



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية

من وجهة نظر المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء

The Impact of Governance on Achieving Administrative Development

From The Point Of View of Managers in Government Institutions

In As-Suwayda Governorate

دراسة أعدت لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

إعداد الباحث: يزن رسلان عرابي

إشراف الدكتور: ناريمان شوحي

الندقيق اللغوي: أ. هناء نايف حجين

شكر وتقدير:

إليكم يا من مددتم أيديكم في لطف ولم نزل في أول السفر ...
إليكم ... يا من كنتم خير نبراس ودليل...
يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى الكادر التدريسي والإداري في المعهد العالي
للتنمية الإدارية في جامعة دمشق.
وأتقدم بخالص التقدير والعرفان لمن قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر
المشرفة: الدكتورة ناريمان شوكي/ رئيس قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية
في المعهد العالي للتنمية الإدارية
لتفضلها بقبول الإشراف على بحثي هذا وتوجيهاتها القيمة التي أعاننتني فكانت خير قدوة ومعين.

كذلك أتوجه بالشكر إلى السيد محافظ السويداء.
والسيد رئيس مجلس محافظة السويداء.
والسيد مدير التنمية الإدارية في المحافظة.
والسادة مديري المؤسسات الحكومية.
لإيمانهم ببحثي وما قدموه من تسهيلات وتعاون في سبيل إنجازه.

وشكراً لكل من شجعني وشد من إزري ولو بالكلمة الطيبة!

إهداء

إليكما حيث اللغة صماء أما مكما . . والقلب يضيق بغيركما

إليكما حيث لا أستطيع تفضيل أحد عن الآخر . . فأتما عيناى التي أبصر بهما . . وقداى اللتان حملتاى إلى نهاية هذا الدرب . . إليكما حيث أسعى لأكون كما تحبون . . أمى وأبى

إلى رفيق حكايتى الجميلة . ونصفى الآخر الذى اكتمل به . وعلى أمل إعداد رسالتك . أخى مضر لمن يشاركى تفاصيل يومى ويصنع البهجة فى قلبى . . عائلتى مازن هناء حسام ونوار الأجداد ينقلون الحكمة لأحفادهم . . ليت الأجداد لا يرحلون . . إلى روحى جدى وجدتى

إلى من كان طيب الذكر وثاقب الفكر . . إلى روح المرحوم عمى صالح

إلى اللواتى يتركون بنا أشياء جميلة . . تجعلنا نزهز حينما تصعب الحياة . . من ورث حنية جدتى ورجاحة عقل جدى . . عماتى مها سناء رحاب نجوى وبثينة .

لمن أرى الفرحة الحقيقية فى أعينهم عند كل نجاح لى . . عمى حمد عمى أكرم

إلى من يسندنى ويفخر بإنجازاتى . . أعمامى ممد وحزاع ذوقان لورنس أسد وبشار

إلى عبق الياسمين المنبثق فى دربى . . إلى الأمل الحاضر المتقد فى عيونى . . أخوالى

وخالاتى . . فيصل عصام خالد لؤي خلدون ووائل . . لبوة وخلود

لمن تحدى بطموحه وعزمه . حدود واقعه . . فكان القدوة والمثل . . الأستاذ مقال

حلوة الجامعة!؟

كانت أمنيته أني أدرس ووصل للجامعة. لكن اتخرجنا. انشالله بس سافر بدي كمل دراسة
... إلى من قست أيام الحرب عليهم، لكنها لم تبدد أمانهم.. ولصديقي أحمد رعد

إلى من أحسن إلي من حيث لا يدري... صديقي سومر وزاهر

هولي.. أعظم ما يكسبه المرء من جامعة وحياته.. صديقي د. مضر

إلى من لم تزد هم المسافة بيننا إلا محبة لهم وشوقاً إليهم.. أصدقائي رواد مجد سام أمجد ود. غيث

أصدقاء الأيام الجميلة والمسيرة الطويلة... سري سلمان أنس و طاهر

كالشهب أنار لنا طريق الحياة.. لمن ضاقت الدنيا على طموحاته وأحلامه فأثر أن يشاركها

رحب السماء.. الشهيد الجامعي مهند ذوقان أبوعمار

إلى البسمات التي تجتاح روحي للصحة الطيبة.. رجاء غدير يارا رزان قصي نغم بلقيس وأدهم

بدون قصد!.. وحينما يصل.. يتذكر المرء من تخلى عنه في رحلته.. لمن أثر البعد

وبقي حيس البال والذكريات... لك ولكم.

وأخيراً.. إلى رفاق الخطوة الأولى.. والخطوة ما قبل الأخيرة.. إلى من كانوا في السنوات العجاف

سحاباً ممطراً.. أحبتي ورفاقي الذين شاركوني المسير.. أنا ممتن! **الحب لكم:**

يزن

كلمة الباحث

لم يكن قرار متابعة دراستي الجامعية بالأمر اليسير_ في وقتها_ لا سيما أنني اخترت بكامل إرادتي التسجيل في ثلاثة تخصصات جامعية سورية، مدركاً صعوبة التوفيق فيما بينهم وما يتطلبه الأمر من مجهود وتعب وصبر حتى أنهيهم بالتخرج.

بدأت دراستي الجامعية عام 2012 في كلية الحقوق، وكلية العلوم السياسية/ قسم العلاقات الدولية والدبلوماسية بجامعة دمشق، ثم في كلية الآداب / قسم الترجمة في السنة التي تلتها. ولم أكن لأنجح بتلك الدراسات وما تبعها من دراسات جامعية ودرجات أكاديمية من جامعات أجنبية أبرزها (ماجستير في القانون الدولي من UCL) ومهمات دولية نلت شرف التكليف فيها (سفير معهد الاقتصاد والسلام العالمي للعامين 2018/2019، و سفير برنامج محاكاة الأمم المتحدة للشباب للعام 2020) لولا الإيمان بي والدعم الكبير الذي تلقينته من عائلتي على رأسهم (أبي وأمي) أطال الله عمرهما، حيث هونا كل عسير وبددا كل صعوبة في سبيل أن أصل.

أكتب كلماتي هذه، وأنا على مشارف إنهاء دراستي العليا متوجها بدرجة الماجستير في الإدارة. معلناً نهاية تحصيلي العلمي في سورية، على أن تستمر -إن شاء الله- في مكان آخر.

فدرب العلم لا ينتهي وينبوعه لا ينضب .. كذلك إصراري لا يتوقف!

يزن رسلان عرابي

الملخص:

يعد تطبيق الحوكمة في القطاع العام وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الإدارية في مختلف الشركات والمنشآت والمؤسسات الحكومية وفق آلية تسعى لإشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات لضمان تحسين العمل الإداري من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة.

إضافة إلى وضع منهجية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء الأجهزة الحكومية، وبالمقابل فإن تحقيق التنمية بكافة أشكالها يتطلب توفير بيئة تنظيمية وإدارية تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة.

ويعد تطبيق مبادئ الحوكمة وسيلة مهمة تساعد في تحقيق التنمية المستدامة بشكل عام وخاصة في ظل تبني سياسة الكفاءة في الإنفاق العام.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء من وجهة نظر مديري المؤسسات من خلال طرح مفهوم الحوكمة وأهميتها والتعرف على مفهوم التنمية الإدارية وخصائصها بالإضافة معرفة متطلبات تحقيقها.

وقد تمت الدراسة من خلال توزيع (84) استبانة وزعت على مديري المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء وتم معالجة وتحليل هذه الاستبيانات حاسوبياً عبر برنامج (spss) الوصول إلى عدة نتائج أهمها: وجوب تطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من دور مهم في تحقيق التنمية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التنمية الإدارية، المؤسسات الحكومية، الإفصاح والشفافية.

Abstract:

Activating governance in the public sector is an effective way to achieve administrative development in various companies, establishments and government institutions according to a mechanism that seeks to involve stakeholders in decision-making to ensure the improvement of administrative work by strengthening the principles of transparency, control and accountability.

In addition to developing a methodology that aims to optimize the use of resources and achieve effectiveness and efficiency in the performance of government agencies. On the other hand, achieving development in all its forms requires the provision of an organizational and administrative environment that helps to implement the principles of governance.

The application of governance principles is an important means to help achieve sustainable development in general, especially in light of the adoption of the efficiency policy in public spending.

This study aimed to identify the role of governance in achieving administrative development in government institutions in As-Suwayda Governorate from the point of view of the managers of institutions by introducing the concept of governance and its importance and identifying the concept of administrative development and its characteristics in addition to knowing the requirements for its achievement.

The study was carried out through the distribution of (84) questionnaires distributed to the managers of government institutions in As-Suwayda Governorate. These questionnaires were processed and analyzed, and several results were reached, the most important of which is: The necessity of applying the principles of governance because of their important role in achieving administrative development..

Keywords: Governance, Administrative Development, Dovernment institutions, Disclosure and Transparenc

فهرس المحتويات:

أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ث	كلمة الباحث
ج	الملخص
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
خ	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي
1	المقدمة
2	الدراسات السابقة
11	التعقيب على الدراسات السابقة
12	مشكلة البحث
12	أهمية البحث
13	أهداف البحث
13	متغيرات البحث
13	نموذج البحث
14	فرضيات البحث
14	حدود البحث
15	منهج البحث
15	أدوات جمع البيانات
15	مجتمع وعينة البحث
16	مصطلحات البحث
17	مخطط البحث
18	الفصل الثاني: الإطار النظري
18	المبحث الأول: الحوكمة
18	مفهوم الحوكمة
18	أسباب ظهور الحوكمة
19	عناصر الحوكمة
21	العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة
23	كيف يتم تطبيق الحوكمة في المنظمة
23	تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية
24	العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة

25	مقومات الحوكمة
25	آليات الحوكمة
26	مؤشرات الحوكمة والحكم الرشيد في الدول العربية
27	ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سورية
28	متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في مؤسسات الدولة
30	المبحث الثاني: التنمية الإدارية
30	مفهوم التنمية الإدارية وتعريفها
31	أهمية التنمية الإدارية
32	خصائص التنمية الإدارية
32	أهداف التنمية الإدارية
33	مقومات التنمية الإدارية
34	أساليب تحقيق التنمية الإدارية
35	متطلبات التنمية الإدارية في سورية
37	المبحث الثالث: أثر تطبيق الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية
38	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
38	لمحة عن مجتمع البحث
39	الإجراءات المنهجية
40	أدوات التحليل الإحصائية
40	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
42	توزع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية
43	تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة
44	تقييم محور الحوكمة
47	تقييم محور التنمية الإدارية
48	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
57	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
62	الفصل الرابع: النتائج والمقترحات
62	نتائج الدراسة
64	التوصيات
65	الخاتمة
66	الملاحق
74	المصادر والمراجع

فهرس الجداول:

41	جدول رقم (1) معامل بيرسون
42	جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
42	جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة
43	جدول رقم (4) توزيع الفئات
44	جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم محور الحوكمة
47	جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم محور التنمية الإدارية
49	جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
49	جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الإفصاح والشفافية في التنمية الإدارية)
49	جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
50	جدول رقم (10) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
51	جدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (المساءلة في التنمية الإدارية)
51	جدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
52	جدول رقم (13) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (المسؤولية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
52	جدول رقم (14) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (المسؤولية في التنمية الإدارية)
53	جدول رقم (15) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (المسؤولية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
53	جدول رقم (16) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (حكم القوانين والتشريعات) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
54	جدول رقم (17) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (حكم القوانين والتشريعات في التنمية الإدارية)
54	جدول رقم (18) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (حكم القوانين والتشريعات) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
55	جدول رقم (19) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
56	جدول رقم (20) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الحوكمة في التنمية الإدارية)

56	جدول رقم (21) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الحكومة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)
57	جدول رقم (22) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع الاجتماعي
58	جدول رقم (23) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية
59	جدول رقم (24) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي
60	جدول رقم (25) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة

فهرس الاشكال:

58	الشكل رقم (1) يبين توزع المستجيبين حسب النوع الاجتماعي
59	الشكل رقم (2) يبين توزع المستجيبين حسب العمر
60	الشكل رقم (3) يبين توزع المستجيبين حسب المؤهل التعليمي
61	الشكل رقم (4) يبين توزع المستجيبين حسب مستوى الخبرة

فهرس الملاحق:

67	ملحق (1) استبانة الدراسة
72	ملحق (2) كتاب جامعة دمشق الموجه إلى محافظة السويداء الخاص بتسهيل مهمة الباحث
73	ملحق (3) كتاب تسهيل المهمة الموجه من السيد محافظ السويداء لمديري المؤسسات العامة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

المقدمة:

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع الهامة والحديثة نسبيا في عالم الإدارة ومما زاد من أهمية الحوكمة هي الأزمات المالية العالمية التي أثرت باقتصاد عدد كبير من البلدان النامية والمتقدمة، مما استدعى اتباع أساليب إدارة جديدة تتلاءم مع الظروف الحالية ومواكبة المتغيرات.

فظهر مفهوم الحوكمة لما له من ضرورة في الوقت الراهن ولما يعود من نفع على الشركات الخاصة والعامة على حد سواء، حيث تعمل الحوكمة بشكل عام على ضمان تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والحد من البيروقراطية وتعزيز مشاركة مختلف الفئات في الإدارة.

وتعتبر الحوكمة من المفاهيم التي يتميز تطبيقها بالشمولية بحيث تمتد لكافة وحدات المنظمة، ونتيجة التزايد في الاهتمام بمبدأ الحوكمة وتطبيق مبادئها لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها استثمار الكفاءات البشرية.

وبوجود المعوقات والمشاكل الإدارية المختلفة التي فتحت المجال للفساد والترهل في المؤسسات الحكومية كان لا بد من السعي لإيجاد الحلول والاستفادة من الأبحاث والنظريات الإدارية بشكل عملي للعمل على تحقيق التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، لذلك قمت بإعداد بهذه الدراسة للبحث عن أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية.

الدراسات السابقة:

يحتل موضوع التنمية الإدارية أهمية كبيرة لدى الباحثين والمهتمين في تطوير وتحديث المنظمات والإدارات لذلك تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا المجال، ومن هذه الدراسات

• دراسة (حسن، 2019) بعنوان "واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة" 1

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بتي سوف المصرية والتعرف على المحتوى الحالي لبرامج التنمية الإدارية لكافة المستويات الإدارية داخل مديرية الشباب والرياضة بمدينة بني سويف، التعرف على مدى إدراك العاملين والإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة في مدينة بني سويف لأهمية التنمية الإدارية.

تمكنت الباحثة من الوصول إلى النتائج التالية: تحتاج مديرية الشباب والرياضة إلى استحداث إدارة مختصة بالتدريب الخاص بالعاملين تساهم في الحد من الوقوع في الأخطاء الإدارية، لا يتم ترقية العاملين من درجة إلى أخرى بناءً على التدريب الذي تلقاه الموظف إنما يتم ذلك تلقائياً بعد مرور الفترة البينية بين الدرجة والأخرى، أيضاً: لا تتوافر في المديرية الإمكانيات المادية التي تسمح لها بإقامة دورات التنمية الإدارية للعاملين في كافة النواحي الوظيفية، وأخيراً: ليس هناك تخطيط مستقبلي للكوادر الإدارية كما أنه لا يوجد اختيار جيد للكفاءات الإدارية لشغل الوظائف الشاغرة.

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى استنتاجات متعلقة بواقع التنمية الإدارية وهذه النتائج هي: أنه يوجد ضرورة لتنمية قدرات العاملين من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم ولما لها من دور في معالجة المخاطر والرقابة، بالإضافة إلى أنه لا يوجد برامج تنمية إدارية تقدمها المديرية في مجال العمل والتخصص الوظيفي كما أنها لا تؤثر في تحفيز العاملين في العمل.

كما أوصت الباحثة بما يلي: أنه يجب استحداث إدارة مختصة بالتنمية الإدارية للعاملين في كل الجهات التابعة لمديرية الشباب والرياضة في مدينة بني سويف، يجب مراعاة التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية لتأهيل الصف الثاني وأيضاً: يجب أن تسعى الإدارة العليا لتوفير الإمكانيات المادية من خلال ميزانية المديرية التي تسمح بإقامة دورات تنمية إدارية للعاملين، بالإضافة إلى أنها أوصت بضرورة مراعاة السير الذاتية والخبرات للعاملين قبل الترقية للمناصب القيادية وذلك من خلال الاطلاع على ما قام به الموظف لرفع مستواه العلمي الذي يخدم جهة عمله ومقارنتها بالأشخاص الآخرين.

حسن، رحاب جمعة، 2019، واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد الثالث، العدد السادس، جمهورية مصر العربية. 1

• دراسة (ميتاني، وآخرون، 2016) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرة _ دراسة ميدانية في إربد _" 2.

تجلت أهمية هذه الدراسة في الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية حيث أن الجانب الاجتماعي في المنظمات الخيرية أصبح يتقدم على باقي الجوانب الأخرى، وأيضاً لفت الانتباه إلى أهمية تبني ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرية مما يؤدي إلى تشجيع هذه المسؤولية على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والتي أصبحت ضرورة ملحة لبقاء المؤسسات من جهة وأهميتها لأصحاب المصالح من جهة أخرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات الأعمال الخيرية في مدينة إربد، بالإضافة إلى واقع المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال وأهميتها، كما هدفت إلى توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات وإظهار العلاقة بين الحوكمة وضمان نجاح سير العملية الإدارية، وتفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بما يضمن حقوق أصحاب المصالح.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات الأعمال الخيرية على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، كما أنه هناك علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المنظمات، ففي حال توافر المسؤولية الاجتماعية ستسمح بتعزيز وجود الحوكمة في منظمات الأعمال الخيرية.

أوصت الدراسة إلى ضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في كافة أنشطة ووظائف منظمات الأعمال الخيرية لما لذلك من انعكاسات إيجابية على الثقة بهذه المنظمات وبرسالتها، كما أوصت الدراسة أيضاً بأن يكون لدى منظمات القطاع الخيري دليل مكتوب بمبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.²

• دراسة (غادر، 2016) بعنوان "محددات الحوكمة ومعاييرها"³:

هدفت الدراسة لتبيان موضوع الحوكمة في القطاع العام وشرح القواعد والإجراءات اللازمة لتطبيقها، وحدد المعايير والمبادئ التي تحكمها ، وقام بالتأكيد على أن الحوكمة ليست ظاهرة خاصة بمنشأة أو مصرف أو مؤسسة ما وإنما ظاهرة عالمية يجب تطبيقها لما تحققه من منافع لأصحاب المصالح، إضافة إلى أنها نموذج إداري جديد يهدف إلى إعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية ، كما أنها نظام يساعد على الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها، وأضاف أيضاً الحوكمة تساهم في تحقيق التنمية، وتساعد في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية.

