بموجب القانون، فضلاً عن العقوبات المتساوية للجميع"، يتجلى احترام القانون من قبل جميع الأطراف الملتزمة بالنظام القانوني للقوانين والتشريعات والأنظمة وغيرها من القواعد، سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات حكومية أم منظمات مجتمع مدني (أسامة، 2014).

لا شيء فوق حكم القانون، أي يخضع له كل الحكام والمسؤولين والمواطنين، هناك أطر وآليات قانونية معمول بها لحل النزاعات القانونية، وضمان حق التقاضي، واستقلال القضاء، والتطبيق العادل والمتساوي للأحكام

والنصوص القانونية على جميع أفراد المجتمع في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، والحياة السياسية، وأن هذه القوانين تتماشى مع معايير حقوق الإنسان، وأنها بمثابة ضمانة لحقوق الإنسان والحريات، وأن جميع الأطراف واثقة في تطبيق القواعد (العجلوني، 2013).

من الخصائص المهمة الأخرى للحكم الرشيد سيادة القانون، يحتاج إلى إطار قانوني عادل لإرساء سيادة القانون في المجتمع، سيادة القانون تضمن عدم التحيز مما يساعد على حماية حقوق الإنسان، ولا سيما من هم الأكثر تهميشاً في المجتمع، إن النظام القضائي المستقل وطبيعته الحيادية وقوة الشرطة غير القابلة للفساد هي العناصر الأساسية لضمان سيادة القانون (العربي، غالب، 2021).

ولتحقيق سيادة القانون يجب على الهيئات الحكومية الالتزام بالآتي (مرسال، 2020، ص202):

- أن تكون كل أسس واجراءات العمل منسجمة مع الأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المنظمة.
- أن تكون كل أسس واجراءات العمل مترابطة وواضحة ولها سند قانوني. وأن يتم تطبيقها بشكل موحد على جميع الموظفين.
- وضع أسس وآليات للتظلم والشكاوى من قبل العاملين وبشكل ينسجم مع أنظمة الخدمة المدنية.
- مراجعة الأسس والإجراءات وتقييمها باستمرار واقتراح أي تحسينات عليها.

الشفافية:

تعرف الشفافية على أنها توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح للعاملين والمتعاملين من خلال الكشف والإعلان عن جميع أنشطة المؤسسات العامة في التخطيط والتنفيذ (الجوهري، 2018، ص239).

كما تعرف على أنها الوسائل التي تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات وفهمهم لآليات صنع القرار، وهي تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وإجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، كما تمتلك قنوات مفتوحة بين أصحاب المصالح والمسؤولين (عبد الكريم، 2019، ص8).

تحتاج الحكومة إلى الشفافية من أجل التسليم العادل للخدمات للمواطنين، يضمن التوازن بين صنع السياسات وإنفاذها باتباع القواعد واللوائح المناسبة. تمكن المواطن من الوصول إلى المعلومات الحكومية المتعلقة بالسياسات المختلفة وتنفيذها بحرية، يجب إنشاء وسائل الإعلام المناسبة لفهم هذه المعلومات (العربي، غالب، 2021)، تعتمد الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وأن العمليات والمعلومات والمؤسسات مفتوحة للمعرفة والوصول المباشر من قبل المهتمين بها، كما يجب أن تكون المعلومات كافية ومفهومة من أجل تسهيل عملية الرقابة، يلعبون دوراً فاعلاً في كشف العيوب والحفاظ على مصالحهم، والذي يرتبط بمعرفة المواطنين بقرارات الحكومة، ووجود علاقة مفتوحة بين الحكومة والمواطنين، وسهولة الحصول على المعلومات، والانفتاح في العلاقة بين الحكومة أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني من جهة والمواطنين من جهة أخرى، الشفافية من أهم ركائز عملية المساءلة والمحاسبة، وهي تشير إلى تدفق المعلومات وتداولها للجمهور عبر مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة، حيث تساعد في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة (أسامة، 2014).

حيث أن من حق الجميع (العمال والتجار وعامة الناس) الوصول إلى المعلومات وفهم آليات صنع القرار المؤسسي، حيث الشفافية هي نقطة البداية لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي للثقة التي يعززونها، وكذلك للكشف عن الفساد الإداري، (هلال، 2010، ص 59) كما ترمز إلى وضوح ما يحدث داخل الهيئات، فضلاً عن التدفق البسيط للمعلومات الدقيقة والموضوعية، وكذلك عن بساطة استخدام الموظفين وتطبيقهم، وتؤكد شرعية المؤسسة من خلال السماح للأطراف المرتبطة بالمؤسسات التعليمية بالمشاركة، وتعتمد الشفافية على الكشف والشرعية، كما أنها تعزز مسؤولية الهيئات الحكومية في دعم التدفق الحر للمعلومات داخلها وخارجها.

لتحقيق مبدأ الشفافية يجب على الهيئات الحكومية الإلتزام بالآتي (مرسال، 2020، ص 203):

- أن تتضمن إجراءات العمل التزامات الشفافية من حيث توثيق وتزويد المعلومات والوثائق المتعلقة بالهيئات الحكومية وفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.

- نشر المعلومات المتعلقة بعمل الهيئة على الموقع الإلكتروني ونشرها على الشبكة الداخلية للهيئة الحكومية، وتحديثها بشكل دوري بحيث تكون متاحة لجميع العاملين.
- الإجابة على الطلبات والاستفسارات المقدمة من أصحاب المصالح بخصوص تزويدهم بالمعلومات ضمن المهلة القانونية التي ينص عليها النظام.
- تدريب العاملين على معرفة قواعد وإجراءات العمل وخاصة المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية على أن تتضمن كيفية تجهيز ونشر الإفصاح عن مثل تلك المعلومات.

أهمية الشفافية:

تتمثل أهمية الشفافية في الآتي (عبد الكريم، 2019، ص16، صالح، 2017، ص735):

- تعزز من الرقابة بحيث يصبح كل شيء واضحا ضمن قواعد العمل وأنظمتها.
- تعد الشفافية وسيلة للتطوير الإداري كهدف تعمل على تحقيقه، مما يتطلب إعادة النظر المستمر بالأنظمة والإجراءات المستخدمة التي تكون خاضعة للمتابعة من مختلف الجهات التي تتعامل معها الهيئة الحكومية.
- تحقيق الشفافية للعاملين أمانا وتشجع على استغلال أفضل ما لدى العاملين من طاقات حيث يكون الأداء بشكل أفضل وأكثر وضوحا.
- تجعل الموظف أكثر حذرا وحرصا خشية المساءلة وتجعله في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته ومراجعة حساباته وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشدا وأبعد عن الفساد، بالإضافة إلى أن الشفافية تقلل التجاوزات.

أسس ومبادئ الشفافية:

تتمثل أسس ومبادئ الشفافية في الآتي: (منصور، 2018، ص166) :

الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية بحيث يكون نشاط المنظمة واضحاً من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية، وهو ما يتحقق بالالتزام بالإعلان عن الأسباب القانونية للقرارات. كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز وغيرها.

أجور العاملين: حيث إن الموظف يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لمكسب غير مشروع، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر كافياً لمواجهة أعباء المعيشة.

المعلومات لجميع العاملين: ينبغي أن يعلم العاملون أهداف المؤسسات العامة والفرعية ويقوم كل دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملون ليس فقط ما يحتاجونه الأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ولكن ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم.

المحاسبة لجميع العاملين: يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة وأن يفهم الجميع النواحي المالية وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام، لذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين، بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسستهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة القرار، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية.

الشفافية المالية: والغاية من ذلك وضوح المركز المالي للموظف لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من اتباعه للنظام.

مكافحة الفساد:

ويقصد بالفساد هو الذي يرتكبه العاملون للحصول على منفعة أو ميزة غير مستحقة. أو حجب هذه المنفعة عن مستحقها، وغالباً ما يرتبط هذا الفساد بوساطة ومحسوبية واخلال بالواجب ومحاياة وهدر (عساف، 2018، ص9).

أنواع الفساد:

الفساد السياسي: يتجلى الفساد السياسي في الحكم الشمولي الفاسد وفقدان المشاركة (قباني، 2018، ص120).

الفساد المالي: يتمثل الفساد بالانحرافات المالية وعدم الالتزام بالقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل (التميمي، 2018، ص216)، ومن أهم صور الفساد المالي مخالفة القواعد والأحكام المالية والإهمال والتقصير ومخالفة تعليمات الرقابة (العراجنة، 2018، ص43).

الفساد الإداري: وهو يتعلق بالانحرافات الإدارية أو الوظيفية أو التنظيمية التي تصدر من الموظفين أثناء تأديتهم مهام عملهم، وتتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسبب، وعدم تحمل المسؤولية وغيرها (التميمي، 2018، ص216)، ومن أهم صور الفساد الإداري ما يلي: عدم احترام أوقات العمل، وتراخي الموظف، وامتناعه عن أداء العمل المطلوب منه وعدم التزام الموظف بإجراءات العمل (العراجنة، 2018، ص43).

الفساد الأخلاقي: يتمثل بالانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي يقوم بها الموظف والمتعلقة بسلوكه الشخصي وتصرفاته، المتمثلة باستغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب خاصة على حساب المصلحة العامة، دون النظر إلى اعتبار الكفاءة والجدارة (التميمي، 2018، ص217).

والفساد هو إساءة استخدام السلطة من أجل تحقيق مكاسب خاصة، والحد منه يتطلب بيئة مواتية، وخدمات مؤسسية ملائمة، وتعزيز المشاركة، وبالتالي تساهم الحوكمة في محاربة الفساد من خلال:

- تنفيذ ترتيبات فعالة في مؤسسات القطاع العام لتحديد النتائج المرجوة والتدخلات اللازمة لتحقيق تلك النتائج، وتطوير قدراتهم القيادية، وإدارة مخاطرها وأدائها من خلال رقابة داخلية قوية وإدارة قوية للمالية العامة؛ وتطبيق الممارسات الجيدة في الشفافية وإعداد التقارير والتدقيق لتقديم مساءلة فعالة.

- وبالتالي لمكافحة الفساد يطلب من جميع مؤسسات القطاع العام، من خلال تعزيز المشاركة النشطة للأفراد والجماعات من خارج القطاع العام، مثل المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية، في منع الفساد ومكافحته (العربي، غالب، 2021).

الاستقرار السياسي:

يظهر دور الحوكمة في توجيه سياسة الدولة تجاه الحريات العامة داخلها، كوجود أحزاب سياسية قوية وفاعلة في المجتمع وفي سياسة الدولة، ولها دور فعال في تلبية متطلبات المجتمع، ولها دور رقابي على أعمال الحكومة، لأن الاستقرار السياسي يعد محفز لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، وبالتالي ضرورة الفصل بين السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية ضرورة ملحة نحو تحقيق الاستقرار السياسي (العربي، غالب، 2021).

الفعالية والكفاءة:

الفعالية والكفاءة تضمن مخرجات الهيئات الحكومية لتلبية احتياجات المجتمع، الاستخدام السليم لموارد المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة هو مفتاح الحكم الرشيد، كما يضمن الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية لحماية البيئة (العربي، غالب، 2021).

تركز فكرة الكفاءة على تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العامة في أقل قدر من الوقت وبتكلفة مناسبة وفقاً لمعايير الكفاءة والجدارة، بينما يركز مفهوم الفعالية على نوعية الخدمات والسياسات ورضا المواطنين عنها، وهذا يعني أن جهود المؤسسات التعليمية يجب أن تؤدي إلى تلبية رغبات المجتمع مع الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الموارد المتاحة، (عبد الرحمن، 2019).

إن وجود الهيئات الحكومية وعمليات قادرة على تلبية احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية مع الحفاظ على البيئة هو شرط من متطلبات الكفاءة والفعالية. ويستند إلى معرفة الجهات الحكومية باحتياجات المجتمع وقدرتها على ترجمتها إلى أهداف قابلة للتحقيق. يتم تعريف الكفاءة على أنها

تقديم الخدمات أو تنفيذ السياسات العامة في أقصر وقت ممكن، والقدرة على تنفيذ المشاريع التي تستجيب لاحتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أساس إدارة موارد رشيدة وعقلانية (أسامة، 2014) بتكلفة مناسبة ووفق معايير الكفاءة أو الجدارة (ولد القابلة، 2014).

المساءلة:

هي أداة سياسية رئيسية في الحكومات الجيدة لإبقاء السلطات مسؤولة عن موظفيها ومراجعة أفعالهم ونقدها وتحدي أي قضايا غير مؤكدة، سواء تم تعيينها أو انتخابها، وتنطبق على كل من المنظمات العامة والتجارية (السكرانية، 2011، ص 210).

المساءلة: وتعني واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، وتتم من خلال تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق العاملين والمراجعين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمالهم تتفق مع الأنظمة والقوانين (شريف، 2019، ص 78)، وإن المساءلة آلية مهمة من آليات مكافحة الفساد فمن خلالها يمكن محاسبة المسؤولين عن أعمالهم واتاحة الفرصة لإيضاح أي مسائل غامضة، وهذا الأمر هو الذي يؤدي إلى الكشف عن التقصير أو الفشل في أداء الخدمة (جريو، 2018، ص 128).

المساءلة: يتحمل الأفراد والمنظمات المسؤولية عن أفعالهم من قبل أصحاب المصلحة أثناء وبعد فترة واجباتهم، وهم على استعداد لفعل ما هو ضروري عندما يتم توجيه النقد أو الاستفسارات إليهم والتي يجب الرد عليها، وقبول المسؤولية عن الفشل أو التقصير أو الخداع وصناع القرار الحكوميين أو القطاع الخاص أو منظمات المجتمع المدني مسؤولون أمام الجمهور أو أصحاب المصلحة، وتنقسم المساءلة إلى الآتي:

المساءلة المالية: تعني أن المسؤولين بغض النظر عن مواقعهم هم عرضة للمساءلة حول كيفية إدارتهم للموارد المالية، واستخدامهم المقصود للموارد التي تحت تصرفهم، وأن يكون ذلك في حدود العمليات والإجراءات المتبعة والشفافية التامة.

المساءلة الإدارية: تهدف إلى التأكد من أن العمليات الإدارية تعمل بطريقة سليمة وفقا للإجراءات المحددة من قبل الحكومة، وتتضمن القواعد الأخلاقية ونظام الحوافز والجزاءات وغيرها، وتشمل كل من تتسم طبيعة عمله بصيغة إدارية وجعله عرضة للمساءلة عن أي إخلال وتقصير.

المساءلة السياسية: تتضمن نزاهة وشفافية العملية السياسية كافة، وذلك من خلال تحقيق الانتخابات الدورية وآليات الضبط الانتخابي ومحاسبة الشعب لذوي المناصب العامة، إضافة إلى توزيع السلطات (التشريعية، التنفيذية، القضائية) وتحقيق التوازن بينها وتفعيل آليات الرقابة.

المساءلة الاجتماعية: وتتعلق بالمطالبة الشعبية للموظفين العامين بتفسير وتبرير الأعمال التي يقومون بها أثناء توليهم لمهام منصبهم، إضافة إلى المزايا والعيوب المتعلقة بقراراتهم (النادي، 2017، ص 22-23).

تعد المساءلة من أهم خصائص الحكم الرشيد، تعتمد الحوكمة على مدى مساءلة القطاعين الحكومي والخاص ومنظمات المجتمع المدني أمام شعوبها وأصحاب المصلحة من المؤسسات، بدون الشفافية وسيادة القانون، لا يمكن تحقيق المساءلة (العربي، غالب، 2021).

