



جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي

دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية

دراسة مقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة

إعداد الطالبة:

ابتهاج العارف علي عبد القادر

إشراف الدكتور:

عبد المنعم سالم المحروق

للعام 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الْعَظِيمِ

سورة النوبة: آية 105

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
من كان لي سنداً وعوناً، أبي الغالي
إلى معنى الحب والحنان، إلى بسملة الحياة وسر الوجود،
أمي الحبيبة
إلى أشقاء الروح والجسد، إلى من شاركوني حباً أبي وأمي..... أخواتي الحبيبات
وأخي الغالي
إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.....
إلى كل من علمني، ورعاني وتمنى لي الخير، فكان الصعب سهلاً، والمرّ حلواً كحلاوة
الإيمان في قلب المؤمن.....
إليكم جميعاً..... أهدي ثمرة جهدي المتواضع، راجية من المولى عز وجل - أن يباركّه
ويكفله بالنجاح، ويجعل هذا العمل شاهداً لي لا عليّ...

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل على ما أنعم به من نعم كانت خيرَ عونٍ لي في إنجاز هذا العمل، وانطلاقاً من قول رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

وبعد: -

فإنني أتقدم بوافر الشكر والتقدير، إلى صاحب البصمة الواضحة في هذا العمل المتواضع، أستاذي ومشرفي الدكتور عبد المنعم سالم المحروق، الذي كان عوناً لي، وقدم كل ما يعرفه من خبرة ومعرفة، لمساعدتي في هذا المسير بخطى ثابتة، ولم يبخل عليّ بوقته وجهده في تقديم النصح والإرشاد، فله مني كل الشكر والتقدير وجزاه الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بشكري وتقديري إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي هذه، وتزويدي بأرائهم وملاحظاتهم القيمة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير، إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل، ومدّ لي يد العون والمساعدة.

وأخيراً..... فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل، فحسبي أنني حاولت، واجتهدت، فإن وفقت فمن الله، وإن قصرت فمن نفسي والشيطان، وأسأل الله العليّ القدير أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (340) استبانة على أعضاء هيئة التدريس التابعين لجامعة الزاوية، والبالغ عددهم (2970) عضو هيئة تدريس، وقد بلغ عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (310) استمارة، وشكّلت ما نسبته (91%) من الاستمارات الموزعة، وتمّ تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، المعروف اختصاراً ببرمجة (spss)، الإصدار (24)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

1- إنّ مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، يُعدُّ (متوسطاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.15)، وجاءت متوسطات تطبيق أبعاد الحوكمة على التوالي: الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي (3.35)، المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.34)، أخلاقيات وسلوك العمل بمتوسط حسابي (3.15)، المُساءلة بمتوسط حسابي (3.13)، المشاركة بمتوسط حسابي (3.02) العدالة والمساواة بمتوسط حسابي (2.87)، وجميعها جاءت بمستويات متوسطة.

2- إنّ مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية يُعدُّ (متوسطاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (3.17)، بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

3- وجود أثر (إيجابي) ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة (المساءلة، الإفصاح والشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات وسلوك العمل) في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

4- لا توجد فروقات لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة، وكذلك مستوى الأداء المؤسسي بالجامعة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المُسمّى الوظيفي، المؤهل العلمي).

Study abstract

This study mainly aimed to identify governance and its impact on institutional performance at Zawia University.

In her study, the researcher relied on the descriptive analytical approach, where (340) questionnaires were distributed to the faculty members affiliated with Zawia University, who number (2970) faculty members. The number of questionnaires subject to analysis reached (310) questionnaires, which constituted (91%). From the questionnaires distributed, the study data was analyzed and its hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, version 24. The study reached several results, the most important of which are:

1. The level of application of the governance dimensions at Zawia University, from the viewpoint of the university's faculty members, is considered (average), as the general arithmetic average for the axis as a whole reached (3.15), and the averages for the application of governance dimensions came in a row: (disclosure and transparency with an arithmetic average of (3.35)) Responsibility Social with a mean of (3.34), work ethics and behavior with a mean of (3.15), accountability with a mean of (3.13), participation with a mean of (3.02), justice and equality with a mean of (2.87), all of which came at average levels.

2. The level of institutional performance at Zawia University is considered (average), as the general arithmetic mean of the variable reached (3.17), according to the scale adopted in the study.

3. There is a statistically significant (positive) effect of the governance dimensions (accountability, disclosure and transparency, justice and equality, participation, social responsibility, work ethics and behaviour) on the institutional performance of the university under study.

4. There are no differences in faculty members' answers regarding the level of application of governance dimensions as well as the level of institutional performance at the university due to the demographic variables: (gender, years of experience, job title, and academic qualification).

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ	الآية القرآنية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	المستخلص باللغة العربية	
هـ	المستخلص باللغة الإنجليزية	
و	قائمة المحتويات	
ع	قائمة الجداول	
ق	قائمة الأشكال	
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة	1-1
3	الدراسات السابقة	2-1
8	التعقيب على الدراسات السابقة	3-1
8	مشكلة الدراسة	4-1
10	أهداف الدراسة	5-1
10	أهمية الدراسة	6-1
11	متغيرات الدراسة	7-1
11	فرضيات الدراسة	8-1
12	أنموذج الدراسة	9-1

رقم الصفحة	الموضوع	التسلسل
12	منهجية الدراسة	10-1
12	منهج الدراسة	1-10-1
13	مجتمع وعينة الدراسة	2-10-1
13	أدوات الدراسة	3-10-1
13	حدود الدراسة	11-1
14	مصطلحات الدراسة	12-1
الفصل الثاني		
الإطار النظري للحوكمة		
16	تمهيد	1-2
17	ماهية الحوكمة، ونشأتها، وتعريفها	2-2
21	أسباب ظهور الحوكمة، ومزايا تطبيقها	3-2
22	منظومة الحوكمة، وخصائصها، ومقوماتها، وركائزها	4-2
26	أهداف الحوكمة، وأهميتها	5-2
28	محددات الحوكمة، والأطراف المعنية بتطبيقها	6-2
31	مراحل التطبيق الناجح للحوكمة، آلياتها، ومبادئها	7-2
38	معايير الحوكمة، ومستوياتها، وتحدياتها	8-2
الفصل الثالث		
الإطار النظري للأداء المؤسسي		
44	تمهيد	1-3
44	تعريف الأداء المؤسسي	2-3
45	أنواع الأداء المؤسسي، ومكوناته	3-3
48	أهداف ومعايير الأداء المؤسسي	4-3

رقم الصفحة	الموضوع	التسلسل
49	مؤشرات الأداء المؤسسي، وعناصره	5-3
51	خصائص الأداء المؤسسي، ومستوياته	6-3
53	مقومات الأداء المؤسسي، والعوامل المؤثرة فيه	7-3
55	قياس الأداء المؤسسي	8-3
57	تقييم الأداء المؤسسي	9-3
57	تعريف الأداء المؤسسي، وأهدافه، وشروطه	1-9-3
59	فوائد تقييم الأداء المؤسسي، وخصائصه، ومتطلبات نجاحه	2-9-3
61	مبادئ تقييم الأداء المؤسسي، والأسس العامة لتقييمه، ومراحله	3-9-3
	الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة	
67	تمهيد	1-4
67	الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة	2-4
67	نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية	1-2-4
68	منهجية الدراسة	2-2-4
68	منهج الدراسة	1-2-2-4
68	مجتمع وعينة الدراسة	2-2-2-4
69	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية	3-2-2-4
69	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبارها	4-2-2-4
77	عرض البيانات الأولية للدراسة	1-5
77	وصف خصائص عينة الدراسة	1-1-5
80	وصف متغيرات الدراسة	2-1-5
88	اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات	1-6

رقم الصفحة	الموضوع	التسلسل
88	اختبار فرضيات الدراسة	1-1-6
104	النتائج	2-1-6
105	التوصيات	3-1-6
107	المصادر والمراجع	
107	المصادر العربية	
114	المصادر الأجنبية	
115	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	إجراءات توزيع الاستبانات	1-4
71	مقياس ليكرت الخماسي	2-4
71	تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي	3-4
72	معاملات الارتباط بين فقرات متغير المساءلة والدرجة الكلية للمتغير	4-4
73	معاملات الارتباط بين فقرات متغير الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية للمتغير	5-4
73	معاملات الارتباط بين فقرات متغير العدالة والمساواة والدرجة الكلية للمتغير	6-4
74	معاملات الارتباط بين فقرات متغير المشاركة والدرجة الكلية للمتغير	7-4
74	معاملات الارتباط بين فقرات متغير المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للمتغير	8-4
75	معاملات الارتباط بين فقرات متغير أخلاقيات وسلوك العمل والدرجة الكلية للمتغير	9-4
75	معاملات الارتباط بين فقرات مقياس الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمتغير	10-4
77	الثبات لمتغير الدراسة	11-4
77	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب الجنس	1-5
78	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة	2-5
79	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي	3-5
80	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	4-5
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير المساءلة	5-5
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الإفصاح	6-5

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	والشفافية	
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير العدالة والمساواة	7-5
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير المشاركة	8-5
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير المسؤولية الاجتماعية	9-5
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير أخلاقيات وسلوك العمل	10-5
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الأداء المؤسسي	11-5
89	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي	1-6
91	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للمساءلة في الأداء المؤسسي	2-6
92	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي	3-6
93	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للعدالة والمساواة في الأداء المؤسسي	4-6
94	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للمشاركة في الأداء المؤسسي	5-6
95	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي	6-6
96	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لأخلاقيات وسلوك العمل في الأداء المؤسسي	7-6
97	نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى الحوكمة تعزى لمتغير الجنس	8-6
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة	9-6
99	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى الحوكمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	10-6

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	11-6
101	نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس	12-6
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	13-6
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	14-6
103	نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	15-6

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أنموذج الدراسة	1-1
24	خصائص حوكمة الشركات	1-2
29	محددات حوكمة الشركات	2-2
31	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	3-2
61	خصائص تقييم الأداء المؤسسي	1-3
62	مبادئ تقييم الأداء المؤسسي	2-3
65	مراحل تقييم الأداء المؤسسي	3-3
77	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب الجنس	1-5
78	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة	2-5
79	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي	3-5
80	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	4-5

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

أنموذج الدراسة

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

يشهد قطاع التعليم اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم، فهو يُسهم في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، حيث إنّ مؤسساته تُعد من أهم مواطن الفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ومصدراً لتنمية الموارد البشرية، و الإبداع، و الابتكار، و تقدم العلوم، وذلك لما له من أهمية كبيرة فيما تُسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية، عن طريق رفده بالكوادر الفنية المؤهلة علمياً، وعملياً، ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل بمختلف الحقول، فهي تساهم في دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وخدمة المجتمع في جميع مناحي الحياة.

وظهرت على ساحة علم الإدارة مصطلحات حديثة علمياً وعملياً، تتعلق بإيجاد ممارسات جديدة في علم الإدارة، وتفرض على المؤسسات الأخذ بها، لأجل إحداث التطوير المنشود، حيث نجد أنّ من بين تلك الممارسات و التوجهات الإدارية الحديثة نوعاً من الحوكمة، والتي فرضتها الحاجة الملحة إلى إيجاد إصلاحات وتطويرات في الأداء المؤسسي (أندي،2010)، حيث ركزت الحوكمة على إحداث طفرة في طبيعة الأداء بجميع جوانبه، المؤسسية والبشرية (Hiteva and Watson,2019 وإحكام الرقابة على ذلك الأداء بمختلف المؤسسات، بالأخص مؤسسات التعليم العالي، لغرض الارتقاء بواقع أداؤها وعملها المؤسسي.

وتعد الحوكمة من أهم وأبرز الموضوعات التي لاقت اهتماماً واسعاً في المنظمات الدولية والإقليمية، حيث تلعب الحوكمة دوراً بارزاً في إكساب المؤسسة صورة جيدة، من خلال تحقيق الأداء المتميز، ورسم الاستراتيجيات الفعالة، لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة.