2 -ميتاني، وآخرون، 2016، بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرة _ دراسة ميدانية في إربد _"، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد الثالث، المملكة الأردنية الهاشمية.

3-غادر، محمد ياسين، 2016، محددات الحوكمة ومعاييرها" المنشور في 1 جامعة الجنان، طرابلس

• دراسة (البسام، 2014) بعنوان "الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية حالة دراسية".⁴

هدفت الدراسة إلى استعراض مبادئ الحوكمة الرشيدة، بالإضافة إلى استخدام أحد مقاييس الحوكمة في دراسة مدى تطبيق مبادئ جودة الحكم " الحوكمة الرشيدة في المملكة العربية السعودية ".

تجلت أهمية هذه الدراسة بشكل عام في تسليط الضوء على التغيير الحاصل في نوعية وحجم طلبات المستفيدين من الخدمات العامة (الصحة، التعليم، الأمن، ...) هذا التغيير أدى إلى كون الأسلوب التقليدي في إدارة الحكم غير فعال مما استدعى تبني وإحداث أسلوب أكثر كفاءة وفاعلية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أنه على الرغم من تبني الحكومة السعودية للكثير من الأنظمة واللوائح وإنشاء مجالس وهيئات الغرض منها تعزيز ودعم الحكومة الرشيدة ما زال أقل من المأمول، هناك حركة اصلاحات سياسية وإدارية في المملكة العربية السعودية في العشر سنوات الأخيرة إلا أن الحركة الاصلاحية تحتاج إلى تفعيل الأنظمة واللوائح والقوانين، وأيضاً إن إصدار الأنظمة هو خطوة مهمة في طريق الاصلاح لكن الأهم هو تطبيق هذه الأنظمة على أرض الواقع والذي بدوره يرفع من أداء وفاعلية وكفاءة أداء الحكومة.

كما أوصت الدراسة بعدة نقاط أبرزها: أنه من الضروري وجود فصل واضح واستقلالية تامة لكل سلطة من السلطات الثلاث (القضائية والتنفيذية والتشريعية) لأن ذلك من شأنه أن يعزز مبدأ سيادة القانون والاستقرار السياسي، زيادة مشاركة الجهات غير الحكومية مثل القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية والمواطنين في إدارة شؤون الدولة وفي عملية اتخاذ القرارات لأن ذلك من شأنه أن يعزز من المساءلة والشفافية ويساهم في السيطرة على الفساد.³

• دراسة (ديوب، 2017) بعنوان "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية _دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية" ⁵

برزت أهمية الدراسة في المزايا التي يحققها تطبيق مبادئ الحوكمة من مساءلة ومحاسبة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات بجميع صوره وأشكاله، وأيضاً العمل بكافة الوسائل المتاحة بهدف جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء كان ذلك بالتشريعات أو القوانين والامتيازات المقدمة للمستثمرين.

⁴ - البسام، 2014، بعنوان "الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية حالة دراسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1/ 1، المملكة العربية السعودية.

³ -ديوب، آمال، 2017، بعنوان "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية _دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد الأول، الجزائر

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ويتفرع عن الهدف الرئيسي التالي عدة أهداف فرعية وهي:

التركيز على مفهوم وأهمية تطبيق حوكمة المؤسسات، التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الجزائرية وتوضيح مبادئ حوكمة المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى نتائج هامة وهي كالتالي: أنه لا يوجد أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات بالمؤسسات الجزائرية، لا يتوافر مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين بالمؤسسات الجزائرية، توجد رعاية لمبدأ حقوق الملكية بالمؤسسات الجزائرية، وأيضاً يوجد اعتراف بدور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات بالمؤسسات الجزائرية، يتوافر مبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات الجزائرية، وأخيراً يتحمل مجلس الإدارة مسؤولياته بالمؤسسات الجزائرية.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قامت بتقديم جملة من الاقتراحات منها: أولاً: أنه يجب على المؤسسات الوطنية تفعيل الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، ثانياً: على المؤسسات الوطنية قبل وضع مبادئ الحوكمة وتطبيقها أن تقوم بدراساتها بما يتوافق مع بيئة الأعمال الجزائرية وطبيعتها وظروف العمل فيها، وأخيراً: الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخلاقية السلوكية كونها عنصر هام في تفعيل مبادئ الحوكمة.

● دراسة (بوشبارة والحسين، 2019) بعنوان " التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محلياً"6

تجلت أهمية الدراسة كونها تتعلق بموضوع ذو صلة مباشرة باحتياجات المواطنين ومطالبهم وتتمثل في الخدمة العمومية والتي أصبحت بمثابة مقياس لدرجة الرضا الجماهيري حول أداء الإدارة ذلك لأن هذه الخدمات لا تقل شيئاً عن الحاجيات الأمنية والفيزيولوجية الأخرى للمواطنين⁴

هدفت الدراسة إلى ما يأتي: إبراز أهمية التنمية الإدارية في النهوض بالإدارة المحلية وتطهيرها من مختلف مظاهر الفساد، توضيح مختلف السياسات والبرامج التي انتهجتها الحكومة الجزائرية من أجل ترقية الخدمة المحلية عمومياً⁵.

بالإضافة إلى دراسة مدى قدرة الجماعات المحلية على تبني وتفعيل مختلف البرامج الحكومية في هذا السياق لا سيما بما يتعلق بالجوانب المالية، وأخيراً إبراز العلاقة بين التنمية الإدارية وترقية الخدمة العمومية⁶.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن التنمية الإدارية تعني بناء قطاع يتسم بالكفاءة والفعالية القادر على تلبية الحاجات العامة للجمهور بتقديم خدمات عالية المستوى، إن فكرة ترقية وتحسين الخدمة العمومية تجد أساسها القانوني في التشريع الجزائري في العديد من النصوص على اختلاف أنواعها ومراتبها ابتداءً من الأحكام الدستورية إلى غاية أحكام التشريع الفرعي، وأيضاً: أن لفكرة ترقية الخدمة العمومية أثراً إيجابياً بالنسبة لأداء الإدارة المحلية على

6-بوشبارة، نسيم، والحسين، سيف الإسلام، 2019، بعنوان "التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محلياً، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم سياسي وإداري من كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية إدرا، الجزائر.

وجه الخصوص بمساهمتها في تحقيق التنمية على مستواها، وأخيراً أن قطاع الداخلية والجماعات المحلية يحظى باهتمام خاص من طرف السلطات العمومية، ويعد أحد أهم محاور برامج الحكومات المتعاقبة.

قدمت الدراسة توصيات ومقترحات من أجل نجاح عملية عصرنة المرافق العامة وبالتالي ترقية الخدمة العمومية العامة منها: إنشاء بيئة قانونية وتنظيمية للقرارات الإدارية المتعلقة بوضع مخطط تنموي.

لترقية وعصرنة الإدارة العمومية وذاك من أجل تطوير العمل الاستشاري لوضع الخطط والاجراءات، ضرورة إنشاء مواقع الكترونية للإدارات المحلية تمكن المواطن من الوصول والاطلاع على مختلف نشاطاتها وفعاليتها اليومية، الحد من مقاومة التغيير التي يتميز بها النظام البيروقراطي وذلك من خلال تطوير طرفي التكوين بما يتماشى مع متطلبات تنمية الخدمة العمومية، وأخيراً أوصت الدراسة بإنشاء هيئة وطنية مكلفة بالإشراف ومتابعة تجسيد السياسة الوطنية في مجال عصرنة الإدارة والمرافق العمومية مع وضع خطة على المدى القريب والمتوسط والبعيد لتحقيق الحوكمة الالكترونية.

● دراسة (شبير، 2017) بعنوان " أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة _ دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين" ⁷

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حجم مجلس الإدارة في تخفيض تكاليف الوكالة، التعرف على أثر التمويل بالدين في تخفيض تكاليف الوكالة، دراسة أثر الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في تخفيض تكاليف الوكالة، وأيضاً بيان أثر نسبة ملكية المديرين في تخفيض تكاليف الوكالة، بالإضافة إلى التعرف على أثر المكافآت الإدارية في تخفيض تكاليف الوكالة، انقسمت أهمية هذه الدراسة إلى قسمين: أهمية عملية وأهمية علمية

حيث تجلت الأهمية العملية من خلال النتائج التي يمكن الحصول عليها وحجم الاستفادة التي يمكن أن تقدمها للشركات وإدارتها، كما أنها مهمة لأنها ستفيد إدارة الشركة وكذلك المالكين لها، وأيضاً ستفيد الدراسة في تحديد حجم التأثير الناتج عن تكاليف الوكالة والاهتمام بها

أما بالنسبة للأهمية العلمية: تبرز الأهمية في أن الدراسة تناولت موضوعاً مهماً جداً ومرتبطة بمتغير مهم وله تأثير على مستوى الشركات.⁷

أوصت الدراسة بضرورة عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتعميق مفهوم الحوكمة في المؤسسات وتدعيم مفاهيمها للتطبيق الفعال لعناصرها داخل المؤسسة، توعية الشركات بمخاطر تكاليف الوكالة وتوضيح المفهوم لهم وعقد الورش والندوات حول الموضوع، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتوسع في مفهوم الحاكمية وتأثيرها على تكاليف الوكالة ومحاولة ربط

7-شبير، ماهر أسامة نابف، 2017، " أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة _ دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

تكاليف الوكالة بمتغيرات أخرى، ضرورة قيام الجهات الخاصة بالمحاسبة والمهتمة بمهنة المحاسبة بتنظيم دورات تدريبية للمحاسبين للتعرف على مبادئ حوكمة الشركات وكيفية تطبيقها وآلياتها وأثارها الايجابية على إدارة الشركات والمستثمرين.

● دراسة (المندوس، 2014) بعنوان: " دور الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري " 8

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى المساهمة في تقديم إطار مقترح للحوكمة المؤسسية يساعد في الحد من الفساد الإداري بالوزارات والمؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتفرع عن هذا الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية أبرزها: التوثيق والتأصيل العلمي لمفهوم الحوكمة المؤسسية وركائزها وآلياتها، البحث في المعوقات التي تواجه الوزارات والمؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق هذا المدخل لمحاولة صياغة بعض الحلول لتلك المعوقات، كذلك بيان المرتكزات المعرفية للفساد الإداري ومظاهره وأسبابه وآثاره والتكاليف المترتبة عليه وطرق مكافحته، بالإضافة إلى التعرف على أساليب مواجهة الفساد الإداري والمالي تشريعياً وتنفيذياً على صعيد دولة الإمارات العربية المتحدة.

تجلت أهمية الدراسة كونها ركزت على الحوكمة المؤسسية ودورها في الحد من الفساد الإداري بالمؤسسات والوزارات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى إغناء المكتبة العربية في مثل هذه الأبحاث، أهمية موضوع حوكمة الشركات في الوقت الراهن من ناحية اهتمام المستثمرين والهيئات الرقابية الحكومية والمحاسبين القانونيين بالوزارات والمؤسسات الحكومية بشكل خاص حيث أن مفهوم حوكمة الشركات أصبح شعاراً إصلاحياً أساسياً من التوجه السياسي والاقتصادي للحكومات في التعامل مع العوامل الإدارية والمهنية المختلفة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضعف القوانين تجاه استباحة المال العام واستغلال المنصب والسلطة الوظيفية، قلة كفاءة الأجهزة الرقابية المنوط بها مكافحة الفساد، قلة البرامج التدريبية وندوات التوعية والتثقيف ضد الفساد الإداري ونشر ثقافة الولاء والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة، عدم الفصل بين مقدم الخدمة وطالبها لسد الثغرات ومصادر الفساد من خلال التعامل المباشر مع الجمهور،⁸

عدم ارتباط نظم تقييم الأداء الوظيفي والترقي بمعايير النزاهة وأخلاقيات العمل العام، لا يتمتع كل مساهمي المؤسسة بحق حرية مقاضاة مجلس الإدارة، لا تساعد المشاركة الفعالة للمساهمين على تكوين آلية رقابية على أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية،

لا تقوم بعض مجالس الإدارات بوضع ومراجعة خطط وأهداف المؤسسة المالية سنوياً، وأخيراً: لا تقوم إدارة المراجعة الداخلية ببعض المؤسسات بالاتصال والتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة ومناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة بالمؤسسة.

أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة تشديد العقوبات المقررة تجاه استباحة المال العام واستغلال المنصب والسلطة الوظيفية سواء وردت في قوانين العقوبات أو القوانين الخاصة لتحقيق أهدافها

8-المندوس، أمنة صالح محمد عبد الله، 2014، دور الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري، جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، كلية القانون الإمارات العربية المتحدة.

في مجابهة ظاهرة الفساد وتحقيق الردع العام والخاص للمفسدين، ضرورة العمل على زيادة كفاءة الأجهزة الرقابية المنوط بها مكافحة الفساد وفق أسس علمية ومنهجية من خلال حسن اختيار منتسبي هذه الأجهزة وتدريبهم وتأهيلهم على مكافحة هذا النوع من الجرائم، ضرورة اعتماد سياسة التدوير الوظيفي بالأماكن الخدمية ذات الاتصال المباشر بالجمهور لتجنب قبول الرشاوي نتيجة استمرار الموظفين في أعمالهم لفترات طويلة مع ضرورة الفصل بين مقدم الخدمة وطالبيها لصد الثغرات ومصادر الفساد من خلال التعامل المباشر مع الجمهور، ضرورة اهتمام المجالس بوضع سياسة لإدارة المخاطر المالية والتشغيلية للمؤسسات ومتابعة تنفيذها مع ضرورة الإفصاح عن مدى تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة ضمن تقرير الإدارة السنوي، ضرورة التأكيد على قيام مجالس الإدارات بمراجعة خطط وأهداف المؤسسة المالية سنوياً مع الفصل بين اختصاصات وظيفة رئيس مجلس الإدارة والعنصر المنتدب بشكل واضح، ضرورة الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وأن يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب في الوقت المناسب ودون تأخير مع ضرورة عدم تسريب المعلومات قبل النشر.

دراسة (مناد وبونوه، 2009) بعنوان: دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات الجزائرية.⁹

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الواقع المؤسسي في الجزائر من خلال طرح مفهوم الحكم الرشيد في العالم وما محله في البلدان العربية، وإلقاء الضوء على المصطلح الجديد المتمثل في حوكمة الشركات وشروط تطبيقها وإظهار مناقبها في المؤسسات على اختلاف طبيعتها وأحجامها، كذلك التعرف على طبيعة مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما مدى تبنيها لمعايير الحوكمة وذلك من خلال البحث الميداني.

دراسات أجنبية:

دراسة (Rabadi، 2009، Bashiti) بعنوان

¹⁰ Assessing corporate governance in Jordan

تقييم حوكمة الشركات في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تقييم نظام حوكمة المؤسسات في المملكة الأردنية الهاشمية، وأوضحت الدراسة أن الأردن قد تقدم بشكل ملحوظ في رسم وتطبيق سياسات التحكم المؤسسي وذلك عن طريق

⁹، مناد، علي، وبونوه، شعيب، (2009)، دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات الجزائرية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر،

¹⁰ Bashiti, Lubna, Rabadi, Aram (2009), Assessing corporate governance in Jordan, The Arab Bank Reviwe. review, vol.8, No.1, pp 37-51

تنظيم أسواق المال وإنشاء وظيفة مراقب الشركات بالإضافة إلى صدور قوانين وتشريعات تشجع الاستثمار.

ورغم ذلك بقي كل هذا نظرياً ولم يدخل حيز التطبيق العملي.

تم إجراء هذه الدراسة على ٤٤/ شركة أردنية، وهذا العدد مثل ما يقارب نسبة ٤٦٪ من الشركات المتداولة أسهمها في سوق المال والتي تم اختيارها وفق حجم العمليات التي تقوم بها. اختبرت العينة المبادئ التالية (الشفافية، الإفصاح، توفر المعلومات التي لا تعتمد على مراكز إيداع الأوراق المالية).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تجلت فيما يأتي: إن حوكمة المؤسسات غير مطبقة بشكل كامل وهذا ما دفع المستثمرين إلى اتخاذ قرارات دقيقة بشأن استثماراتهم، سوق المال الأردني يزداد تعقيداً وهذا ما يتطلب أن يتم تأسيس الشركات المساهمة على مستوى عال من الدقة، ويتوقع من الإدارات رفع مستوى إعداد تقاريرهم حول استراتيجيتها، وجود شركات كثيرة لا يوجد لديها ميكانيكيات وآليات للتحكم المؤسسي.

● دراسة بعنوان (Agnieszka، 2015) "Governance and Citizens engagement in terms of local sustainable development."

الحوكمة ومشاركة المواطنين في التنمية المحلية المستدامة.

تؤكد هذه الدراسة على آليات الحوكمة المتبعة من قبل السلطات المحلية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة المحلية، باعتبار أن الطريقة التقليدية لإدارة المدن ليست فعالة بالشكل الأمثل من حيث المشاركة العامة، لذلك الشرط المسبق لهذه العملية هو مشاركة السكان ودعوتهم للتعاون مع السلطات¹¹.

هدفت الدراسة إلى استكشاف القضايا الهامة الخاصة بالتنمية وأبعاد الحوكمة ومشاركة المواطنين في سبيل تحقيق التنمية المستدامة محلياً دون إغفال الظروف والعوامل والمشكلات والعوائق، ويعرض تجارب مدينة Rybnik في بولندا في عملها من أجل إشراك الجمهور في تحقيق التنمية المحلية¹².

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أهمية دور المواطنين والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، دور إدخال أنماط الحوكمة في صنع السياسات والإدارة، يركز الحكم على المستوى المحلي على العملية التشاركية فلا بد من تعزيز القواعد الشعبية لتحسين نوعية الحكم

Agnieszka، sobol، 2015" Governance and Citizens engagement in terms of local sustainable development.¹¹ the Journal of Economics and Management, 1/19/2015, University of Economics in Katumnicki, Poland

المحلي، بالإضافة إلى أن تطبيق الحوكمة بموضوعية يؤدي إلى تحقيق نتائج مباشرة على صعيد التنمية¹³.