العدل والمساواة:

يشير مبدأ المساواة إلى عملية تمكين الرجال والنساء في المجتمع وتزويدهم بالفرص اللازمة لتحسين أو على الأقل الحفاظ على ظروفهم المعيشية الحالية، أي ضمان أن جميع النساء والرجال لديهم فرص متساوية للنهوض الاجتماعي من أجل تحسين ظروفهم (ولد القابلة، 2014).

تعني المساواة توفير الفرص لجميع المواطنين لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، الأمر الذي يتطلب العدالة الاجتماعية لجميع المواطنين، وإتاحة الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، ووضع سياسات ذات أولوية تستهدف تحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل تحسين أوضاعهم، ضمان تلبية احتياجاتهم الأساسية وضمان ضمانهم الاجتماعي، والذي لا يتعلق فقط بالمساواة في الدخل أو الثروة، بل يتعلق بحق كل مواطن (النادي، 2017).

والمساواة هي الفرص المتاحة للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب تحقيق العدالة الاجتماعية لجميع المواطنين لكي تتاح لهم فرص الحياة لتحسين حالتهم، مع وضع سياسات ذات أولوية ترمي إلى تحسين حالة جميع الفئات المحرومة من أجل ضمان الرضا الإنساني ومشاركة المرأة والرجل على قدم المساواة في صنع القرار، عنصراً أساسياً في فكرة الحكم الرشيد، والفرص المتاحة للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم عنصر أساسي في فكرة الحكم الرشيد (مصلح، 2013، 45ص).

كما أنها تتعلق بالعمل على تقليص الفروق الجائرة بين الجنسين في توزيع السلطة والعلاقات الاقتصادية والاجتماعية، باعتبار ذلك عنصر مهما يشارك في الجهد التنموي الوطني بدلاً من تعطيله وينبثق مبدأ العدل والمساواة كأحد مبادئ الحوكمة من مجموعة من التفسيرات القانونية المختلفة والمستمدة من المعاهدات والمواثيق الدولية، ويتضمن مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي:

- المعاملة المتساوية والعدالة للأفراد والجماعات داخل المجتمع.
- إيجاد الأطر والآليات اللازمة للتعبير عن المظالم وخلق سبل ردها.
- العمل على تحقيق الاستفادة لجميع الفئات المجتمعية من الخدمات العامة التي تقدمها الدولة وبدون تمييز أو تحيز.
- تعزيز وتنمية ثقافة احترام النظام، وأن كل فرد يتمتع بنفس الحقوق وعليه نفس الواجبات (النادي، 2017، ص24).

أبعاد الحوكمة من الناحية السياسية والاقتصادية والمؤسسية (النادي، 2017):

البعد السياسي: حيث يتناول هذا البعد الجوانب السياسية مثل النظام السياسي، والمنافسة السياسية، ونقل السلطة، وما شابه ذلك من المؤسسات، فضلاً عن حماية الدولة لجميع الحريات الأمنية والسياسية، فضلاً عن العديد من العناصر التي من شأنها تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في الإدارة مثل الديمقراطية وحقوق الإنسان والمشاركة الشعبية وحرية الصحافة والتعبير.

البعد الاقتصادي: يشير إلى قدرة الحكومة على معالجة القضايا الاقتصادية، وتنفيذ السياسات الاقتصادية، ومكافحة الفقر، والسيطرة على التضخم، وتطوير وإزالة جميع الحواجز أمام مشاريع التنمية وتحسين الظروف الاقتصادية.

البعد الإداري: يقصد به الآليات التي تستخدمها الحكومة لإدارة شؤونها وقضاياها العامة، وكذلك إدارة الموارد البشرية والمالية، وسبل حماية مصالح المواطنين.

البعد المؤسسي: ويبحث هذا البعد مدى التفاعل بين الجهاز الحكومي ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ويشمل هذا البعد دراسة وتحليل كافة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع للوقوف على مدى قدرتها في الإيفاء باحتياجات المواطنين وتطلعاتهم ويتطلب تحقيق الحوكمة وفق هذا البعد الاستقلالية الكاملة للمؤسسات الحكومية والفصل بينها والالتزام بالاتفاقيات والعقود، ومدى تطبيق مبدأ سيادة القانون (النادي، 2017، مزهر، 2017).

المطلب السابع: محددات الحوكمة:

المحددات الخارجية:

يُقصد بالمنافسة الاستثمارية العام القوانين التي تحكم النشاط الاقتصادي في الدولة، مثل قوانين سوق المال والشركات، وقواعد المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس. كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق النقد) في توفير التمويل للمشاريع، وكذلك القدرة التنافسية لأسواق السلع. التصنيع، وكفاءة الهيئات التنظيمية (هيئة السوق المالية والبورصة) في تشديد الرقابة على المؤسسات، فضلاً عن فعالية المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بشكل جيد (على سبيل المثال، الجمعيات التي تضع مدونة لقواعد السلوك للعاملين في السوق من مدققي الحسابات والمحاسبين والمحامين والشركات التي تعمل في البورصة وغيرها). تعتبر المحددات الخارجية مهمة لأنها تتأكد من وضع القوانين والقواعد التي تضمن أن المؤسسة تعمل بشكل جيد وأن هناك تعارض أقل بين العائد الاجتماعي للشركة وعائدها الخاص (غادر، محمد، 2012، ص 16-17).

المحددات الداخلية:

تصف الحوكمة القواعد والأسس التي تحكم كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى الحد من الصراع بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. والحكم، في النهاية، يؤدي إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني، وبالتالي تعميق دور الحوكمة، من ناحية أخرى، يشجع على توسيع القطاع الخاص وتطوير قدراته التنافسية. كما أنه يساعد المشاريع في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وفي نهاية المطاف، في خلق فرص العمل (غادر، محمد، 2012، ص 16-17).

المطلب الثامن : متطلبات تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية:

- إن الركائز والمحددات الأساسية للحوكمة وأبعادها هي تلك التي يجب أن تمتلكها الدولة بكل أركانها ومكوناتها وتمارسها وتتبنائها من خلال ممارسة وظائفها تحقيقها بشكل كامل بدلاً من ذلك، من الأهمية بمكان أن تضمن الدولة أقصى قدر من التطبيق من خلال تنفيذ وإرساء مفهوم إداري عقلاني يوازن بين القيم الثقافية والمصالح الوطنية من ناحية، والالتزامات الدولية المتعلقة بالحوكمة والإدارة من ناحية أخرى (عبد الهادي، 2012).
- سعي المنظمات الدولية الملتزمة بالتنمية المستدامة على زيادة الوعي وتعزيز المفاهيم مثل تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة، بل ودعت بقية العالم للقيام بذلك من خلال المؤتمرات وورش العمل والندوات.
- لا بد من ظهور الحوكمة كواحدة من أهم ركائز التنمية والازدهار والسلام على المدى الطويل، ويؤسس لدولة القانون من خلال تفعيل الهيئات الحكومية للشفافية والمساءلة وحقوق الإنسان ومشاركة المواطنين في العمليات السياسية في بلدانهم والقرارات التي تؤثر عليهم (الحضيف، 2008).
- تتطلب الحوكمة جهوداً تعاونية من الحكومة ومؤسساتها والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، ومن المستحيل التحدث عن الإدارة الجيدة أو تحقيقها دون مراعاة المشاركة والمساءلة والشفافية (ولد القابلة،

(2014)، على مجموعة من الأسس والإجراءات لتحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة وتوزيع الحقوق بينهم في إطار عام من الشفافية وتكافؤ الفرص.

- يجب أن تشمل الحوكمة على وسائل الرقابة، والتي تعد الضامن لحسن الإدارة واستغلال الموارد وتعكس مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة العامة وتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي وتطوير الموارد والعدالة والمساواة في الفرص، وكذلك الشفافية وتعزيز سيادة القانون وإرساء قيم الديمقراطية والفصل بين المصالح الخاصة والعامة (ستينية، 2010).
- إشراك جميع أفراد المجتمع في عملية تحديد الأولويات الوطنية والخطط الواسعة والرؤى طويلة المدى، يتم تضمين الأشخاص والمنظمات في المجال العام والجماعات الحكومية والسياسية والشركات والمجموعات الأخرى في هذا التعريف الواسع (عبد الله، 2009، ص 14).
- لتنظيم العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطنين والمجتمع المدني وقطاع الأعمال، يجب أن تكون هناك أسس تشريعية وقانونية كافية وأسس مرجعية تنظم نشاط الهيئات والمؤسسات الحكومية (عبد الله، 2009، ص 14).
- وتسهيل عملية ربط المعلومات بها من شأنه أن يسهل مراقبة أداء المؤسسات الحكومية ومحاسبتها، مما يزيد الشفافية في العمليات الحكومية وإمكانية مساءلة السلطات والمؤسسات، وترتبط عملية المساءلة إلى حد كبير بشفافية السلطات والمؤسسات الحكومية حيث دون تدفق حر وسهل للمعلومات المتعلقة بالسلطات والمؤسسات ونشاطها، لا يمكن للمساءلة أن تكون داخلية أي داخل المؤسسات الحكومية كوزارة المالية، بل يجب أن تكون أيضا نابعا من المواطنين الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني وقطاع الأعمال، ويكون ذلك من خلال آليات ووسائل مختلفة (عبد الله، 2009، ص 14).
- قدرة الحكومة على التكيف والاستجابة لمتطلبات مواطنيها في إطار مواردها المتاحة.
- ضرورة وجود حدود دنيا من التوافق الوطني والإجماع العام على التوجهات والأولويات والسياسات العامة، وأن تكون عملية توزيع الثروات التي تسيطر عليها الحكومة عادلة ومتساوية.

- لابد من التأكد من عمل أجهزة الدولة بشكل كفؤ وفعال، ما يعني عدم هدر المال العام وتوظيفه في أوجهه الصحيحة وفقاً للخطط والبرامج المدروسة والمعدة مسبقاً، وقياس كفاءة وفاعلية أداء أجهزة الدولة يجب أن يكون وفقاً للموازنات المخططة والأهداف والنتائج المتحققة منها (عبد الله، 2009، ص 14).
- يجب تحديد التوجهات الإستراتيجية للدولة، ضمن إطار عملية تخطيط منهجية وشاملة وذات أبعاد مرتبطة بجوانب وطنية شاملة (عبد الله، 2009، ص 14).

المطلب التاسع : التحديات أو المعوقات التي تواجه الحوكمة في الهيئات الحكومية:

1-المعوقات التنظيمية:

- تمثل المعوقات التنظيمية كل الصعوبات التي تمتع تحقيق الحوكمة ومبادئها المرتكزة والمرتبطة بالتنظيم الرسمي، وما يتضمنه من لوائح وتشريعات وهياكل تنظيمية، وتتمثل في الآتي:
- عدم نقل السلطة، وانشغال المسؤولين بمتابعة أهدافهم ومصالحهم الشخصية، وضعف الممارسة الديمقراطية، وعدم مشاركة العمال والمستفيدين في عملية صنع القرار.
 - عدم الأمان في الإدارة وتغييرها المستمر، مما يعيق تحقيق الهدف، والفشل في تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ومركزية القرارات، على الرغم من أن تحقيق الحوكمة يتطلب المرونة والسرعة في اتخاذ القرار، والتركيز على تقييم الأداء بدلاً من القيادة، مما يساعد على الحوكمة. وأخيراً الإبقاء على الأسلوب الإداري التقليدي القديم ورفض قبول أساليب التطوير والتغيير.
 - ويرجع ذلك إلى نقص الأنظمة والتشريعات التي تتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة، وعدم كفاءة الإدارة العليا في توفير البيانات والمعلومات للموظفين وإبلاغهم بالسياسات واللوائح والتشريعات وإجراءات العمل، وانتشار ثقافة السرية واحتكار المعلومات.
 - اهتمام الإدارة بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وضعف نظام الرقابة والمساءلة على الإدارة، وعدم وضوح اتجاهات الإدارة للهيئة التعليمية، وعدم إخضاع نظام الترقيات والعلاوات لأسس

تعتمد مبدأ المنافسة الحرة في مجالات المعرفة العلمية والأنشطة، واعتماد الإدارة على اللوائح والإجراءات المدونة لنقل المعلومات للعاملين (الزائدي، 2020).

2- المعوقات البشرية:

تشير المعوقات البشرية إلى التحديات التي تمنع مكتب التربية والتعليم وثقافته وسياسته ومرافقه من تحقيق الحوكمة ومثلها المرتبطة بالعنصر البشري. تم التعرف على المعوقات البشرية لتطبيق الحوكمة ومبادئها، وهي كما يلي:

- ضعف الدورات التدريبية، وعدم الرغبة في العمل من جانب بعض الموظفين والاعتماد على الآخرين، وعدم المساواة في معاملة الموظفين، وعدم إبلاغ بعض الموظفين بجميع التعليمات والقرارات الجديدة التي تؤثر عليهم، وعدم المشاركة في قرار القضايا السلبية المتعلقة بالعمل.
- عدم تقديم نتائج تقييمات الأداء، عدم وجود شراكة مجتمعية، قلة الاهتمام بالعمل كفريق واحد، غموض أهداف الجودة لدى البعض، قلة تبادل الخبرات والمعلومات والموارد والقدرات، كسل الموظف، وعدم القدرة على العمل، عدم الالتزام بأداء أدوارهم، ونقص الكوادر المدربة والمؤهلة لتحقيق أهداف الحوكمة، معظم الموظفين يجهلون حقوقهم ومسؤولياتهم، ولا يدرك الجمهور أهمية الحوكمة في الحد من الفساد الإداري.
- استبداد القادة بأرائهم، وعدم تقدير القادة للجهود والعمل الجاري، وعدم الوضوح في بعض قوانين العمل، والروتين وتعقيد سير العمل وعدم المرونة، ووجود أشخاص مقربين من كبار السن، والاعتماد عليهم دون غيرهم وقلة عدد العاملين (الزائدي، 2020).

3- المعوقات المادية:

تمثل المعوقات المادية تلك الصعوبات التي تمنع تحقيق الحوكمة ومبادئها والمتعلقة بالموارد المادية من تجهيزات وإمكانات، وتتمثل في الآتي:

- ضعف فاعلية وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع مما يؤكد على ضرورة الحوكمة.
- عدم وجود مكان مناسب للأداء الصحيح للمهمة، وكذلك بعض القدرات المتعلقة بالعمل.
- فشل الإدارة في استخدام وسيلة اتصال مناسبة مع إمكانيات وفهم الموظفين، وكذلك عدم تطبيق الأساليب الفنية الجديدة في مجال الاتصال.
- بانخفاض مستوى رواتب العاملين مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة، وكذلك ضعف المستوى التقني واستخدامه بمؤسسات القطاع العام (الزائدي، 2020).

هناك معوقات أخرى للحوكمة تتمثل في الآتي:

- نظام أساسي للهيئات الحكومية: بما أن جميع أنشطة الجهات الحكومية تجمع بين الأطراف المرتبطة بها الساعية إلى تحقيق رسالة الجهات الحكومية، والتي يتم التعبير عنها في شكل استراتيجيات وأهداف وصلاحيات واختصاصات، فإن أحد العناصر الأساسية لنظام حوكمة الجهات الحكومية هو وضع نظام أساسي يحدد قيم ورسالة وأهداف وسلطة واختصاصات الأجهزة الحكومية.
- خطة استراتيجية واضحة: عندما تترجم رسالة الجهات الحكومية إلى خطط واستراتيجيات تمكن الإدارة التنفيذية من متابعة وقياس الأداء، فإن هذا يعد مكوناً مهماً في حوكمة الهيئات الحكومية، حيث يسمح بتنفيذ وقياس الأداء والمساءلة. تهدف حوكمة الوكالات الحكومية إلى ضمان وجود درجة معينة من الاتساق بين هذه المستويات.
- نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات: حيث يجب وضع نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لصناع القرار على كل المستويات، قد يؤدي عدم وجود هيكل واضح ومفصل لتحديد سلطات ومسؤوليات صانعي القرار إلى تحويل الطاقات المختلفة داخل المنظمة من السعي وراء المصلحة العامة إلى المصلحة الشخصية.