يُعدّ الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية، التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات، و الارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة، من تخطيط، وتنفيذ، وقيادة، وموارد بشرية ومادية، وثقافة تنظيمية للمؤسسات (عبد المحسن،2002)، وهو من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية، وازدياد شدة المنافسة، لتقديم خدمة ذات جودة للمستفيدين، لذا أصبح التميّز من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها العديد من

المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة، ومتسارعة (Buckman,2004)، ونتيجة التزايد في الاهتمام بمبدأ الحوكمة وتطبيق مبادئها لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها بناء الكفاءات البشرية، وتحسين أدائها المؤسسي، وتوجيه الإمكانيات والموارد في المؤسسات. لهذا قامت الباحثة بهذه الدراسة للكشف عن أثر الممارسات السليمة للحوكمة على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي.

1-2 الدراسات السابقة

1. دراسة (بودالية، بوراس، 2022) بعنوان: "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور آليات حوكمة الشركات في الكشف والحد من الفساد الإداري والمالي، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وتمّ تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على 234 عينة، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة تأثير لآليات حوكمة المؤسسات للكشف عن الفساد الإداري، والمالي، والحد منه، وتوجد علاقة طردية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات، والتقليل من فرص ارتكاب الفساد الإداري والمالي، ومن هنا برزت ضرورة الاعتماد على تطبيق الحوكمة الجيدة، كمنهج أمثل في الحد من الفساد الإداري والمالي.

2. دراسة (الشلفان، عادل، 2021) بعنوان: "دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد، ومعرفة الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: تساعد الحوكمة في تحقيق الشفافية والنزاهة للمؤسسات، كما أن لها أهمية في مكافحة الفساد، كما أنّ الشفافية تعد بالنسبة إلى العاملين أكثر أماناً، من خلال وجود رقابة جيدة ودقيقة في المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى توصيات منها إصدار قوانين صارمة للحد من الفساد، وتوفير أنظمة فعالة ودقيقة لتقويم الأداء في المؤسسات، ونشر الوعي العام بين أفراد المجتمع، من أجل رفع المستوى الحضاري في المجتمعات.

3. دراسة (المحروق، جبريل، 2021) بعنوان: "الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على بعض المجالس البلدية بوزارة الحكم المحلي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بمبادئها المختلفة على الأداء المؤسسي في المجالس البلدية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمجالس البلدية، وكان عددهم (223) مفردة، وتم توزيع استبانة على عينه عشوائية بسيطة عددها (135) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) للحصول على النتائج، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

1. إنَّ مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالس البلدية منخفض.
2. إنَّ مستوى الأداء المؤسسي للمجالس البلدية منخفض.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي للمجالس البلدية.
4. دراسة (العزمي، 2020) بعنوان: "مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات والمصارف الإسلامية في الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور مبادئ حوكمة البنوك الإسلامية، ودرجة تطبيقها في البنوك الإسلامية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمَّ تصميم استبانة استبانة للوصول إلى النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية متوسط، كما أنَّه يوجد قصور في بعض الجوانب، يتمثل في عدم وجود نوع من الإفصاح والشفافية للعمليات المالية الإسلامية، وكذلك عدم وجود عدالة في نظام الأجور والرواتب، مقارنة بالبنوك والمؤسسات المنافسة.

5. دراسة (الصغير، 2019) بعنوان: "أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (مؤسسة نفضال وحدة - GPL أم البواقي)"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الحوكمة على الأداء المالي لمؤسسة نفضال وحدة - GPL أم البواقي - استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمَّ توزيع استبيان على عينة عددها (35) موظفًا في المؤسسة قيد الدراسة، وتمت معالجة بيانات الاستبيان من خلال برنامج spss، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي لمؤسسة نفضال وحدة-GPL- أم البواقي -.

6. دراسة (الكبيجي، 2019) بعنوان: " دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استرجاع عدد 140 استبانة من أصل 160 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، كما أظهرت النتائج أنّ هناك دوراً فعالاً لمؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد، كما أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني.

7. دراسة (الحربي، 2019) بعنوان: " أثر الحوكمة على جودة التقارير المالية، دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية، "تداول"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة تحليل المحتوى، لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات، وكان مجتمع الدراسة جميع البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية، "تداول"، وتوصلت النتائج إلى أنّ مستوى جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية، "تداول" مرتفع، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق بعض آليات حوكمة الشركات، وهي (تركيز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية، "تداول"، ولم تؤثر آليات حوكمة الشركات الأخرى، وهي (استقلال مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة، دورية اجتماعات مجلس الإدارة، حجم لجنة التدقيق، ودورية اجتماعات لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية، وقد تمّ استبعاد المتغيرين (الخبرة المالية للجنة التدقيق، جودة التدقيق) لأنهما متغيران ثابتان.

8. دراسة (أبوستالة، الحنش، الأخضر، الفرجاني، 2019) بعنوان: " حوكمة الشركات ودورها في بناء قدرات الشركة الليبية للموانئ دراسة ميدانية على فرع شرطة الخمس"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في بناء قدرات الشركة الليبية للموانئ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة، وكانت

عينة الدراسة تتمثل في (33) مفردة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج spss لتحليل الاستبانة وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج، أهمها:

1. أن هناك دوراً لحوكمة الشركات في بناء قدرات الشركة الليبية للموائى في مجال الموارد البشرية واللوائح، والتشريعات، والبنية التحتية، وإنَّ عقد الندوات الخاصة بحوكمة الشركات وورش العمل يرفع من الكفاءة المهنية لدى الموظفين.

9. دراسة (صايح، 2018) بعنوان: " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، من وجهة نظر المدراء، والرؤساء، والأقسام، والمكلفين إدارياً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من المدراء، ورؤساء الأقسام، والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وبلغ حجم المجتمع (162) مفردة، واشتملت عينة الدراسة على (112) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها:

1. إنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة.
2. إنَّ مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة عالية نسبياً.
3. وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي.
4. كما إنَّ هناك علاقة قوية بين أربعة متغيرات، ولها أثر في الأداء المؤسسي، وهي مبدأ الشفافية، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح، الإفصاح والمسؤولية الاجتماعية.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير العمر والمسمى الوظيفي.

10. دراسة (الحياري، 2017) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر مبادئ وآليات حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية للشركات الصناعية المساهمة العامة، المدرجة في سوق عمان المالي، وتكون

مجتمع الدراسة من الوسطاء الماليين، ومدققي الحسابات الخارجيين، والمدراء الماليين، واعتمد الباحثُ على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، معتمداً على أسلوب العينة القصدية المتمثلة في (125) مفردة، وتم استخدام برنامج spss في تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، وهي: أنّ هناك أثراً لآليات الحوكمة على تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة العامة، المدرجة في سوق عمان المالي، مع وجود تفاوت في مدى هذا الأثر، إذ جاءت الآلية الرابعة (الإفصاح والشفافية) في المرتبة الأولى، في حين جاءت (إدارة المخاطر) في المرتبة الرابعة.

11. دراسة (الحايك، 2016) بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية."

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها، وأهدافها وأهميتها، ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية، كما تهدف إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء (المالي، والوظيفي، المؤسسي) للمؤسسات الحكومية، لتصبح أكثر قدرة على استغلال الموارد المتاحة لديها، واستغلال طاقات الموارد البشرية لزيادة أدائهم ومن ثم رفع أداء المؤسسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة العاملين بمصلحة الجمارك السورية، حيث تمّ اختيار عينة الدراسة بدقة وموضوعية، وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة السبعة تساهم في رفع الأداء.

12. دراسة (السنوسي، 2016) بعنوان: "أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية."

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، في المستشفيات الخاصة في مدينة عمّان، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 7 مستشفيات خاصة، وبلغ عدد الموظفين (240) موظفاً، وكانت عينة الدراسة 150، وتمّ توزيع 150 استبانة، وتمّ استرجاع 125، وكان الصالح منها (121) استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها في الميزة التنافسية بأبعادها في المستشفيات الخاصة، في مدينة عمّان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة

في الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية منها: العمر، سنوات الخبرة، المُسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي.

1-3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:

1. تناولت متغيرين مهمين، وهما الحوكمة، وأثرها على الأداء المؤسسي.
2. قُدمت في بيئة تعليمية وهي قطاع التعليم العالي.
3. كما تتميز بأنها من أحدث الدراسات باللغة العربية في هذا المجال.
4. قدمت نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث أخرى.
5. تميزت هذه الدراسة بأن الباحثة استخدمت بعض المتغيرات الديمغرافية، وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
6. كانت هذه الدراسة الوحيدة التي تبحث في تطبيق مبادئ الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وأثرها على الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية.
7. تميزت هذه الدراسة بأنها ليست دراسة نظرية فقط، بل هي دراسة تطبيقية على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (جامعة الزاوية).

1-4 مشكلة الدراسة

كان عدم الاستقرار في شتى المجالات هو أهم ما تميزت به الفترة الماضية، وقد انعكس عدم الاستقرار هذا على أداء مؤسسات الدولة بشكل عام، وقطاع التعليم العالي بشكل خاص، كما أن هذا القطاع يعمل في ظل مجموعة من التغيرات الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، والتي أثرت هي الأخرى على جانب عدم الاستقرار، في خلق عديد الأزمات، التي مرت بها كافة قطاعات الدولة الليبية بشكل عام، وقطاع التعليم ليس استثناء عن تلك القطاعات، مما أدى إلى زيادة تعقد مشاكل التعليم العالي، وزيادة التحديات التي يواجهها.

وقد سلط ديوان المحاسبة الليبي في اليوم الدولي للتعليم، الضوء على أهمية التعليم، كونه الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية، وخاصة بعد خروج ليبيا من التصنيف العالمي لجودة التعليم، وقد ورد في تقرير ديوان المحاسبة الليبي لسنة 2020 م عديد الملاحظات على أداء

قطاع التعليم العالي، ومن ضمن تلك الملاحظات ما يخص جامعة الزاوية بشكل خاص، ولعل أبرزها يأتي:

1- عدم اعتماد الملاك الوظيفي للجامعة، وعدم تحديث الهيكل التنظيمي على الرغم من وجود عيوب تستدعي المعالجة.

2- قصور وضعف الإدارة في متابعة أصولها وممتلكاتها، مما يجعلها عرضة للضياع وسوء الاستخدام.

3- الإهمال والتقصير في متابعة الحسابات المالية للجامعة. وغيرها من الملاحظات الخاصة بالإدارة المالية.

واستناداً على تقرير ديوان المحاسبة، والملاحظات الوارد فيه، أصبحت هناك حاجة ماسة إلى وجود منهج يصلح لعلاج قصور الأداء في قطاع التعليم العالي، وذلك باستخدام نظام إداري دقيق، يقدم المعلومة الملائمة من حيث الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الرشيدة.

وقد بدأت تظهر أهمية الأخذ بمعايير وقواعد ومبادئ الحوكمة، كوسيلة لضمان وتنفيذ ومراقبة العملية الإدارية، لتقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة للمستخدمين على المستوى المحلي ومستوى الدولة بشكل عام، حيث إنَّ حوكمة النظام الإداري تساعد على ضمان الشفافية في كل العمليات التي تقوم بها المؤسسات، وهو ما يمكن من كبح الفساد وتداعياته، والمساعدة على تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، من خلال رفع درجة الثقة، وتجنب حدوث أي مشاكل إدارية، أو وقوع أي أزمات تعيق العملية الإدارية، وتساعد على ترسيخ ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ المتعارف عليها.

ومن هنا يكمن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

- ما تأثير تطبيق الحوكمة (الإدارة الرشيدة) بمبادئها المختلفة، على الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة؟

ومن هذا السؤال الرئيسي يمكن اشتقاق بعض الأسئلة الفرعية، وهي على النحو الآتي:

1- ما مدى التزام جامعة الزاوية بتطبيق مبادئ الحوكمة؟

2- ما مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية؟

1-5 أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي، وهو " التعرف على أثر تطبيق الحوكمة كنظام إداري رشيد في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة ".
وتسعى الدراسة أيضاً إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة كنظام إداري رشيد بجامعة الزاوية.
 2. معرفة مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين بالجامعة بجامعة الزاوية.
 3. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى (الحوكمة، الأداء المؤسسي)، تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
 4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تخدم المؤسسة قيد الدراسة.

1-6 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تنحصر في أهمية الحوكمة كموضوع جديد، والذي حظي باهتمام بالغ من قِبل المهتمين بهذا المجال، ومالها من تطبيقات عديدة في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام، وتطويرها، كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تغطي النقص في الدراسات الخاصة بالمؤسسة قيد الدراسة (جامعة الزاوية)، بالإضافة إلى أنها تستمد أهميتها العلمية بصفة عامة في النتائج والتوصيات المتوقعة منها، والتي يمكن أن تُساهم في تقديم دليل علمي، حول مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي.