وأوصت الدراسة بما يلي:

إنه لتحقيق تقدم نحو الاستدامة المحلية يتطلب إيلاء قدر كبير من الاهتمام بالمشاركة الشعبية وتعزيز بناء المجتمع الذي يُنظر إليه على أنه عنصر أساسي في تعزيز الحوكمة والنمو الاقتصادي.

• دراسة (Farnham, 2014)

Energy, governance and security in Thailand and Myanmar (Burma)

A critical approach to environmental politics in the south.

الطاقة والحوكمة والأمن في تايلاند وميانمار (بورما): نهج حاسم للسياسة البيئية في الجنوب.

ملخص الدراسة:

ناقشت الدراسة أثر الحكم متعدد المستويات، حوكمة متعددة القطاعات، الحوكمة المتكاملة، حيث اعتمدت بلدان حول العالم هذه الأساليب وبحثت باستمرار عن نهج حوكمة أفضل.

وإن العديد من المنظمات شاركت أيضاً في عمليات الحوكمة البيئية، لذلك يقترح الباحث نموذجاً جديداً للحكم الناشط.

والذي يتضمن فئات رئيسية للجهات الفاعلة وهي: مجموعات الحوكمة التحذارية (ECSS)، مجموعات حوكمة تسوية (CGGS).

كما يوضح الباحث أن الحكم الرسمي لمشاريع الطاقة غير الوطنية تحتضن مختلف الوكالات الإدارية سواء على الصعيدين الوطني والدولي.

• دراسة (Batyash, 2017):

Examining it governance through diffusion of innovations: A case of a South African telecom¹⁴.

فحص حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال نشر الابتكارات: دراسة حالة الاتصالات في جنوب أفريقيا.

¹³ Farnham, Adam Simpson, 2014 Energy, governance and security in Thailand and Myanmar (Burma): a critical approach to environmental politics in the south, surrey, United Kingdom, Ashgate,

¹⁴ • Thami N. Batyash, 2017 Examining it governance through diffusion of innovations: A case of a south African telecom University of the Peninsula, Department of Technology and Information, Cape Town, South Africa.

بينت هذه الدراسة العوامل التي تؤثر على المنظمة التي تقود الدولة إلى حالة من التشوش والالتباس في اختيار وتنفيذ أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

تم استخدام دراسة حالة وهي شركة اتصالات في جنوب أفريقيا، حيث تم استخدام نشر نظرية الابتكار، وفي تحليل البيانات النوعية للدراسة توصلت إلى النتائج والتي تشمل تبادل المعارف والتقييم البيئي والثقافة التنظيمية والنهج المتواصل والتدريب، كما تم تطوير إطار يهدف إلى توجيه منظمة في اختيار وإنشاء إطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات من حيث فهم العوامل التي تؤثر في حدوث الحوكمة.

- دراسة (Georgis, 2018) بعنوان:

The role of internal audit function on corporate Governance and management.

دور وظيفة التدقيق الداخلي لحوكمة الشركات وإدارتها.

هدفت الدراسة إلى بيان دور وظيفة التدقيق الداخلي في الإدارة وحوكمة الشركات.

ودراسة أحدث النظريات المتعلقة بدور التدقيق الداخلي في الإدارة وحوكمة الشركات.

تم مراجعة الأدبيات من أجل الكشف عن دور وظيفة التدقيق الداخلي في الإدارة وحوكمة الشركات، ووجد أن التدقيق الداخلي هو جزء مهم من نجاح حوكمة الشركات وخاصة أنه من أركان حوكمة الشركات بالإضافة إلى ذلك وُجد أن وظيفة التدقيق الداخلي هي أداة حيوية للإدارة ونجاح الشركة.¹⁵

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوعي الحوكمة والتنمية الإدارية حيث شملت الجوانب لكل منهما، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها مجتمع البحث التي استهدفته وعينة البحث التي تم اختيارها (مديرو المؤسسات الحكومية) والتي لم يستهدفها أحد من قبل. كذلك عملت الدراسة على التطرق إلى أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية والتي تعتبر من المواضيع الجديدة التي لم تطرح من قبل.

- ¹⁵ Gergios Kontogeorgis, 2018 The role of internal audit function on corporate Governance and management ,Department of Public Administration for Social and Political Sciences, Athens, Greece.

مشكلة البحث:

إن المفهوم الأساسي للحكومة يقوم على مبدأ أن دور الحكومة في إدارة شؤون الدولة قد تغير في السنوات الأخيرة من التفرد في إدارة المؤسسات إلى دور المنسق والمنظم بين الجهات غير الحكومية من قطاع خاص، منظمات، مجتمع مدني، مواطنين وأصحاب مصالح وغيرهم.

فجاءت الحوكمة كأسلوب إداري يعتمد على المشاركة من قبل المستفيدين من الخدمات في رسم الاستراتيجيات ومراقبة الأعمال الإدارية باعتبارها الأكثر كفاءة ومثالية لتحقيق التنمية الإدارية، مع ضمان حقوق الإنسان وتطبيق مبادئ العدالة بين أفراد المجتمع.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث في السؤال التالي:

- كيف يمكن للحكومة أن تساهم في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية؟
- ويتفرع عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو أثر الإفصاح والشفافية في تحقيق التنمية الإدارية؟
- ما هو أثر المساءلة في تحقيق التنمية الإدارية؟
- ما هو أثر المسؤولية في تحقيق التنمية الإدارية؟
- ما هو أثر حكم القوانين والتشريعات في تحقيق التنمية الإدارية؟

أهمية البحث:

تتجلى الأهمية في هذه الدراسة من خلال جانبين هما: الجانب النظري (الأهمية النظرية) والجانب التطبيقي (الأهمية العملية).

تكون الأهمية النظرية:

من خلال زيادة عدد الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجال الحوكمة وأثرها في تحقيق التنمية الإدارية، حيث تمكن الباحثين وطلاب الدراسات من الاطلاع على العديد من الأبحاث التي تفيدهم في إعداد مشاريعهم ورسائلهم، كذلك احتواء الدراسة ومناقشتها لأفكار جديدة وإغناء المكتبة العربية بالدراسات والمواضيع المتعلقة بمجال الحوكمة ومفهومها وآثارها الإيجابية.

تتجلى الأهمية العملية:

في تمكين المدراء في المؤسسات الحكومية من تطبيقهم نظام الحوكمة في المؤسسات التي يديرونها من خلال اطلاعهم على نظام الحوكمة ومدى فاعليتها في الارتقاء بمستوى التنمية الإدارية، وأيضاً اطلاع الموظفين ورؤساء الأقسام على هذه الأبحاث من أجل ضمان سير الحوكمة في مؤسسات الدولة الحكومية وتنفيذها بالشكل الأمثل بما يحقق التنمية الإدارية المرجوة وبذلك تحقيق الفائدة للفرد والمجتمع.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى تقديم منهجية علمية متكاملة حول أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية، ويندرج ضمن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

١- معرفة أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية من وجهة نظر المدراء في المؤسسات الحكومية.

٢- تقديم بحث محكم يساعد مديري المؤسسات الحكومية لتطبيق أسس نظام الحوكمة في مؤسساتهم.

٣- تزويد المدراء بالمعلومات الكافية عن نظام الحوكمة ودوره في تحقيق التنمية الإدارية اللازمة للنهوض بواقع المؤسسات إلى الأفضل.

٤- تسعى هذه الدراسة لأن تكون على قدر عالٍ من الأهمية والفائدة من خلال دقة المعلومات وأهميتها وربطها بالمجال العملي والتطبيقي.

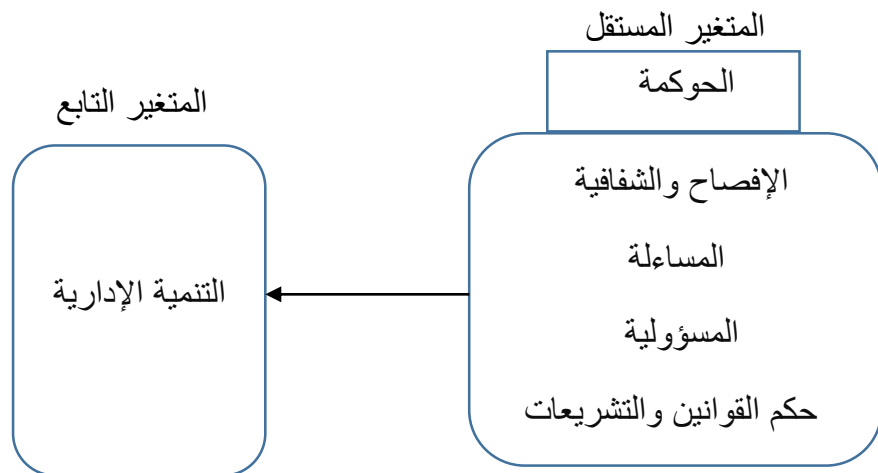
متغيرات البحث:

تقسم المتغيرات إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة.

وفي بحثنا هذا المتغير المستقل: هو الحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، المساءلة، المسؤولية، حكم القوانين والتشريعات).

والمتغير التابع: هو التنمية الإدارية.

نموذج البحث:16



¹⁶(تم تصميم نموذج البحث من قبل الباحث)

فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث وقد جاءت كما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة في تحقيق التنمية الإدارية.

ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تحقيق التنمية الإدارية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في تحقيق التنمية الإدارية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية في تحقيق التنمية الإدارية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحكم القوانين والتشريعات في تحقيق التنمية الإدارية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث اتجاه الحكومة ودرجة تحقيق التنمية الإدارية للمديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين.

حدود البحث:

لا بدّ من وجود حدود لأي دراسة من أجل إتمامها ونجاحها وإلا ستبقى ناقصة وغير شاملة وتفقد للدقة والوضوح في ناحية المعلومات، وهذه الحدود هي:

١-حدود زمانية: أي زمن إجراء الدراسة وتوزيع الاستبيانات (شهري أيلول وتشرين الأول من العام ٢٠٢١).

٢-حدود مكانية: مكان إجراء الدراسة (المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء).

٣-حدود بشرية: وهم المديرين في المؤسسات ومديري الدوائر الفرعية ورؤساء الأقسام.

٤-حدود موضوعية: دراسة أثر الحكومة على تحقيق التنمية الإدارية من وجهة نظر مديري المؤسسات الحكومية.

منهج البحث

إن منهج البحث المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف أثر الحوكمة ومدى فاعليتها في المؤسسات الحكومية عن طريق اتباع الأسلوب التحليلي الذي يعتمد على استبانة مصممة خصيصاً لهذا البحث تشمل العديد من الأسئلة التي ستطرح على المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء، وبعد تحليل هذه الأسئلة باستخدام برنامج (SPSS) سنصل إلى نتائج نهائية عن موضوع البحث.

أدوات جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات والمعلومات من مصدرين: أولي، وثانوي.

المصدر الأولي للمعلومات: تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وزعت على العينة العشوائية من المديرين في محافظة السويداء. حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع المدراء.

أما المصدر الثانوي: من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والدراسات والأبحاث السابقة بما توفره المراجع العربية والأجنبية والمجلات الأكاديمية ذات الصلة حيث يتم استعراض الدراسات السابقة والأبحاث بما توفره من معلومات نظرية يتم الاستناد عليها بما تخدم البحث.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث في الدراسة: جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء.

عينة البحث: عينة عشوائية مكونة من مديري المؤسسات الحكومية ومديري الدوائر الفرعية البالغ عددهم (90مدير)، تم توزيع الاستبانات عليهم بشكل مباشر، وكان العائد منها (84) استبانة بنسبة 93.3% من الاستبانات الموزعة، وهناك استبيان واحد غير صالح للتحليل، فبلغت الحصيلة النهائية الصالحة للتحليل (83) استبانة.

مصطلحات البحث:

الحكومة: هي عملية تكاملية لإدارة شؤون الدولة من خلال اشتراك الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص كلٌ حسب مهامه الأساسية. (البسام، 2016، ص21)

الإفصاح والشفافية: التصرف بوضوح وعلانية والسماح بتدفق المعلومات بحيث يستطيع كل مهتم بموضوع معين أو بمصلحة معينة أن يجمع المعلومات الضرورية لتحديد سلوكه وتصرفه اتجاه الموضوع أو المصلحة. (مناد، 2009، ص29)

المساءلة: تعني تحمل مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليه وإتاحة الفرصة لاستجواب المسؤولين عن تصرفاتهم. (عبدالله، 2009، ص53)

حكم القوانين والتشريعات: تبني مبدأ سيادة القانون عنصراً مهماً في تحقيق العدالة بين الأفراد والمنظمات وحقاً أساسياً لكل فرد، لذلك فإن مبدأ حكم القوانين والتشريعات وتطبيقه يؤثر في قطاع الأعمال لأن وجود أنظمة وقوانين ذات جودة عالية ومطبقة يوفر بيئة مناسبة للأعمال واستمرار نجاحها. (شبلي، د.ت.ن.، ص63)

التنمية الإدارية: هو عملية النهوض بالوضع الراهن والعمل الإداري في المجالات المختلفة من خلال توظيف الإدارة الحديثة التي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل من خلال تحديد مجموعة من الأهداف وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات لإيجاد الحلول المناسبة لها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تفاديها. (مرعي، 2007، ص64).

مخطط البحث:

لمعالجة إشكالية البحث تم وضع خطة بحث ابتدأت بمقدمة ثم قسم الإطار النظري للبحث إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الحوكمة.

- مفهوم الحوكمة.
- أسباب ظهور الحوكمة.
- عناصر الحوكمة.
- العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.
- كيف يتم تطبيق الحوكمة في المنظمة.
- تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية.
- العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.
- مقومات الحوكمة.
- آليات الحوكمة.
- مؤشرات الحوكمة والحكم الرشيد في الدول العربية.
- ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سورية.
- متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في مؤسسات الدولة.

المبحث الثاني: التنمية الإدارية.

- مفهوم التنمية الإدارية وتعريفها.
- أهمية التنمية الإدارية.
- خصائص التنمية الإدارية.
- أهداف التنمية الإدارية.
- مقومات التنمية الإدارية.
- أساليب تحقيق التنمية الإدارية.
- متطلبات التنمية الإدارية في سورية.

المبحث الثالث: أثر تطبيق الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري:

المبحث الأول الحوكمة:

● مع تنامي المجتمع بشكل كبير وموسع وازدياد حجمه بالإضافة إلى التنوع الكبير لاحتياجات الأفراد والمؤسسات أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى بالحوكمة بسبب عجز الدولة عن أداء دورها بمفردها، فقد ظهرت الحوكمة لدعم الإصلاح ومحاربة الفساد وتعزيز التنمية الاقتصادية والبشرية.

● مفهوم الحوكمة:

تتباين وجهات نظر المختصين والممارسين في تحديد مفهوم الحوكمة، إذ يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية للمختصين والممارسين وإلى خبراتهم العملية في مجال الحوكمة.

وبناءً على ذلك يمكن القول أن الحوكمة هي عملية تكاملية لإدارة شؤون الدولة من خلال اشتراك الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص كلٌ حسب مهامه الأساسية. (Levi_Faur، 2012)

وتعد الحوكمة من الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد الحكومة في إدارة شؤون الدولة عن طريق إشراك المستفيدين من الخدمات المقدمة في تحقيق أهدافها التنموية.

وبالرجوع إلى الطريقة التقليدية في إدارة شؤون الدولة فإن الحكومة هي الجهة المسؤولة وشبه الوحيدة عن اتخاذ القرارات وإقرار السياسات العامة للدولة، أما في ظل الحوكمة فإن منظمات المجتمع المدني والأفراد (جهات غير حكومية) تسهم في إدارة الشأن العام ووضع القرارات.

وتعرف الحوكمة بأنها: "مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة الشفافة بين إدارة الشركة أي المدير العام أو المدير المفوض ومجلس الإدارة والعاملين فيها من الموظفين والعمال هذا من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل العمال والموردين والمستهلكين من ناحية أخرى، وذلك بهدف الحفاظ على استمرارية إنجاز خطط واستراتيجية المؤسسة وإبعاد شبح الانهيار أو الفشل." (شيلي، د.ت.ن، ص ١١).¹⁷

● أسباب ظهور الحوكمة:

من خلال المتابعة والبحث تبين أن هناك عدة أسباب لظهور الحوكمة منها: زيادة عدد السكان والتنوع الديموغرافي ما أدى إلى تنوع حجم الحاجات وزيادتها وتنوع رغبات الأفراد، بالإضافة إلى تبني الحكومة والمنظمات للأقليات ودعمهم في اتخاذ القرار، وأيضاً عدم قدرة الحكومة على

¹⁷ Levi_Faur, David, (2012), The Oxford Handbook Of Governance, Oxford University Press, New York, United States Of America, p.160.

● شيلي، صبري أحمد، (د.ت.ن)، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ص ١١.

توفير الخدمات بالشكل والوقت المحددين للمستفيدين سواء كانوا أفراداً أو منظمات كان من أسباب التحول من أسلوب الإدارة التقليدي إلى الحوكمة.

ومن الأسباب أيضاً: زيادة التأثير الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات والقطاع الخاص وما تلعبه هذه المنظمات من دور أساسي في الدولة من خلال توفير فرص عمل لشريحة واسعة من المجتمع.

ومن أهم الأسباب لظهور الحوكمة هو ظهور أساليب الإدارة الجديدة وما تروجه لفكرة دعم القطاع الخاص الذي يلعب دوراً كبيراً في تقديم الخدمات العامة التي كانت حكرراً على الحكومة فقط.

يمكننا القول إن مفهوم الحوكمة يركز على المشاركة الفعالة من قبل الأفراد والمنظمات على المستوى المحلي في صياغة السياسات العامة واتخاذ القرارات والرقابة سعياً إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة في الخدمات.

ففي ظل الحوكمة تكون العلاقة تكاملية بين مقدمي الخدمة والمستفيدين، وهذه العلاقة مبنية على حاجات المستفيدين ورغباتهم.

● عناصر الحوكمة:

تستخدم مقاييس الحوكمة لتقييم أداء الحكومات وتحديد نوع المساعدة وتقييم نتائج تطبيقها على المنظمات والأفراد.

وعلى الرغم من تبني الحكومات لمبادئ الحوكمة نظراً لأهميتها فإنه ولأسباب عدة لا يوجد عناصر محددة للحوكمة، ولكن يمكننا تحديدها فيما يأتي:

١_ المشاركة:

حيث تعد مشاركة المنظمات غير الحكومية (المنظمات غير الهادفة للربح والأفراد) في إدارة شؤون الدولة واتخاذ القرارات جوهر نمو الحوكمة في القطاع العام.