- **نظام معلومات مناسب:** من الضروري وجود نظام إبلاغ واتصال موثوق، يعمل كحلقة وصل لتوصيل المعلومات بدرجة مناسبة من الكفاية والانفتاح في مختلف اتجاهاتها الرئيسية والأفقية الصاعدة والهابطة، لتفعيل نظام الحوكمة في الأجهزة الحكومية.
- **نظام حوافز مالية وإدارية مناسب للإدارة التنفيذية:** أحد العوامل المهمة في حل مشاكل الهيئات الحكومية التي يسعى البعض فيها إلى تحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح العامة هو إنشاء نظام للحوافز المالية والإدارية المناسبة للإدارة التنفيذية لحثها على التصرف بشكل مناسب وفقاً للمصلحة العليا. الجهات الحكومية وكذلك المديرين والموظفين.
- **نظام رقابة داخلية قوي وفعال:** الغرض من نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة هو منع سرقة أموال الشركة وإهدارها وإساءة استخدامها، والتحقق من صحة السجلات المالية بحيث يمكن اتخاذ القرارات المناسبة بثقة، والاحتفاظ بعلامات تبويب حول كيفية استخدام هذه الأموال، واختيار أكثر المرشحين تأهيلاً للوظائف الشاغرة داخل الشركة من خلال تحديد خطوط واضحة للسلطة والمسؤوليات، فضلاً عن تحديد المهارات اللازمة (بن عيسى، 2012، ص 18).

المبحث الثاني: التجارب العربية والعالمية لتطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد ورؤية السعودية 2030

للحوكمة:

المطلب الأول: التجارب العربية والعالمية لتطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد:

المملكة العربية السعودية:

صدرت الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية في 2 يناير 1428 هـ بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 43. وهذه الخطة هي جهد شامل ومحدد لتحسين حكم الدولة من خلال القضاء على الهدر والاحتيال وإساءة الاستخدام في جميع المجالات. سلطت هذه الخطة الضوء على أهمية الاعتراف بمبدأ الشفافية وتعزيزه داخل المؤسسات الحكومية، وكذلك مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في

الحفاظ على حق الأفراد في الخصوصية والسرية، وقيام الأجهزة الحكومية المختصة بممارسة اختصاصاتها في مكافحة الفساد بكل صوره وأشكاله والعمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه الوظيفي، وهدفت الاستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد إلى تحقيق ما يلي:

- الدفاع عن النزاهة ومحاربة الفساد بجميع أشكاله وتسليح المجتمع السعودي بالمبادئ الأخلاقية والدينية لمكافحة الفساد.
- تعزيز المناخ الملائم لنجاح الخطة من خلال ضمان تصرف المواطنين والمقيمين بشكل قانوني والالتزام بالوثائق الحاكمة.
- المشاركة في توسيع التعاون الإقليمي والعالمي في مكافحة الفساد والحفاظ على السلطة الأخلاقية.
- تبني وتعزيز مفهوم الشفافية داخل مؤسسات الدولة من خلال التأكد من أن الوضوح هو وسيلة فعالة لمكافحة الفساد وأن القيام بذلك كممارسة يوفر مصداقية واحترام الإجراءات الحكومية.
- نظرًا لأهمية الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد والحد منه في الأجهزة الحكومية، تهدف رؤية المملكة 2030 إلى اعتماد هذه السياسات لتحقيق ذلك، وذلك من خلال ما يلي (الندوة السنوية الرابعة عشرة بديوان المراقبة العامة، 1442، ص1):
- أهمية الإدارة الجيدة والانفتاح على التدقيق العام في ضمان قيام موظفي الحكومة بمسؤولياتهم على النحو المحدد، وبالتالي المساعدة في مكافحة الفساد وتسهيل تحديد المخالفات.
- من أجل تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تشمل زيادة فاعلية الإنفاق العام وتقليل الهدر، فإن الحوكمة الرشيدة والشفافية أمران أساسيان لتحقيق ذلك.
- تعزز الحوكمة والشفافية ثقافة الإنفاق الفعال في المؤسسات العامة في محاولة للحفاظ على استدامة الموارد وتعزيز الأداء، وتعمل على إجراء مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة في جميع الجهات الحكومية لتحويل التركيز من نزاهة الإجراءات لمفهوم الإنفاق الفعال وعلاقته بتحقيق الأهداف.

الجزائر:

إن الطلب الملح والمتزايد على الشركات والمؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية جعل قضية الحوكمة ومكافحة الفساد من أهم الموضوعات التي تستقطب انتباه الدولة، لذلك، أطلقت المنظمات في المجال العام مهمة للبحث عن أكثر الوسائل فعالية لتعزيز تطبيق الحكم الرشيد لمكافحة الفساد، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في عام 2007م بإنشاء مجموعة عمل تعمل بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة ومؤسسة التمويل الدولية من أجل وضع دليل للحوكمة الجزائرية، وفي 11 مارس 2009م تم إصدار الدليل تحت عنوان ميثاق الحكم الرشيد للمنظمة في الجزائر والذي عرف الحوكمة بأنها "تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والحزم في تسييرها وإدارتها ومراقبتها أنشأت مجموعة العمل المعنية بالحوكمة في الجزائر المركز الجزائري للحوكمة في أكتوبر 2010 لنشر المعلومات حول قيمة الحوكمة الرشيدة ولتشجيع الهيئات العامة على اتباع التوصيات الواردة في دليلها، بعد إنشاء المركز باستخدام أفضل معايير الحوكمة الدولية، أتيحت للشركات فرصة جديدة لإظهار تفانيها في تعزيز الاقتصاد والنهوض بقيم الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمسؤولية، اعتمدت الجزائر نظام محاسبة جديدا في أوائل عام 2010 يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير إعداد التقارير المالية، وهي خطوة اعتبرت بمثابة تصويت على الثقة في نهج البلاد تجاه الحوكمة، يساعد هذا النظام، بطبيعته، على منع السلوك الفاسد والمعاينة عليه (بوسلمة، 2018، ص 97).

الولايات المتحدة الأمريكية:

بدأ الاهتمام بالحوكمة في البداية من قبل صندوق التقاعد العام، الذي أصدر مجموعة من المبادئ لتطبيق الحوكمة حددت وأوضحت أهميتها ودورها في مكافحة الفساد، بعد ذلك، في عام 1987 م، أصدرت اللجنة الوطنية للانحرافات تقريراً تضمن العديد من التوصيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة وما يرتبط بمنع الغش والتلاعب والممارسات الفاسدة، على الرغم من هذه الجهود المبذولة لترسيخ مبادئ الحوكمة، أصدرت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد المالي تقريراً في عام 1999 ركز على فاعلية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجان الرقابة في ضمان الامتثال لتطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد من خلال تسهيل التدقيق والمراقبة والمساءلة على أساس

موضوعي وحيادي، إلا أن الأزمات المالية التي تعرضت لها أمريكا أظهرت بعض نقاط الضعف في ممارسة الحوكمة، الأمر الذي دفع الكونجرس الأمريكي لإصدار قانون عام 2002 م، والذي أكد على أهمية الحوكمة ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة لحماية العمال والأفراد والمراجعين، كما ألزم القانون على تحمل المسؤولية كاملة في حال الإفصاح عن معلومات خاطئة، قامت الحكومة لاحقاً بسن قوانين جديدة تنص على استقلال غالبية الأعضاء في جميع المنظمات والمؤسسات، على أساس النظرية القائلة بأن هذا من شأنه تحسين الأداء والإشراف وتفعيل الرقابة بشكل أفضل، وفي عام 2006 م ألزمت الحكومة المؤسسات بتوفير معلومات عن التقارير المالية الخاصة بها واعطاء معلومات كاملة وشاملة حتى يكون هناك شفافية تساعد في التغلب على الفساد (بوسلمة، 2018، ص93).

المكسيك:

صنفت منظمة الشفافية الدولية المكسيك في المرتبة 29 بشكل عام والمرتبة 130 في معركتها ضد الفساد لعام 2019، وقد وضعت المكسيك خطة عمل جادة للقضاء على الفساد وتحقيق الحكم الرشيد، وإيماناً بالسلطة، في الصلة بين القضاء على الفساد وتحقيق التنمية، فقد اتخذت آليات مختلفة لمساعدة الاقتصاد والسعي للحد من الفساد، يعد استخدام الحوكمة لمحاربة الفساد أحد أهم هذه الأدوات. ارتفع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 1.296 في المائة عن الفترة السابقة، ويرجع الفضل في ذلك إلى حد كبير إلى جهود مكافحة الفساد والنهوض بالاقتصاد، وفي سبيل تحقيق الإصلاح تتعاون المكسيك مع المنظمات العالمية ومنها البنك الدولي، وفي نطاق مكافحة البنك الدولي للفساد، قدم البنك الدولي للحكومة المكسيكية أجندة عمل تساعد في تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح السياحي والاقتصادي وهي كما يلي (العراجنة، 2018، ص44):

- التأكيد على مكاسب الاقتصاد الكلي وتسريع التقدم الاقتصادي والاجتماعي.
- تفعيل مبادئ الحكم الرشيد والمسؤولية والشفافية، وقد اتخذت الحكومة المكسيكية عدداً من الخطوات لمكافحة الفساد، ومنها إنشاء وحدة إدارة مشروع الحوكمة ومكافحة الفساد.

- إنشاء البيئة الفيدرالية للحصول على المعلومات، وهي هيئة مستقلة تعمل على تزويد المواطن بالمعلومات والبيانات.
- تطبيق مفاهيم مثل المساءلة والشفافية في الإدارة، أنشأت الحكومة المكسيكية وحدة إدارة مشروع الحوكمة ومكافحة الفساد كواحدة من العديد من تدابير مكافحة الفساد.
- إنشاء هيئة اتحادية مستقلة للمعلومات تتمثل مهمتها في إتاحة المعلومات والإحصاءات ذات الصلة للجمهور.
- تتم مراجعة فكرة المهام الإدارية لموظف الخدمة العامة في محاولة لضمان تنفيذ القوانين وأن الموظفين العموميين يؤدون واجباتهم بأفضل ما لديهم من قدرات دون إساءة استخدام سلطتهم.

روسيا:

تواصل الحكومة الروسية جهودها لتحسين بيئة العمل من خلال وضع مبادئ الحوكمة وتقوية الأنظمة للحد من الفساد وتفعيل آليات التنفيذ، وقد أحرزت روسيا تقدماً ملحوظاً في هذه المجالات، وهو أمر ضروري للاستفادة من منافع المنافسة العالمية. لتنمية الاقتصاد الروسي، من خلال نشر قانون الحوكمة، ساعد في رفع جودة حوكمة الشركات إلى مستويات أكثر احتراماً، حيث حصلت على 28 نقطة وصلت بها إلى المركز 137 في مؤشر مكافحة الفساد لعام 2019م، تقدم التقارير السنوية وربع سنوية مزيداً من المعلومات حول أداء المنظمات، مما يساهم في الاتجاه نحو مزيد من الإفصاح والشفافية التي كانت واحدة من أكثر مجالات تحسين الحوكمة وضوحاً في روسيا، علاوة على ذلك، يجب على الشركات والمؤسسات الأخرى تطبيق الشفافية على الإجراءات التي تستخدمها للحوكمة الداخلية، التزاماً بقانون الحوكمة الرومي ابتداءً من عام 2003م، ويزداد عدد المنظمات الكبرى التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية في عام 2004، بهدف تحقيق المزيد من الشفافية ومكافحة الفساد في بيئة العمل، وقد بدأت روسيا مبادرة الإصلاح وتطبيق الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد استجابة لعدد من العوامل الداخلية والخارجية، وهي كالتالي (بوسلما، 2018، ص95):

- أصبح المجتمع المدني يهتم بشكل متزايد بالحصول على المعلومات والبيانات وتحقيق مبادئ مهمة مثل الشفافية والمسؤولية والمساءلة، خاصة في ظل وجود التطور التكنولوجي الذي يسهل تبادل ونشر المعلومات، مما يعكس رغبة المجتمع في القضاء على الفساد والمشاركة الفعالة وليس ترك هذه المهمة للحكومة وحدها.
- مطالبة الحكومة بوضع آليات إصلاح لعدد من القطاعات المختلفة.
- الإدارة السياسية في ضرورة القضاء على الفساد.

المطلب الثاني: مثال لتطبيق عناصر الحوكمة في برنامج الإسكان التابع لوزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية:

تقييم أبعاد حوكمة برنامج الإسكان وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030:

وصف برنامج الاسكان:

يهدف البرنامج إلى توفير حلول سكنية تسمح للأسر السعودية بامتلاك أو استئجار منازل مناسبة تلبي احتياجاتهم وقدراتهم المالية، فضلاً عن تحسين الظروف المعيشية للأجيال الحالية والمستقبلية من خلال توفير خيارات التمويل بمزيد من الدعم والمساندة بشكل مناسب، أسعار مدعومة، إسكان أضعف أفراد المجتمع، وتطوير البيئة التشريعية والتنظيمية لقطاع الإسكان، وتعظيم أثره الاقتصادي، وزيادة جاذبيته للقطاع الخاص، وتطوير المحتوى المحلي، وكل ذلك يساهم في خلق المزيد من فرص العمل وتعزيز الفرص الاقتصادية للقطاع الخاص للمملكة.

تطبيق أبعاد الحوكمة في برنامج الإسكان في المملكة العربية السعودية:

المشاركة:

لتعزيز المشاركة، قام البرنامج بإنشاء الشركة الوطنية للإسكان من أجل تطوير القطاع العقاري وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، حيث تساهم الشركة الوطنية على تحفيز وزيادة المعروض السكني الملائم مع حجم

ونوع الطلب مما يمكن المطورون العقاريون وخاصة الصغار منهم من الاستثمار في توسيع نطاق أعمالهم (رؤية السعودية، 2030).

سيادة القانون:

➤ من خلال إنشاء الهيئة العامة للعقار: حيث تقوم بتوفير القدرات اللازمة لتعزيز اللوائح التنظيمية والتشريعية في القطاع، حيث قامت الهيئة بتحقيق التالي:

- إنشاء مركز فض النزاعات العقارية الذي يقدم خدمة للسوق تتمثل في حل الخلافات العقارية بين مختلفة الجهات المعنية.
- إطلاق التسجيل العيني وإنشاء سجل أراضي رقمي للمملكة، حيث تكون المصدر الوحيد بالملكية والحقوق في القطاعات العقارية.

➤ إطلاق خدمة توثيق عقود الإيجار (المنصة الإيجارية)، لأهميتها في الحفاظ على حقوق المتعاقدين (المستأجر، المؤجر، الوسيط العقاري)، وضمان توثيق العقد وتسجيل الوحدات العقارية على الشبكة الإيجارية، وتفعيل خدماتهم. تستخدم كسندات تنفيذية، حيث بلغ عدد العقود الموثقة أكثر من 1.4 مليون عقد إيجار سكني وتجاري موثق

➤ تم إطلاق خدمة (فرز الوحدات العقارية)، حيث تم فرز أكثر من 230 ألف وحدة سكنية، كما تم ترتيب العلاقة بين الملاك والمستأجرين للوحدات السكنية ذات الملكية المشتركة من خلال برنامج "ملك" بأكثر من 10.000 منظمة ملاك مسجلين.