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية، ارتباط الحوكمة بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المؤسسات كافة إليه وهو تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

الأهمية العملية: تنحصر الأهمية العملية في بيئة الدراسة، وهي قطاع التعليم العالي، وتتبع أهميتها من الدور الذي تلعبه الحوكمة، وتأثيرها على أداء المؤسسات، ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، حيث إن تطبيق الحوكمة يحقق مستويات عالية من الأداء على المستوى التنظيمي والبشري، وذلك من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة، والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

7-1 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: يتمثل في الحوكمة بأبعادها المختلفة (الإفصاح والشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة والمساواة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات وسلوك العمل).
- المتغير التابع: يتمثل في الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي.
- المتغيرات الديموغرافية: تتمثل في (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

8-1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

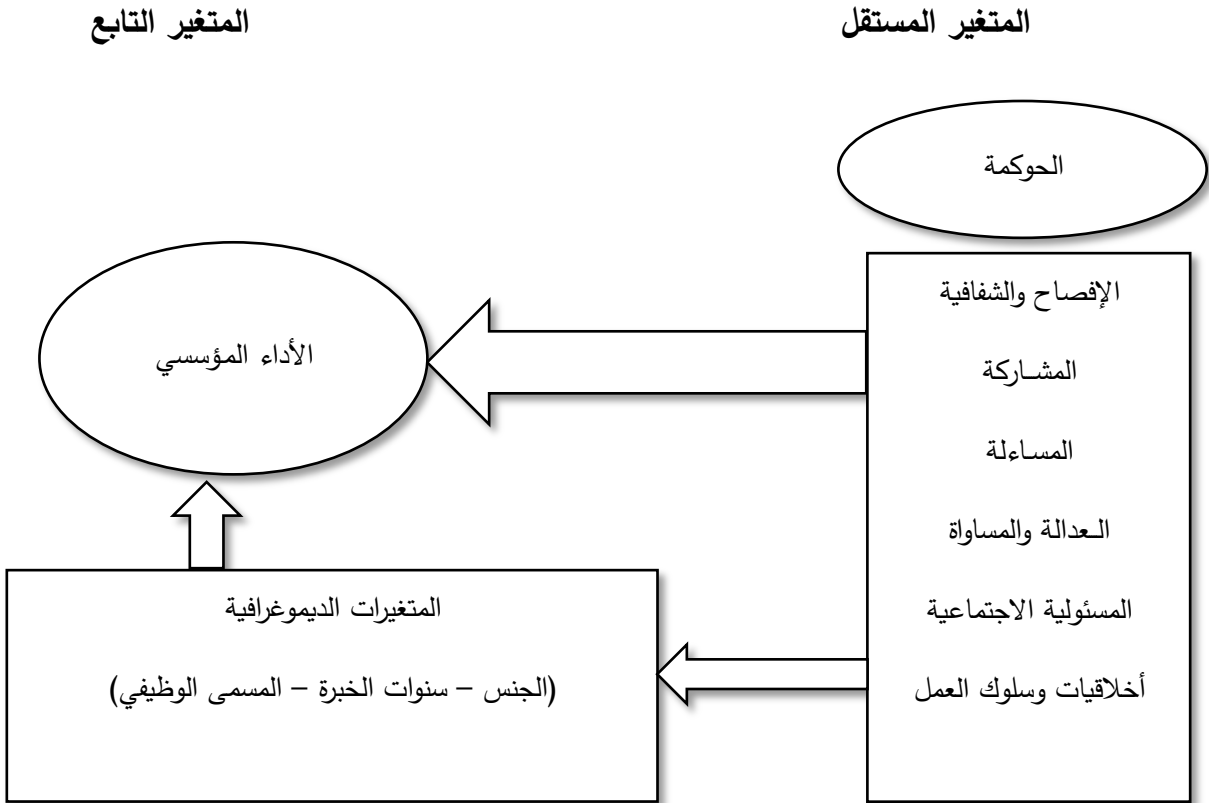
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة (بمبادئها المختلفة) على الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة.

ويشتق منها الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة على الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات وسلوك العمل على الأداء المؤسسي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الحوكمة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أعضاء هيئة التدريس، حول مستوى الأداء المؤسسي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

9-1 أنموذج الدراسة



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

10-1 منهجية الدراسة

ويشتمل على:

1-10-1 منهج الدراسة:

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يجمع بين الوصف والتحليل معاً، وذلك من خلال معرفة واقع الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على معرفة الأثر بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، والتي تتمثل في

الحوكمة كمتغير مستقل، ومستوى الأداء المؤسسي، كمتغير تابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية.

1-10-2 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية، وعددهم (2790) عضو هيئة تدريس، بحسب البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون الموظفين بالجامعة. وتم اختيار عينة عشوائية، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة واستهدافهم جميعاً، تم استخدام أسلوب المعاينة بديلاً من أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد تم تحديد حجم العينة بعدد (338) مفردة.

1-10-3 أدوات الدراسة

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

1. البيانات الثانوية: تتمثل في الدراسات السابقة، والكتب العربية والأجنبية، والمقالات، والدوريات والمجلات، والأطروحات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
2. البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال تصميم (الاستبانة) كأداة للدراسة.

1-11-1 حدود الدراسة:

- 1-11-1 الحدود المكانية: تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على جامعة الزاوية.
- 1-11-2 الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الرسالة امتدت من 2023/7/1 حتى 2023/10/1.
- 1-11-3 الحدود البشرية: تتمثل في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية.
- 1-11-4 الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحوكمة من حيث: (الإفصاح، والشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة والمساواة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات وسلوك العمل) كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي كمتغير تابع.

12-1 مصطلحات الدراسة

- **الحوكمة** عرفها (Kumar) على أنها الالتزام بالسلوك الأخلاقي والقيم، لإنجاز كافة الأعمال في المؤسسة، بما يضمن الإنصاف لجميع أصحاب المصالح من العملاء، والموظفين، والموردين والمستثمرين، والحكومة، والمجتمع. (صايح، 2018، ص 9)
- **الإفصاح**: هو إشهار كافة الحقائق عن المؤسسة، وإظهار جميع البيانات والمعلومات، سواء أكانت معلومات دورية، أم غير دورية. (خضر، 2012، ص 52)
- **الشفافية**: هي خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف، والقرارات، والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكافة الأطراف. (الشرع، 2008، ص 68)
- **المساءلة**: هي وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أدايمهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم، بأن الأمور تجري للصالح العام، ووفق الأهداف المرسومة، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة، وتحطيم الممارسات السيئة، وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة والمساواة. (hammond, 1999, 24)
- **تعرف منظمة التعاون والاقتصاد والتنمية** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: بأنها التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع المحافظة على البيئة، والعمل مع العمال وعائلاتهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع بشكل عام هادف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف. (كواشي، 2017، ص 23)
- **أخلاقيات وسلوك العمل**: هي المبادئ والمعايير التي تُعد أساساً لسلوك أفراد المهنة، والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها. (المسوحني، 2003، ص 426)
- **المشاركة**: العمل على تجسيد مشاركة المجتمع في عملية اتخاذ القرارات، وإشراك الأفراد في تحديد الاحتياطات، والأولويات، وإعداد الخطط، والموازنات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والعمل على أن المعلومات متعلقة بالفساد. (Solomon، 2007)
- **العدالة والمساواة**: تعني أن كل المساهمين متساوون أمام أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. (عزوي، 2015، ص 55)
- **الأداء المؤسسي**: مدى قدرة الوحدات الإدارية داخل المؤسسات في إدارة أنشطتها الإدارية المختلفة بكفاءة، وإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها بفاعلية عالية، خلال فترة زمنية محددة، من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وتحويل المدخلات والموارد المتاحة إلى مخرجات بالنوعيّة، والكمية والجودة المطلوبة. (عبد المحسن، 2002)

الفصل الثاني

الإطار النظري للحوكمة

تمهيد

ماهية الحوكمة، ونشأتها، وتعريفها

أسباب ظهور الحوكمة، ومزايا تطبيقها

منظومة الحوكمة، وخصائصها، ومقوماتها، وركائزها

أهداف الحوكمة، وأهميتها

محددات الحوكمة، والأطراف المعنية بتطبيقها

مراحل التطبيق الناجح للحوكمة، آلياتها، ومبادئها

معايير الحوكمة، ومستوياتها، وتحدياتها

2-1 تمهيد

تعدّ الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي يجب تطبيقها في كافة المؤسسات، لما لها من أهمية بالغة في إدارة هذه المؤسسات بشكل جيد، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، فهي تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم في العصر الحالي، حيث إنّه في ظل التحوّلات والأزمات التي يشهدها العالم اليوم، وكذلك نقص الإفصاح، وانعدام الشفافية، وغياب المساءلة، أصبحت هناك حاجة إلى وجود العديد من القوانين والنظم، اللازمة لضبط سير عمل المؤسسات، الأمر الذي أدّى إلى ظهور مفهوم الحوكمة وتطورها، حيث تؤدي الحوكمة الفعّالة إلى اكتشاف الانخفاض في الأداء المالي، والإداري، والتشغيلي، وكذلك مستويات الإفصاح، والشفافية في المؤسسات، وعلاجه بشكل مبكر.

وسيتّم التطرق في هذا المبحث إلى الأسس النظرية للحوكمة، وتقسيمها على النحو

الآتي:

2-2 ماهية الحوكمة، ونشأتها، وتعريفها

2-2-1 ماهية الحوكمة:

يُعدّ مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة، التي تمثل القواعد الموضوعية لإدارة المؤسسة، وتنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة، والأطراف الأخرى المساهمة، وأصحاب المصالح، وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالحوكمة، وأسباب ظهورها، ومزايا تطبيق الحوكمة، ومنظومة الحوكمة وخصائصها.

2-2-2 نشأة الحوكمة:

أدى ظهور نظرية الوكالة "Agency Theory" وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة المؤسسات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح، التي تعمل على حماية مصالح المساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري، الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسات. وفي عام 1976 قام كل من "Jensen and Mackling" بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، وإبراز أهميته في الحد، أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ

من الفصل بين الملكية، والإدارة، والتي مثلتها نظرية الوكالة، ولاحظ ذلك مجموعة من الدراسات العلمية، والعملية، والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة المؤسسات، ومن ثم قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد، سواء محليين أو أجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول.

وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير، التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيق تلك المبادئ.

ففي الولايات المتحدة، أدى تطور سوق المال، ووجود هيئات رقابية فعّالة تعمل على مراقبته، وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تعمل به، مثل Securities Exchange Commission (SEC)، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، وإلزام المؤسسات، وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات، بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا، ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة The California Public Employee's Retirement System (CalPERS)، والذي يُعدّ أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة، بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها، ودورها في حماية حقوق المساهمين.

ففي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية، والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية National Commission on Fraudulent financial Reporting، والتابعة لل SEC، بإصدار تقريرها المُسمى (Tread way) Commission، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية، أمام مجالس إدارة المؤسسات. وفي عام 1990 أصدر كل من "New York Stock Exchange" (NYSE) و National Association of Securities Dealers (NASD) تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report، والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالمؤسسات، بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى المؤسسات الأمريكية في عام 2002، تم إصدار 'Sarbanes-Oxley Act'، الذي ركّز على دور حوكمة المؤسسات في القضاء على الفساد المالي والإداري، الذي يواجه العديد من المؤسسات، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة المؤسسات.

ونظرا لارتباط الاقتصاد الأمريكي بالاقتصاد في المملكة المتحدة، ظهرت العديد من التقارير التي تؤكد على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة، وكان لبورصة لندن "London Stock Exchange" دور بارز في ذلك المجال، حيث صدر Cadbury Report في عام 1992 لكي يؤكد على أهمية حوكمة المؤسسات من أجل زيادة ثقة المستثمرين، في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية، وعلى الرغم من أنّ التوصيات التي تبناها هذا التقرير غير ملزمة للمؤسسات المسجلة اسهمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغم المؤسسات على أن تُحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات. وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة المؤسسات، ودور مجالس إدارة المؤسسات، وأنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات، واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثل Hamble Report عام 1995 و Higgs and Smith Report في عام 2003.