ويتحقق من خلال مشاركة المستفيدين من الخدمات العامة في إدارة شؤون الدولة مجموعة من الأهداف أهمها: ضمان تحقيق مطالب المستفيدين وتلبية رغباتهم بالجودة ضمن إطار زمني محدد، كذلك تخفف المشاركة من العبء على الحكومة المركزية بالإضافة إلى أن المستفيدين المحليين أكثر معرفة ودراية بحاجة المنظمة إلى الخدمات والمتطلبات لذلك من الأفضل أن تكون مسؤولية إدارة المشاريع المحلية عن طريق مشاركة المستفيدين بدلاً من إدارة البرامج من قبل الحكومة المركزية.

٣_ الإفصاح والشفافية:

الشفافية تعني اصطلاحاً التصرف بوضوح وعلانية والسماح بتدفق المعلومات بحيث يستطيع كل مهتم بموضوع معين أو بمصلحة معينة أن يجمع المعلومات الضرورية لتحديد سلوكه وتصرفه اتجاه الموضوع أو المصلحة.

والشفافية تتطلب تحديد الإجراءات في مجال اتخاذ القرار العام بكل وضوح وعلانية واعتماد قنوات مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصالح والمسؤولين.

4-المساءلة:

يعد مبدأ الشفافية أداة مهمة لتطبيق حقيقي وفعلي لمبدأ المساءلة لأن عدم الوضوح في القوانين يعزز التوجه نحو غياب المساءلة والمحاسبة مما يؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي، لذلك لا بدّ من تطبيق مبادئ المحاسبة والمساءلة كونهما عنصرين مهمين في تطبيق الحوكمة في القطاع العام.

فالمساءلة فتعني تحمل مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليه وإتاحة الفرصة لاستجواب المسؤولين عن تصرفاتهم.

وتأخذ المساءلة أشكالاً عدة، فقد تكون مجرد نقاش واستفسار عن حيثية اتخاذ قرار ما، أو حصول نتيجة معينة لسلوك معين، لكنها قد تأخذ أشكالاً جزائية وقانونية، فمثلاً في الأنظمة الديمقراطية تشكل دورية الانتخابات نوعاً من المسائلة عن السياسات المطبقة سواء بنجاحاتها أو إخفاقاتها.

وبمجرد معرفة صناعات السياسات العامة بوجود رقابة على أدائهم وأعمالهم يساعد في التقليل من الفساد الإداري والمالي ويسهم في جودة المخرجات. (Batyash, 2017)¹⁸

5_ حكم القوانين والتشريعات:

يعد تبني مبدأ سيادة القانون عنصراً مهماً في تحقيق العدالة بين الأفراد والمنظمات وحقاً أساسياً لكل فرد، لذلك فإن مبدأ حكم القوانين والتشريعات وتطبيقه يؤثر في قطاع الأعمال لأن وجود أنظمة وقوانين ذات جودة عالية ومطبقة يوفر بيئة مناسبة للأعمال واستمرار نجاحها.

فجودة القوانين تسهم بشكل مباشر في محاربة الفساد عن طريق خلق بيئة تنظيمية وإدارية ذات كفاءة وفاعلية تدعم سيادة القانون وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وبوجود تشريعات وقوانين ذات جودة عالية وتطبيقها يقلل من الآثار السلبية للأزمات والمشاكل.

6_ فاعلية أداء الحكومة:

تقوم الحكومة بتفسير القوانين لتكون لوائح تنفيذية يمكن تطبيقها، ومن ثم متابعة تطبيق تلك الأنظمة بالإضافة إلى التأكد أن البرامج والمشاريع تحقق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى دورها

¹⁸ N.Batyash, Thami, 2017, Examining it governance through diffusion of innovations: A case of a South African telecom. University of the Peninsula, Department of Technology and Information, Cape Town, South Africa.

في تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات العامة، لذلك يمكن القول أن فاعلية أداء الحكومة هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين من منظمات وأفراد، بالإضافة إلى جودة وشمولية القوانين ومدى تطبيقها والالتزام بها من قبل الحكومة.

وباعتبار أن الحوكمة الرشيدة تشمل بشكل أساسي جودة الأداء الحكومي لأن الحكومة هي العنصر الأساسي في تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج، لذلك يعتبر وجود مراقبة لأداء الحكومة مبني على تحديد المسؤوليات ونظام محاسبة للمسؤولين من العناصر المهمة نحو تعزيز فاعلية أداء الحكومة.

7- سيادة القانون:

يعد وجود القانون العادل وسيادته مقدمة ضرورية لخلق بيئة معروفة مسبقاً وأمنة من أجل حياة وعمل جميع المواطنين.

حيث يفترض بالقانون أن يعلو على الحكم ذاته، وأن يكون معلناً ومعروفاً وأن يطبق على الجميع دون تمييز، وإذا كان الحكم يعني ممارسة السلطة في نواحي الحياة كافة وعلى جميع المستويات فهو بهذا المعنى يتخطى حدود الدولة لتشمل هيئات المجتمع المدني وأيضاً القطاع الخاص.

فالدولة بمفردها غير قادرة على إقامة الحكم الرشيد بدون مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص، ولكي يتم تطبيق القانون يستوجب وجود المؤسسات والهيئات المعنية بذلك من مؤسسات قضائية وأجهزة أمنية ومؤسسات عقابية وغيرها من المؤسسات المختصة، وبقدر ما تكون هذه المؤسسات ذات تنظيم جيد ويعمل بها أشخاص على قدر عالٍ من الكفاءة والجودة ومؤمنة جيداً مادياً ومعنوياً بقدر ما يطبق القانون بصورة عادلة.

إن وجود القانون العادل وتطبيقه على الجميع بدون تمييز يعتبر من وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شرط ضروري لتحقيق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر، وتأمين مقومات معيشة كافية، وخلق فرص عمل، وحماية البيئة وتجديدها. (* WWW.Undp_pogar.org، /فقرة الحكم الرشيد والقانون انظر)

هناك وجهة نظر تقول إن الدولة هي الوحيدة المسؤولة عن سن وإقرار القوانين وعن تطبيقها، غير أن وجهة النظر هذه أهدت تتعرض للنقد لجهة تقليص دور الدولة في هذا المجال وذلك أسوةً بتقليص الدور المنوط بها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية لصالح إفراح المجال أكثر أمام القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني لنقوم بدورها في ضبط العلاقات الاجتماعية في مجالات عملها والفصل في المنازعات بين أعضائها.

• العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة: 19

إن وجود الحوكمة في الشركة وتطبيقها يتطلب توافر مجموعة من العناصر الأساسية، وسنذكرها فيما يأتي:

١_ وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين:

انظر فقرة الحكم الرشيد والقانون، /WWW.Undp_pogar.org * 19

إن وجود هذه الاستراتيجيات والمبادئ تمكن المؤسسة من توجيه أنشطتها وإرادتها ولا بد من تطوير المبادئ التي تدار بها الشركة بحيث تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنفة للمشاكل التي تعترض الشركة وأن تضمن هذه المبادئ وضوح حد لحدوث الفساد والرشوة.

وهذا ما يتطلب من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا في الشركة بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

٢_ وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة:

يجب تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة ويتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقاً لترتيبهم الوظيفي. (نجار، 2006، ص 30)²⁰

٣_ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة :

حيث يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم للتأثيرات الخارجية أو الداخلية، إذ يعد مجلس الإدارة المسؤول الأول عن عمليات الشركة وعن القدرة المالية مما يتوجب على مجلس الإدارة متابعة الأداء والإحاطة بكافة المعلومات من أجل تحديد أوجه القصور لكي تستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة.

٤_ ضمان توافر مراقبة ملائمة للأنشطة:

من المهم أن تضمن الإدارة العليا للشركة مراقبة ملائمة لنشاطاتها على اعتبارها عنصراً أساسياً لتطبيق مبادئ الحوكمة داخل هيكلها.

٥_ الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:

حيث يؤدي المراجعون دوراً حيوياً في عملية الحوكمة، لذلك وجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة وكذلك تعيين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

٦_ ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة الشركة: حيث من الضروري أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة الشركة واستراتيجياتها وأهدافها، ويتطلب تحقيق هذا الأمر أن يكون في الشركة سلم واضح للحوافز والمكافآت وربطها بالأداء.

٧_ مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة :لابد من مراعاة تطبيق الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة، إذ لا يمكن تقويم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للمنظمة بدقة فس حال نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمتعاملين من الحصول على المعلومات الكافية حول المنظمة وأعمالها من المواضيع التي تدعم الثقة بين المنظمة والمتعاملين معها، لذا تعد الشفافية أحد الأسس الرئيسية لدعم الطريق السليم للحوكمة.

• 20 نجار، أحمد منير، 2006، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة مصارف، الكويت، العدد 45، ص 30

٨_ دور سلطة الإشراف والرقابة: يتعين على السلطات الرقابية أن تكون على دراية تامة ووعي كبير بأهمية الحوكمة وتأثيراتها على أداء المؤسسات، كذلك عليها أن تحرص على تبني المؤسسات والشركات مبادئ الحوكمة.

ونظراً لأهمية سلطات الإشراف والرقابة ودورها في تحسين العمل فقد تم تأكيد ضرورة توفر البيئة الملائمة لدعم وتطبيق أسس الحوكمة بدءاً من القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة وصولاً إلى وضع معايير للمراجعة والمساءلة. (ناصر، العلي، ٢٠١٦، ص ٢٠١)

فباعتبار الجهات الرقابية هي جهات حكومية تراقب وتنفذ سياسات الدولة، ولكي تحقق دورها بكفاءة يجب أن يكون لديها هيكل فعال ومسؤوليات وصلاحيات واضحة ومحددة ومعتمدة بالإضافة إلى سياسات المساءلة لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.

• كيف يتم تطبيق الحوكمة في المنظمة؟ وهل يتطلب ذلك إدارات مستقلة؟

قبل أن نبدأ بمرحلة تطبيق الحوكمة لابد من إيجاد ثقة تمهد لها وقناعة بمفهوم الحوكمة، ثم البدء في تطبيق معايير الحوكمة دون أن نغفل المخاطر المحتملة التي تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة. فإدارة تلك المخاطر تزيد من فاعلية تطبيق الحوكمة في المنظمة وتخفض انعدام الثقة بالمنظمة. (شركة حلول للحوكمة والأكاديمية المالية، ٢٠٢٠) 21

• تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية:

يمكننا ذكر أمثلة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية: (شركة حلول للحوكمة والأكاديمية المالية، ٢٠٢٠)

- ١_ الالتزام بتطبيق السياسات والاجراءات وتحديثها وتطويرها بشكل دوري.
 - ٢_ اختيار العاملين ذوو الخبرة والكفاءة العاليتين مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ٣_ الرقابة بشكل فاعل على أداء الموظفين والعاملين وسير البرامج والخطط.
 - ٤_ عرض التقارير المالية والإدارية على الجهات المختصة ذات العلاقة.
 - ٥_ تقديم أولويات ومصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التضارب بين المصالح الشخصية والمصلحة العامة.
- ومن جانب آخر يمكننا وصف المؤسسة بأن نظام الحوكمة فيها سيء من خلال عدة صفات:

- ١_ غياب السياسات والإجراءات أو عدم تطبيقها وتفعيلها في حال وجودها.
- ٢_ عدم شفافية ووضوح المعلومات.

تقرير صادر عن ندوة الحوكمة في المؤسسات الحكومية، ٢٠٢٠، شركة حلول للحوكمة والأكاديمية المالية، الرياض، المملكة العربية السعودية،

ناصر، محمد جودت، العلي، خضر، 2016، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقية العمل، منشورات جامعة دمشق، ص 201

٣_ إساءة استخدام الموارد المتاحة.

٤_ الفشل في الفصل بين مصلحة المؤسسة والمصلحة الخاصة، بالإضافة إلى وجود أولويات شخصية تتعارض مع أولويات المؤسسة.

• العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة:

إن وجود الحوكمة في الشركة وتطبيقها يتطلب توافر مجموعة من العناصر الأساسية، وسنذكرها فيما يأتي:

١_ وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين:

إن وجود هذه الاستراتيجيات والمبادئ تمكن المؤسسة من توجيه أنشطتها وإرادتها ولا بد من تطوير المبادئ التي تدار بها الشركة بحيث تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض الشركة وأن تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد والرشوة.

وهذا ما يتطلب من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا في الشركة بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

٢_ وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة:

يجب تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة ويتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقاً لدرجهم الوظيفي.

٣_ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة :

حيث يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم للتأثيرات الخارجية أو الداخلية، إذ يعد مجلس الإدارة المسؤول الأول عن عمليات الشركة وعن القدرة المالية مما يتوجب على مجلس الإدارة متابعة الأداء والإحاطة بكافة المعلومات من أجل تحديد أوجه القصور لكي تستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة.

٤_ ضمان توافر مراقبة ملائمة للأنشطة:

من المهم أن تضمن الإدارة العليا للشركة مراقبة ملائمة لنشاطاتها على اعتبارها عنصراً أساسياً لتطبيق مبادئ الحوكمة داخل هيكلها.

٥_ الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:

حيث يؤدي المراجعون دوراً حيوياً في عملية الحوكمة، لذلك وجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة وكذلك تعيين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

٦_ ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة الشركة: حيث من الضروري أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة الشركة واستراتيجياتها وأهدافها، ويتطلب تحقيق هذا الأمر أن يكون في الشركة سلم واضح للحوافز والمكافآت وربطها بالأداء.

٧_ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة: لا بدّ من مراعاة تطبيق مبادئ الحوكمة، إذ لا يمكن تفويم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات

• مقومات الحوكمة:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق وسن قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أجل الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة المنظمات والمؤسسات،

وأبرز هذه المقومات: (ناصر، العلي، ٢٠١٦)

١_ توفر القناعة الكاملة لدى الإدارة بقبول قواعد الحوكمة ومبادئ الإشراف والرقابة.

٢_ توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المنظمة بين الإدارة والعاملين فيها.

٣_ وضوح القوانين والتشريعات والسياسات والأنظمة الداخلية الحاكمة إذ لهذا الوضوح أهمية كبيرة في تسهيل وتطبيق مبادئ الحوكمة.

٤_ وجود نظام اتصالات متطور وتقانات حديثة تسهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة.

٥_ وضع الإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتسهيل العمل.

• آليات الحوكمة:

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ والقواعد الحوكمة في الشركات وذلك على إثر اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري بتاريخ ٢٨ نيسان ١٩٩٨ وذلك بحضور عدد من حكومات الدول والمؤسسات الدولية ذات الصلة وممثلين عن القطاع الخاص، وبعد أن تمت الموافقة عليها في عام ١٩٩٩ أصبحت تشكل أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل الدول. (نجار، ٢٠٠٦، ص ٣٠).²²

كما أنه قد تمت الموافقة عليها من جانب منتدى الاستقرار المالي (Financial Stability Forum) باعتبارها أحد المعايير الاثني عشر الرئيسية للنظم المالية وبناءً على ذلك أصبحت الأساس لعنصر حوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي/ صندوق النقد الدولي عن مراعاة المعايير والقواعد (ROSC). (Fckuyama، 2020)²³

ناصر، العلي، ٢٠١٦ (مرجع سابق)

•نجار، أحمد منير، 2006، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة مصارف، الكويت، العدد 45، ص 3

Fckuyama, Francis, (2020), State Building Governance and world Order in the 21st Century, Cornell University press, United States of America.²²

وكانت مبادئ منظمة التعاون والتنمية بشأن حوكمة الشركات هي:

- ١_ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
- ٢_ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
- ٣_ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.
- ٤_ المعاملة المتساوية للمساهمين.
- ٥_ الإفصاح والشفافية.
- ٦_ مسؤوليات مجلس الإدارة

• مؤشرات الحوكمة والحكم الرشيد في الدول العربية:

إن البحث عن مؤشرات الحكم الرشيد في الدول العربية هو بحث في موضوع مجازي إلى حد كبير، فالحكم في الدول العربية بعض النظر عن كونه نظاماً جمهورياً أو ملكياً فإنه يفتقر إلى هكذا مؤشرات من الناحية العملية. (خدام، ٢٠٠٩، ص ٢٠٥)²⁴

أغلبية الدول العربية يفتقر إلى وجود مجتمع مدني فاعل، بل تعيق قيام هكذا مجتمع، بالإضافة إلى ذلك فإن اتخاذ القرارات الحكومية التي تتعلق بمصالح الناس لا يشارك فيها سوى قلة قليلة من المسؤولين الحكوميين، ويبقى القرار النهائي في يد الحاكم الأعلى سواء أكان رئيساً أم ملك.

ففكرة المشاركة غير مقبولة على نطاق واسع في جميع الدول العربية وتفتقر إلى الأطر القانونية والتنظيمية التي تسمح للناس بالمشاركة في كل ما له علاقة بمصالحهم وحياتهم.

• فإن التشريع في الدول العربية يفتقر إلى الأصول المعروفة، وهو شكلي إلى حد بعيد، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء الحكم بالإضافة إلى ذلك فإن الدور الرقابي للهيئات التشريعية شبه معدوم في الدول العربية مما يبقي هيئات الحكم بعيدة عن المساءلة.

فمن المؤشرات الهامة على سيادة القانون وبالتالي على الحكم الرشيد مدى احترام حقوق الإنسان، وتشمل في العادة هذه المؤشرات النواحي الآتية:

- ١_ موقف الدول من اتفاقيات الأمم المتحدة واتفاقيات منظمة العمل الدولية المعنية بحقوق الإنسان، إلى جانب الاتفاقيات الإقليمية أو الوطنية ذات الصلة.
- ٢_ وجود مؤسسات لحقوق الإنسان في كل دولة.

²³خدام، منذر، (2009)، العرب والعولمة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، ص 205.

٣_ الإنجازات التي تحققت في مجال حقوق الإنسان.

٤_ الصعوبات التي تواجه حقوق الإنسان في كل دولة.

٥_ ثقافة حقوق الإنسان والإصدارات ذات الصلة.

فإن أغلبية الدول العربية قد وقعت على المواثيق الدولية الخاصة بحقوق الإنسان، بل ووقع قسم كبير منها على البروتوكولات الاختيارية الملحق بها، غير أن هذه الحقوق لم تتحسن كثيراً فالأنظمة العربية لا تحترم توافيقها إذا كان الموضوع يتعلق بحقوق مواطنيها.