➤ إطلاق برنامج (البناء المستدام) للسماح للمواطنين بامتلاك فاحصين معتمدين لتقييم جودة وسلامة الوحدات الجاهزة وقيد الإنشاء، حيث تجاوز عدد الفاحصين 6000.

➤ إنشاء المركز الوطني لبحوث الإسكان ومتابعته: المساعدة في إنشاء قاعدة بيانات إسكان شاملة لتتبع واقع وديناميكيات سوق الإسكان في المملكة. في جميع أنحاء المملكة (رؤية السعودية، 2030).

الشفافية:

لتعزيز مبدأ الشفافية، طور البرنامج عددًا من المنصات الإلكترونية التي توفر الوصول إلى قائمة شاملة من المنتجات السكنية وخيارات التمويل المتاحة، مثل منصة (سكني) التي تتيح للمواطنين تحديد استحقاقاتهم ومراجعتها وحجزها بسرعة. بعض منتجات الإسكان، وتحديد عروض التمويل، مع زيادة عدد التنزيلات بمرور الوقت. عالج تطبيق سكني أكثر من 2.5 مليون معاملة وخدم أكثر من 1.5 مليون مستفيد، بالإضافة إلى إطلاق خدمة المستشار العقاري، والتي ساعدت في تقديم خدمات استشارية لأكثر من 800 ألف مستفيد، من أجل تسهيل وتمكين جانب الطلب من خلال التبسيط. وتسريع رحلة المنتفعين من السكن (رؤية السعودية، 2030).

مكافحة الفساد:

لمحاربة الفساد أنشئت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بالأمر الملكي الكريم رقم أ/65 وتاريخ 1432/4/13هـ، وكذلك محاربة الفساد من خلال زيادة فاعلية ومشاركة فاعلة للمنظمات والجمعيات الخيرية في برامج الانتفاع للفئات الأكثر حاجة وتفعيل دور الجمعيات التعاونية للإسكان وتمكينها مما يزيد المعروض.

الاستقرار السياسي:

كان لمؤسسة الحكم دور حاسم في تحقيق الاستقرار السياسي. من أهم خصائص الحكومة السعودية التفاني في تحديد متطلبات التفويض من خلال هيئة البيعة والمؤسسات الدينية وبيعة الشعب والتمكين النقل السلس للسلطة؛ وتوزيع منظم للمهام القيادية يضمن الاستقرار السياسي والأمني مع الحفاظ على المنافع الاقتصادية، ويقوم الاستقرار السياسي السعودي على استقرار العائلة المالكة، ووحدة صفوفها، والاعتماد المتبادل بين أفرادها، لا سيما في الانتقال السلس للسلطة، وفهم المتغيرات الدولية والداخلية، وهذا يساعد البلاد على تحقيق الأمن والاستقرار والتنمية الاقتصادية (البوعينين، 2017).

وتعظيم الاستقرار السياسي قام من خلال قيام المملكة بتعظيم دور المنظمات الأهلية في المملكة العربية السعودية، فاعلاً أساسياً في تلبية الاحتياجات المجتمعية وشريكاً أساسياً للحكومة في دعم الخطط الرعائية

والمساعدات الاجتماعية والإغاثية، وكذلك حرية التعبير والرأي لأفراد، وإن الاستقرار ينبع من تحقيق وتلبية احتياجات المجتمع.

الفعالية والكفاءة:

برنامج "قوام" لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي، حيث يتم من خلال البرنامج إجراء مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة واللوائح المالية في جميع الأجهزة الحكومية للتحويل من التركيز على سلامة الإجراءات فحسب إلى مفهوم فاعلية الصرف وارتباطه بتحقيق أهداف محددة يمكن قياس فاعليتها بما يحفظ استدامة الموارد والأصول والموجودات (الحسيني، 2016).

وتتمثل كفاءة وفعالية البرنامج في جودة وكفاءة مخرجات البرنامج الاسكاني والتي تتمثل في الآتي:

حيث ساهم البرنامج باستمرار بشكل أساسي على تسريع وتيرة تملك المنازل فارتفع معدل التملك من 47% في عام 2016 إلى 60% في نهاية 2020 ووصل معدل رضا المواطنين إلى 80% خلال عام 2020، حيث تم توفير حلول تمويلية ومنتجات سكنية متنوعة تتضمن (الوحدات الجاهزة، البناء الذاتي، الوحدات تحت الإنشاء، الإراضي)، استفاد منها أكثر من 834 ألف أسرة سكنت منازلها.

المساءلة:

وضع برنامج قوام للمسؤولية والمساءلة من أجل الحفاظ على المال العام وتحقيق الكفاءة في الإنفاق والقضاء على الهدر، حيث صدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم 129 بتاريخ 1428/4/6 هـ والذي تضمن اللائحة الموحدة الداخلية. وحدات الرقابة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة بهدف الحفاظ على أموال الدولة وتحقيق أهداف المراجعة الشاملة ومراقبة الأداء والرقابة (الحسيني، 2016).

الحلول المقترحة للتغلب على التحديات التي تواجه حوكمة برنامج الاسكان في السعودية:

- 1) زيادة العلاقة بين وزارة الإسكان ووزارة الشؤون البلدية والقروية من أجل توفير فرصة فريدة لمواءمة البرامج التشغيلية التي يستفيد منها البرنامج بشكل يومي.

- (2) ويشكل البرنامج لجنة لبحث التفاوتات في القدرة على تحمل تكاليف السكن في مناطق المملكة ولجمع الإحصاءات والمعلومات الأساسية.
- (3) لتحسين عروض البرنامج، يجري البرنامج مسوحات مكثفة في الصناعة للتعرف على تفضيلات المستفيدين المحتملين من الوحدات السكنية.
- (4) كجزء من الجهود المستمرة لتقليل تكلفة تمويل قطاع الإسكان، يجب أن يجري البرنامج بحثًا مكثفًا حول كيفية مساهمة المنتجات مثل سندات إعادة تمويل الرهن العقاري في زيادة وصول البنوك التجارية إلى رأس المال طويل الأجل ودعم السيولة الموجهة نحو التمويل العقاري.
- (5) إصدار القواعد التنظيمية والإجرائية لممارسات الحوكمة وتنفيذ مبادئها في الجهات الحكومية.
- (6) وفقا لحجم العمل والواجبات في قطاع الإسكان، يجب الاهتمام بالكوادر البشرية في برنامج الإسكان من حيث العدد والتأهيل والتنوع في المعرفة الإدارية والفنية.
- (7) رفع مستوى الشفافية في مراجعة أداء الموظف والمسؤول وتنبههم بالنتائج وإبداء الرأي في برنامج الإسكان.
- (8) توضيح إجراءات تطبيق ممارسات المساءلة والمحاسبة في برنامج الإسكان، والقواعد المنظمة لها.
- (9) توفير بنية تحتية كافية لهيكل برنامج الإسكان.

المطلب الثالث: درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية:

يؤثر التركيب القانوني والتنظيمي والاقتصادي والاجتماعي لكل دولة على تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئات الحكومية، لا يؤثر هذا التفاوت على اختيار أفضل نهج لتطبيق الحوكمة في القطاع العام أو الهيئات الحكومية فحسب، بل يؤثر أيضًا على نتائج التنفيذ وجودة الأداء الحكومي ومخرجات البرامج والمبادرات العامة، ومن ناحية أخرى، تشجع الدول والمنظمات الدولية وتؤكد على ضرورة التنمية المستدامة والكاملة كمكون أساسي للاستقرار الاقتصادي والسياسي، ورفاهية المواطنين، وكفاءة الموارد، من أجل تحقيق نمو شامل طويل الأمد، فإن سعي المملكة العربية السعودية إلى تبني مبادئ العدالة والمساواة، وسيادة القانون، وتعزيز مشاركة الهيئات الحكومية وغير الحكومية في عملية صنع وتنفيذ السياسات في دعم استقرار

المملكة، حيث تتمثل العناصر والأدوات الأساسية للجمهور في السيطرة على قضايا الدولة في تعزيز دور الحكومة المحلية وتفعيل الحكومة الإلكترونية، وأيضاً تحقيق مستويات متقدمة من مقاييس الاستدامة، وإن خلق بيئة إدارية وتنظيمية تتسم بالكفاءة والفعالية أمر بالغ الأهمية لتحسين جودة الخدمات العامة وخلق مناخ استثماري ملائم يعزز الاستقرار الاقتصادي، وأن سعي الهيئات الحكومية لتعزيز أبعاد الحوكمة في نفوس العاملين فيها، وإدراك العاملين لها يساهم في زيادة استقرار هذه الهيئات وكذلك خدمة المجتمع والحد من الفساد وانتشار الشفافية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة النصور (2020) إلى تطوير مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة المشروعات كمتطلب رئيس لتعزيز نجاح المشروع حيث انتقل تطبيق هذا المفهوم من الشركات إلى المشاريع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 164 مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى: أن هناك أثراً واضحاً للشفافية والمساءلة في تعزيز فرص نجاح المشروع كمكون رئيس للحوكمة من حيث العمليات الإنتاجية وتعزيز فاعلية المشروع وزيادة فرص نجاحه. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين توفير نظام كفؤ للمتابعة وتوفير هيكل داعم لحوكمة المشروع يمكن من تعزيز فرص نجاح المشروع إلا أنه على الشركات الاهتمام ببناء مؤشرات عمل تناسب قدرات فرق العمل للمشاريع التي تعاني اختلالاً وتفاوتاً واضحاً.

هدفت دراسة العبيلي & الغامدي (2019) التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، ودور تطبيق تلك الأبعاد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٨) مشرفة تربوية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة في تلك المكاتب جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (80.3)، وأن أفراد عينة الدراسة

موافقون بشدة على دور تطبيق أبعاد الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبمتوسط حسابي (29.4)، وموافقون بشدة على متطلبات تفعيل دور أبعاد الحوكمة في تحقيق تلك الأهداف وبمتوسط حسابي (33.4).

هدفت دراسة أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 132 عضو من مجالس الأمناء ومجالس العمداء ومجموعة من مجالس الكليات واللجان الداخلية في الكليات والأقسام، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وإشارات نتائج الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى إلى أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون) في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تطبيق أبعاد الحوكمة بشكل إلزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات. وكذلك تطوير آليات تواصل فعال بين المساهمين ومجلس الإدارة حيث يمكن للمساهمين مناقشة القرارات والمعلومات المتوفرة.

هدفت دراسة عبيد & ربابعة (2020) إلى التعرف على درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 397 موظفا وموظفة، إشارات نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات الموظفين فيما يتعلق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام تبعا لمتغيرات: الجنس، والمنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، في حين تبين عدم وجود فروق دالة تبعا لمتغير سنوات الخبرة للموظف.

هدفت دراسة الأطرش وآخرون (2020) إلى دراسة قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 382 موظفا وموظفة، إشارات نتائج الدراسة إلى أن درجة توظيف مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية لقواعد الحوكمة كانت متوسطة، كما أن انتشار الفساد بشقيه الإداري والمالي كان أيضا بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة سالبة بين تطبيق قواعد الحوكمة، وانتشار الفساد، ووجود أثر لدرجة توظيف

مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية للحوكمة في درجة انتشار الفساد الإداري والمالي وذلك على بعد سيادة القانون.

هدفت دراسة عمار(2016) إلى التعرف الحوكمة وفاعلية مجلس الإدارة في معالجة الفساد المالي والإداري: هيكلية مجلس الإدارة في منظمات القطاع العام بسورية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 89 مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن مجالس الإدارة في المؤسسات والشركات العامة (عينة البحث) تراعي مبادئ الحوكمة بدرجة جيدة، ووجدنا أيضاً تأييد وقبول لفكرة تمثيل ممثلي الشعب (أعضاء مجلس الشعب، أعضاء مجلس المحافظات) في مجالس الإدارة، وتأييد لوجود هيئة في مجلس الشعب تعنى بالإشراف والرقابة على شركات ومؤسسات القطاع العام بسورية، وأن العدد المناسب لأعضاء مجلس الإدارة حسب رأي المبحوثين يتراوح ما بين (7-9)، والمدة الزمنية لبقاء المدير العام في منصبه (5) سنوات، والمدة الزمنية لبقاء رئيس وأعضاء مجلس الإدارة في مهامهم تتراوح من (4-5) سنوات، أما نسبة تمثيل الأعضاء المستقلين في عضوية المجلس فكانت تتراوح من 20% كحد أدنى إلى 50% كحد أعلى.

هدفت دراسة العصيمي & السجيني (2021) إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام وربط رؤية 2030 بمستقبل أثر المراجعة على الحوكمة في هذا القطاع، استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي النظري والعملي، وتكونت عينة الدراسة 112 مفردة، إشارات نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر المراجعة الداخلية في الحوكمة في القطاع الحكومي والشفافية المحاسبية. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر المراجعة الداخلية في الحوكمة في القطاع الحكومي وتحقيق مصداقية الحفاظ على أموال الدولة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر المراجعة الداخلية في الحوكمة في القطاع الحكومي وتحقيق آلياتها لمحاربة الفساد. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط أثر المراجعة الداخلية في الحوكمة في القطاع الحكومي وفقاً لمتغير التخصص العلمي لصالح تخصص المحاسبة بمتوسط الرتب الأعلى. عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط أثر المراجعة الداخلية في الحوكمة في القطاع الحكومي وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

هدفت دراسة العربي & سعد الدين (2021) إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 267 فردا، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى: أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ تأتي الشفافية بالمرتبة الأولى، يليها المشاركة، وفي الأخير تأتي المساءلة بوصفها أقل مبادئ الحوكمة تطبيقا بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وأبعادها الفرعية، باختلاف متغير النوع؛ لصالح أفراد الدراسة من الإناث، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وأبعادها الفرعية، باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ لصالح أفراد الدراسة، ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وأبعادها الفرعية، باختلاف متغيري: طبيعة الوظيفة الحالية، والخبرة في الوظيفة الحالية.

هدفت دراسة الفتحي (2021) إلى التعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها، استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالأسلوب الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 306 فرد، أظهرت نتائج الدراسة: تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي كلي (1.73 من 3)، وعلى مستوى المحاور الرئيسة: حصل محور المساءلة على أعلى متوسط حسابي (1.94)، يليه محور الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي (1.80) وكلاهما بدرجة تطبيق (متوسطة)، وأخيرا حصل محور المشاركة على درجة تطبيق (منخفضة) بمتوسط

حسابي (1.40). كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح القادة في محور الإفصاح والشفافية، فيما لم تظهر أي فروق في بقية المحاور، واستناداً للنتائج أوصى الباحثون بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين منتسبي تعليمية شمال الباطنة.

هدفت دراسة اكريم (2015) إلى التعرف على مدى الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات في المصارف الليبية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 188 فرد، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية جاء في المرتبة الأولى في الأهمية حسب رأي المديرين المشاركين في البحث، يليه بعد توضيح صلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية، ثم بعد الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ثم يليه بعد المحافظة على حقوق أصحاب المصالح ويليهِ بعد الالتزام بالمعاملة العادلة لحماية الأسهم والمحافظة على حقوقهم، بينما حل التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية في المرتبة الأخيرة وجميعها كانت في نطاق المستوى المتوسط.