هذا ولم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة بشأن الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة المؤسسات، في المنع، أو الحد من الانحرافات المالية والإدارية، فقط ظهر العديد من التقارير في كل من كندا، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، والعديد من دول أمريكا اللاتينية، وشرق آسيا عن طريق الهيئات العلمية والبورصات المالية بها.

2-2-3 تعريف الحوكمة

- عُرِّفَتْ بأنها أسلوب الإدارة المُثلى، سواء من حيث الاستغلال والتوجيه، أو أحكام الرقابة، فالحوكمة تعني إذاً، وضع النظام الأمثل، الذي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسات وحسن توجيهها، ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية (موسى، 2010، 17).
- تُعرّف مؤسسات التمويل الدولية حوكمة الشركات، على أنّها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكّم في أعمالها (عبد العال، 2007، 11).

- وتُعرّف بأنّها الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية، والاجتماعية، وأهداف الأفراد والمجتمع، والهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد، والمؤسسات والمجتمع ككل (خضر، 2012، 84).
- وهي تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين، وأصحاب المصالح (الحايك، 2016، 25).
- هي مجموعة القواعد، والأنظمة الرقابية التي يتم من خلالها السيطرة على أعمال المؤسسة وحمايتها، وتحقيق تفاعل كفاء، بين كل الأطراف المرتبطة بها، وبما يحقق الإفصاح والشفافية والنزاهة (احمد، 2018، 17).
- تُعرّف بأنّها مجموعة من الآليات والمعايير، والممارسات السليمة التي تعمل على تخفيض آثار تضارب المصالح، بين الإدارة وحملة الأسهم، من خلال إحكام السيطرة على الإدارة ومراقبة عملها، بما يؤدي إلى تطوير الأداء، وتحقيق مستوى عالٍ من الإفصاح والشفافية (إبراهيم، 2013، 19).
- هي مجموع الآليات والإجراءات والقوانين، والنظم، والقرارات التي تتضمن الانضباط، والشفافية والعدالة، ومن ثم تهدف حوكمة المؤسسات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية، فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة، وللمجتمع ككل (علي، 2007، 17).
- هي نظام يتم من خلاله تنفيذ الحكم الرشيد للمؤسسات، من خلال تنفيذ وسائل الرقابة، واعتماد الإفصاح والشفافية، للحفاظ على مصالح المؤسسة، والمساهمين، وذوي المصالح الآخرين (جوده، 2008، 17).
- هي مجموعة القواعد التي يتم بموجبها إدارة مؤسسات الأعمال، والرقابة عليها، وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات، فيما بين المشاركين في إدارة منظمات الأعمال (سليمان، 2006، 16).
- هي قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل، أي هي نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات المؤسسة، وتحديد المسؤوليات (يوسف، 2007، 4).

- هي أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة (العلي، 2010، 1145).
- وقد عرّفت الجمعية المصرية لحوكمة المؤسسات الحوكمة بأنها: تعميق دور الرقابة ومراقبة الأداء (الجمعية المصرية لحوكمة المؤسسات، 2009).
- هي تشكل مجموعة من القواعد، والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات في المؤسسة، ورصدها (يرقي، عبد الصمد، 2011).
- وتعرف الباحثة الحوكمة بأنها، مجموعة القوانين والأنظمة التي من خلالها يتم تنظيم عمل المؤسسة، وراقبتها، وذلك من أجل التميّز في أدائها، والوصول إلى الأهداف المرسومة، بكفاءة وفاعلية.

2-3 أسباب ظهور الحوكمة، ومزايا تطبيقها:

2-3-1 أسباب ظهور الحوكمة:

- هناك عدة اسباب أدت إلى ظهور الحوكمة، ومنها ما يأتي:(خليل، وراذ، 2005)
1. العمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية.
 2. الفصل بين الملكية، والإدارة، والرقابة على الأداء.
 3. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيقها، ومتابعة الأداء.
 4. تعزيز المساءلة، وتقويم أداء الإدارة العليا.
 5. زيادة وعي مسؤولي الإدارة، وأصحاب المصلحة بالحوكمة.
 6. عدم الخلط بين مهام، ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
 7. تساعد على رفع درجة الثقة، وتحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، والعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية.
 8. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
 9. مساهمة العاملين، وغيرهم من أطراف ذوي العلاقة من أصحاب المصالح، في نجاح المؤسسة، وتحسين الأداء على المدى الطويل.

10. العمل على توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للمؤسسة لمتابعة الأهداف التي تتفق، ومصالح المؤسسة، والمساهمين، وتحقيق التكامل مع البيئة القانونية والمؤسسية.

2-3-2 مزايا تطبيق حوكمة الشركات:

هناك العديد من المزايا الناتجة عن تطبيق الحوكمة، ومنها: (حابر، 2012، 5)

1. محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده واستمراره، والقضاء عليه، وعدم السماح بعودته.
2. تحقيق النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين، بدءاً بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل بالمؤسسة.
3. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح، أو أن استمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.
4. حماية أصول المؤسسة، وحقوق المساهمين، وأصحاب المصالح، وتعزيز أثرهم في مراقبة الأداء (بله، 2012، 57).
5. توضيح القواعد واللوائح الخاصة باتخاذ القرار، داخل المؤسسات، وتوفير الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف هذه المؤسسات، وكيفية الوصول لتحقيق المرسوم لها (الشمري، 2008، 116).

2-4 منظومة الحوكمة، وخصائصها، ومقوماتها، وركائزها

2-4-1 منظومة الحوكمة:

- حيث حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أربعة أنواع من الحوكمة، يطلق على كل واحدة منها اسم منظومة، وهي على النحو الآتي: (UNDP,1997,10)
1. **الحوكمة الشاملة Systemic Governance**: فهي تشمل العمليات والهيكل للمجتمع التي توجه العلاقات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وذلك لحماية الثقافة، والمعتقدات، والقيم الاجتماعية، وأيضاً للمحافظة على بيئة تضمن مستوى عالياً من الخدمات الصحية، والأمن والحرية، وكذلك مستوى معيشة أفضل بالنسبة لجميع أفراد المجتمع.

2. **الحوكمة السياسية Political Governance**: إن هذا النوع من الحوكمة يكون موجود في مجال آليات اتخاذ القرارات السياسية، وتطبيقها وسنّ القوانين والتشريعات في الدولة، فيجب أن يكون لدى الدولة جهاز تشريعي مستقل، يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثلهم بحرية، وأيضاً جهاز تنفيذي، وجهاز قضائي يتمتع باستقلالية عن الجهاز التشريعي والتنفيذي.

3. **الحوكمة الاقتصادية Economic Governance**: هذا النوع من الحوكمة يتضمن عمليات اتخاذ القرارات، التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في النشاطات الاقتصادية في الدولة، ويؤثر هذا النوع من الحوكمة في القضايا الاجتماعية، مثل تحقيق العدالة، ومحاربة الفقر، وتحسين نوعية الحياة.

4. **الحوكمة الإدارية Administrative Governance**: يستخدم هذا النظام لتطبيق السياسات، وذلك من خلال مؤسسات القطاع العام التي يجب أن تتصف بالآتي: (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، 145-151)

○ الكفاءة.

○ الاستقلالية.

○ المساءلة.

○ الشفافية.

2-4-2 خصائص حوكمة الشركات

تتميز الحوكمة بجملة من الخصائص، والتي يمكن تلخيصها كالآتي: (عابي، 2020،

(49)

1. **الاستقلالية**: والمقصود بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وأنه لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

2. **المساءلة**: ويقصد بها أن للمساهمين الحق في محاسبة مجلس الإدارة، ومساءلته، وكذلك اللجان التابعة له، والإدارة العليا، والتدقيق الداخلي والخارجي، والإدارة التنفيذية، أي إمكانية تقييم وتقدير أعمالهم.

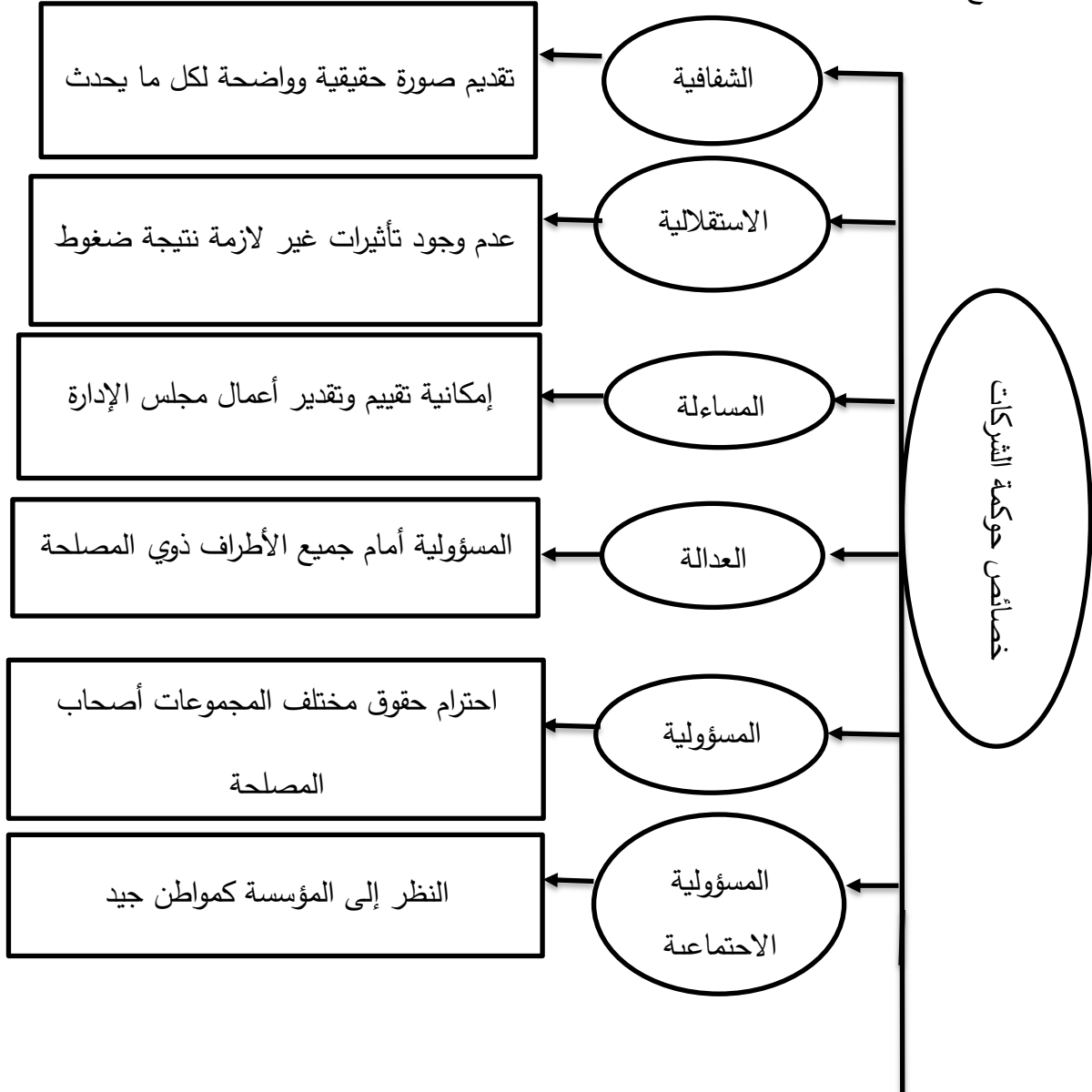
3. **المسؤولية**: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف، ذوي المصلحة في المؤسسة.

4. **العدالة**: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة، وأن تكون هناك عدالة في المعاملة بينهم.

5. الانضباط: ويُقصد به أن تتبع مختلف الأطراف في المؤسسة، السلوك الأخلاقي في أداء مهامهم وأعمالهم.

6. الشفافية: وتعني تقديم صورة حقيقية وواضحة، ومفهومة على كل شيء يحدث داخل المؤسسة.

7. المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة. كمواطن جيد تساعد على تقديم خدمات للمجتمع.



الشكل (1-2) خصائص حوكمة الشركات

(حماد، 2005، 23)

2-4-3 مقومات حوكمة الشركات

يوجد أربعة مقومات أساسية للحوكمة، وهي: (درويش، 2007، 25-26)

1. الإطار القانوني: وهذا الإطار مسؤول عن تحديد حقوق المساهمين، واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة بصفة خاصة، والمؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين، والمساهم الفرد ومجلس الإدارة، ولجانه الرئيسية، ومراقب الحسابات، وكذلك عقوبات انتهاك هذه الحقوق، والتقصير في المسؤوليات، وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد هذا الإطار للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره شأنًا داخلياً لها، لأنه لن يختلف عن نظام الرقابة الداخلية، ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في المؤسسات، خاصة أن هناك أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة المؤسسات.