اما فيما يخص النظام المالي والضريبي الذي هو أساس من أساسيات الحكم الرشيد وأداة من أدواته لتحقيق التنمية والعدالة الاجتماعية وتحسين مستوى حياة الناس، يمكن القول أن جميع الدول العربية تنص في دساتيرها أو قوانينها الأساسية على كيفية تنظيم مالية الدولة وإعداد الموازنات السنوية وأبواب صرفها.

أي أن الإطار القانوني لتنظيم مالية الدولة وجباية الضرائب موجود وقائم في الدول العربية غير أنه من جهة أخرى يؤخذ على النظام المالي والضريبي للدول العربية ما يلي:

١_ عدم كفاءته سواء من ناحية الإعداد والجباية أو من ناحية الصرف.

٢_ تكريس التمايزات الاجتماعية وتحفيزه على الاستقطاب في المجتمع.

٣_ محاباته للمتكنين اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً على حساب غالبية أفراد المجتمع.

٤_ افتقاره للشفافية ولقاعدة بيانات دقيقة.

إن أحد أسباب فشل البرامج التنموية العربية يكمن في ضعف الأداء المالي والضريبي للحكومات العربية.

• ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سورية:

نحن في سوريا أحوج ما نكون في أي وقت مضى لزيادة الاهتمام ونشر ثقافة أفضل حول موضوع الحوكمة وخاصة في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد بالمراسيم والقوانين المتعلقة الوطني، وذلك ابتداء من التحول إلى نظام السوق الاجتماعي مروراً بإعادة هيكلة وآلية عمل القطاع المالي.

لذلك بات من الضروري التعاطي بجدية ووعي مع مفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب، لوضعه في حيز التطبيق لكونه أحد الوسائل المهمة في مواجهة التحديات التي وضعتها العولمة والاختلالات الكبيرة والمتراكمة في الاقتصاد السوري بشكل يرقى بسورية إلى مستوى التحدي الداخلي والخارجي الذي تواجهه، ولاسيما في ظل استمرار الوضع الاقتصادي الراهن واستمرار تدني القدرة التنافسية لسوريا واستمرار تدنيها في سلم التنمية العالمية.

ونحن في سوريا بحاجة إلى زيادة التركيز على القوانين والمعايير الخارجية ألن وجودها والعدالة في تطبيقها يشكل الأرضية اللازمة للمباشرة بتطبيقات الحوكمة على مستوى شركاتنا الوطنية

التي تعاني من الممارسات الإدارية السلبية واللاأخلاقية، وبالتالي يمكننا تقديم ي كثيرا حوكمة الشركات كواحد من الحلول المطروحة لمساعدة الحكومة السورية في مواجهة الفساد والرشوة وحالة الفوضى الإدارية والتنظيمية العارمة التي تتغلغل في مجتمعاتنا وعلى كافة المستويات.

ويمكن قراءة حوكمة الشركات في سوريا من خلال عدد من القوانين والمراسيم الصادرة خلال السنوات القليلة الماضية والمتعلقة بإعادة هيكلة وتحديد آلية عمل قطاع الأعمال في سوريا فهذه التشريعات وغيرها من القوانين والإجراءات والإصلاحات ستساهم إلى حد ما في إرساء البنية التحتية المنظمة للعمل والتي تشكل بدورها الإطار الملائم لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات. (الحايك، 2016، ص 32)²⁵

• متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في مؤسسات الدولة:

لكي تدور مؤسسات الدولة في فلك الحكم الرشيد في أدائها لمهامها انطلاقا من الاستجابة لحاجات وتطلعات المواطنين فإن عليها موجبا أن تكون شفافة وأن تعمل وفقا لسيادة القانون، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية ركن أساسي من أركان الحكم الرشيد وبحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن المنظومة العامة لإدارة الحكم الرشيد والتي تعمل على تنمية مستدامة تتشكل من العناصر الآتية (عبد الله، 2009، ص 34)²⁶.

- مشاركة المجتمع بكافة الأطراف في صياغة السياسات والخطط العامة والأولويات والرؤى الوطنية، ويشمل هذا التحديد الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني والقوى السياسية والقطاع الخاص والقطاعات الفاعلة الأخرى
- وجود قواعد وأسس مرجعية تشريعية وقانونية كافية تنظم نشاط السلطات والمؤسسات الحكومية لتنظيم العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطن والمجتمع المدني وقطاع الأعمال.
- توفير الشفافية في عمل السلطات والمؤسسات الحكومية وإمكانية مساءلتها، الأمر الذي يستوجب، تسهيل عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بها وهذا من شأنه تسهيل عملية المراقبة على أداء المؤسسات الحكومية ومساءلتها وترتبط عملية المساءلة إلى حد كبير بشفافية السلطات والمؤسسات الحكومية حيث دون تدفق حر وسهل للمعلومات المتعلقة بالسلطات والمؤسسات ونشاطها لا يمكن الحديث نهائيا عن المساءلة، يضاف إلى ذلك أنه لا يمكن للمساءلة أن تكون داخلية أي من داخل المؤسسات الحكومية كالبرلمان أو الرقابة المالية أو وزارة المالية، بل يجب، أن تكون أيضا نابعة من المواطنين الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني وقطاع الأعمال وعبر آليات ووسائل مختلفة.
- مقدرة الجهاز الحكومي على التكيف والاستجابة لمتطلبات مواطنيه في إطار موارده المتاحة.

الحايك، نهى أحمد، 2016، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

عبد الله، عبد الكريم عبد الله، 2009، الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية، بيروت.²⁶

- 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.
- يجب ضمان عمل أجهزة الدولة بشكل كفؤ وفعال، ما يعني عدم هدر المال العام وتوظيفه في أوجهه الصحيحة، وقياس كفاءة للخطط والبرامج المدروسة والمعدة مسبقا كذلك قياس فاعلية أداء أجهزة الدولة يجب أن يكون وفقا للموازنات المخططة والأهداف والنتائج والمتوخاة منها.
- وجوب تحديد التوجهات الاستراتيجية للدولة، ضمن إطار عملية تخطيط منهجية وشاملة وذات أبعاد مرتبطة بجوانب وطنية شاملة.

المبحث الثاني:

التنمية الإدارية

حظيت التنمية الإدارية بمكانة كبيرة وأهمية بارزة في وقتنا المعاصر، إذ تعد أساساً لتطوير الأجهزة الحكومية والحد من ظاهرة التخلف الإداري كونها الأداة الأساسية لتنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى كونها ضرورة بتطلبها الجهاز الإداري لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة.

ذلك سنتوسع في مفهوم التنمية الإدارية وخصائصها وأهميتها.

• مفهوم التنمية الإدارية وتعريفها:

تعد التنمية الإدارية في جوهرها جهد متكامل وهاذف لتنمية القدرة والإدارة وإثرائها من أجل تحقيق أهداف الإدارة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

ويعد مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العقود الأخيرة، حيث تتمثل بعملية التطور الذي يطرأ على أحد ميادين الحياة والهدف منها الارتقاء بالحياة الإنسانية والوصول بها إلى درجات الرفاهية من خلال تأمين الاحتياجات كافة وتحقيق الأهداف المرجوة.

وبالنسبة لمفهوم التنمية الإدارية: فهو عملية النهوض بالوضع الراهن والعمل الإداري في المجالات المختلفة من خلال توظيف الإدارة الحديثة التي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل من خلال تحديد مجموعة من الأهداف وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات لإيجاد الحلول المناسبة لها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تفاديها.

وهناك عدة تعاريف للتنمية الإدارية سنذكر منها ما يلي:

• التنمية الإدارية هي نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية. (مكناسي، ٢٠١٧).²⁷

• وتعرّف أيضاً بأنها: استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمة للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مروضيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفاعلية من خلال توسيع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل. (اللوذي، ٢٠٠٠، ص ٤٣).²⁸

• ويعرف علي السلمي التنمية الإدارية بأنها: عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رُسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابهة ومعقدة، ومن أجل ذلك

• مكناسي، سارة، (٢٠٠٧) دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر ²⁷

• اللوذي، موسى، (٢٠٠٠) التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ص ٤٣. ²⁸

لابدً لإنجاح التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة تركز على منطلقات فكرية وتستخدم وسائل غير تقليدية.

● ومن التعريفات أيضاً: التنمية الإدارية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف سلوكية ومهارات جديدة والتي من المتوقع أن تحتاجها في أداء مهام ووظائف مستقبلية والتأقلم مع أية مستجدات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة. (معنوق، ٢٠١٦) 29

ومما شبق نستطيع القول إن التنمية الإدارية هي: بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل.

ونضيف على ذلك أن التنمية الإدارية هي: التطور الشامل والمتكامل للجهاز الإداري من أجل رفع مستوى القدرات الإدارية للقيام بالوظائف بشكل أفضل، فهي القدرة المتجددة لبناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية.

● أهمية التنمية الإدارية:

تساعد التنمية الإدارية على تحسين وتطوير المجال الإداري، حيث تظهر أهميتها فيما يأتي:

- ١_ تعتبر أداة لتغيير ثقافة المنظمة وتطوير السلوك الإداري، فهي وسيلة لتحقيق الجودة.
- ٢_ قدرتها على الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية للوقوف على مسؤولياتها والشروط الواجب توافرها من ناحية التأهيل العلمي والخبرة والمهارات والقدرات.
- ٣_ الاستخدام الأمثل للموارد بما يكفل إنتاج سلع وخدمات قادرة على تحقيق حاجات المجتمع وإشباعها.
- ٤_ تحقيق التوازن والانسجام بين الأنشطة الاقتصادية وزيادة قدرة الإدارة إلى تحقيق التوافق بين أنواع مختلفة لبرامج التنمية الإدارية.

وتبرز أيضاً أهمية التنمية الإدارية في النقاط التالية: (مكناسي، مرجع سابق، ص ٤٧)

- ١_ إن التنمية الإدارية بمدخلها المتعددة يمكن أن تقضي على الكثير من المعوقات الإدارية، ولهذا تسارع كافة الدول بكل مؤسساتها إلى السير قدماً في طريق النمو والارتقاء حتى يتم القضاء على مظاهر التخلف الإداري من خلال التنمية الإدارية.
- ٢_ تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته، ووضع الضوابط المستمرة على أداء الأفراد والإدارات لضمان الانضباط المستمر.

29 ● - معنوق، حسن علي، (2016)، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، لبنان
مكناسي، سارة، 2007، ص 47، مرجع سابق..

٣_ النمو الإداري يعتبر منتج التنمية الإدارية ومن أهم مخرجاتها لأنه يمثل الزيادة في قدرات الإدارة كما وكيفاً

• خصائص التنمية الإدارية:

تنسم التنمية الإدارية بالعديد من الخصائص، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

(١) الشمولية: أي أن التنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية والمنظمات ومختلف القطاعات في المجتمع.

(٢) الاستمرارية والتجديد: تتغير الأوضاع والظروف بتطور وسير المجتمع وتواصل أفراد المجتمع معاً فلا بدّ من أن تكون التنمية الإدارية متطورة ومستمرة أيضاً لمواكبة جميع التغيرات الحاصلة.

(٣) التكامل والتوازن: أن تكون جميع الأجهزة والأقسام متكاملة متضامنة فيما بينها.

(٤) المسؤولية الجماعية: مسؤولية التنمية الإدارية لا تقع على عاتق قسم واحد أو مدير واحد بل هي مسؤولية مشتركة تشمل جميع الوظائف والمستويات المتنوعة مع الأخذ بعين الاعتبار الدور المميز والهام للإدارة العليا فيها.

(٥) أن تكون على شكل منظومة: أن منطق التنظيم يفرض أن تأخذ التنمية الإدارية شكل منظومة تسعى لتنمية القدرة الإدارية وتستجيب لمتطلبات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

(٦) أن تكون مرتبطة بالمجالات الأخرى: من الضروري أن ترتبط التنمية الإدارية بغيرها من المجالات المختلفة للتنمية مثل التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أنه من الممكن أن تكون التنمية الإدارية متقدمة على غيرها من مجالات التنمية المختلفة من أجل أن توفر لهم إدارة كفوة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عاليتين.

• أهداف التنمية الإدارية:

تسعى التنمية الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أجل ضمان سير العمل في المؤسسة والوصول إلى أهدافها المرجوة.

وسنذكر من أهداف التنمية الإدارية ما يلي: (الطيب، ص ٨٢)³⁰

١_ تنمية القدرة الإدارية باستمرار وتحسين ورفع مستوى وكفاءة وفعالية الإداريين ويعد هذا هو الهدف الأساسي للتنمية الإدارية

٢_ تجنب التقادم الإداري من خلال تجنب الروتين في سلوك المديرين بالإضافة إلى التجديد في العمل وإدارته.

• 30 الطيب، حسن أبشر، التنمية الإدارية، دار الجبل، لبنان، ص ٨٢.

٣_ إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد :حيث تتحقق أهداف المديرين في الوصول إلى الشعور بالإنجاز.

٤_ التأكيد على الدور الحضاري للتنمية بالإفادة الواعية من التجارب الإنسانية المعاصرة.

٥_ تنمية وتطوير البناء الوظيفي والتنظيمي.

وتهدف التنمية الإدارية أيضاً إلى: (حرب، ٢٠١٠، ص ٥١)³¹

١_ رفع مستوى التفكير الإداري في المنظمة.

٢_ تحسين الأداء الوظيفي.

٣_ العمل على إمداد المنظمة بالكوادر والمواهب الجديدة والفعالة من أجل مواجهة المتطلبات المستقبلية الناجمة عن التقدم التكنولوجي.

٤_ دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.

٥_ توسيع الآفاق في المجال المعرفي وفي مجال إدارة الموارد البشرية.

• مقومات التنمية الإدارية:

لابدّ من نجاح التنمية الإدارية في المؤسسة بتوافر مجموعة متكاملة من المقومات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وإثبات وجودها بما يضمن سير العملية الإدارية بتفاعل وكفاءة من الأطراف كافة.

ومن أهم المقومات: (زيتوني، عليوان، ٢٠١٧، ص ٢٢)

١_ توفر إرادة وقناعة سياسية وإدارية للتنمية الإدارية كوسيلة لتحقيق التنمية بكافة أبعادها.

٢_ ضرورة اتباع الأسلوب العلمي المنظم والمدرّس مع التخطيط الشامل للتنمية الإدارية بمختلف مجالاتها.

٣_ ضرورة مراعاة الظروف البيئية والخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكل مجتمع ونظامه الإداري.

٤_ ضرورة التأكيد على أن تكون برامج التنمية الإدارية شاملة لمكونات المنظمة الداخلية والخارجية (الكادر البشري، المناخ التنظيمي، البيئة الخارجية المحيطة، الهيكل التنظيمي، إجراءات وأنظمة العمل)، وذلك باعتبار أن التنمية الإدارية شاملة ومتكاملة.

ومن المعوقات أيضاً ما يمكن توضيحه فيما يلي:

³¹- حرب، إيمان وصفي كامل السيد، (2010)، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر على ضوء الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، مصر، ص

• زيتوني، سعيدة وعليوان وسام، (٢٠١٧)، دور التنمية الإدارية في تحسين الخدمة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص ٢٢.

١_ الأسلوب العلمي المنظم والمدرّس مع التخطيط الشامل للتنمية الإدارية بمختلف مجالاتها الهيكلية والوظيفية والقانونية والتشريعية وذلك بناءً على التكامل والتوازن بين هذه المجالات.

٢_ الوعي الاجتماعي: ويتجلى بإدراك أفراد المجتمع لأهمية التنمية الإدارية وتأثيرها الإيجابي على التنمية الشاملة، مما يعني تقبل المجتمع لمختلف التغيرات والانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى نمط متقدم قائم على الجدارة والكفاءة.

٣_ الانفتاح الإيجابي وتبادل الخبرات العلمية والتطبيقية في مجال الإدارة على مختلف المستويات المحلية والدولية.

٤_ الاعتماد على مختلف الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بمجال التنمية الإدارية وتوظيفها في مجال الإدارة بشكل فعلي.

٥_ تحديث التشريعات والأنظمة وإزالة كافة المعوقات التشريعية من أجل مواكبة كل تغيير وتحديث في مجال الإدارة والتنمية الإدارية.

• أساليب تحقيق التنمية الإدارية:

تعددت الأساليب والطرق من أجل تحقيق التنمية الإدارية لما لها من أهمية _ تحدثنا عنها سابقاً _ في نجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

وسنتناول هذه الأساليب بإسهاب:

(١) إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة): يعد مفهوم الهندرة من المفاهيم الإدارية الحديثة فهي تمثل نقطة الصفر وليس إصلاح وضع قائم أو إجراء تغييرات، بل هي التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية والتفكير بصورة جديدة ومختلفة لتحقيق رغبات العملاء.

فالهندرة هي إحدى أساليب الإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق تطور جذري وسريع في الإدارة من خلال تصميم العمليات الاستراتيجية.

(٢) إدارة الجودة الشاملة: والمقصود بها أسلوب إداري لمنظمة تركز على الجودة اعتماداً على مشاركة العاملين فيها كافة وتهدف إلى تحقيق نجاح طويل الأمد وتحقيق المنافع لجميع الأعضاء العاملين فيها وللمجتمع.

ويرد بإدارة الجودة الشاملة بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة إلى الإدارة المسؤولة عن ضبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة.

لذلك تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمرة لجودة منتجاتها وخدماتها وعملياتها من أجل تحقيق رضا أفراد المجتمع.

(٣) الإدارة الالكترونية: وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنظمة بهدف تحسين الإنتاج

وزيادة كفاءة وفعالية الأداء فيها من أجل مواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية.

وتعد الإدارة الالكترونية وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليس بديلاً عنها، فهي إدارة بلا ورق وإدارة مستمرة وبلا مكان. (بوشبارة، وبلشبير، ٢٠١٩، ص ١٩).³²

• متطلبات التنمية الإدارية في سوريا:

باعتبار أن المؤسسات الحكومية تلعب الدور الكبير في تحقيق التنمية الإدارية من خلال تفعيل أولاً الفكر المؤسسي الذي يؤمن أن كل مؤسسة تمثل كل الوطن، وأن العمل المؤسسي هو عمل جماعي لا فردي وهو الذي يؤسس لعملية الإصلاح الإداري، باعتباره أولوية هامة لمواجهة العوائق التي تفرض مسيرة التنمية والبناء.