هدفت دراسة بوجطو & عبد القادر (2020) إلى معرفة أثر تبني مبادئ الحوكمة على أداء الإدارة الضريبية بالجزائر من خلال تطبيق الدراسة على إدارة الضرائب لولاية المدية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مبادئ الحوكمة على أداء إدارة الضرائب.

هدفت دراسة شحادة (2016) إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 112 موظفاً وموظفة، أشارت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة والمتمثلة بـ (الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

هدفت دراسة المالكي & المالكي (2021) إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 295 معلماً، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة جاءت منخفضة في كل محور من محاور الدراسة، وجاءت واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام منخفضة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية وذلك لصالح العاملين في المرحلة الابتدائية، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح الفئة الذين تتراوح خدمتهم من ١٠ إلى ٢٠ سنة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير العمل الحالي وذلك لصالح المعلمين، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة الخطير (2018) إلى التعرف على استقصاء درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم وعلاقتها في أدائهم الوظيفي، باستخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٧٠) مديراً وإدارياً من العاملين بالوزارة، أداة الدراسة: ولجمع البيانات صمم الباحث استبيان تناول ثلاثة أبعاد من أبعاد الإدارة الرشيدة (أبعاد الحوكمة الرشيدة) هي: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة ومستوى أدائهم الوظيفي كانتا (بدرجة متوسطة)، كما كشف النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين وبين مستوى أدائهم الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل لصالح فئة بكالوريوس فأقل، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

هدفت دراسة المومني (2019) إلى معرفة درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال

الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.

هدفت دراسة شليبي & عبد الرضا (2020) إلى الكشف عن تأثير حوكمة الجامعات بكل ما تعني من (ضوابط قيمية وأخلاقية) في تحسين العملية التعليمية الشاملة في جامعة البصرة، والجامعة التقنية الجنوبية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة وصفا تحليليا، وتم سحب عينة عمدية بحجم (10) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساعد تنفيذ حوكمة الجامعات على تحقيق التوازن الفعال بين إمكانات التحسين في التعليم العالي ومتطلبات تنفيذه، وتساهم حوكمة الجامعات (مبادئ وآليات) في ضمان تحقيق الرقابة الفعالة على نظم وإجراءات تحسين جودة أداء العملية التعليمية، ومحدودية رغبة وميل الإدارة في الكليات موضوع الدراسة نحو العمل وفقا لحوكمة الجامعات في مجال تحسين العملية التعليمية، وضعف إدراك الإدارة في الكليات موضوع الدراسة بمفاهيم وآليات حوكمة الجامعات ودورها في تحسين جودة أداء العملية التعليمية، والدور الإيجابي لحوكمة الجامعات (الإدارة الرشيدة) في تحسين العملية التعليمية في ظل توافر البيئة الملائمة.

هدفت دراسة الغامدي (2022) إلى واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 149 مفردة، أشارت نتائج الدراسة إلى: أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01) موجبة بين متوسطات درجة ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومتوسطات درجة جودة الأداء، في كليات التربية بالجامعات السعودية.

هدفت دراسة الهزاني (2020) إلى رصد واقع الحوكمة في الجمعيات الخيرية بتحديد مؤشرات ممارستها ومعوقات تطبيقها وكيف يمكن تفعيل متطلباتها، وذلك للوصول لآليات تساهم في تطبيق الحوكمة بالجمعيات، أظهرت نتائج الدراسة الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العاملين بالجمعيات ووجهة نظر المتخصصين حول مؤشرات تطبيق الحوكمة، وأن معوقات تطبيق الحوكمة تتمثل في قلة عدد

الموظفين المؤهلين، وعدم تفعيل نظام المساءلة، وعدم وضوح الجوانب التنظيمية، والاعتماد على الممارسات التقليدية بالعمل، وعدم وجود قواعد للبيانات والمعلومات، والاعتماد على التعاملات الورقية، ومن أجل تفعيل الحوكمة لابد من تحقيق متطلبات الديمقراطية الداخلية، والقدرة على توفير موارد للجمعية، وتحقيق متطلبات الشفافية والمساءلة، وتحقيق متطلبات تنمية الموارد البشرية عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتهيئة فرص التدريب والتطوير، وبناء علاقات مع منظمات المجتمع والاستفادة من تقنية المعلومات.

هدفت دراسة موسى (2021) إلى دراسة دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية STC، أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين العدالة وأبعاد شفافية المعلومات المحاسبية، عدم وجود علاقة بين الشفافية وأبعاد شفافية المعلومات المحاسبية، وأن الاستقلالية تؤثر بشكل جزئي على جودة شفافية المعلومات المحاسبية.

هدفت دراسة خضير (2019) إلى الكشف عن أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الإداء المؤسسي للشركات العائلية في محافظة غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير الحوكمة والإداء المؤسسي للشركات العائلية في محافظة غزة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير الحوكمة والإداء المؤسسي تعزي إلى متغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مؤسس الشركة، نوع النشاط الذي تمارسه الشركة، رأس مال الشركة، عدد الموظفين في الشركة، الشكا القانوني للشركة).

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Kpis (2009) إلى مؤشرات الأداء الرئيسية لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، وزارة التعليم العالي ماليزيا، وقد استخدمت كل من المنهجية الكمية والكيفية في جمع البيانات عن مؤشرات أداء الحوكمة في تلك الجامعات (المنهج الوصفي التحليلي)، واشتملت الدراسة على (128) نائب عميد، و(72) عميد و(278)

أستاذًا، وقد أشارت النتائج إلى وجود بعض السمات والمهارات في القيادات، مثل القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر الاتصال، ومهارات الإدارة. وأن من عوامل نجاح الحوكمة المنافسة، والمصادر، والعمليات، والتعليم المستمر، والتنمية، والمحاسبة الواضحة، والشفافية، والأمانة، والثقة.

هدفت دراسة Mok (2010) إلى التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في التغيرات التي حدثت على الحياة الجامعية، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو واقع إدارة تغيير حوكمة الجامعات في سنغافورة وماليزيا؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث هي المقابلة خلال الفترة من 2007-2009، وشملت عينة الدراسة (30) عضوا أكاديميا من أصل (200) من مجتمع الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أنه رغم إعطاء الإدارة العليا بهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، إلا أن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم أظهروا الآتي: 1- عدم وجود اختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحوكمة في جامعاتهم. 2- معظم الأكاديميين ما زالوا يتعرضون لضغوط أكثر في إدارات الجامعات بدلا من الإحساس "بالتمرد" أو "السلطة".

هدفت دراسة Komatsu (2014) إلى الكشف عن دور الإدارة اللامركزية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمدارس في البوسنة ودورها في تعزيز التماسك الاجتماعي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن قادة المدارس ومجالسها لا تشارك بنشاط في العملية المعتمدة لتعزيز التماسك الاجتماعي، وقدمت المجالس المدرسية المتنوعة عرقياً دعماً مهماً لمبادرة قادة المدارس للأنشطة المشتركة بين الجماعات، فيما كان لإدارة المدارس اللامركزية والمتبعة لمبادئ الحوكمة القدرة على تحسين الثقة الاجتماعية من أسفل إلى أعلى، لتعزيز إدارة المدارس التشاركية.

هدفت دراسة SABANDAR et al (2018)، إلى تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة في الجامعات الخاصة بمكاسار. ريفيستا اسباسيوس، واستخدمت الدراسة المقابلات والملاحظة والتوثيق والاستبيان كأدوات دراسة لـ 200 مستجيب في خمس جامعات في ماكاسار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية أن تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة يؤثر بشكل كبير ومباشر على جودة التعليم.

هدفت دراسة Ali (2017) إلى تقييم دور ممارسات الحوكمة الرشيدة في تعزيز تقديم الخدمات في المؤسسات العامة في تنزانيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 75 موظفاً، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق قواعد الحكم الرشيد ونوعية الخدمات المقدمة وجودتها، واتضح أيضاً وجود صعوبات تحد من تطبيق قواعد الحوكمة مثل البيروقراطية والفساد والمماطلة.

هدفت دراسة Tikue (2016) إلى التعرف على دور الحوكمة الرشيدة في التنمية المحلية في ولاية تيغري الإقليمية في شمال إثيوبيا من حيث الشفافية والمساءلة والاستجابة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 182 من أرباب أسر المجتمع المحلي، أشارت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الحكومات المحلية التي تطبق الشفافية والمحاسبة والاستجابة تكون مؤهلة للتطور أكثر من غيرها، وأن مستوى تطبيق الحوكمة مازال متدينا بشكل عام مما يعطل تحقيق التنمية.

هدفت دراسة Dayanandan (2013) إلى دراسة تقييم ممارسة الحوكمة الرشيدة وأثرها في أداء منظمات المجتمع في إثيوبيا، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 125، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي وراء سوء الأداء هي عدم كفاية المشاركة في الأعمال التجارية، وضعف الاستجابة، وانعدام الوعي بالإدارة، وغياب الديمقراطية، وانتشار الفساد، وسوء الإحساس بالملكية، والمسؤولية المزدوجة، وانعدام وعي الأعضاء، وأشارت إلى وجود أربعة عوامل يمكنها التنبؤ بأداء التعاونيات وتحسين أدائها، وتتمثل في الآتي: المشاركة، المساءلة، الشفافية، وسيادة القانون.

هدفت دراسة Devi (2019) إلى التعرف على دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى: أن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة المنظمات الحكومية عن وجود علاقة عكسية بين مستوى الشفافية من جهة ومستوى الفساد الإداري من جهة أخرى.

هدفت دراسة (Sabani 2019) إلى مكافحة الفساد من خلال آليات الحوكمة التقنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أشارت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطبيق الحوكمة في الإدارات محل الدراسة ساعد في الحد من الفساد الإداري بنسبة 66%.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد الباحث في دراسته على هذا المنهج في وصف الظواهر العلمية والمشكلات بطريقة علمية وبالتالي الوصول إلى تفسيرات منطقية، فضلاً أن هذا المنهج يساعد على الإجابة على كل أسئلة الدراسة وبصفة خاصة السؤال الرئيسي التالي ما هو درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية؟ وبالتالي سوف تعتمد الدراسة على منهجين وهم:

- المنهج الوصفي: وهو المنهج الذي يعتمد فيه الباحث في وصف الظواهر العلمية والمشكلات بطريقة علمية وبالتالي الوصول إلى تفسيرات منطقية وبالتالي الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة.

- المنهج التحليلي: منهج يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة تفكيكاً تركيباً وتقويماً، وذلك بتحليل واقع درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الهيئات الحكومية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 102 من العاملين في الهيئات الحكومية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

طرق جمع البيانات:

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات :

المصادر الثانوية: المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية (الاستبانة): لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من إذ معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة.
2. معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ للتعرف على ثبات أدوات الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية.
4. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، العمر).

صدق أداة الدراسة:

الصدق يقصد به " صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم " (المشهداني، 2019، ص 167).

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

" أن كلمة الثبات قد تعني الاستقرار، بمعنى أنه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت درجته شيئاً من الاستقرار، كما أن الثبات قد يعني الموضوعية، بمعنى أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه وفي هذه الحالة يكون الاختبار الثابت اختبار يقدر الفرد تقديرًا لا يختلف في حسابه اثنان (المشهداني، 2019، ص 169).

فالثبات يعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة، فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة المبحوثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة.

تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات أداة الدراسة والجدول التالي يوضح معامل ثبات محاور أداة الدراسة وهي:

جدول 1 ثبات أداة الدراسة

محور الدراسة : درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية.	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
البعد الأول: الشفافية.	.927	11
البعد الثاني: الفعالية والكفاءة.	.945	10
البعد الثالث: العدل والمساواة.	.892	5

7	.951	البعد الرابع: المساءلة.
5	.926	البعد الخامس: المشاركة.
2	.915	البعد السادس: سيادة القانون.
8	.924	البعد السابع: السيطرة على الفساد.
48	.938	إجمالي المقياس:

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة يتراوح ما بين (.892، .951)، ويتضح أن معامل الفاكرونباخ لإجمالي المقياس بلغ 938. وهذا يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها:

أولاً: البيانات الديمغرافية للدراسة:

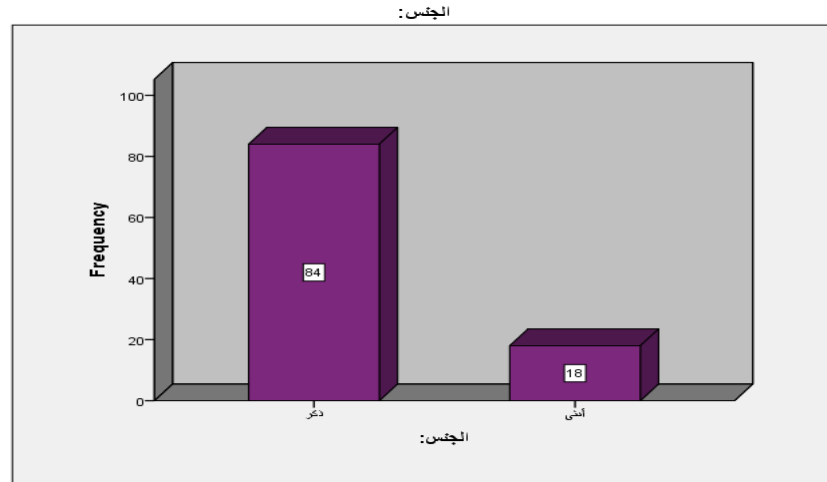
1-الجنس:

جدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

		الجنس:			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	84	82.4	82.4	82.4
	أنثى	18	17.6	17.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

يتضح من الجدول السابق أن 84 من المستجيبين ذكور بنسبة (82.4%) بينما 18 من المستجيبين إناث بنسبة (17.6%) مما يدل على ارتفاع نسبة الذكور في العينة.

شكل 1 يوضح توزيع الجنس



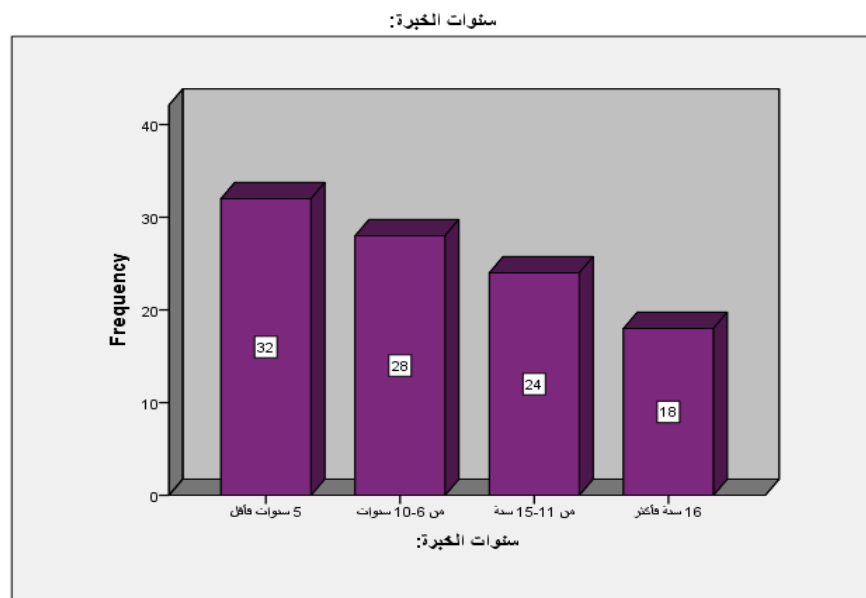
2- سنوات الخبرة:

جدول 3 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	32	31.4	31.4	31.4
	من 6-10 سنوات	28	27.5	27.5	58.8
	من 11-15 سنة	24	23.5	23.5	82.4
	16 سنة فأكثر	18	17.6	17.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

يتبين من الجدول السابق أن 18 من لديهم سنوات خبرة تتراوح من (16 سنة فأكثر) بنسب 17.6 %، وتمثل هذه الفئة أقل عدد من الاستجابات من أفراد عينة الدراسة، يلي ذلك 24 من لديهم سنوات خبرة تتراوح (من 11-15 سنة) بنسبة 23.5 %، يلي ذلك 28 لديهم سنوات خبرة تتراوح (من 6-10 سنوات) بنسبة 27.5 %، وأخيرا 32 لديهم سنوات خبرة تتراوح (أقل من 5 سنوات) بنسبة 31.4 %، وتمثل هذه الفئة أكبر عدد من الاستجابات من أفراد عينة الدراسة.