2. الإطار المؤسسي: وهذا الإطار يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل المؤسسات، كالهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة، والبنوك المركزية والهيئات الرقابية، والهيئات غير الحكومية المساندة للمؤسسات من دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية والمعنية، والجمعيات الأهلية المعفية، كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح، مثل شركات ومكاتب المحاسبة، والمراجعة، والمحاماة، والتصنيف الائتماني، والتحليل المالي، وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات، إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة، وأمانة، ونزاهة، وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

3. الإطار التنظيمي: يتضمن عنصرين هما: -

النظام السياسي للمؤسسة، والهيكل التنظيمي لها، موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة، وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4. روح الانضباط والجد والاجتهاد: والحرص على المصلحة العامة للمؤسسة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات، وتحسين أدائها، وتعظيم قيمتها، وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحكومة في المؤسسة، والعمل على تفعيلها بقدر

الإمكان من منطلق أنّ المؤسسة هي سفينة جميع الأطراف إلى برّ الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها، والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

2-4-4 ركائز حوكمة الشركات:

هناك ثلاث ركائز أساسية لحوكمة الشركات، يمكن تلخيصها فيما يأتي: (حماد، 2005،

(47)

1. **السلوك الأخلاقي:** وذلك من أجل ضمان الالتزام بالأخلاقيات الحميدة، وأيضاً قواعد السلوك المهني الرشيد، وتحقيق التوازن في مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافية في تقديم المعلومات، وكذلك المسؤولية الاجتماعية باتجاه البيئة والحفاظ عليها.
2. **الرقابة والمساءلة:** وهنا يجب تفعيل دور أصحاب المصلحة، من أجل نجاح المؤسسة، مثل أن تكون هناك أطراف رقابة عامة، كهيئة سوق المال، والبورصة، ومصلحة الشركات، والبنك المركزي في حالة البنوك، وكذلك وجود أطراف رقابية مباشرة، كالمساهمين، ومجلس الإدارة، والمراجعين الداخليين والخارجيين، والموردين والمودعين وغيرهم.
3. **إدارة المخاطر:** يجب أن تقوم المؤسسة بوضع نظام لإدارة المخاطر، لذلك يجب الإفصاح عن المخاطر وتوصيلها إلى أصحاب المصلحة والمستخدمين.

2-5 أهداف الحوكمة، وأهميتها

2-5-1 أهداف الحوكمة:

يؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الفرصة لمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام، من أجل الوصول إلى الأهداف الآتية: (دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، 2017،

(5-4)

1. العمل على تعزيز ثقة المواطنين، وأصحاب العلاقة، والقطاع الخاص بمؤسسات الدولة، وبما يسهم في رفع معدلات الاستثمار، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
2. تحقيق مبدأ العدالة والنزاهة والشفافية في استخدام السلطة، وإدارة المال العام، وموارد الدولة، وعدم استغلال السلطة العامة، لأغراض شخصية.
3. تحقيق مبدأ المساءلة والمحاسبة للدوائر، والمؤسسات الحكومية، وموظفيها، والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

4. تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين، والموظفين وغيرهم من أصحاب العلاقة، المتأثرين من السياسات والإجراءات الحكومية.
5. تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية، والمشاركة لدى الأفراد، والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة، ومحفزة على التطور والإبداع.
6. زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
7. رفع مستوى القدرات التنافسية، ومن ثم الحصول على مصادر تمويل، تساهم في جهود التوسع والنمو، وتوفير فرص عمل، وتحقيق الاستقرار للدوائر الحكومية.
8. تساعد في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

2-5-2 أهمية الحوكمة

وتظهر أهمية حوكمة الشركات فيما يأتي: (أبوستاله، الحنيش، 2019، 9-22)

1. تحارب الفساد الداخلي في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده، أو عودته مره أخرى.
2. تحقيق وضمان النزاهة الحيادية، والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات، بدءاً بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها.
3. تعد أسلوباً جيداً لجذب الإذخار في المؤسسات، وأسواق رأس المال، من خلال توفير الحماية لكبار المقرضين والمساهمين، وضمان عوائد مجزية لاستثماراتهم.
4. تقادي وجود أية أخطاء متعمدة، أو انحراف متعمد، أو غير متعمد ومنع استمراره.
5. زيادة المنافسة خاصة في ظل العولمة، وإزالة الحواجز التجارية، وتزايد حركة انتقال رؤوس الأموال، بحيث تقوم بحماية أموال تمويل الشركات لعمليات الشركات ذات قيمة حقيقية، مما يؤدي إلى زيادة سرعة حركة انتقال رأس المال.
6. محاربة التلاعب، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية، التي تمنع حدوثها، وعدم السماح باستمرارها.
7. تجنب الانهيارات المالية، والحد من التقلبات الشديدة، وتساعد على استقرار الأسواق المالية.
8. تحقق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة، والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج.

2-6 محددات الحوكمة، والأطراف المعنية بتطبيقها

2-6-1 محددات الحوكمة:

ولكي تتمكن المؤسسات، بل الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، وحتى يحقق نظام الحوكمة هدفه الرئيسي، والمتمثل في إرساء مبادئها بفاعلية، يجب توافر مجموعة من المحددات التي تختلف من دولة إلى أخرى، وذلك بحسب اختلاف النظم السياسية، والاقتصادية والقانونية، وتشمل هذه المحددات مجموعتين أساسيتين هما:

1. المحددات الخارجية (فداوي 2014، 57):

تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين، والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي، والعائد الخاص، وتتمثل المحددات الخارجية فيما يأتي:

✓ اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالأسواق، مثل قوانين المؤسسات، قوانين رأس المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة، والتي تعمل على منع الاحتكار.

✓ أن يكون هناك نظام مالي جيد، يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.

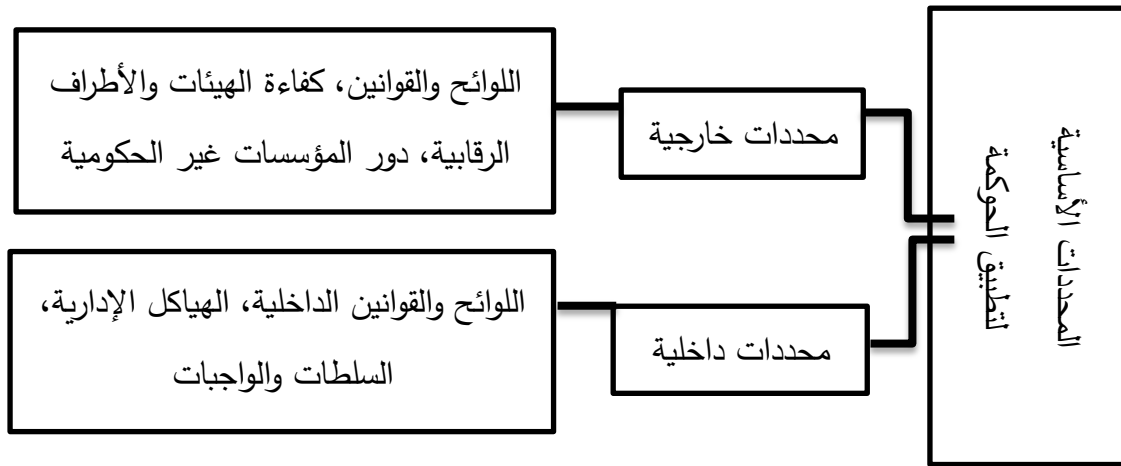
✓ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية، مثل هيئات البورصات، وسوق رأس المال، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات، والمعلومات التي تنشرها وكذلك وضع العقوبات المناسبة في حال عدم التزام المؤسسات.

✓ دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية مثلا في جمعيات المراجعين، والمحاسبين، ونقابات المحامين.

2. المحددات الداخلية (الحمدي 2020، 96):

وتتمثل في القواعد، والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة، والتي تتضمن هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة، والإدارة، والمساهمين،

وأصحاب المصالح، وبالنظر إلى هذه المحددات قد تفهم على أنها قيود على الحوكمة، لكنها في واقع الأمر تمثل ضوابط لضمان تطبيق الحوكمة بفاعلية.



الشكل (2-2) محدّدات حوكمة الشركات

(رانيا، 2015، 25)

2-6-2 الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

يستوجب التطبيق الجيد للحوكمة وجود أربعة أطراف فاعلة، تتأثر وتتوثر في التمكين من حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل المؤسسات في تطبيق مبادئ الحوكمة، ومن هذه الأطراف:

1. المساهمون SHAREHOLDERS (عيادي بريش 2014، 9)

المساهمون هم من يقومون بتمويل وتقديم رأس المال للمؤسسة، وذلك من خلال ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، باعتبارهم من يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم.

2. مجلس الإدارة BOARD OF DIRECTORS (درويش 2007، 86، 87)

يعد مجلس الإدارة من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات، حيث أن دوره لم يعد يقتصر على التسجيل فقط، بل تطور إلى رقابة فعّالة على سير العمل داخل المؤسسة، سواءً كان ذلك من خلال مراقبة عمل الإدارة، أم من خلال التصديق على المعلومات التي يحتاجها المديرين في العمل، كما يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة، والمحافظة على حقوق المساهمين.

حيث يقوم مجلس الإدارة في إطار الحوكمة بمساءلة المديرين نيابة عن المساهمين، ومحاسبتهم على أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يُعد السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة، تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين، وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، فالوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتقدون على حقوق الآخرين في الغالب، لا يقومون بفصل أنفسهم، ومن ثم فإن الحوكمة الجيدة للمؤسسة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل.

وبما أن أعضاء مجلس الإدارة يمثلون مصالح المساهمين، فإن هؤلاء الأعضاء يقع على عاتقهم تادية بعض الواجبات أهمها ما يأتي: (وسيلو 2016، 32):

✓ التعامل الأمين العادل والولاء، حيث يجب أن يقوموا بتقديم مصالح المساهمين على مصالحهم الفردية.

✓ أداء الأنشطة في سبيل تحسين ربحية المؤسسة وقيمة أسهمها.

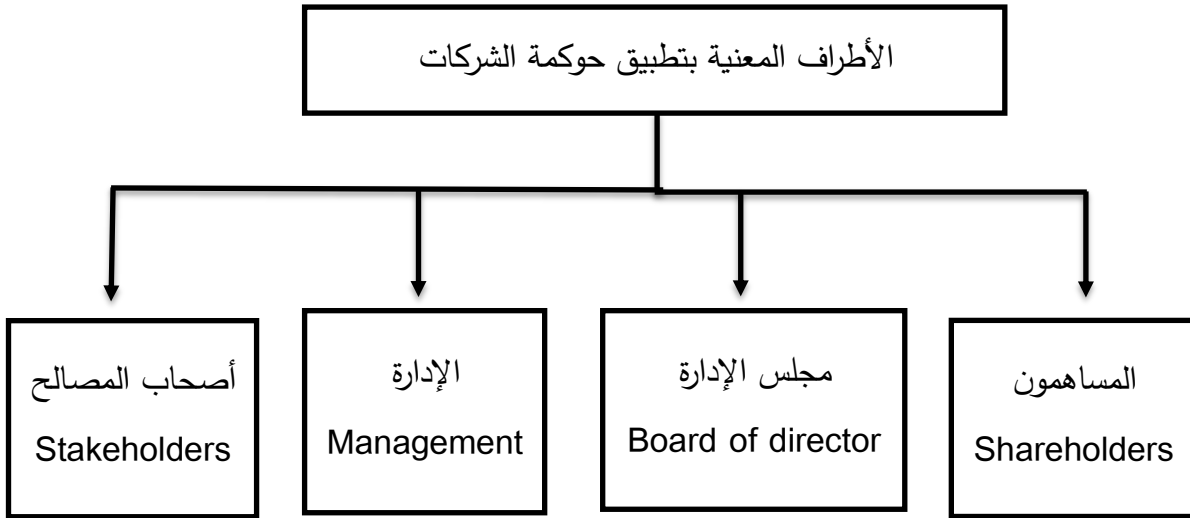
✓ الإشراف: حيث يجب عليهم وضع قواعد أخلاقية، والتأكد من الإفصاح، وبهذا لا بد أن يعقد المجلس اجتماعات منتظمة لمراجعة أداء المؤسسة وعملياتها وإدارتها.