والتركيز ثانياً على وظائف الإدارة الأربعة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كون الإلمام بها والتأهيل الإداري المجدي والفعال للشخصيات القيادية والإدارية، شرط أساسي لتحقيق النجاح، وبالتالي من أجل انعكاس تطبيق القوانين إيجاباً على حياة المواطنين في المجالات التي تشملها التشريعات، إذ أن التشريع الصحيح يحتاج إدارة مؤهلة للاستفادة منه بتطبيقه بنجاح.

وبدون الإدارة الممثلة بوزارات الدولة ومؤسساتها الحكومية يفقد التشريع مزاياه والغاية التي وُجد من أجلها، فالإدارة الناجحة هي القادرة على تفعيل التشريع والعمل به بشكل يخدم الوطن والمواطن وضمان حسن تطبيقه وصولاً إلى تقديم الخدمة بأفضل صورها ضمن التوجهات الحكومية للإصلاح والتنمية.

وفي سبيل ذلك لابد للحكومة القيام بالإعمال التالية: (الأسد، ٢٠٠٨، ص ١١١)

١) دراسة الواقع الإداري لمؤسساتنا وإدارتنا وبيان مواطن الخلل وأسبابه ووضع الحلول الكفيلة بمعالجة هذا الخلل.

٢) دراسة الأنظمة الإدارية للوزارات والمؤسسات وإجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع تطورات العمل وبما يرفع من مستوى الأداء.

٣) وضع برنامج يكفل رفع كفاءة الكوادر الإدارية والمهنية العاملة في قطاعات الدولة المختلفة ويضمن تجاوز حالة الترهل والضعف وعدم المعرفة.

٤) إعادة تنظيم هيكلية الوزارات والإدارات والمؤسسات بما ينسجم مع وظائف هذه الوزارات وتحقيق نجاحها بالشكل الأمثل،

³² بوشبارة، نسيم، وبلشبير، سيف الإسلام (2019)، التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محلياً، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص 19.
-الأسد، د. محمد توفيق، (2008)، الإدارة في سوريا رؤية في الإصلاح الإداري من خلال توجهات الرئيس بشار الأسد ودور المؤسسات التشريعية والحزبية والرقابية في الإدارة، دار الرأي للنشر والتوزيع، دمشق، ص ١١١.

- ٥) إيلاء التدريب والتأهيل اهتماماً خاصاً في كل المجالات وعلى كل المستويات.
- ٦) وضع ضوابط واضحة تنهي حالة التسيّب واللامبالاة والتهرب من أداء الواجب وكل أشكال الفوضى والهدر.
- ٧) تفعيل وتطوير أجهزة الرقابة بما يضمن محاربة المقصرين ومتابعة أداء المؤسسات والعاملين فيها في ظل القوانين والأنظمة واللوائح الداخلية.

المبحث الثالث:

أثر تطبيق الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية:

تكمن أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات بأنها تضمن إدارة المؤسسات بشكل مسؤول وعدم تعرضها لسوء استخدام أو انتشار الفساد.

وتعزز حوكمة المؤسسات القيم الأساسية لهذه المؤسسات أو الشركات كونها أحد المفاتيح الأساسية لخلق بيئة أعمال موالية تحافظ على حقوق الملكية، ويمكن القول أن مبادئ الحوكمة وقواعدها تزيد من ثقة المستفيدين من خلال المصادقية التي تتعامل فيها بالإضافة إلى أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الحوكمة وتسعى إلى تطبيقها تهدف إلى تحسين بيئة الشفافية والإفصاح مما يعزز التنمية الإدارية. (Kontogeorgis, 2018)³³

وتعتبر الحوكمة نظام لتحسين أداء الأفراد والمؤسسات حيث تؤثر الحوكمة على الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات وتحدد الحوكمة أطر سليمة للجهود المبذولة في الأداء المؤسسي

ويمكن القول إن الحوكمة هي عملية متكاملة للإدارة فهي الداعم الأساسي للإصلاح الإداري ومحاربة الفساد وتعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والإدارية. وتعد الحوكمة في القطاع العام أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التنموية عن طريق إشراك المستفيدين من الخدمات في إدارة الشؤون.

كذلك تدعو الحوكمة إلى الشفافية والإفصاح وتطبيق مبادئ سيادة القانون والمحاسبة والمساءلة وذلك من خلال تعزيز مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار.

وقد جاءت الحوكمة نتيجة الحاجة الملحة إلى إيجاد إصلاحات وتطورات في الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية لما لها من أهمية في تحسين واقع العمل ومكافحة الفساد وتحقيق الفعالية في العمل.

ويتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة التحول من الإدارة العامة التقليدية إلى الإدارة العامة الجديدة مثل الاهتمام ببناء القدرات المؤسسية والبشرية وتهيئة الكوادر وتعيين مديرين ذوي كفاءة ونزاهة وخلق مهني ويتمتعون بقيادة ماهرة من أجل تحسين أداء العاملين وتدريبهم على معايير الحوكمة.

ومما يعزز ويدعم تبني نموذج الحوكمة في القطاع العام هو أسلوب اللامركزية الإدارية حيث يساهم هذا الأسلوب في تعزيز مشاركة الأفراد المحليين في رسم السياسات وتصميم البرامج التي تلبي احتياجاتهم.

- ³³ Gergios Kontogeorgis, 2018, the role of internal audit function on corporate Governance and management, Department of Public Administration for Social and Political Sciences, Athens, Greece.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لمحة عن مجتمع البحث

هي مجموعة من المؤسسات والشركات الحكومية والمديريات الفرعية التابعة للوزارات ووحدات الإدارة المحلية والتي تقع في محافظة السويداء ومدينتي (صلخد _ شهباء) على اختلاف أنواعها، والتي تقدم مجموعة من الخدمات (إدارية، اجتماعية، صحية، خدمية، إلخ) للمواطنين وأصحاب المصالح.

هي:

مجلس محافظة السويداء، الأمانة العامة لمحافظة السويداء وتضم: (مديرية التنمية الإدارية، مديرية المناطق الصناعية، مديرية الشؤون القانونية، مديرية المجالس المحلية، مديرية الشؤون المالية، مديرية الرقابة، مكتب العلاقات العامة، مكتب صنع القرار، مكتب المتابعة)، مديرية الزراعة، مديرية المالية، مديرية الخدمات الفنية، مديرية الصحة وفيها: (مكتب التنمية الإدارية، مكتب الموارد البشرية)، مؤسسة مياه الشرب والصرف الصحي، مجلس مدينة السويداء، مديرية الكهرباء، مؤسسة العمران، مديرية التجارة وحماية المستهلك، مديرية التربية وفيها: (دائرة التنمية الإدارية، دائرة الإعداد والتدريب، دائرة الرقابة الداخلية)، الشركة العامة للاتصالات/ فرع السويداء، مديرية البريد، مديرية النقل، مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل، مديرية التخطيط، مديرية الصناعة، قصر الثقافة، مديرية المصالح العقارية، مديرية التطوير، مديرية الآثار، مديرية الري، مديرية السياحة، مديرية البيئة، معمل تقطير العنب، معمل السجاد، معمل الموكيت، معمل الأحذية، المصرف العقاري، البنك المركزي، مصرف التوفير، مصرف التسليف الشعبي، المصرف الصناعي، المصرف الزراعي، مديرية الشؤون المدنية، مديرية الجيولوجيا، مديرية التأمينات الاجتماعية، مديرية التأمين والمعاشات، اتحاد العمال، اتحاد الفلاحين، اتحاد الحرفيين، شركة الدراسات، مؤسسة الرعاية الاجتماعية، الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، الجهاز المركزي للرقابة المالية، مديرية التأهيل والتدريب، مديرية الموارد المائية، مديرية التخطيط، مكتب العمل، مركز خدمة المواطن.

مدينة صلخد: مجلس مدينة صلخد، دائرة المصالح العقارية، المركز الثقافي، مؤسسة المياه، مؤسسة الكهرباء، مكتب البريد، المجمع التربوي، الهيئة العامة لمستشفى الباسل وفيه: (مكتب المدير

الإداري، مكتب التأهيل والتدريب، مكتب شؤون العاملين والموارد البشرية، مكتب الرقابة الداخلية)، السجل المدني، مصرف التوفير.

مدينة شهباء: مجلس مدينة شهباء، مديرية مال شهباء، دائرة الآثار، دائرة المصالح العقارية، دائرة السجل المدني، مؤسسة المياه، المجمع التربوي.

الإجراءات المنهجية:

- أداة الدراسة: تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع (الحايك، 2016) (مناد وبونوه، 2009)³⁴ في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، من أجل تحديد أبعادها. وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ومن ثم عرضها على الدكتورة المشرفة لتقديم النصائح والتعديلات التي تراها ضرورية لصحة الاستبانة، وفي ضوء ما أشارت إليه الدكتورة المشرفة تم تعديل بعض الفقرات من حذف وإضافة حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وتم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة كالآتي:

- الجزء الأول: اشتمل على بيانات شخصية للمديرين في المؤسسات الحكومية (أفراد عينة الدراسة) من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: اشتمل على اثنتين وعشرين عبارة لقياس أثر الحوكمة وذلك باستخدام خمس عبارات لقياس بُعد الإفصاح والشفافية، وست عبارات لقياس بُعد المساءلة، وست عبارات لقياس بُعد المسؤولية، وخمس عبارات لقياس بُعد حكم القوانين والتشريعات.
- الجزء الثالث: اشتمل على عشر عبارات لقياس التنمية الإدارية.

³⁴الحايك، نهى أحمد، 2016، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية) دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية (، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- مناد، علي، ود.بونوه شعيب، 2009، دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات الجزائرية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير، الجزائر.

أدوات التحليل الإحصائية:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون.
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى تشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والأبعاد باستعمال t-test.
6. اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية.
7. اختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للسمات الشخصية والوظيفية للمديرين.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

- أ- صدق الأداة الظاهري: اعتمد الباحث في التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة على السادة المحكمين:
- الدكتور أحمد صهيوني / رئيس قسم الإدارة العامة في المعهد العالي للتنمية الإدارية
 - الدكتورة سمر قبلان / رئيس قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات في المعهد العالي للتنمية الإدارية
 - الدكتور محمد فارس أبو سيف / المدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية
- حيث تم التأكد من ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله ومن حيث الوضوح والتنظيم وصدق المقياس، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، التي تم الأخذ بها بعين الاعتبار وبناءً عليه تم تعديل بعض البنود.

حساب الاتساق الداخلي: تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) معامل ارتباط بيرسون		محور الحوكمة
التنمية الإدارية	Pearson Correlation	0,329*
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	83

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الرئيسي (الحوكمة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)، كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.³⁵

ب-الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0,60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

يتضح من الجدول رقم (2) أعلاه أن معاملات الثبات للمحاور تراوحت قيمتها بين (0,679 و 0,916) وهي قيم جيدة جداً إحصائياً، مع أن معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة قد بلغ (0,884) وهي قيمة جيدة جداً إحصائياً لتطبيق الأداة على الفئة المبحوثة وهذا يشير إلى إمكانية تمتع النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

³⁵تم تصميم الجداول من قبل الباحث بالاستناد إلى برنامج spss

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة		
المحور	عدد العبارات	الثبات
الإفصاح والشفافية	5	0,916
المساءلة	6	0,813
المسؤولية	6	0,812
حكم القوانين والتشريعات	5	0,839
التنمية الإدارية	10	0,679
الإجمالي	32	0,884

الدراسة الوصفية:

توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة			
المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	59	71,1%
	أنثى	24	35.8%
العمر	أقل من 30 سنة	0	0%
	من 31 إلى 40 سنة	15	18.1%
	من 41 إلى 50 سنة	42	50.6%
	أكثر من 50 سنة	26	31.3%
المؤهل العلمي	معهد متوسط	11	13.3%
	إجازة جامعية	62	74.7%

دراسات عليا	10	12.0%
من (1 - 5) سنة	24	28.9%
من (6 - 10) سنوات	32	38.6%
أكثر من (11) سنة	27	32.5%

يبين الجدول رقم (3) التوزيع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن:

- من حيث النوع عدد الذكور/86/ بنسبة /64.2% وعدد الإناث /48/ بنسبة /35.8%.
- من حيث الفئة العمرية كان عدد من يتراوح عمرهم بين 20 و 30 سنة /66/ بنسبة /49.3%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 31-40 سنة /43/ بنسبة /32.1%، وعدد من يزيد عمرهم عن 40 سنة /25/ بنسبة /18.7%.
- أما من حيث المؤهل العلمي بلغ عدد الحاصلين على شهادة معهد متوسط /22/ بنسبة /16.4%، وعدد الحائزين على إجازة جامعية /76/ بنسبة /56.7% وعدد الحائزين على دراسات عليا/19/ بنسبة /14.2%.
- أما من حيث سنوات الخبرة بلغ عدد من تقل خبرتهم عن 5 سنوات /72/ بنسبة /53.7%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 5-10 سنوات /31/ بنسبة /23.1%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 11-20 سنة /27/ بنسبة /20.1%، وعدد من تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة /4/ بنسبة /3%،

تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

استخدمت الباحث مقياس (ليكرت الخماسي) لتقييم استجابة أفراد العينة للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة:

جدول رقم (4) توزيع الفئات		
الفئة	طول الفئة	النتيجة
الأولى	1-1.8	غير موافق بشدة

الثانية	2.6 - 1.81	غير موافق
الثالثة	3.4 - 2.61	محايد
الرابعة	4.2 - 3.41	موافق
الخامسة	5 - 4.21	موافق بشدة

- تم حساب متوسطات الإجابات على الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج spss، لمعرفة مدى تقييم محور أثر الحوكمة ومحور التنمية الإدارية كما يلي:

أ- تقييم محور أثر الحوكمة:

جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم محور أثر الحوكمة				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أ- الإفصاح والشفافية:				
1	توفر المنظمة قاعدة بيانات عن كافة العاملين لديها.	4.31	0.583	موافق بشدة
2	تُعلم المنظمة العاملين لديها بالمعلومات التي تخصهم.	4.22	0.645	موافق بشدة
3	يطلع أصحاب المصالح على إجراءات الإفصاح في المنظمة	3.78	0.682	موافق
4	يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية وفاعلية	3.99	0.757	موافق
5	تساهم الجهات الرقابية على رفع مستوى الشفافية في المنظمة	3.67	0.899	موافق
ب- المساءلة				

6	الأنظمة والقوانين في المنظمة تضمن مساءلة المدير	4.19	0.740	موافق
7	تطبق الجهات الرقابية معايير موضوعية عند الرقابة على المنظمة	3.70	0.866	موافق
8	يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ في أوضاعهم	3.95	0.731	موافق
9	تشارك جهات خارجية في وضع قواعد المساءلة في المنظمة	3.61	0.908	موافق
10	تتناسب الجزاءات في المنظمة مع حجم المخالفة	3.55	0.830	موافق
11	يوجد نظام رقابي في المنظمة يشمل إجراءات عمل وقائية وتصحيحية	3.87	0.777	موافق
ت- المسؤولية				
12	يراعي المدير تحقيق أفضل خدمة لأصحاب المصالح	4.23	0.721	موافق بشدة
13	يعمل المدير على تحقيق القدر اللازم من المساءلة والمتابعة للعاملين	4.30	0.694	موافق بشدة
14	يعمل المدير ضمن خطة استراتيجية تتضمن الإشراف والمراقبة والعدالة في التعامل	3.93	0.762	موافق
15	تضع الإدارة معايير محددة للتحقق من إنجاز الأهداف	3.88	0.787	موافق
16	يوجد مشاكل في العمل نتيجة السرعة في اتخاذ القرارات	3.53	0.967	موافق
17	يتوجب على الإدارة معرفة أسس الحوكمة وسبل تطبيقها	4.43	0.588	موافق بشدة
ث- حكم القوانين والتشريعات:				

18	تحقق الاجتماعات الدورية دور هام في تسهيل العمل وضمان تطبيق الأنظمة والقوانين	3.12	0.395	محايد
19	يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل	4.22	0.941	موافق بشدة
20	عدم وجود تفسير دقيق لمواد قانون عمل المنظمة يؤثر سلباً على أدائها	4.86	0.614	موافق بشدة
21	تسهل الأنظمة الداخلية مهام أصحاب المصالح المختلفة	3.75	0.853	موافق
22	تعمل المنظمة على تعديل إجراءات العمل وفق المتطلبات الحاضرة	3.61	0.674	موافق

يُظهر الجدول رقم (5) آراء عينة من المديرين في المؤسسات الحكومية اتجاه الحوكمة حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة تراوحت بين /3.53/ موافق و/4.089/ موافق بشدة،

- حيث احتلت عبارة (عدم وجود تفسير دقيق لمواد قانون عمل المنظمة يؤثر سلباً على أدائها) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة / 4.86/ مما يشير إلى الأهمية الكبيرة لتفسير أنظمة عمل المنظمة على أدائها.
- أما عبارة (يتوجب على الإدارة معرفة أسس الحوكمة وسبل تطبيقها) احتلت المرتبة الثانية بالتقييم بدرجة / 4.43/ مما يشير إلى إيمان المديرين بوجوب الإدارة معرفة أسس الحوكمة وسبل تطبيقها من أجل العمل وفقها في عملهم في سبيل تحسين العمل الإدارية.
- بينما نجد أن تقييم باقي العبارات في الاستبيانات جاءت بين / 3.53/ و /4.30/ بإجماع نتيجة موافق مما يشير إلى أهمية معايير الحوكمة من وجهة نظر المديرين في المؤسسات الحكومية.