شكل 2 سنوات الخبرة



3-العمر:

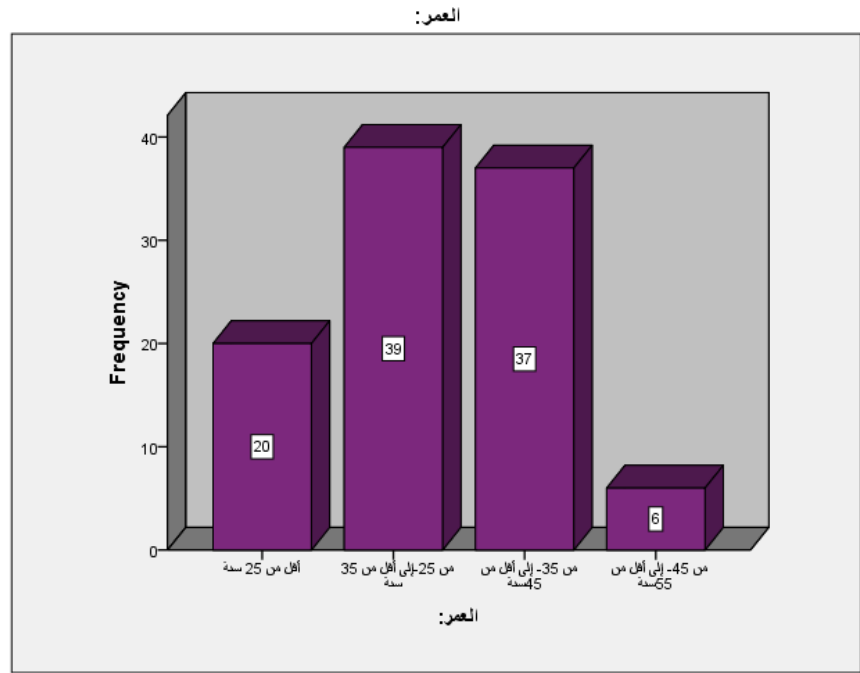
جدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	20	19.6	19.6	19.6
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	39	38.2	38.2	57.8
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	37	36.3	36.3	94.1
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	6	5.9	5.9	100.0

	Total	102	100.0	100.0	
--	-------	-----	-------	-------	--

يتبين من الجدول السابق أن 6 أعمارهم تتراوح (من 45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة 5.9%، وتمثل هذه الفئة أقل عدد من الاستجابات من أفراد عينة الدراسة، يلي ذلك 20 أعمارهم تتراوح (أقل من 25 سنة) بنسبة 19.6%، يلي ذلك 37 أعمارهم تتراوح (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 36.3%، وأخيرا 39 أعمارهم تتراوح (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 38.2% وتمثل هذه الفئة أكبر عدد من الاستجابات من أفراد عينة الدراسة.

شكل 3 توزيع عينة الدراسة حسب العمر



4- الحالة الاجتماعية:

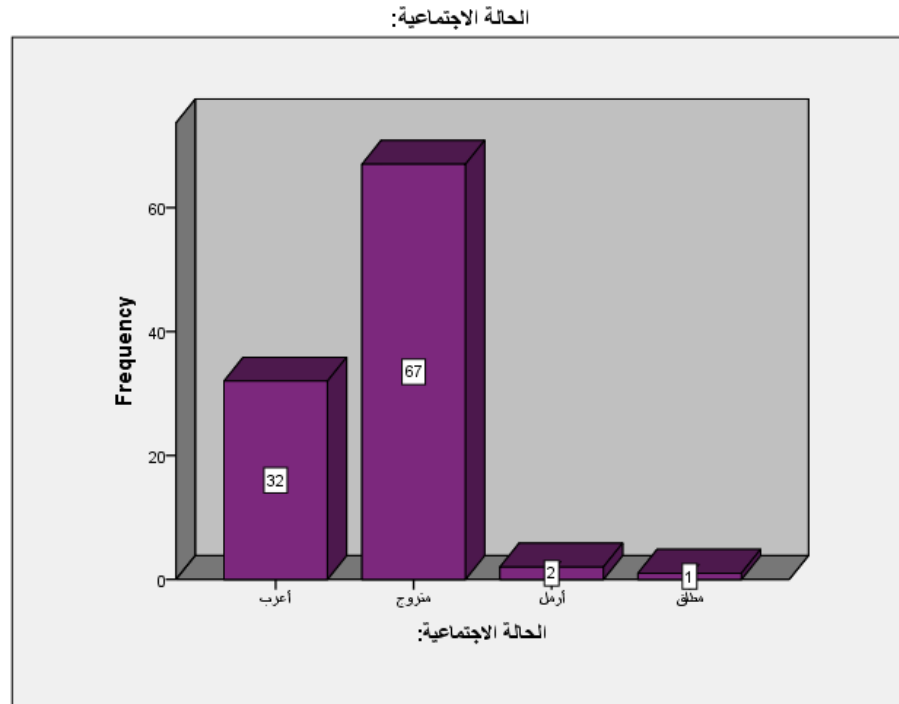
جدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	32	31.4	31.4	31.4
	متزوج	67	65.7	65.7	97.1

	أرمل	2	2.0	2.0	99.0
	مطلق	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

أفادت بيانات الدراسة كما ظهرت في الجدول السابق أن عينة الدراسة توزعت وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية إلى 1 لفئة المطلق بنسبة (1.0%)، وهي أقل نسبة للمستجيبين، ثم جاء في الترتيب الثاني 2 لفئة الأرمل بنسبة (2.0%)، وفي الترتيب الثالث 32 لفئة الأعزب بنسبة 31.4%، وأخيراً 67 من فئة المتزوج بنسبة (65.7%)، وهي تمثل أعلى نسبة للمستجيبين.

شكل 4 الحالة الاجتماعية



ثانيا: وصف محور الدراسة (درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية)

البعد الأول: الشفافية:

جدول 6 التكرار والنسب المئوية للبعد الشفافية

رقم الفقرة	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أوفق		لا أو افق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	28	29	37.3	38	27.5	28	4.9	5	2.0	2
2	32.4	33	37.3	38	21.6	22	6.9	7	2.0	2
3	31.4	32	32.4	33	22.5	23	11.8	12	2.0	2
4	26.5	27	31.4	32	22.5	23	13.7	14	5.9	6
5	34.3	35	33.3	34	17.6	18	11.8	12	2.9	3
6	35.3	36	33.3	34	19.6	20	7.8	8	3.9	4

2.9	3	15.7	16	14.7	15	40.2	41	26.5	27	7
1.0	1	3.9	4	14.7	15	34.3	35	46.1	47	8
2.0	2	7.8	8	25.5	26	40.2	41	24.5	25	9
3.9	4	6.9	7	21.6	22	36.3	37	314.	32	10
-	-	1.0	1	10.8	11	30.4	31	57.8	59	11

جدول 7 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الشفافية

Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
1-تقوم الهيئات الحكومية بالإفصاح عن المعلومات بمصداقية حتى يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها.	102	393	3.85	.959	.919
2-تقوم الهيئات الحكومية بعرض النتائج والتوصيات بعد نهاية كل سنة.	102	399	3.91	.996	.992
3-تعرض الهيئات الحكومية بشكل دقيق الإداء المالي لها في الوقت المناسب.	102	387	3.79	1.075	1.155
4-تسعى الهيئات الحكومية إلى حل المشكلات بين العاملين بها بشفافية.	102	366	3.59	1.189	1.413
5-تضمن الهيئات الحكومية وصول الأنظمة والتعليمات واللوائح والقوانين بطريقة عادلة بين العاملين فيها.	102	392	3.84	1.115	1.242
6- يحق للعاملين في الهيئات الحكومية الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات الخاصة بهم.	102	396	3.88	1.102	1.214
7-اتباع الهيئات الحكومية أسلوب الحوار من أجل الوصول إلى قرارات سليمة.	102	379	3.72	1.111	1.235

8- تضعف الشفافية عند انعدام المعرفة لدى العاملين بالهيئات الحكومية.	102	429	4.21	.905	.819
9- تقوم الهيئات بالكشف والإعلان عن جميع أنشطتها في التخطيط والتنفيذ.	102	385	3.77	.974	.949
10- تسعى الهيئات الحكومية إلى تقديم الخدمات لجميع المواطنين بدون تمييز.	102	392	3.84	1.069	1.143
11- الشفافية هي نقطة البداية لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي للثقة.	102	454	4.45	.726	.527
Valid N (listwise)	102				

يتضح من الجدول السابق أن أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (الشفافية هي نقطة البداية لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي للثقة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.45 وبانحراف معياري .726، فيحين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تسعى الهيئات الحكومية إلى حل المشكلات بين العاملين بها بشفافية). حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.59 وبانحراف معياري 1.189.

البعد الثاني: الفعالية والكفاءة:

جدول 8 التكرار والنسب المئوية لبعد الفعالية والكفاءة

رقم الفقرة	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أوافق		لا أو افق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	33.3	34	44.1	45	15.7	16	3.9	4	2.9	3
2	38.2	39	45.1	46	10.83	11	2.9	3	2.9	3
3	29.4	30	46.1	47	21.6	22	2.0	2	1.0	1

2.9	3	4.9	5	20.6	21	43.1	44	28.4	29	4
2.9	3	7.8	8	16.7	17	42.2	43	30.4	31	5
2.0	2	3.9	4	21.6	22	40.2	41	32.4	33	6
-	-	2.9	3	18.6	19	44.1	45	34.3	35	7
2.0	2	2.9	3	20.6	21	36.3	37	38.2	39	8
2.0	2	2.9	3	14.7	15	44.1	45	36.3	37	9
-	-	2.9	3	15.7	16	42.2	43	39.2	40	10

جدول 9 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعـد الفعالية والكفاءة

Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
1-تتمتع الهيئات الحكومية بالنزاهة بالقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.	102	409	4.01	.960	.921
2-تعمل الحكومة وفقا للتشريعات على تقسيم مسؤوليات الهيئات الحكومية مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع.	102	421	4.13	.930	.865
3-الهيئات الحكومية تضع معايير كافية لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف أم لا.	102	409	4.01	.826	.683
4-توفر الهيئات الفعالية التنظيمية المناسبة للتأكد من أداء الإدارة.	102	397	3.89	.974	.949

5-تحرص الهيئات الحكومية على وضع الاستراتيجيات من أجل استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة.	102	397	3.89	1.024	1.048
6-تحرص الهيئات الحكومية على تطوير قوانينها وأنظمتها باستمرار.	102	405	3.97	.938	.880
7-تقدم الإدارات التنفيذية للهيئات الحكومية اقتراحات لتحقيق الكفاءة في أداؤها.	102	418	4.10	.802	.644
8-يتوفر لدى الهيئات الحكومية هيكل تنظيمي يسمح لها بتحقيق الكفاءة في أعمالها.	102	414	4.06	.942	.888
9-تحقق الفعالية والكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد.	102	418	4.10	.896	.802
10-ساهمت الكفاءة على تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العامة في أقل قدر من الوقت وبتكلفة مناسبة وفقاً لمعايير الكفاءة.	102	426	4.18	.801	.642
Valid N (listwise)	102				

يتضح من الجدول السابق أن أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (ساهمت الكفاءة على تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العامة في أقل قدر من الوقت وبتكلفة مناسبة وفقاً لمعايير الكفاءة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.18 وبانحراف معياري 801.، فيحين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (توفر الهيئات الفعالية التنظيمية المناسبة للتأكد من أداء الإدارة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.89 وبانحراف معياري 974..

البعد الثالث: العدل والمساواة:

جدول 10 التكرار والنسب والمنوية لبعد العدل والمساواة

رقم الفقرة	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أوافق		لا أو افق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	26	25.5	30	29.4	23	22.5	16	15.7	7	6.9

4.9	5	8.8	9	15.7	16	42.2	43	28.4	29	2
4.9	5	11.8	12	21.6	22	35.3	36	26.5	27	3
1.0	1	2.9	3	14.7	15	33.3	34	48.0	49	4
2.9	3	7.8	8	22.5	23	36.3	37	30.4	31	5

جدول 11 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد العدل والمساواة

Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
1-تتيح الهيئات الحكومية للموظفين والإداريين المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة.	102	358	3.51	1.225	1.500
2-توفر الهيئات الحكومية أنظمة وقوانين عادلة للعاملين بها.	102	388	3.80	1.099	1.209
3-تطبق الهيئات الحكومية الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين بها دون تمييز.	102	374	3.67	1.137	1.294
4-وجود العدل والمساواة في الهيئات الحكومية تزيد من ثقة العاملين بها وضمان حقوقهم.	102	433	4.25	.884	.781
5-تعمل الهيئات الحكومية على تحقيق توزيع عادل للسلطاتها.	102	391	3.83	1.044	1.091
Valid N (listwise)	102				

يتضح من الجدول السابق أن أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (وجود العدل والمساواة في الهيئات الحكومية تزيد من ثقة العاملين بها وضمان حقوقهم)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.25 وانحراف معياري 884. ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تتيح الهيئات الحكومية للموظفين والإداريين

المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.51 وبانحراف معياري

1.225.

جدول 12 التكرار والنسب المئوية لبعدها المساءلة

البعدها الرابع: المساءلة:

رقم الفقرة	أو افاق بشدة		أو افاق		محايد		لا أوفق		لا أو افاق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	28.4	29	49.0	50	17.6	18	2.9	3	2.0	2
2	27.5	28	51.0	52	13.7	14	4.9	5	2.9	3
3	29.4	30	38.2	39	19.6	20	6.9	7	5.9	6
4	29.4	30	44.1	45	16.7	17	5.9	6	3.9	4
5	32.4	33	46.1	47	15.7	16	2.9	3	2.9	3
6	32.4	33	39.2	40	21.6	22	5.9	6	1.0	1
7	36.3	37	42.2	43	16.7	17	3.9	4	1.0	1

جدول 13 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعيد المساءلة

Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
1-تقوم الهيئات الحكومية بمتابعة وتقييم المساءلة التي تتبعها الإدارات التنفيذية في تلك الهيئات.	102	407	3.99	.873	.762
2-توجد معايير معينة للثواب والعقاب تحددتها الإدارات التنفيذية في الهيئات.	102	403	3.95	.937	.879
3-تطبق القوانين واللوائح والعقوبات على الجميع دون تمييز.	102	386	3.78	1.122	1.260
4-يوجد تناسب وتناسب بين العقوبات مع حجم المخالفات في الهيئات الحكومية.	102	397	3.89	1.024	1.048
5-تهتم الهيئات الحكومية بتوفير آليات للرقابة للتحقيق الإصلاحي الإداري.	102	410	4.02	.933	.871
6-يتم تحديد آليات محددة للمساءلة العاملين بالهيئات الحكومية بطريقة عادلة.	102	404	3.96	.933	.870
7-يحق للعاملين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمالهم تتفق مع الأنظمة والقوانين.	102	417	4.09	.880	.774
Valid N (listwise)	102				

يتضح من الجدول السابق أن أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (يحق للعاملين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمالهم تتفق مع الأنظمة والقوانين)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.09 وبانحراف معياري 0.880، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تطبق القوانين واللوائح والعقوبات على الجميع دون تمييز)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.78 وبانحراف معياري 1.122.