3. الإدارة MANAGMET (سليمان 2008، 16):

تُعد المسئولة الفعلية للمؤسسة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنها مسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، إضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي نشرها المساهمون.

4. أصحاب المصالح STECHHOLDERS (لرباح، بضياف 2013، 237):

هم مجموعة الأطراف الذين تربطهم مصالح مختلفة، مثل الموردين، والدائنين، والعمال، والموظفين، والبنوك، والمستهلكين، وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة، فمثلا الدائنون تهمهم قدرة البنك على السداد، أما الموظفون فتهمهم قدرتهم على الاستمرارية.



الشكل (2-3) الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

(قباچه، مهند والسقافي، 2008، 34)

2-7 مراحل التطبيق الناجح للحوكمة، وآلياتها، ومبادئها

2-7-1 مراحل التطبيق الناجح للحوكمة:

لا يمكن أن تُطبَّق الحوكمة دفعة واحدة في أي مؤسسة، بل يجب المرور خطوات عدة متتالية، إلا أنَّ تحديد الأولويات قد يختلف بحسب كل مؤسسة، ومنها أربع خطوات اقترحها مركز المشروعات الدولية الخارجة: - (Krasniq, 2008, 10)

1. التقييم الأولي: - وهذه الخطوة تشتمل على:

- تقييم ضعف أو فشل حوكمة المؤسسات، وكذلك التحديات التي تواجهها، ونقاط القوة والفرص المتاحة لها.
- مقارنة مستويات الحوكمة في المؤسسة والدولة بصورة عامة بالمعايير الدولية الموكبة لأفضل الممارسات.
- مقارنة مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية، وأحدث التوصيات الإرشادية بالواقع المحلي.

2. الوصول إلى المعنيين وتثقيفهم وتوعيتهم: - يُعدّ رفع مستوى وعي الأطراف المعنية

بالحوكمة أحد أهمّ التحديات التي تواجه نجاحها، فالأشخاص المستفيدون من الحوكمة هم المعنيون بتطبيقها، فيجب عليهم تسهيل عمل الحوكمة وإزالة معوقاتها، وتطبق هذه الخطوة

من خلال: -

- العمل على تحديد أصحاب المصلحة.
 - نشر الوعي بين القادة من رجال الأعمال، ومعدّي السياسات، والمجتمع بالكامل.
 - خلق طلب أكبر من الجمهور لتحقيق الإصلاح.
- 3. إعداد آليات حوكمة المؤسسات وإضفاء الطابع المؤسسي عليها:** - فحوكمة المؤسسات لا تُظهر ثمارها إلا في مناخ عمل مؤسسي وفق أنظمة كافية وفعّالة منسقة مع بعضها، مترابطة ومتشابكة مع غيرها، في أطرٍ تعمل على تطويرها وتحديثها، وتشتمل هذه الخطوة على:
- إعداد أنظمة الحوكمة للمؤسسات وآليات للرقابة الداخلية.
 - القيام بتشجيع حملة الأسهم على المشاركة الفعّالة.
 - العمل على تحسين الأطر التنظيمية ووسائل فرضها.
 - خلق شبكات الحوكمة للمؤسسات تجمع الأجهزة التنظيمية، وقادة رجال الأعمال والمؤسسات ومجموعات المجتمع المدني.
- 4. بناء القدرات والتمكين والمتابعة:** - تتميز حوكمة المؤسسات بملازمتها لأعمال المؤسسة بشكل مستمر، فالحوكمة الناجحة تتحدث وتتطور، وترفع معها قدرة ومهارات المعنيين بها، وذلك من خلال:
- عمل دورات تدريبية للمديرين وغيرهم من المسؤولين عن الإدارة، وإعطائهم شهادات بذلك.
 - بناء وإنشاء معهد للمديرين.
 - تصميم وإعداد نظام تصنيف لحوكمة المؤسسات، ليتم استخدامه من قبل المستثمرين.
 - تطوير وتدريب الوسطاء الماليين.
 - التفرع والتوسع في النظم القانونية وأنظمة المؤسسة لفرضها.

2-7-2 آليات الحوكمة:

- ويمكن تقسيم آليات الحوكمة على قسمين، هما: -
- 1. الآليات الداخلية:** تقوم آليات الحوكمة الداخلية بالتركيز على فعاليات وأنشطة المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيفها إلى الآتي: -
- دور مجلس الإدارة: يُعدّ مجلس الإدارة الأفضل لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال

الصلاحيات الجماعية القانونية، ومن خلال ذلك يستطيع مجلس الإدارة تحديد وإنجاز واجباته، حيث إنه يلجأ إلى تحديد وحصر مجموعة من اللجان من غير الإدارة التنفيذية، لا تحل محل مجلس الإدارة، يقتصر دورها في رفع تقارير مفصلة إلى مجلس الإدارة والقرار النهائي له.

- **لجنة التدقيق:** تُعدّ أداة من أدوات الحوكمة، التي تزيد وتعزز من حجم المعلومات المالية المفصح عنها، مما يؤدي إلى الشفافية والموثوقية، فهي تقوم بإعداد التقرير المالي، وتشرف على عملية التدقيق الداخلي في المؤسسات، كما أنها تدعم التدقيق الخارجي من خلال هيئاته لتعزز من استقلاليتها، من خلال التزامها بمبادئ الحوكمة، وتتميز بأنها منشقة عن المجلس، حيث إنّ العضوية تكون مقتصرة على الأعضاء في مجلس الإدارة من الإدارة غير التنفيذية. (شبير، 2017، 31)

ويتمثل دور هذه اللجنة في الآتي:

- رصد ومتابعة عملية تحديث وتطوير المعلومات المالية.
- رصد ومتابعة فعالية نظام الرقابة الداخلية، والتدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر.
- متابعه الرقابة القانونية للحسابات السنوية والموحدة.
- ضمان استقلالية محافظي الحسابات، وخاصة فيما يتعلق بتوفير خدمات إضافية.

(Ziani, 2014, 87)

- **لجنة المكافآت:** تتألف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، فهي تعمل على أن تكون المكافآت المعطاة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك من أجل ضمان مصالح المؤسسة في الأجل البعيد، وذلك عن طريق جذب المهتمين من ذوي الكفاءات العالية.

- **لجنة التعيينات:** - يتم من خلالها تعيين أعضاء مجلس الإدارة، والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتناسب مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة في المؤسسة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وباقي الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الضوابط والواجبات، أهمها: وضع المواصفات والمهارات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في عضو مجلس الإدارة.

- **التدقيق الداخلي:** - تعمل المراجعة الداخلية على تأدية الدور المهم والرئيسي في عملية الحوكمة، حيث تعزز القدرة على المساءلة والرقابة للمؤسسة، وهذا بدوره يحسن سلوك الموظف ويُعدّ من مخاطر الفساد، بسبب توفر العدالة والمصادقية.
- 2. **الآليات الخارجية:** - تتمثل في الرقابيّات التي يمارس من خلالها أصحاب المصالح الخارجون الرقابة على المؤسسة، وحجم الضغوط التي تقوم بها عدة منظمات دولية تهتم بهذا الموضوع، كلها تُعدّ من المصادر الأساسية لتطبيق الحوكمة، ومنها ما يأتي:
- **منافسة سوق الخدمات وسوق العمل الإداري:** حيث إنّ سوق المنافسة يعمل على تهذيب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت أسواقاً فعّالة للعمل الإداري للإدارة العليا.
- **الاندماج والاستحواذ:** - فهو أحد أشكال دمج الأعمال للمؤسسات، والتي ينصّ عليها بعض القوانين للمؤسسات، والذي أوجب على الحوكمة تتبع هذه القوانين.
- **التدقيق الخارجي:** يعمل المدقق الخارجي على التطوير والتحسين من نوعية الكشوفات المالية، ويحقق النزاهة والمساءلة، وأيضا تحسين العمليات في المؤسسة، ويعزز الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.
- **التشريعات والقوانين:** فهي لها تأثير كبير على عملية الحوكمة، وذلك ليس فيما يتعلق بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض. (شبير، 2017، 32-33)

2-7-3 مبادئ الحوكمة:

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية CECD دور بارز في إرساء مجموعة من المبادئ، وذلك بالمشاركة مع صندوق النقد IMF، والبنك IB الدوليين، والاتحادات المهنية، وقد غطت هذه المبادئ خمسة مجالات في عام 1999، وتم تعديل هذه المبادئ في عام 2009، وأصبحت تغطي ستة مجالات، ومن هذه المبادئ ما يأتي: (طالب والمشهداني، 2001، 32-35)

• المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:

في هذا المبدأ يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع كفاءة الأسواق، ومستوى الشفافية، وأن يتوافق مع دور القانون، كما يحدد بوضوح تقييم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة على الرقابة، والإشراف، والالتزام بتطبيق القانون، وشدّد على الآتي:

- ✓ أن يتم تطوير وتحديث هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، وكذلك الترويج لشفافية وكفاءة السوق.
- ✓ إن المتطلبات الرقابية والقانونية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع، يجب أن تتوافق وتتناسب مع قواعد القانون، وشفافيته، والإلزام بتطبيقه.
- ✓ يجب أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة، مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
- ✓ أن تتسم الهيئات الرقابية والإشرافية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة، والنزاهة، وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني، وبطريقة موضوعية.

• المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

وهذا المبدأ يتضمن حماية حقوق المساهمين والمتضمنة:

- ✓ حقوق المساهمين الأساسية.
- ✓ أن يكون الحق للمساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإعلامهم بشكل كافٍ عن القرارات المرتبطة بالتغيرات الجوهرية في المؤسسة.
- ✓ يجب أن يكون هناك حق للمساهمين في المشاركة بفعالية، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم بالقواعد.
- ✓ يجب الإفصاح عن هيكل رأس المال، والترتيبات التي تمكّن بعض المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تؤثر على سياسة المؤسسة، بما يتوافق مع نسبة مساهمتهم.
- ✓ يجب أن يأخذ المساهمون في الحسبان بما في ذلك المستثمر المؤسسي، التكاليف، والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.
- ✓ ينبغي أن تتوفر الفرصة لجميع المساهمين، بما في ذلك المؤسسين، لتبادل الاستشارات في الموضوعات التي تتعلق بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ، التي تتناول الاستثناءات، وذلك لمنع حدوث سوء الاستغلال.

• المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:

يجب أن تتضمن قواعد الحوكمة المؤسسية المساواة في معاملة المساهمين من الفئة ذاتها، بما في ذلك الأجانب والأقلية من المساهمين، كما ينبغي أن تكون هناك فرصة لجميع

المساهمين، وذلك للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وقد ركز هذا المبدأ على الآتي:

- ✓ أن تكون هناك حقوق متساوية للمساهمين للتصويت داخل كل فئة.
- ✓ أن يتم التصويت عن طريق المفوضين، أو الأمانة، أو بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ✓ أن تكون الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة، تسمح للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكافة المساهمين.
- ✓ الحرص على عدم تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح، والشفافية، وبخطر الإضرار، أو الاطلاع لحساب المعطلين.
- ✓ يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم، قد تتصل بمسائل أو عمليات تمس المؤسسة.
- ✓ **المبدأ الرابع: دور أصحاب المصلحة:**
- يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح، كما هي محددة ومبينة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح بالمؤسسة توفير الاستمرارية للمؤسسات السليمة مالياً، وتضمن ما يأتي:
- ✓ ينبغي أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات، على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- ✓ إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح، والحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
- ✓ أن يسمح إطار الحوكمة المؤسسية بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تتكفل تلك الآليات بدورها بتحسين مستويات الأداء.
- ✓ توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.
- ✓ السماح لأصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين من الأفراد، والجهات التي تمثلهم، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

• المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يشدّد إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية على الإفصاح الدقيق عن جميع البيانات المرتبطة بالأمر المادية للمؤسسات، بما في ذلك الموقف المالي، والأداء، والملكية، والرقابة على المؤسسة، متضمنا الآتي:

✓ يجب أن يشمل الإفصاح المعلومات الآتية: النتائج الاستثمارية، ونتائج التشغيل الخاصة بالمؤسسة، وأهداف المؤسسة، وملكية أسهم الأغلبية، وحقوق التصويت، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة، ومعاملات الأطراف أصحاب المصلحة، والمخاطر الجوهرية المتوقعة، والأمر المادية، وهياكل وسياسات قواعد الحركة المؤسسية.