2-تقييم محور التنمية الإدارية:

جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم التنمية الإدارية				
	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	يوجد قسم خاص بالتنمية الإدارية في المنظمة.	1.128	2.14	غير موافق
2	يعتبر الهيكل التنظيمي في المنظمة مرناً ويمكن تعديله	1.042	2.29	غير موافق
3	يتم تنفيذ الأعمال بشكل دقيق دون ازدواجية أو تداخل من خلال تحديد المسؤوليات.	0.954	3.72	موافق
4	هناك إجراءات تتعلق في إلحاق العاملين بدورات التنمية الإدارية للانتقال من درجة لأخرى ضمن المنظمة.	1.001	3.42	محايد
5	تتوافر في المنظمة المنشآت المجهزة (أجهزة الكمبيوتر، انترنت، أثاث مكتبي) لتمكين العاملين إدارياً وتقنياً	0.698	3.98	موافق
6	تحرص المنظمة في سياساتها المتبعة على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الشاغرة فيها	1.009	3.70	موافق
7	تقوم المنظمة بقياس وتقييم أداء العاملين وفق مقاييس موضوعية.	0.833	3.81	موافق
8	يترتب على عملية التقييم حوافز أو عقوبات أو تدريب.	0.915	3.53	موافق
9	أشعر بضرورة تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.	0.717	4.87	موافق بشدة
10	تساهم برامج التنمية الإدارية الموجودة بالمنظمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين	0.912	2.59	محايد

يُظهر الجدول رقم (6) آراء عينة من المديرين في المؤسسات الحكومية اتجاه التنمية الإدارية حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة جداً، تراوحت بين /2.99/ غير موافق و/4.477/ موافق بشدة،

- حيث احتلت عبارة (يعتبر الهيكل التنظيمي في المنظمة مرناً ويمكن تعديله) على درجة تقييم /2.99/ بنتيجة غير موافق مما يدل على جمود الهياكل التنظيمية في أغلب المؤسسات الحكومية وعدم القدرة على تغييرها وفق ضرورات العمل المتجددة، واعتبارها عائق أمام تحقيق التنمية الإدارية.
- بينما احتلت عبارة (يوجد قسم خاص بالتنمية الإدارية في المنظمة) على درجة تقييم /3.14/ بنتيجة غير موافق وهذا يدل على عدم وجود أقسام خاصة بالتنمية الإدارية في أغلب المؤسسات والدوائر الحكومية في المحافظة.
- أما عبارة (هناك إجراءات تتعلق في إلحاق العاملين بدورات التنمية الإدارية للانتقال من درجة لأخرى ضمن المنظمة) فكانت نتيجتها /3.42/ بتقييم محايد، التي دلت على اختلاف وجهات النظر حول إلحاق العاملين بدورات خاصة بالتنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية من أجل الترقية الوظيفية، فبعض الجهات تتبع هذا الإجراء وبعضها الآخر لا تقوم به.
- فيما يخص عبارة (أشعر بضرورة تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم) فكان تقييمها /4.87/ بنتيجة موافق بشدة حيث دلت على ضرورة إلحاق العاملين بدورات تدريبية من أجل تنمية قدراتهم مما ينعكس على حسن أدائهم في العمل.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة في تحقيق التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء.

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية ومن ثم الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تحقيق التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء.

لإيجاد أثر الإفصاح والشفافية في تحقيق التنمية الإدارية تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية).

جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.269a	.163	.134	.37317
a. Predictors: (Constant), الإفصاح والشفافية				

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 26.9% وأن معامل التفسير هو 0.163 أي أن الإفصاح والشفافية يفسر 0.163% من التغيرات الحاصلة في التنمية الإدارية.

جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الإفصاح والشفافية في التنمية الإدارية)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.784	1	1.286	11.832	.010a
	Residual	13.869	82	.137		
	Total	14.653	83			
a. Predictors: (Constant), الإفصاح والشفافية						
b. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يُظهر الجدول رقم (8) أن قيمة $f=11.832$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)				
Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized	T	Sig.

		Coefficients		Beta		
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3.259	.161		20.142	.000
	الإفصاح والشفافية	.146	.046	.324	2.963	.010
a. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يشير الجدول رقم (9) إلى أن الإفصاح والشفافية تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=2.963$ والميل الذي يعبر عن تأثير الإفصاح والشفافية هو 14.6 في التنمية الإدارية. وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر للإفصاح والشفافية على التنمية الإدارية" وذلك وفق المعادلة التالية:

$$y = 3.259 + 0.146x_1$$

حيث y : التنمية الإدارية x_1 : الإفصاح والشفافية

أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الإفصاح والشفافية سيسبب تغيراً بمقدار (0.146) بالمتوسط في مؤشر التنمية الإدارية لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في تحقيق التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء.

لإيجاد أثر المساءلة على التنمية الإدارية تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية).

جدول رقم (10) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.416a	.246	.295	.36541
a. Predictors: (Constant), المساءلة				

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 41.6% وأن معامل التفسير هو 0.246 أي أن المساءلة تفسر 24.6% من التغيرات الحاصلة في التنمية الإدارية.

جدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (المساءلة في التنمية الإدارية)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.241	1	.756	12.651	.000a
	Residual	13.448	82	.132		
	Total	14.689	83			
a. Predictors: (Constant), المساءلة						
b. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يُظهر الجدول رقم (11) أن قيمة $f=12.651$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.342	.155		22,629	.000
	المساءلة	.163	.043	.312	4.211	.000
a. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يشير الجدول رقم (12) إلى أن المساءلة تأثيرها دال إحصائياً حيث قيمة $t=4.211$ والميل الذي يعبر عن تأثير المساءلة هو 16.3 في التنمية الإدارية.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر المساءلة على التنمية الإدارية

" وذلك وفق المعادلة التالية : $y = 3.342 + 0.163x_2$

حيث y: التنمية الإدارية x_2 : المساءلة

أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر المساءلة سيسبب تغيراً بمقدار (0.136) بالمتوسط في مؤشر التنمية الإدارية لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية في تعزيز التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء.

لإيجاد أثر المسؤولية على التنمية الإدارية تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (المسؤولية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية).

جدول رقم (13) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (المسؤولية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.368a	.213	.169	.32459
a. Predictors: (Constant), المسؤولية				

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 36.8% وأن معامل التفسير هو 0.213 أي أن المسؤولية يفسر 0.213% من التغيرات الحاصلة في التنمية الإدارية.

جدول رقم (14) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (المسؤولية في التنمية الإدارية)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.461	1	2.986	26,334	.000a
	Residual	13.375	82	.122		
	Total	14.836	83			
a. Predictors: (Constant), المسؤولية						
b. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يُظهر الجدول رقم (14) أن قيمة $f=26.334$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (15) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (المسؤولية) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.215	.168		16.494	.000
	المسؤولية	.246	.046	.419	4.894	.000
a. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يشير الجدول رقم (15) إلى أن المسؤولية تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=4.894$ والميل الذي يعبر عن تأثير المسؤولية هو 24.6 في التنمية الإدارية. وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر للمسؤولية على التنمية الإدارية" وذلك وفق المعادلة التالية: $y = 3.215 + 0.246x_3$ حيث y : التنمية الإدارية x_3 : المسؤولية أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر المسؤولية سيسبب تغيراً بمقدار (0.246) بالمتوسط في مؤشر التنمية الإدارية لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحكم القوانين والتشريعات في تحقيق التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء.

لإيجاد أثر حكم القوانين والتشريعات على التنمية الإدارية تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (حكم القوانين والتشريعات) والمتغير التابع (التنمية الإدارية).

جدول رقم (16) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (حكم القوانين والتشريعات) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)				
Model Summary				
	R			

Model		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.369a	.178	.158	.32647
a. Predictors: (Constant), حكم القوانين والتشريعات				

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 36.9% وأن معامل التفسير هو 0.178 أي أن حكم القوانين والتشريعات يفسر 0.178% من التغيرات الحاصلة في التنمية الإدارية.

جدول رقم (17) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (حكم القوانين والتشريعات في التنمية الإدارية)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.456	1	2.525	24.399	.000a
	Residual	13.214	82	.099		
	Total	15.670	83			
a. Predictors: (Constant), حكم القوانين والتشريعات						
b. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يُظهر الجدول رقم (17) أن قيمة $f=24.399$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (18) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (حكم القوانين والتشريعات) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.201	.159		16.494	.000
	حكم القوانين والتشريعات	.228	.047	.403	6.234	.000
a. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يشير الجدول رقم (18) إلى أن حكم القوانين والتشريعات تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=6.234$ والميل الذي يعبر عن تأثير حكم القوانين والتشريعات هو 22.8 في التنمية الإدارية. وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر لحكم القوانين والتشريعات على التنمية الإدارية" وذلك وفق المعادلة التالية: $y = 4.026 + 0.228x_4$ حيث y : التنمية الإدارية x_3 : حكم القوانين والتشريعات أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر حكم القوانين والتشريعات سيسبب تغيراً بمقدار (0.228) بالمتوسط في مؤشر التنمية الإدارية لأفراد عينة البحث.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية من وجهة نظر المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء.

لإيجاد أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (أثر الحوكمة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية).

جدول رقم (19) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.272a	.215	.086	.32519
a. Predictors: (Constant), الحوكمة				

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 37.2% وأن معامل التفسير هو 0.215 أي أن الحوكمة يفسر 0.215% من التغيرات الحاصلة في التنمية الإدارية.

جدول رقم (20) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الحوكمة في التنمية الإدارية)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.520	1	1.520	21,314	.000a
	Residual	13,257	82	.106		
	Total	14,777	83			
a. Predictors: (Constant), الحوكمة						
b. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يُظهر الجدول رقم (20) أن قيمة $f=21.314$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (21) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.166	.173		17.439	.000
	الحوكمة	.215	.049	.312	3.779	.000
a. Dependent Variable: التنمية الإدارية						

يشير الجدول رقم (21) إلى أن الحوكمة تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=3.779$ والميل الذي يعبر عن تأثير الحوكمة هو 0.215 في التنمية الإدارية. وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر للحوكمة على التنمية الإدارية" وذلك وفق المعادلة التالية: $y = 3.166 + 0.215x$ حيث y : التنمية الإدارية x : الحوكمة أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الحوكمة سيسبب تغيراً بمقدار (0.215) بالمتوسط في مؤشر التنمية الإدارية لأفراد عينة البحث.

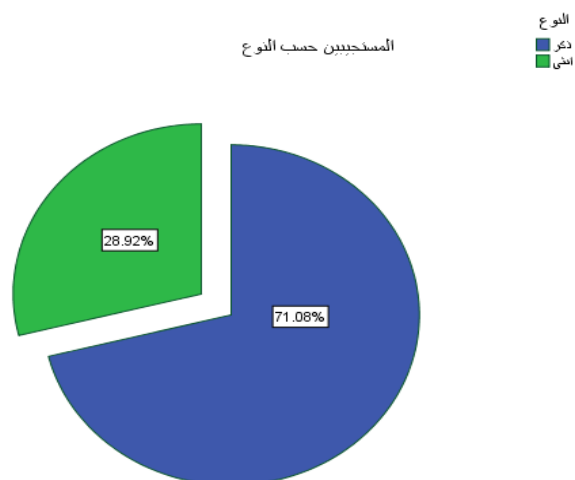
الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه الحوكمة ودرجة التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين"

1. من حيث النوع: قام الباحث اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للنوع وفق ما يلي:

جدول رقم (22) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع الاجتماعي							
المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	F	Sig
الحوكمة	ذكر	59	3.396	0.701	.741	83	0.375
	أنثى	24	3.753	0.613	.733		
التنمية الإدارية	ذكر	59	4.096	0.436	1.328	83	0.281
	أنثى	24	3.918	0.362	1.114		

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحموري (الحوكمة، التنمية الإدارية) $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم المديرين لهذين المحورين تبعاً للنوع الاجتماعي.

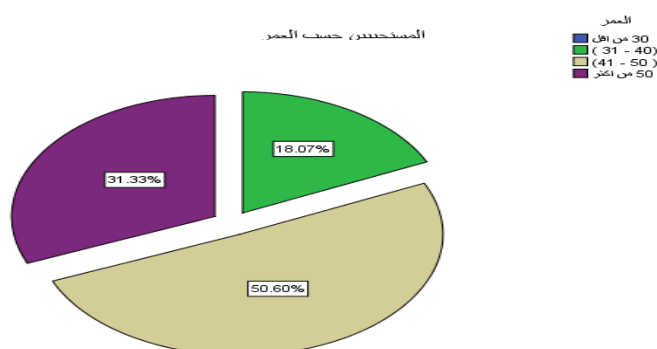


الشكل رقم (1) يبين توزع المستجيبين حسب النوع الاجتماعي

2-من حيث الفئة العمرية :قام الباحث بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للفئة العمرية كما يلي:

جدول رقم (23) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية						
Sig	F	Mean square	Df	Sum of squares		
0.634	0.287	0.346	2	1.385	Between GROUBS	الحكومة
		0.561	81	51.264	WITHIN GROUPS	
			83	52.649	TOTAL	
0.334	0.802	0.196	2	0.372	Between GROUBS	التنمية الإدارية
		0.152	81	14.414	WITHIN GROUPS	
			83	14.786	TOTAL	

يبين الجدول رقم (23) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (الحوكمة، التنمية الإدارية) للمديرين تبعاً للفئة العمرية.

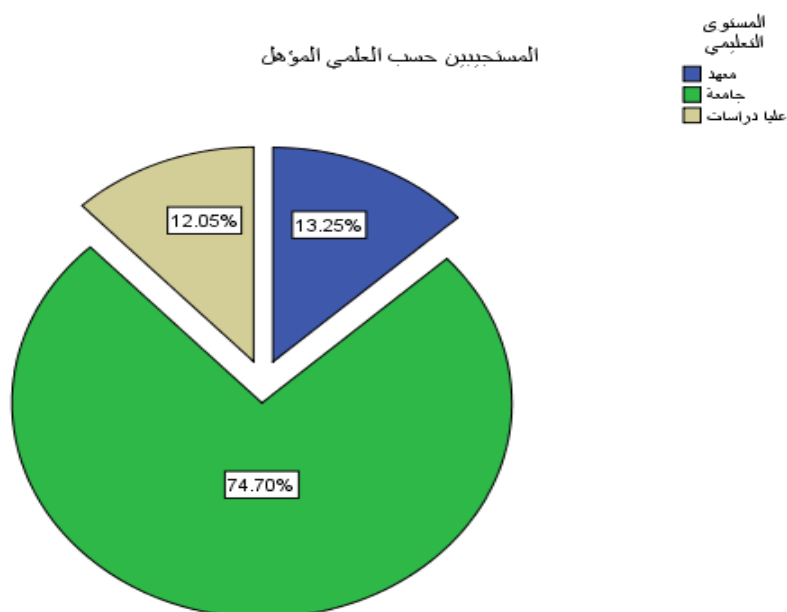


الشكل رقم (2) يبين توزع المستجيبين حسب العمر

3-من حيث المؤهل العلمي: قام الباحث بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للمؤهل العلمي كما يلي:

جدول رقم (24) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
0.291	1.216	0.851	2	1.133	Between GROUPS	الحوكمة
		0.442	81	57.603	WITHIN GROUPS	
			83	58.736	TOTAL	
0.427	0.954	0.122	2	0.407	Between GROUPS	التنمية الإدارية
		0.146	81	14.211	WITHIN GROUPS	
			83	14.618	TOTAL	

يبين الجدول رقم (24) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (الحكومة، التنمية الإدارية) للمديرين في المؤسسات الحكومية تبعاً للمؤهل العلمي.



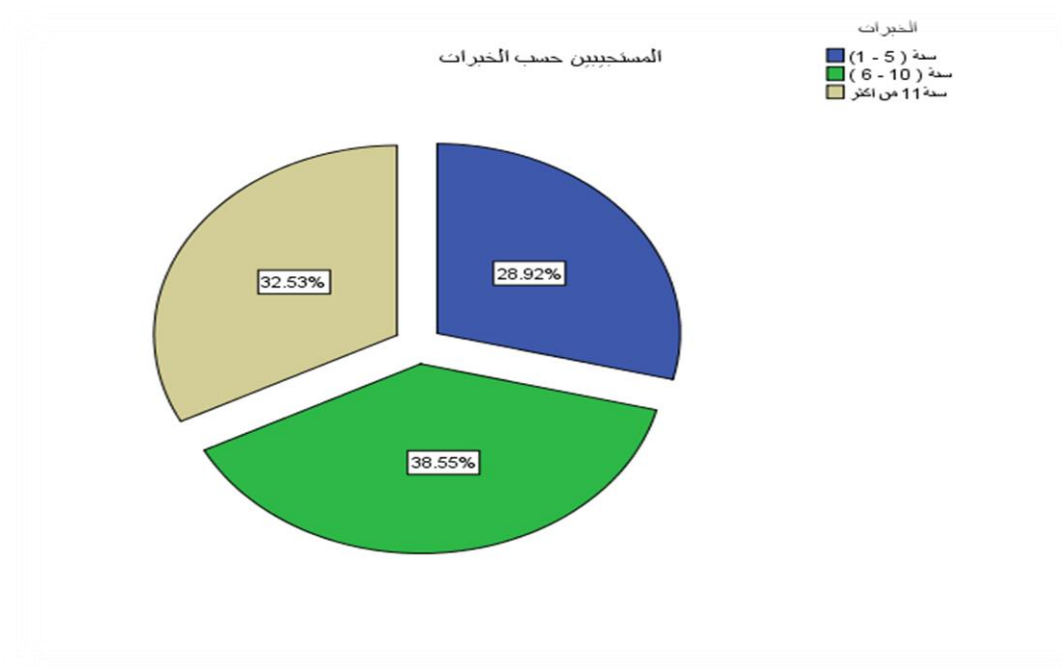
الشكل رقم (3) يبين توزيع المستجيبين حسب المؤهل العلمي

4- من حيث سنوات الخبرة: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي:

جدول رقم (25) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
0.462	0.915	0.729	2	1.528	Between GROUBS	الحكومة
		0.487	81	52.218	WITHIN GROUPS	

			83	53.746	TOTAL	
0.371	0.802	.189	2	0.242	Between GROUBS	التنمية الإدارية
		0.210	81	13.867	WITHIN GROUPS	
			83	14.109	TOTAL	

يبين الجدول رقم (25) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (الحكومة، التنمية الإدارية) للمديرين في المؤسسات الحكومية تبعاً لسنوات الخبرة.



الشكل رقم (4) يبين توزع المستجيبين حسب سنوات الخبرة

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً النتائج:

لقد توصل الباحث من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات إلى النتائج التالية:

- فيما يخص نتائج تحليل الاستبيان:

1- فيما يخص الخصائص الشخصية لعينة أفراد الدراسة،

تبين من خلال الدراسة أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، كما أن الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة كانت تتراوح أعمارهم بين (٤١_٥٠) سنة، كما قد وجد تقارب بين نسب توزع العينة حسب سنوات الخبرة.