البعد الخامس: المشاركة:

جدول 14 التكرار والنسب المئوية لبعيد المشاركة

لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
----------------	-----------	-------	--------	-------------

رقم الفقرة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	26	25.5	37	36.3	27	26.5	7	6.9	5	4.9
2	23	22.5	43	42.2	24	23.5	8	7.8	4	3.9
3	24	23.5	36	35.3	30	29.4	10	9.8	2	2.0
4	28	27.5	44	43.1	22	21.6	5	4.9	3	2.9
5	33	32.4	42	41.2	19	18.6	6	5.9	2	2.0

جدول 15 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده المشاركة

Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
1-تشرك الهيئات الحكومية العاملين بها في وضع الخطط والاستراتيجيات التطويرية.	102	378	3.71	1.077	1.160
2-تتيح الهيئات للعاملين بها المشاركة في الاجتماعات واتخاذ القرارات.	102	379	3.72	1.028	1.057
3-تسمح الهيئات الحكومية للعاملين بها في المشاركة في وضع آليات وقواعد المساءلة.	102	376	3.69	1.005	1.010
4-تسعى الهيئات الحكومية إلى مشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية بالمجتمع.	102	395	3.87	.972	.944
5-تعزز الهيئات الحكومية ثقافة الحوار والاحترام المتبادل بين أصحاب المصالح.	102	404	3.96	.964	.929
Valid N (listwise)	102				

يتضح من الجدول السابق أن أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تعزز الهيئات الحكومية ثقافة الحوار والاحترام المتبادل بين أصحاب المصالح.)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.96 وبانحراف معياري 0.964 ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تسمح الهيئات الحكومية للعاملين بها في المشاركة في وضع آليات وقواعد المساءلة.)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.69 وبانحراف معياري 1.005 .

البعد السادس: سيادة القانون:

جدول 16 التكرار والنسب المئوية لبعد سيادة القانون

رقم الفقرة	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أوفق		لا أو افق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	37	36.3	44	43.1	16	15.7	3	2.9	2	2.0
2	29	28.4	53	52.0	15	14.7	2	2.0	3	2.9

جدول 17 المتوسطات والانحرافات المعيارية

Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
1-توفر الهيئات الحكومية إطار قانوني ينظم العمل بها بطريقة عادلة.	102	417	4.09	.902	.814
2-تسعى الهيئات الحكومية إلى حماية حق العاملين بها وفقا للقوانين المتبعة.	102	409	4.01	.884	.782
Valid N (listwise)	102				

يتضح من الجدول السابق أن أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (توفر الهيئات الحكومية إطار قانوني ينظم العمل بها بطريقة عادلة.)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.09 وبانحراف معياري 902.، في حين جاء في الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على (تسمح الهيئات الحكومية للعاملين بها في المشاركة في وضع آليات وقواعد المساءلة.)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.01 وبانحراف معياري 884..

البعد السابع: السيطرة على الفساد:

جدول 18 التكرار والنسب المئوية لبعده السيطرة على الفساد

رقم الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	42.2	43	43.1	44	8.8	9	2.9	3	2.9	3
2	42.2	43	38.2	39	16.7	17	2.0	2	1.0	1
3	35.3	36	37.3	38	16.7	17	4.9	5	5.9	6
4	36.3	37	37.3	38	21.6	22	2.9	3	2.0	2
5	48.0	49	42.2	43	8.8	9	1.0	1	-	-

-	-	1.0	1	8.8	9	32.4	33	57.8	59	6
1.0	1	2.9	3	17.6	18	38.2	39	40.2	41	7
1.0	1	2.0	2	18.6	19	38.2	39	40.2	41	8

جدول 19 المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء السيطرة على الفساد

Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
1-تتيح الهيئات الحكومية قوانين وأنظمة رادعة للحد من الفساد.	102	427	4.19	.931	.866
2-تسعى الهيئات الحكومية بتوعية العاملين بها بقانون مكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية.	102	427	4.19	.853	.727
3-توفر الهيئات الحكومية إجراءات ومعايير شفافة متبعة في التعيينات.	102	399	3.91	1.118	1.250
4-تلتزم الهيئات الحكومية العاملين بها في إقرار الذمة المالية الخاصة بهم.	102	411	4.03	.938	.880
5-يزيد السيطرة على الفساد من زيادة جودة الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية].	102	446	4.37	.688	.474
6-يساهم السيطرة على الفساد من زيادة رضا العاملين في الهيئات الحكومية.	102	456	4.47	.699	.489
7-تسعى الهيئات الحكومية إلى تعزيز المشاركة النشطة مع مؤسسات المجتمع المدني.	102	422	4.14	.879	.773
8-توفر الهيئات الحكومية رقابة داخلية قوية للمالية العامة.	102	423	4.15	.861	.741
Valid N (listwise)	102				

يتضح من الجدول السابق أن أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (يساهم السيطرة على الفساد من زيادة رضا

العاملين في الهيئات الحكومية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.47 وبانحراف معياري 699.، في حين جاءت أقل

إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (توفر الهيئات الحكومية إجراءات ومعايير شفافة متبعة في التعينات)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.91 وبانحراف معياري 1.118.

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة:

➤ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية:

1-بعد الشفافية:

جدول 20 معامل ارتباط بيرسون لبعد الشفافية

Correlations		
		أبعاد الحوكمة
الشفافية	Pearson Correlation	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة R بلغت 918**. عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بين بعد الشفافية كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

2-بعد الفعالية والكفاءة:

جدول 21 معامل ارتباط بيرسون لبعد الفعالية والكفاءة

Correlations		
		أبعاد الحوكمة
الفعالية والكفاءة	Pearson Correlation	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	102
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة R بلغت 0.941^{**} عند مستوى دلالة معنوية 0.000 ، وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي هذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بين بعد الفعالية والكفاءة كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

3-بعد العدل والمساواة:

جدول 22 معامل ارتباط بيرسون لبعد العدل والمساواة

Correlations		
		أبعاد الحوكمة
العدل والمساواة	Pearson Correlation	0.884^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	102
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة R بلغت 0.884^{**} عند مستوى دلالة معنوية 0.000 ، وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي هذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بين بعد العدل والمساواة كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

4-بعد المساءلة:

جدول 23 معامل ارتباط بيرسون لبعد المساءلة

Correlations		
		أبعاد الحوكمة
المساءلة	Pearson Correlation	0.898^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.000

	N	102
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة R بلغت 898**. عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بين بعد المساءلة كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

5- بعد المشاركة:

جدول 24 معامل ارتباط بيرسون لبعد المشاركة

Correlations		
		أبعاد الحوكمة
المشاركة	Pearson Correlation	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة R بلغت 890**. عند مستوى دلالة معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بين بعد المشاركة كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

6- بعد سيادة القانون:

جدول 25 معامل ارتباط بيرسون لبعد سيادة القانون

Correlations		
		أبعاد الحوكمة
سيادة القانون	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة R بلغت 0.870** عند مستوى دلالة معنوية 0.000 ، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بين بعد سيادة القانون كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

7-بعد السيطرة على الفساد:

جدول 26 معامل ارتباط بيرسون لبعد السيطرة على الفساد

Correlations		
		أبعاد الحوكمة
السيطرة على الفساد	Pearson Correlation	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة R بلغت 0.889** عند مستوى دلالة معنوية 0.000 ، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود علاقة معنوية بين بعد السيطرة على الفساد كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية):

1-وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير الجنس:

جدول 27 تحليل التباين الاحادي لمتغير الجنس

ANOVA

أبعاد الحوكمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6542.119	1	6542.119	5.675	.019
Within Groups	115274.754	100	1152.748		
Total	121816.873	101			

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة F بلغت 5.675 عند مستوى دلالة معنوية 0.019، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير الجنس.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير سنوات الخبرة:

جدول 28 جدول تحليل التباين الاحادي للمتغير سنوات الخبرة

ANOVA					
أبعاد الحوكمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19730.311	3	6576.770	6.313	.001
Within Groups	102086.562	98	1041.700		
Total	121816.873	101			

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة F بلغت 6.313 عند مستوى دلالة معنوية 0.001، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير سنوات الخبرة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير العمر:

جدول 29 تحليل التباين الاحادي لمتغير العمر

ANOVA					
أبعاد الحوكمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15991.920	3	5330.640	4.936	.003
Within Groups	105824.953	98	1079.846		
Total	121816.873	101			

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة F بلغت 4.936 عند مستوى دلالة معنوية 0.003. ، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير العمر.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول 30 تحليل التباين الاحادي لمتغير الحالة الاجتماعية

ANOVA					
الحوكمة أبعاد					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11801.231	3	3933.744	3.504	.018
Within Groups	110015.642	98	1122.609		
Total	121816.873	101			

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة F بلغت 3.504 عند مستوى دلالة معنوية 0.018، وهي أقل من 0.05، وبالتالي هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير الحالة الاجتماعية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

النتائج:

1. الشفافية هي نقطة البداية لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي للثقة.
2. ساهمت الكفاءة على تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العامة في أقل قدر من الوقت وبتكلفة مناسبة وفقاً لمعايير الكفاءة.
3. وجود العدل والمساواة في الهيئات الحكومية تزيد من ثقة العاملين بها وضمان حقوقهم.
4. يحق للعاملين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمالهم تتفق مع الأنظمة والقوانين.
5. تعزز الهيئات الحكومية ثقافة الحوار والاحترام المتبادل بين أصحاب المصالح.
6. توفر الهيئات الحكومية إطار قانوني ينظم العمل بها بطريقة عادلة.
7. يساهم السيطرة على الفساد من زيادة رضا العاملين في الهيئات الحكومية.
8. وجود علاقة معنوية بين بعد الشفافية كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.
9. وجود علاقة معنوية بين بعد الفعالية والكفاءة كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.
10. وجود علاقة معنوية بين بعد العدل والمساواة كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.
11. وجود علاقة معنوية بين بعد المساءلة كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.
12. وجود علاقة معنوية بين بعد المشاركة كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.
13. وجود علاقة معنوية بين بعد سيادة القانون كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

14. وجود علاقة معنوية بين بعد السيطرة على الفساد كبعد من أبعاد الحوكمة ودورها في تعزيزها في الهيئات الحكومية.

15. وجود فروق ذات دلالة لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير الجنس.

16. وجود فروق ذات دلالة لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير سنوات الخبرة.

17. وجود فروق ذات دلالة لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير العمر.

18. وجود فروق ذات دلالة لدرجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية تعزي للمتغير الحالة الاجتماعية.

التوصيات:

1. تعزيز أبعاد الحوكمة في الهيئات الحكومية ومؤسسات القطاع العام من أجل خلق بيئة أعمال خالية من كل مظاهر الفساد، وذلك من خلال وضع الخطط والبرامج لذلك.

2. الاهتمام بمبدأ المشاركة وتعزيز مساهمة العاملين في الهيئات الحكومية، وتحقيق الشراكة مع منظمات المجتمع المدني، من أجل الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

3. تقديم الهيئات الحكومية المحفزات المادية والمعنوية من خلال التعاون مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويتحقق ذلك من خلال توفير أنظمة دقيقة تقوم بالتقييم الدقيق.

4. التطبيق الميداني لأبعاد الحوكمة في الهيئات الحكومية من أجل ضمان كفاءة وفعالية ونزاهة الحوكمة في تطوير هذه الهيئات، من خلال تعيين الكادر الإداري في الهيئات الحكومية وبقية المسؤولين عن طريق الانتخاب ولمدة زمنية محددة.

5. الاعتماد على معايير قوية عند انتقاء واختيار العاملين بالهيئات الحكومية، من أجل نجاح تطبيق أبعاد الحوكمة وتحقيق كفاءة مخرجات الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية، وتحقيق ذلك من خلال عمل اختبارات تقييم للعاملين قبل الالتحاق بالهيئات الحكومية.
6. الاطلاع على تجارب الدولية الناجحة في تطبيق أبعاد الحوكمة، من خلال اعداد الخطط والبرامج وعقد ندوات في الهيئات الحكومية المختلفة لعرض تجارب هذه الهيئات الدولية ومدى نجاحها في تطويرها، وأيضاً توفير الأنظمة المناسبة لتطبيق الأساليب الحديثة للإدارة في تلك الهيئات.

المراجع العربية:

1. الفرا، ماجد محمد. (2013). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين- حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن- جامعة الزيتونة، 2-4 إبريل.
2. علالي، إيمان. (2014). الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر"، دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
3. حتاملة، عبد السلام محمود حسين، كايد محمد سلامة. (2017). درجة تطبيق الإدارة والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، عمان: مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج 11، ع 1.
4. ربابعة، نائل موسى. (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ع 15.

5. خضري، ياسين. (2014). دليل تقييم الحوكمة الرشيدة: في القطاعات الخدمية، مركز العقد الاجتماعي، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة.
6. الزائدي، احمد بن محمد. (2020). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز.
7. غادر، محمد. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال.
8. العربي، بوزيان، عالم، جلطي. (2021). مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استخدامها، مجلة المالية والأسواق، مج 8، ع 2.
9. عبد العظيم، بن صغير. (2015). دور مؤسسات المجتمع المدني المحلي في إرساء مبادئ الحوكمة المحلية، جامعة بسكرة، مجلة حوليات قالملة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ع 13.
10. البسام، بسام بن عبد الله. (2021). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة، المجلة العربية للإدارة. مج 41، ع 3.
11. النادي، علي إبراهيم (2017). الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالوظيفة الأمنية للدولة من وجهة نظر قادة الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، جامعة الأقصى.
12. العجلوني، محمد محمود. (2013). أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، جامعة اليرموك، الأردن.
13. عبد الهادي، عبد الناصر. (2012). الوظيفة الأمنية للدولة بين تحديات العولمة ومتطلبات الإدارة الرشيدة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – قسم العلوم الشرطية، الرياض.
14. الحضيف، عمر بن عبد العزيز (2008). انعكاسات تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة على الأداء التنظيمي والأمني للأجهزة الحكومية السعودية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
15. أسامة، حسين. (2104). مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة.