✓ يجب أن تعدّ المعلومات المفصّل عنها استنادا إلى معايير مُحاسبية عالية الجودة، وتشمل المعلومات المالية وغير المالية.

✓ ينبغي أن يتم إجراء التدقيق السنوي لحسابات المؤسسة، عن طريق مدقق مستقل ومؤهل.

✓ توفير قنوات نشر المعلومات، لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل، وتكلفة منخفضة في الوقت المحدد.

✓ تعزيز التقارير بما يقدمه المحللون، والوسطاء، ووكالات التقدير من مشورةٍ ونصحٍ ذي صلة بقرارات المساهمين.

• المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

هذا المبدأ يجسد إطار قواعد الحوكمة المؤسسية على استراتيجية المؤسسة، والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة على المؤسسة، ومسؤولية مجلس الإدارة أمام المؤسسة والمساهمين، وذلك على النحو الآتي:

✓ ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص وتفانٍ على أساس عناية الرجل الحريص على إما فيه صالح المؤسسة والمساهمين.

✓ يجب على مجلس الإدارة إن كانت قراراته تؤثر على مجموعة من المساهمين، أن يعمل على تحقيق المعاملة العادلة والمتساوية لكافة المساهمين.

✓ أن يتبع مجلس الإدارة معايير عالية للأخلاق، ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

- ✓ قيام مجلس الإدارة بإنجاز مجموعة من المهام الأساسية المقررة مسبقاً، بما في ذلك وضع استراتيجية المؤسسة، ومتابعة قياس كفاءة ممارسة المؤسسة لقواعد الحوكمة، وكذلك اختيار كبار المديرين، وتحديد مكافأتهم، ومتابعة أدائهم، ووجود نظام رسمي يتسم بالشفافية، والرقابة، والتأكد من سلامة النظم المحاسبية والتقارير المالية.
- ✓ ينبغي على مجلس الإدارة ضمان الحكم بشكل مستقل وموضوعي، فيما يتعلق بشؤون المؤسسة.
- ✓ أن يتوفر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة الوصول إلى المعلومات المناسبة الدقيقة، في التوقيت المناسب، ليضمن لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

2-8 معايير الحوكمة، ومستوياتها، وتحدياتها

2-8-1 معايير الحوكمة:

يوجد العديد من المعايير التي وضعتها منظمات مختلفة للحوكمة، ومن هذه المنظمات: بنك التسويات المالية BIS، المتمثل في لجنة بازل، مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي: منظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية، UNDP، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومن هذه المعايير ما يأتي:

معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (فؤاد، 2005)

- في عام 1999 وضعت لجنة بازل العديد من الإرشادات الخاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية العالمية، وهي على النحو الآتي:
1. استراتيجية المؤسسة معدة بطريقة جيدة، بحيث يمكن بموجبها قياس النجاح الكلي للمؤسسة، ومساهمة الأفراد في ذلك النجاح.
 2. قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها، من المعايير للتصرفات الجيدة، وكذلك النظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
 3. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
 4. التوزيع السليم للمسؤوليات، ومراكز اتخاذ القرار، متضمنة تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

5. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا، التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين، سواء أكانت في شكل ترقية، أم تعويضات، أم عناصر أخرى.
6. توافر نظام ضبط داخلي قوي، يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي، وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل، مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
7. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً، أو خارجياً.
8. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف، وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (البنك الأهلي المصري، 2003)

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى عدة معايير في عام 1999، وقامت بتعديلها عام 2004، وتتمثل في الآتي:

1. **المحافظة على حقوق جميع المساهمين:** وتشتمل على نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، وكذلك الحصول على عائد من الأرباح، وإعطاء الحق للمساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
2. **المعاملة المتساوية أو المتكافئة بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت على القرارات الأساسية في الجمعية العامة، وحمائهم من أي عمليات دمج واستحواذ مشكوك فيها، أو الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات، مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
3. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** ينبغي أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات التنفيذية، والإشرافية والتنظيمية المختلفة.
4. **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة:** ويشمل ذلك احترام حقوقهم القانونية، وكذلك تعويضهم عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وطرق مشاركتهم الفعالة في عملية الرقابة على المؤسسة، والحصول على المعلومات المطلوبة، والمقصود بأصحاب المصالح هم البنوك، والعاملين، وحملة الأسهم، والسندات، والموردين، والعملاء.

5. الإفصاح والشفافية: وذلك بالإفصاح عن كافة المعلومات المهمة، وكذلك دور مراقب الحسابات، وأن يتم الإفصاح عن ملكية النسبة الأكبر من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وينبغي أن يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بشكل عادل ومتساوٍ بين جميع المساهمين، وأصحاب المصالح في الوقت المناسب، ومن دون أي تأخير.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتتمثل في هيكل مجلس الإدارة، وواجباته القانونية، والطريقة التي يتم بها اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية، وكذلك الدور الذي يقوم به في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

معايير مؤسسة التمويل الدولية (فؤاد، 2005)

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية قواعد ومعايير لدعم الحوكمة في المؤسسات، وذلك في أربعة مستويات، وهي:

1. وضع خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
2. العمل على إدخال إسهامات أساسية، لتحسين وتحديث الحكم الجيد محلياً.
3. وجود ممارسات مقبولة للحكم الجيد.
4. القيادة العليا للمؤسسات.

معايير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997, 13)

1. المشاركة Participation: ويقصد بها أن للجميع الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات، ويكون ذلك إما بطريقة مباشرة، وإما عن طريق مؤسسات شرعية وسيطة، تمثل مصالحهم، وتعتبر المشاركة الرّحية على حرية المناقشة، وحرية التجمع، والحديث، وكذلك على توفر القدرات للمشاركة البنّاءة.
2. العدالة والمساواة Equity & Equality: حيث ينبغي أن تكون لدى الجميع بمختلف أجناسهم وأنواعهم، الفرصة لتطوير وتحسين أوضاعهم، فمثلاً كأن يتم استهداف الفقراء والأقل حظاً لتوفير الرفاه للجميع.
3. الشفافية Transparency: وهي تعني حرية تنقل المعلومات وتدفعها، بحيث تكون كافة العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وينبغي أن تكون هذه المعلومات كافية لفهم طبيعة العمليات في المؤسسات ومتابعتها.

4. المساءلة Accountability: ويقصد بها أن يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وكذلك في تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور عن قراراتهم وتصرفاتهم، وكذلك أمام كل من يهمهم الأمر، ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.
5. الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد Efficiency & Effectiveness: والمقصود بها استغلال الموارد المالية، والبشرية، والمادية، والطبيعية بشكل جيد من قبل المؤسسات، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات المحددة والمطلوبة.
6. تعزيز سلطة القانون Rule of the law: والمقصود بسيادة القانون اعتبار أن القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع من دون استثناء أو تمييز، ويعني ذلك أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها عادلة، وتنفذ بنزاهة، وخاصة فيما يتعلق بحقوق الإنسان وضمان مستوى عالٍ من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.
7. التوجه نحو توافق بناء الآراء Consensus Orientation: حيث تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة، وذلك من أجل الوصول إلى توافق الآراء، بما يحقق المصلحة العامة للجميع بشكل أفضل، وكذلك بشأن الإجراءات والسياسات حيثما يكون ذلك ممكناً.
8. الاستجابة Responsiveness: وتعني يجب أن تسعى المؤسسات إلى توجيه العمليات لخدمة جميع أصحاب المصالح.
9. الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision: ويعني ذلك أنه ينبغي على القادة والجمهور العام أن يمتلكوا منظوراً عريضاً، وطويل الأمد فيما يرتبط بالحوكمة، والتنمية البشرية المستدامة، وكذلك ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات الاجتماعية، والتاريخية، والثقافية التي يشكل وسطها ذلك المنظور.

2-8-2 مستويات الحوكمة:

يتم ممارسة الحوكمة على ثلاثة مستويات جغرافية، تتمثل في الآتي: (أبولنصر، 2015، 65-66)

1. **الحوكمة العالمية Global Governance**: وفيها تكون الحوكمة على مستوى العالم ككل، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.
2. **الحوكمة الوطنية National Governance**: وتكون فيها الحوكمة على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات، القومي، أو الوطني على مستوى المنطقة، أو على مستوى المحليات، كما يمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي، حيث إن الحوكمة على

المستوى المحلي تهتم بالطريقة التي يتم بها مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى، كمؤسسات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات.

3. الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية Organizational Governance: يهتم هذا النوع بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، التي عادةً ما تكون مسؤولة من مجالس الإدارة، حيث إنّ بعضاً من تلك المؤسسات ترجع ملكيتها وإدارتها إلى القطاع الخاص، والبعض الآخر تكون ذات ملكية عامة، مثل المدارس، والمستشفيات، والمؤسسات العامة الحكومية.

2-8-3 تحديات الحوكمة:

هناك العديد من التحديات التي حددها تقرير التنمية البشرية العربية، الصادر عام 2004، بعنوان "نحو الحرية في الوطن العربي" ومن هذه التحديّات ما يأتي: (أبوالنصر، 2015، 66)

1. ضعف وقصور وسائل المساءلة المؤسسية.
2. إعاقة المواطنين في فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
3. هناك العديد من الممارسات السلبية التي تتعلق بالإفصاح، فيما يخص الملكية والإدارة ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة.
4. أنظمة الإدارة العامة التي لا تلي بشكل كامل حاجات المواطنين.
5. عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية، مثل حقوق المواطنة، والمساواة بين الجنسين.
6. صعوبة استعادة ثقة الجمهور.
7. عدم القيام بتنمية مستدامة، وإنما الأمر مقتصر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي، من دون القيام بتنمية شاملة لكافة نواحي الحياة.
8. عدم وضع قواعد تؤكد الالتزام بأحكام القانون.
9. دور الأجهزة الرقابية غير مفعّل في القيام بالدور الرقابي المتوقع.

الفصل الثالث

الإطار النظري للأداء المؤسسي

تمهيد

تعريف الأداء المؤسسي

أنواع الأداء المؤسسي، ومكوناته

أهداف ومعايير الأداء المؤسسي

مؤشرات الأداء المؤسسي، وعناصره

خصائص الأداء المؤسسي، ومستوياته

مقومات الأداء المؤسسي، والعوامل المؤثرة فيه

قياس الأداء المؤسسي

تقييم الأداء المؤسسي

تعريف الأداء المؤسسي، وأهدافه، وشروطه

فوائد تقييم الأداء المؤسسي، وخصائصه، ومتطلبات نجاحه

مبادئ تقييم الأداء المؤسسي، والأسس العامة لتقييمه، ومراحله

3-1 تمهيد

يُعدّ الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي لها أهمية بالغة في كافة المؤسسات، فهو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة، فهو يمثل شرطا جوهريا لاستمرار المؤسسة وبقائها ونموها، وعدم اندثارها، فهو يكاد يكون الظاهرة الأكثر شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية، فالجميع يبحث عن الارتقاء والتميز بأداء مؤسساتهم، وذلك من خلال تحقيق أعلى معدلات الأداء.

ومن هذا المنطلق، سوف نستعرض أهم المواضيع عن الأداء، وهي:

3-2 تعريف الأداء المؤسسي:

- يعرف بأنه المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها إلى تحسين مستوى أدائها المؤسسي. (محمد، 2007، 137-138).
- وعرف بأنه حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية، والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها (عبد الهادي، 2017، 42)
- وهو مجموع المدخلات والمُخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة، لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية (المدهون، 2014، 69).
- عُرف بأنه تأدية عمل، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (الداوي، 2010، 218).
- وهو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها، ومناسبة لمستخدميها (الفاعوري، 2012، 41).
- وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا (الربيق، 2004، 115).

- ويعرف بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية، والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الحسيني، 2010، 231).
- هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية (تبوك، 2016، 202).
- وعرفه سايمون بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها، بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها، ومناسبة لمستخدميها (Simon, 2000,22).
- هو النظام الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية، أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها، في حال عدم وجود انحرافات، وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس (Fred, 2001, 308).
- هو نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد، وبين الأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد، وبين الثقافة والبيئة التي يعملون بها (Scott, 2003, 27).
- وتعرف الباحثة الأداء المؤسسي بأنه مُحصلة الجهد المبذول من الأفراد بالمؤسسة لتحقيق أهدافها، من خلال استغلال الموارد المتاحة لديها الاستغلال الأمثل.