2- فيما يخص آراء أفراد عينة الدراسة تجاه الحوكمة،

جاءت بدرجة تقييم جيدة تراوحت بين /3.53/ موافق و/4.089/ موافق بشدة

- حيث احتلت عبارة (عدم وجود تفسير دقيق لمواد قانون عمل المنظمة يؤثر سلباً على أدائها) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة / 4.86/ مما يشير إلى الأهمية الكبيرة لتفسير أنظمة عمل المنظمة على أدائها.
- أما عبارة (يتوجب على الإدارة معرفة أسس الحوكمة وسبل تطبيقها) احتلت المرتبة الثانية بالتقييم بدرجة / 4.43/ مما يشير إلى إيمان المديرين بوجوب الإدارة معرفة أسس الحوكمة وسبل تطبيقها من أجل العمل وفقها في عملهم في سبيل تحسين العمل الإدارية.
- بينما نجد أن تقييم باقي العبارات في الاستبانات جاءت بين / 3.53/ و /4.30/ بإجماع نتيجة موافق مما يشير إلى أهمية معايير الحوكمة من وجهة نظر المديرين في المؤسسات الحكومية.

3- فيما يخص آراء أفراد عينة الدراسة تجاه التنمية الإدارية،

- جاءت بدرجة تقييم جيدة جداً، تراوحت بين /2.99/ غير موافق و/4.477/ موافق بشدة،
- حيث احتلت عبارة (يعتبر الهيكل التنظيمي في المنظمة مرن ويمكن تعديله) على درجة تقييم /2.99/ بنتيجة غير موافق مما يدل على جمود الهياكل التنظيمية في أغلب المؤسسات الحكومية وعدم القدرة على تغييرها وفق ضرورات العمل المتجددة، واعتبارها عائق أمام تحقيق التنمية الإدارية.
- بينما احتلت عبارة (يوجد قسم خاص بالتنمية الإدارية في المنظمة) على درجة تقييم /3.14/ بنتيجة غير موافق وهذا يدل على عدم وجود أقسام خاصة بالتنمية الإدارية في أغلب المؤسسات والدوائر الحكومية في المحافظة.

- أما عبارة (هناك إجراءات تتعلق في إلحاق العاملين بدورات التنمية الإدارية للانتقال من درجة لأخرى ضمن المنظمة) فكانت نتيجتها /3.42/ بتقييم محايد، التي دلت على اختلاف وجهات النظر حول إلحاق العاملين بدورات خاصة بالتنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية من أجل الترقية الوظيفية، فبعض الجهات تتبع هذا الإجراء وبعضها الآخر لا تقوم به.
- فيما يخص عبارة (أشعر بضرورة تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم) فكان تقييمها /4.87/ بنتيجة موافق بشدة حيث دلت على ضرورة إلحاق العاملين بدورات تدريبية من أجل تنمية قدراتهم مما ينعكس على حسن أدائهم في العمل.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار فرضيات البحث والتوصل إلى ما يلي:

- 1- فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى: تبين أنه:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة على التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحكم القوانين والتشريعات على التنمية الإدارية من وجه نظر المديرين في المؤسسات الحكومية، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- 2- فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية: تبين أنه:
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه (الحكومة، التنمية الإدارية) تُعزى للنوع والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التوصيات:

- 1- ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة بمختلف مجالاتها الخدمية والمالية والاقتصادية ضمن إطار عام قابل للتطبيق وفق المؤشرات والمقاييس الدولية.
- 2- تشجيع المؤسسات والجهات العامة على إقامة مؤتمرات وندوات واستضافة المختصين للتعريف بالحوكمة وبيان أثرها على تحسين العمل وتطويره.
- 3- تعزيز القوانين والتشريعات الخاصة بمبادئ الحوكمة للمؤسسات والشركات العامة.
- 4- ضرورة سن قوانين وتشريعات تعزز من الإفصاح والشفافية في المؤسسات الحكومية.
- 5- تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء وضمان سير العمل بشفافية.
- 6- وجوب وضع استراتيجية للرقابة تضمن وجود نظام رقابي فعال للمساءلة والمحاسبة.
- 7- إشراك الموظفين ببرامج توجيه لتزويدهم بالمعلومات الأساسية حول الوظائف الإدارية والتشريعات النازمة للعمل بالإضافة إلى المهارات التي تساعد على القيام بعملهم بكفاءة وفعالية.
- 8- أن يتمتع القطاع العام بقدر من الشفافية وسهولة التواصل مع مختلف الأطراف للوصول إلى تطبيق فعال للمساءلة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعات أصحاب المصالح.
- 9- من الممارسات الجيدة للحوكمة في القطاع العام تشكيل لجنة مستقلة للرقابة الداخلية تساعد على تحسين كفاءة وفعالية الرقابة بالإضافة إلى تعزيز موضوعية التدقيق الداخلي والخارجي.
- 10- ضرورة إخضاع العاملين لدورات تدريبية من أجل تحسين أدائهم، وتطوير قدراتهم بشكل ينعكس إيجاباً على عملهم.

الخاتمة:

تعد الحوكمة مطلباً أساسياً لضمان تطوير القطاع الحكومي واتخاذ القرارات الرشيدة التي تراعي متطلبات وتوقعات جميع المستفيدين والمعنيين من خدمات القطاع الحكومي. ومما يضع الأسس الصحيحة للحوكمة والإدارة الرشيدة هو تطوير أنظمة عمل متكاملة وتحديد المسؤوليات وأطر العمل والالتزام بها، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التميز والإبداع ونشرها على كل مستويات العمل الحكومي لجعل الحكومة على مستوى عالٍ ومنافس بين باقي الحكومات.

وتعتبر الحوكمة قضية ثقافية بامتياز إذ يجب أن يمتلك القائمون عليها القناعة بها وبما تؤديه من نتائج مهمة في تطوير النظام الإداري والفوائد التي يزودها للعاملين والمديرين والمستفيدين، حيث يجب أن تكون القنوات راسخة بفوائدها على المدى القريب والبعيد على حدٍ سواء.

والجدير بالذكر أن الحوكمة تتبلور في مجموعة الفعاليات والأنشطة والإجراءات العملية التي تتبناها وتقوم بها الإدارة العليا والمديرون في إدارة منظومة العمل للتحكم في كافة النواحي الإدارية والاعتماد على مبادئ الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو في مجارة متطلبات التطور والتميز في المجالات كافة، وتعزيز التنمية الإدارية في المؤسسات كافة.

وتسعى التنمية الإدارية لتأكيد القدرة الإدارية المتجددة للجهاز الإداري وتمكينه من حيث مقابلة الاحتياجات المماثلة والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات التنمية الشاملة والعمل على تحسين الواقع الإداري للمؤسسات والشركات بما يحقق الغاية المثلى التي وجدت من أجلها في تقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية لأصحاب المصالح ضمن أفضل المعايير لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

الملاحق

السادة الكرام

تحية طيبة وبعد ..

نسعى من خلال البحث العلمي إلى تحسين الواقع ومعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة وإيجاد فرص لتطوير أداء تلك المؤسسات، فلا أهمية للبحث العلمي إذا كان بمعزل عن الواقع الحقيقي.

وفي سياق ذلك نحن بصدد إعداد مشروع تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان:

"أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية من وجهة نظر المديرين في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء"

وباعتبار الحوكمة أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد الحكومات في تحقيق أهدافها التنموية مستندةً إلى مبادئ عدة منها: حكم القوانين والتشريعات، الإفصاح والشفافية، المساءلة والمسؤولية.

لذلك سأقدم لكم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة راجياً تعاونكم وأن تكون أجاباتكم صادقة ودقيقة حتى نحصل على نتائج موضوعية وبناءة لتؤخذ كأساس لتطوير العمل الإداري.

ونحيطكم علماً أن كل ما تدلون به من بيانات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم كل الشكر وفائق الاحترام!

إشراف الدكتورة

ناريمان شوكي

إعداد الباحث

يزن رسلان عرابي

القسم الأول المتغيرات الديموغرافية:

الاسم			
النوع	ذكر		انثى
العمر	أقل من 30	(40-31)	(50 – 41) (50 فما فوق)
المستوى التعليمي	معهد	جامعة	دراسات عليا
سنوات الخبرة بالمنصب الحالي	(5 – 1) سنوات	(10 – 6) سنوات	(11 سنة فأكثر)
مكان العمل			

القسم الثاني عبارات الاستبيان:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أسئلة تتعلق بالإفصاح والشفافية:
					توفر المنظمة قاعدة بيانات عن كافة العاملين لديها.
					تُعلم المنظمة العاملين لديها بالمعلومات التي تخصهم.
					يطلع أصحاب المصالح على إجراءات الإفصاح في المنظمة
					يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية وفاعلية
					تساهم الجهات الرقابية على رفع مستوى الشفافية في المنظمة

أسئلة تتعلق بالمساءلة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأنظمة والقوانين في المنظمة تضمن مساءلة المدير					
تطبق الجهات الرقابية معايير موضوعية عند الرقابة على المنظمة					
يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ في أوضاعهم					
تشارك جهات خارجية في وضع قواعد المساءلة في المنظمة					
تتناسب الجزاءات في المنظمة مع حجم المخالفة					
يوجد نظام رقابي في المنظمة يشمل إجراءات عمل وقائية وتصحيحية					
أسئلة تتعلق بالمسؤولية:					
يراعي المدير تحقيق أفضل خدمة لأصحاب المصالح					
يعمل المدير على تحقيق القدر اللازم من المساءلة والمتابعة للعاملين					
يعمل المدير ضمن خطة استراتيجية تتضمن الإشراف والمراقبة والعدالة في التعامل					
تضع الإدارة معايير محددة للتحقق من إنجاز الأهداف					
يوجد مشاكل في العمل نتيجة السرعة في اتخاذ القرارات					
يتوجب على الإدارة معرفة أسس الحوكمة وسبل تطبيقها					

أسئلة تتعلق بحكم القوانين والتشريعات:					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تحقق الاجتماعات الدورية دور هام في تسهيل العمل وضمان تطبيق الأنظمة والقوانين									
يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل									
عدم وجود تفسير دقيق لمواد قانون عمل المنظمة يؤثر سلباً على أدائها									
تسهل الأنظمة الداخلية مهام أصحاب المصالح المختلفة									
تعمل المنظمة على تعديل إجراءات العمل وفق المتطلبات الحاضرة									
أسئلة تتعلق بالتنمية الإدارية:									
يوجد قسم خاص بالتنمية الإدارية في المنظمة.									
يعتبر الهيكل التنظيمي في المنظمة مرن ويمكن تعديله									
يتم تنفيذ الأعمال بشكل دقيق دون ازدواجية أو تداخل من خلال تحديد المسؤوليات.									
هناك إجراءات تتعلق في إلحاق العاملين بدورات التنمية الإدارية للانتقال من درجة لأخرى ضمن المنظمة.									
تتوافر في المنظمة المنشآت المجهزة (أجهزة الكمبيوتر، انترنت، أثاث مكتبي،) لتمكين العاملين إدارياً وتقنياً									
تحرص المنظمة في سياساتها المتبعة على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الشاغرة فيها									
تقوم المنظمة بقياس وتقييم أداء العاملين وفق مقاييس موضوعية									
يترتب على عملية التقييم حوافز أو عقوبات أو تدريب.									
أشعر بضرورة تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.									
تساهم برامج التنمية الإدارية الموجودة بالمنظمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين									

من خلال اطلاعكم على مبادئ الحوكمة، كيف تقوم المنظمة بتطبيق هذه المعايير بهدف تحسين الأداء؟

ماهي وجهة نظركم اتجاه التنمية الإدارية في المنظمة؟

كل الشكر لتعاونكم

تم تحكيم الاستبانة من قبل السادة المحكمين:

- الدكتور أحمد صهيوني / رئيس قسم الإدارة العامة في المعهد العالي للتنمية الإدارية.
- الدكتورة سمر قبلان / رئيس قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات في المعهد العالي للتنمية الإدارية.
- الدكتور محمد فارس أبو سيف / المدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية.

ملحق(2) كتاب جامعة دمشق الموجه إلى محافظة السويداء الخاص بتسهيل مهمة الباحث

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
٢٠١٦/٢٥٤
٢٠١٦/٨/١

المعهد العالي للتنمية الإدارية
Higher Institute for Administrative Development

جامعة دمشق
DAMASCUS UNIVERSITY

إلى مجلس محافظة السويداء

ع/ط أمانة جامعة دمشق

يقوم الباحث يزن عرابي (طالب ماجستير تأهيل وتخصص في الإدارة العامة) بجمع معلومات تتعلق بحلقة البحث بعنوان (أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية من وجهة نظر المدراء في المؤسسات الحكومية في محافظة السويداء).

يرجى الاطلاع وتسهيل مهمته.

شاكرين حسن تعاونكم

عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية
الأستاذ الدكتور سامر حسين المصطفى

جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
الميلان الجامعي

ديوان جامعة دمشق
العنوان: القلاية
الرقم: ٤٠١٦
٢٠١٦

دمشق - حلبوني - جادة حلبوني - مقابل مدرسة أسعد العبد الله - هاتف: 2253617 - فاكس: 2253618
damascusuniversity.edu.sy/ins/hiad - E-mail: hiad@scs-net.org

ملحق(3) كتاب تسهيل المهمة الموجه من السيد محافظ السويداء لمديري المؤسسات العامة

الجمهورية العربية السورية
وزارة الإدارة المحلية والبيئة
مجلس محافظة السويداء
الرقم ١٠١/٨/٢٩ : التاريخ ٢٠٢١/٨/٢٩

السيد المحافظ

إشارة لحاشية أمين جامعة دمشق رقم /٤٥٨٦/ تاريخ ٢٠٢١/٨/١١ المسطرة
على كتاب المعهد العالي للتنمية الإدارية رقم /٤٥٤/ص خ تاريخ ٢٠٢١/٨/١١
بخصوص طلب تسهيل مهمة الباحث يزن عرابي (طالب ماجستير تأهيل
وتخصيص في الإدارة العامة) بجمع معلومات تتعلق بحلقة بحث بعنوان :
(أثر الحوكمة في تحقيق التنمية الإدارية من وجهة نظر المدراء في المؤسسات
الحكومية في محافظة السويداء)
يرجى الاطلاع والإيعاز إلى كافة الدوائر والمؤسسات الرسمية في المحافظة
لتسهيل مهمة الباحث الموما إليه .

شاكرين تعاونكم

رئيس مجلس المحافظة
رسمي حمد العيسمي

المرفقات :
(صورة عن كتاب المعهد العالي للتنمية الإدارية المشار إليه)

أمانة بحوث إدارية
مجلس المدراء
لجنة تسهيل مهمة الباحث يزن عرابي

الشيخ الدكتور سلاسل

الشيخ الدكتور سلاسل

المراجع:

المراجع العربية:

- الأسد، د. محمد توفيق، (٢٠٠٨)، الإدارة في سوريا رؤية في الإصلاح الإداري من خلال توجهات الرئيس بشار الأسد ودور المؤسسات التشريعية والحزبية والرقابية في الإدارة، دار الرأي للنشر والتوزيع، دمشق، ص ١١١.
- البسام، 2014، بعنوان "الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية حالة دراسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ١١/، المملكة العربية السعودية.
- بوشبارة، نسيم، وبلشير، سيف الإسلام (٢٠١٩)، التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محلياً، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص ١٩.
- تقرير صادر عن ندوة الحوكمة غي المؤسسات الحكومية، شركة حلول للحوكمة والأكاديمية المالية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠.
- الحايك، نهى أحمد، 2016، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) ، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- حرب، إيمان وصفي كامل السيد، (2010)، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر على ضوء الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، مصر، ص 51.
- حسن، رحاب جمعة، 2019، واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد الثالث، العدد السادس، جمهورية مصر العربية.
- خدام، منذر، (2009)، العرب والعولمة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، ص 205.
- ديوب، آمال، 2017، بعنوان "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية _دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد الأول، الجزائر.
- زيتوني، سعيدة وعلوان وسام، (٢٠١٧)، دور التنمية الإدارية في تحسين الخدمة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص ٢٢.

- شبلي، (د.ت.ن)، صبري أحمد، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ص ١١.
- شبير، ماهر أسامة نايف، 2017، " أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة _ دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطيب، حسن أبشر، التنمية الإدارية، دار الجبل، لبنان، ص ٨٢.
- عبد الله، عبد الكريم عبد الله، 2009، الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية، بيروت.
- غادر، محمد ياسين، 2016، محددات الحوكمة ومعاييرها" المنشور في 1 جامعة الجنان، طرابلس.
- قرين، علي، 2005، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ١٥/، جامعة المسيلة، الجزائر.
- اللوزي، موسى، (٢٠٠٠) التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ص ٤٣.
- مرعي، محمد مرعي، واثنان آخرون، (2007)، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 46.
- معتوق، حسن علي، (٢٠١٦)، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، لبنان.
- مكناسي، سارة، (٢٠٠٧) دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
- مناد، علي، و.د.بونوه شعيب، 2009، دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات الجزائرية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر.
- المندوس، آمنة صالح محمد عبد الله، 2014، دور الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري، جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، كلية القانون الإمارات العربية المتحدة.
- ميثاني، وآخرون، 2016، بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرة _ دراسة ميدانية في إربد _"، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد الثالث، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ناصر، محمد جودت، العلي، خضر، 2016، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقية العمل، منشورات جامعة دمشق، ص 201.
- نجار، أحمد منير، 2006، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة مصارف، الكويت، العدد 45، ص 3

المراجع الأجنبية:

- Adam Simpson Farnham, Energy, governance and security in Thailand and Myanmar (Burma): a critical approach to environmental politics in the south, surrey, United Kingdom, Ashgate, 2014.
- Agnieszka 'sobol '2015" Governance and Citizens engagment in terms of local susttainable development. the Journal of Economics and Management, 1/19/2015, University of Economics in Katumnichi, Poland
- .
- Bashiti, Lubna, S: Rabadi, Aram, Assessing corporate governance in Jordan, the Arab Bank review, vol.8, No.1, pp 37-51.
- Fckuyama, Francis, (2020), State Building Governance and world Order in the 21st Century, Cornell University press, United States of America.
- Levi_Faur, David,(2012), The Oxford Handbook Of Governance, Oxford University Press, New York, United States Of America, p.160.
- Shengli, Dai, and 3 others,(2020), Environmental Collaborative Governance Degree Of Government, Corporation, and public, College of Public Administration, Central China, Normal University, China.

- Thami N.Batyash, 2017, Eaminging it governance through diffusion of innovations: A case of a South African telecom . University of the Peninsula, Department of Technology and Information, Cape Town, South Africa.
- Gergios Kontogeorgis, 2018, the role of internal audit function on corporate Governance and management, Department of Public Administration for Social and Political Sciences, Athens, Greece.