16. عبد الرحمن، احمد صلاح (2019). الحوكمة الرشيدة: النشأة، الأهمية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، مج 1، ع10.
17. السكارنة، بلال خلف. (2011). الفساد الإداري، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
18. عطوة، محمد إبراهيم، وعلي فكري محمد السيد. (2012). حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة.
19. مصلح، عبير. (2013) النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين، ط3.
20. هلال، محمد عبد الغني حسن (2010). مقاومة ومواجهة الفساد "دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد"، سلسلة تطوير الأداء 30، مصر الجديدة: مركز تطوير الاداء والتنمية.
21. عباس، زهرة (2019). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق- نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة- مقال بمجلة دفاتر إقتصادية، ع1.
22. العريني، منال (2016). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (3) 12.
23. العجماء، رياض جابر وآخرون. (2019). حوكمة الشركات التجارية المملوكة للحكومة: دراسة موازنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية القانون.
24. الوري، أفنان بنت سعد وآخرون. (2019). واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، كلية التربية.
25. عساف، محمود عبد المجيد. (2018). دى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج11، ع37.
26. الأسمر، منى بنت حسن. (2020). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، مج70، ع1.

27. النسور، بلال هاشم. (2020). مقترح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي، مج6، ع1.
28. العبيلي، عبير بنت حسن بن راشد & الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض. (2019). دور تطبيق أبعاد الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، مج19، ع4.
29. خريس، يوسف اسماعيل فلاح، الناظر، نهلة نهاد. (2020). أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
30. عبيد، شاهر محمد & ربايع، سائد محمد. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، مج5، ع13.
31. الأطرش، عصام حسنى حسن، ربايع، سائد محمد، عبيد، شاهر محمد. (2020). قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج10، ع1.
32. عمار، نضال. (2016). الحوكمة وفاعلية مجلس الإدارة في معالجة الفساد المالي والإداري: هيكلية مجلس الإدارة في منظمات القطاع العام بسورية، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث، مج38، ع50.
33. العصيمي، سارة بنت عبد الرحمن بن عبد الحميد، سجيبي، طلال بن إبراهيم عربي. (2021). دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج41، ع2.

34. العربي، فاطمة بنت إدريس محمد & سعد الدين، أحمد عبد القادر. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة - كلية التربية، ع116، ج2.
35. الفتحي، خليفة محمد، العاني، وجيهة ثابت، الحدابي، داوود عبد الملك يحي. (2021). تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج5، ع22.
36. اكريم، محمد سليمان محمد. (2015). مدى الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات في المصارف الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع1.
37. بوجطو، حكيم & عبد القادر، سونة. (2020). أثر تبني مبادئ الحوكمة على تحسين أداء إدارة الضرائب في الجزائر: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بولاية المدية، أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثلجي الاغواط - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج3، ع2.
38. شحادة، حازم خالد. (2016). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة - مركز تطوير الأداء الجامعي، مج4، ع1.
39. المالكي، فهد بن عبد الرحمن & المالكي، رياض بن عبد الله. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة - كلية التربية، ع114، ج1.
40. شلي، مسلم علاوي & عبد الرضا محسن. (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية، المجلة العربية للإدارة، مج40، ع2، العراق.
41. المومني، آلاء كمال، الإبراهيم، عدنان بدري. (2019). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

42. الغامدي، عائض بن سعيد. (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، مج 38، ع2، السعودية.
43. الخضير، ممدوح علي. (٢٠١٨). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
44. متاني وآخرون. (2017). أثر الحوكمة في القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي دراسة حالة: المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، ع8.
45. الجوهرى، أماني عبد الهادي. (2018). أدبيات الشفافية والفساد: ودورها في مكافحة الفساد في مصر، جامعة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج19، ع3.
46. جريو، سارة وآخرون. (2018). دور الحكم الرشيد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، جامعة حسنية بن علي الشلف، مجلة الاقتصاد والمالية، مج4، ع2.
47. شريف، بربريس. (2019). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، مجلة منازعات الأعمال، مج1، ع44.
48. عبد الكريم، أحمد موفق. (2018). الشفافية ودورها في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
49. مرسل، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج1، ع11.
50. توق، محي الدين. (2014). الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
51. السيد، أمين أحمد لطفي (2010)، المراجعة وحوكمة الشركات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

52. السيد، الرشيد الهادي حامد (2009)، دور حوكمة الشركات في تعزيز ثقة مستخدمي القوائم المالية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
53. الهزاني، الجوهرة ناصر عبد العزيز. (2020). الحوكمة في الجمعيات الخيرية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، مج 12، ع4.
54. موسى، أمينة جبريل أبو نصيب. (2021). دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية STC، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع54.
55. عصام، بلال، بعلاش، شيخي، دور لغة تقارير الأعمال الموسعة XPRL في ترسيخ حوكمة الشركات. (2018). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، الجزائر.
56. محمود، هشام على فتح الباب. (2019). الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية: دراسة حالة شركة البدائل للأنشطة المتعددة، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
57. عبد الله، عبد الكريم عبد الله. (2009). الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية، بيروت، لبنان.
58. بن عيسى، مريم. (2012). تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
59. شبير، ماهر أسامة نايف. (2017). أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية العلوم التجارية، فلسطين.
60. التميمي، عباس حميد. (2018). آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية مج 1، ع19.

61. صالح، جلال كاطع. (2017). أثر استراتيجية الشفافية في مكافحة الفساد الإداري: دراسة ميدانية على بعض الوزارات العراقية، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج8، ع1.
62. بوسلمة، حكيمة وآخرون. (2018). تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية، جامعة قاصدي مرباح، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج5، ع1.
63. عساف، محمود عبد الحميد. (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج11، ع37.
64. منصور، عمرو محمود عبد الحميد. (2018). دور أخلاقيات العمل في تحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والحد من الفساد الإداري في منظمات الأعمال، جامعة عين شمس، مجلة القراءة والمعرفة، ع206.
65. الديوان العام للمحاسبة. (1441). دور حوكمة الأجهزة الحكومية في تحقيق رؤية السعودية 2030، الندوة النسوية الرابعة عشرة لديوان المراقبة العامة، المنعقدة 13 رمضان 1441هـ، المملكة العربية السعودية.
66. العراجنة، محمد خلف وآخرون. (2018). أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
67. المشهداني، سعد سلمان. (2019). منهجية البحث العلمي، ط1، عمان، دار أسامة.
68. خضير، شادي عمر خضير. (2019). أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية "دراسة ميدانية على الشركا العائلية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
69. البوعينين، فضل بن سعد. (2017). الاستقرار السياسي والتنمية الاقتصادية: <https://www.al-jazirah.com/2017/20170627/ec7.htm>

70. رؤية السعودية. (2030). خطة تنفيذ برنامج الإسكان:

file:///C:/Users/yasmine/Downloads/%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0%20%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%95%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86%20(1).pdf

71. الحسيني، عامر بن محمد. (2016). الرؤية والاهتمام بالمراجعة الداخلية، السعودية:

https://www.aleqt.com/2016/05/18/article_1055469.html

المراجع الإنجليزية:

1. Gaurav, Bisaria. (2013). Achieving competitive advantage by private management collage or private university, International Journal of social science & Interdisciplinary research, 2 (3), 1-14.
2. Mok, Ka Ho. (2010). When State Centralism Meets Neo-Liberalism: Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 60(4).
3. KPIS (2009). Key performance indicators (KPIS) for governance of public universities in Malaysian, Department of higher education Malaysia. Asian Centre for research on university learning and teaching.
4. SABANDAR, S. Y., Tawe, A., & MUSA, C. I. (2018). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar. Revista Espacios, 39(02).

5. Komatsu, T. (2014). Does decentralisation enhance a school's role of promoting social cohesion? Bosnian school leaders' perceptions of school governance. *International Review of Education*, 60(1).
6. Ali, S. A. (2017). The role of good governance practices in enhancing service delivery in public institutions in Tanzania: the case study of the Tanzania electric supply company Ltd (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
7. Dayanandan, R. (2013). Good Governance Practice for Better Performance of Community Organizations. *Myth and realistic Journal of power, politics and governance*, 1(1).
8. Tikue, M. (2016). Good Governance in Land Administration from Below: The Case of Naeder Adet Woreda, Ethiopia. *International Journal of African and Asian Studies*, 23.
9. Devi, Susela. (2019). "The role of transparency in reducing administrative corruption in government organization in Malaysia", *FGIC 2TM Conference on Governance and Integrity 2019, Social Sciences*, pages 992-1016.
10. Sabani, Alvedi. (2019). "Indonesia in the spotlight: Combating corruption through ICT enabled Governance", Melbourne: *Procedia Computer Science Journal*. Vol. (2). No. 161, 324-332.

الملاحق: الاستبانة:

عزيزي المستجيب عزيزتي المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

يجري الباحث دراسة بعنوان: " درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية "

ونظرا لأهمية آرائكم في هذا الموضوع نرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبيان والإجابة عنها بما يعبر عن رأيكم بكل صراحة وموضوعية، علما أن جميع المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية كاملة ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي فقط.

ولكم مني فائق التقدير والاحترام

أولا: البيانات الديمغرافية

الجنس:

☐☐

ذكر

سنوات الخبرة:

☐

من 6-10 سنوات

☐

5 سنوات فأقل

☐

16 سنة فأكثر

☐

من 11-15 سنة

العمر:

☐

من 25- إلى أقل من 5

أقل من 25 سنة

☐

من 45- إلى أقل من 5

من 35- إلى أقل من 45 سنة

الحالة الاجتماعية:



متزوج ☐

أعزب



مطلقة ☐

أرمل

ثانياً: فقرات الاستبانة:

ت	الفقرة	الإجابات			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور الأول : يتضح درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية في الآتي:					
البعد الأول : الشفافية:					
1.	تقوم الهيئات الحكومية بالإفصاح عن المعلومات بمصادقية حتى يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها.				
2.	تقوم الهيئات الحكومية بعرض النتائج والتوصيات بعد نهاية كل سنة.				
3.	تعرض الهيئات الحكومية بشكل دقيق الإداء المالي لها في الوقت المناسب.				
4.	تسعى الهيئات الحكومية إلى حل المشكلات بين العاملين بها بشفافية.				
5.	تضمن الهيئات الحكومية وصول الأنظمة والتعليمات واللوائح والقوانين بطريقة عادلة بين العاملين فيها.				
6.	يحق للعاملين في الهيئات الحكومية الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات الخاصة بهم.				
7.	اتباع الهيئات الحكومية أسلوب الحوار من أجل الوصول إلى قرارات سليمة.				
8.	تضعف الشفافية عند انعدام المعرفة لدى العاملين بالهيئات الحكومية.				
9.	تقوم الهيئات بالكشف والإعلان عن جميع أنشطتها في التخطيط والتنفيذ.				
10.	تسعى الهيئات الحكومية إلى تقديم الخدمات لجميع المواطنين بدون تمييز.				
11.	الشفافية هي نقطة البداية لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي للثقة.				
البعد الثاني: الفعالية والكفاءة :					
12.	تتمتع الهيئات الحكومية بالنزاهة بالقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.				
13.	تعمل الحوكمة وفقا للتشريعات على تقسيم مسؤوليات الهيئات الحكومية مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع.				
14.	الهيئات الحكومية تضع معايير كافية لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الأهداف أم لا.				

15.	توفر الهيئات الفعلية التنظيمية المناسبة للتأكد من أداء الإدارة.				
16.	تحرص الهيئات الحكومية على وضع الاستراتيجيات من أجل استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة.				
17.	تحرص الهيئات الحكومية على تطوير قوانينها وأنظمتها باستمرار.				
18.	تقدم الإدارات التنفيذية للهيئات الحكومية اقتراحات لتحقيق الكفاءة في أدائها.				
19.	يتوفر لدى الهيئات الحكومية هيكل تنظيمي يسمح لها بتحقيق الكفاءة في أعمالها.				
20.	تحقق الفعالية والكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد.				
21.	تساهم الكفاءة على تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العامة في أقل قدر من الوقت وبتكلفة مناسبة وفقاً لمعايير الكفاءة.				
البعد الثالث: العدل والمساواة					
22.	تتيح الهيئات الحكومية للموظفين والإداريين المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة.				
23.	توفر الهيئات الحكومية أنظمة وقوانين عادلة للعاملين بها.				
24.	تطبق الهيئات الحكومية الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين بها دون تمييز.				
25.	وجود العدل والمساواة في الهيئات الحكومية تزيد من ثقة العاملين بها وضمان حقوقهم.				
26.	تعمل الهيئات الحكومية على تحقيق توزيع عادل للسلطاتها.				
البعد الرابع: المساءلة					
27.	تقوم الهيئات الحكومية بمتابعة وتقييم المساءلة التي تتبعها الإدارات التنفيذية في تلك الهيئات.				
28.	توجد معايير معينة للثواب والعقاب تحدها الإدارات التنفيذية في الهيئات.				
29.	تطبق القوانين واللوائح والعقوبات على الجميع دون تمييز.				
30.	يوجد تناسب وتناسب بين العقوبات مع حجم المخالفات في الهيئات الحكومية.				
31.	تهتم الهيئات الحكومية بتوفير آليات للرقابة لتحقيق الإصلاح الإداري.				
32.	يتم تحديد آليات محددة للمساءلة العاملين بالهيئات الحكومية بطريقة عادلة.				

					33. حق العاملين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمالهم تتفق مع الأنظمة والقوانين.
البعد الخامس: المشاركة:					
					34. تشرك الهيئات الحكومية العاملين بها في وضع الخطط والاستراتيجيات التطويرية.
					35. تتيح الهيئات للعاملين بها المشاركة في الاجتماعات واتخاذ القرارات.
					36. تسمح الهيئات الحكومية للعاملين بها في المشاركة في وضع آليات وقواعد المساءلة.
					37. تسعى الهيئات الحكومية إلى مشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية بالمجتمع.
					38. تعزز الهيئات الحكومية ثقافة الحوار والاحترام المتبادل بين أصحاب المصالح.
البعد السادس: سيادة القانون:					
					39. توفر الهيئات الحكومية إطار قانوني ينظم العمل بها بطريقة عادلة.
					40. تسعى الهيئات الحكومية إلى حماية حق العاملين بها وفقا للقوانين المتبعة.
البعد السابع: السيطرة على الفساد:					
					41. تتيح الهيئات الحكومية قوانين وأنظمة رادعة للحد من الفساد.
					42. تسعى الهيئات الحكومية بتوعية العاملين بها بقانون مكافحة الفساد في المملكة العربية السعودية.
					43. توفر الهيئات الحكومية إجراءات ومعايير شفافة متبعة في التعينات.
					44. تلزم الهيئات الحكومية العاملين بها في إقرار الذمة المالية الخاصة بهم.
					45. يزيد السيطرة على الفساد من زيادة جودة الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية.
					46. يساهم السيطرة على الفساد من زيادة رضا العاملين في الهيئات الحكومية.
					47. تسعى الهيئات الحكومية إلى تعزيز المشاركة النشطة مع مؤسسات المجتمع المدني.
					48. توفر الهيئات الحكومية رقابة داخلية قوية للمالية العامة.

Team Member Evaluation Form

Team leader Name

Omar Ali Alghamdi

ID No.

20222005910

Title of the Project

درجة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة ودورهم في تعزيزها بالهيئات الحكومية

Evaluate the Team Member

<u>Name</u>	<u>Teamwork</u>	<u>Decision making</u>	<u>Self-motivation</u>	<u>Communication</u>	<u>Creativity</u>
1- محمد عشوي	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>
2- أحمد عبدالعظيم الزهراني	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>
3- فاطمة مطلق الشمري	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>
4- عبدالله طارق الغليقة	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
5- جعيثن مطلق الهاجري	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>
6- عبدالرحمن آل عطف	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
7- أبرار مفلح الرشيد	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>
8- سعيد سعد ال عثمان	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>

	1	2	3	4	5	
Worst	☐	☐	☐	☐	☐	Best