3-3 أنواع الأداء المؤسسي، ومكوناته

3-3-1 أنواع الأداء المؤسسي:

يمكن تقسيم الأداء المؤسسي على أربعة معايير كالاتي:

أولاً: بحسب معيار المصدر:

يمكن من خلال هذا المعيار تقسيم أداء المؤسسة على نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي، والأداء الخارجي (عشي، 2002، 5)

1. الأداء الداخلي: ينتج عن الأداء الداخلي الآتي:

الأداء البشري: ويقصد به أداء أفراد المؤسسة، الذين هم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية، من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء يكمن في الموارد الضرورية للمؤسسة لتسيير نشاطها، من موارد بشرية، وموارد مالية، وموارد مادية.

2. الأداء الخارجي: ينتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

حيث إنَّ هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية، أي يمكن قياسها وتحديد أثرها، ومن أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.

ثانيا: بحسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء بحسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي، والأداء الجزئي (مزهودة، 2001، 89)

1. الأداء الكلي: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الأنظمة الفرعية، والوظائف للمؤسسات في تحقيقها، من دون انفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يتم الحكم على مدى تحقيق المؤسسة، ووصولها إلى أهدافها الشاملة، كالنمو، والاستمرارية، والربحية.

2. الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والوظائف الأساسية، والأداء الجزئي هو عبارة عن تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية (الأدوات الفرعية)، وهو ما يعزز فكرة التسلسل والتكامل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا: بحسب المعيار الوظيفي:

هذا المعيار يرتبط بشدة التنظيم، لأنه يعمل على تحديد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ووفقا لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى ما يأتي:

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

2. أداء وظيفة الإنتاج: حيث إن إنتاج المؤسسة يتحقق عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها، أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه.

3. أداء وظيفة الأفراد: حيث إنَّ أهمية أداء هذه الوظيفة تتمثل في قدرة الموارد البشرية على تحريك المواد، وتوجيهها، وتسييرها نحو هدف المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة استمرارها وبقائها يجب عليها أن تقوم بتوظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية، وتسييرهم تسييرا فعالا.

4. أداء وظيفة التمويل: وتعني قدرة أداء وظيفة التمويل على تحقيق أعلى درجة من الاستقلالية عن الموردين، وذلك للحصول على الموارد بجودة عالية، وفي الأوقات المحددة، وبشروط دفع مرضية، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5. أداء وظيفة التسويق: وتعني قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها المرسومة بأقل تكاليف ممكنة.

رابعاً: بحسب معيار الطبيعة:

يتم تصنيف الأداء بحسب هذا المعيار إلى: (حامد، 2009، 117)

1. الأداء الاقتصادي: يتم من خلاله قياس الأداء الاقتصادي باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في قياسه على دفاتر وسجلات المؤسسة، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، حيث إنّ أدوات تقييم الأداء الاقتصادي في التحليل المالي تعتمد على أعلى نسب ومؤشرات مالية.

2. الأداء الاجتماعي: يُعدّ الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، مثل التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة، وكذلك تبادل الخبرات الغنية.

3. الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري في مؤسسات الأعمال في الأداء الإداري للسياسات والخطط، والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفاعلية، ويتم تحقيق ذلك باختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة.

3-3-2 مكونات الأداء المؤسسي:

هناك خمسة مكونات أساسية للأداء المؤسسي، وهي: (John et al., 2002)

1. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات: وتعني مدى مساهمة العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات في كافة المعلومات، حيث إنّ المؤسسات التي لا تعطي الحق للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار، تعتقد أنّ العامل يجب أن يقوم بعمله فقط، ولا يتدخل في الأمور التي تخص الإدارة، وهناك مؤسسات أخرى تفسح المجال للعاملين في اتخاذ القرار، ولو كان بنسبة قليلة مثل أن تضع صناديق الاقتراح، وكذلك النقاشات الجانبية، وأيضاً حلقات الجودة، على أن يتم اختيار ممثل للعاملين ينوب عن زملائه، حيث إنّ أغلب الدراسات تشير إلى ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء باستمرار.

2. إدارة الفريق ذاتياً: ويقصد بها إعطاء الفرصة لمجموعات وفرق العمل لاتخاذ القرار فيما يخص عملية التخطيط، وطريقة سير العمل، وتقييم أعمالهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويرجع هذا التمكين إلى سببين، هما:

- أهمية استثمار خبرات العاملين وتنظيمها داخل المؤسسة.
- قيام العاملين بإدارة العمل بأنفسهم، وهذا يؤدي إلى تبني روح المنافسة العالية بين العاملين.

3. الموارد التكنولوجية: والمقصود بها الموارد المستخدمة في المؤسسة، والتي من خلالها يتم تقديم خدمات أفضل للعملاء، ومن ثم تكون هناك اتصالات فعّالة بين المؤسسة والمجتمع، وكذلك بين العاملين داخل المؤسسة، حيث إنّ التكنولوجيا هي النافذة التي تفتح على العالم، حيث أصبح قياس تطور المجتمع والمؤسسات على مدى امتلاكهم للتكنولوجيا، وتسخيرها لخدمة المجتمع.

4. التعليم المنظمي: هناك دراسات عديدة تحدثت على أهمية التعلم المنظمي، أي مدى توافر معلومات داخل المؤسسة، يمكن استخدامها في مواجهة التغيرات التي تحدث في المؤسسة، وذلك من خلال تبادل المعلومات بين المجتمع والمؤسسة، والعاملين داخلها، ومن ثم يتم كسر حاجز الروتين في المؤسسة، وخاصة عندما يتم مشاركة المعلومات بين جميع المستويات داخل المؤسسة.

5. إدارة الجودة الشاملة: والهدف منها الحصول على نتائج ذات جودة عالية، ومن ثم استمرار عملية معرفة احتياجات المستفيدين، وذلك من أجل تلبية رغباتهم، حيث إنّ إدارة الجودة الشاملة أصبحت مدخلاً تكاملاً لدى المؤسسات، وذلك من أجل تحسين العاملين لطريقة عملهم.

3-4 أهداف ومعايير الأداء المؤسسي

3-4-1 أهداف الأداء المؤسسي:

هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها، ومنها: (الكرخي،

(2001، 41)

1. يقوم بمساعدة الإدارة العليا في المؤسسة للحصول على صورة واضحة ومفهومة، لإجراء عملية المراجعة التقييمية الشاملة.
 2. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لدى المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أعلى عوائد، وبأقل تكاليف، وذات جودة عالية.
 3. يساعد أيضا على التقييم الشامل للاقتصاد الوطني، وذلك عن طريق الاعتماد على نتائج تقييم كل مشروع.
 4. يخلق قاعدة معلوماتية كبيرة من أجل رسم السياسات والخطط بشكل متوازن، وأكثر واقعية.
- (عبد الله، 2014، 256)
5. يعمل على تحديد مواقع الضعف والخلل الموجود داخل المؤسسة، وكيفية التخلص منها، وذلك بوضع الحلول المناسبة لها.

3-4-2 معايير الأداء المؤسسي:

- تستخدم المؤسسات مجموعة من المعايير العامة، وذلك من أجل تقييم ومراجعة الأداء، ومنها: (مجيد، 2011، 28)
1. الفاعلية: ويشير هذا المعيار إلى مدى تحقيق الأهداف العامة للوحدة المحلية الواحدة، أو الأهداف التشغيلية للوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.
 2. الكفاءة: ويعني هذا المعيار الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة، من أموال وموظفين، ووقت، واستخدامها أفضل استخدام، وذلك من خلال قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، عن طريق النسبة بين المدخلات والمخرجات، أو النسبة بين المخرجات، والوقت.
 3. الإنتاجية: يُستخدم هذا المعيار في قياس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات للوحدة المحلية.
 4. الجودة: وهي تتمثل في توقعات المستفيد، مثل السرعة، والدقة، والاستجابة، والمسؤولية.

3-5 مؤشرات الأداء المؤسسي، وعناصره

3-5-1 مؤشرات الأداء المؤسسي:

تتمثل مؤشرات الأداء المؤسسي في أربع نقاط، وهي: (الدجني، 2011، 149)

1. معيار الفلسفة، والرسالة، والأهداف:

يقوم هذا المعيار على أساس التركيز على أهمية تحديد العناصر الأساسية، التي تحدد سير العمل وغاياته، والفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة، حيث تعد مرحلة التخطيط من المراحل المهمة في العمل التنظيمي، حيث يجب فيها صياغة الرسالة وأهداف المؤسسة، فإن التحويلات والتطورات التي تمر بها المؤسسة يجب أن تقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

2. معيار الحكم والإدارة:

وهذا المعيار يرتبط بالقيادة، والإدارة التي تقود المؤسسة، وكذلك البنية التنظيمية للبناء المؤسسي، والتي عن طريقها تحقق الإدارة أهدافها، من خلال منظومة بشرية، ومادية، تعتمد على سياسات وأنظمة، وقوانين واضحة ومعتمدة، تنظم سير العمل، ولوائح تنظيمية لكل مجالات العمل وهياكله، وترسم خطوط السلطة، ومسارات الاتصال، والواجبات، والمسؤوليات للعاملين فيها، كما يجب أن تكون بيئة العمل تتماشى مع طبيعة أعمال المؤسسة، وثقافة تنظيمية لتوحيد اتجاهات الموظفين، ورؤية ورسالة المؤسسة، وأن تكون عناصر الحكم والإدارة مربوطة بمنظومة رقابية، الهدف منها تقويم المسار، وتحسين الأداء وتطوير البنية التنظيمية للعمل.

3. معيار النطاق المؤسسي:

يتعلق هذا المعيار بجوهر العمل في المؤسسات، وذلك لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها، إذ يتوقع أن تتناسب هذه البرامج والخدمات مع رسالة المؤسسة، كما أنه يتم تحديد العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، والتأكد من أن المنفعة المتبادلة، قد تحققت، وقياس سمعة المؤسسة على المستوى المحلي والدولي.

4. معيار الموارد والخدمات المؤسسية:

تعد موارد المؤسسة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي وضعتها في رسالتها، وأهدافها، كما أنها تقوم على تطوير هذه الموارد، وذلك من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية، والمادية، كما أن هذه الموارد تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق المعايير المطلوبة، وذلك من أجل الوصول إلى درجة عالية من التميز، وتحسين أدائها، والمنافسة على المستويين المحلي والدولي.

3-5-2 عناصر الأداء المؤسسي:

إنَّ ارتقاء المؤسسة في أدائها المؤسسي لا يتم إلا بتوافر العناصر الآتية وهي:
(العدلوني، 2002، 21-22)

1. الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة واضحة ومفهومة.
2. الترخيص القانوني للمؤسسة للشروع في العمل وفق الشروط المحددة، أي مشروعية المؤسسة.
3. التفكير الإيجابي، والنضج، والانفتاح، والعزم.
4. توفر قيادة ذات كفاءة، وقادرة ومؤهلة لتسيير العمل.
5. توفر مصادر تمويل لدعم المؤسسة، واستمرارها، وكذلك وجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
6. السمعة الجيدة للمؤسسة، داخل المجتمع، وكذلك لدى المنافسين.
7. أن تكون المؤسسة قادرة على اتخاذ قراراتها، من دون أي تدخلات خارجية، وقدرتها على التغلب على الصعوبات وتحقيق الأهداف.
8. استقطاب، وجذب العاملين ذوي الكفاءة، والمتميزين.
9. توفر أنظمة وقوانين للعمل بشكل واضح، وأن تكون مدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية بها، وتتناسب مع الأهداف التي وضعتها المؤسسة.
10. أن تكون الخطط والبرامج التي وضعتها المؤسسة واضحة، ومحددة، وموثوقة، ومكتوبة، ومعروفة للجهات التي تتعامل معها المؤسسة.
11. أن يكون هناك نظام فعال للرقابة، والتقييم، والمتابعة، وذلك للتأكد من أن التخطيط والتنفيذ يسير وفق المخطط له.

3-6 خصائص الأداء المؤسسي، ومستوياته

3-6-1 خصائص الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الخصائص للأداء المؤسسي، ومن أهمها ما يأتي:(العدلوني، 2002،

(23

أ- المحافظة على استمرار وثبات العمل، من خلال الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة، وتنقل هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

ب- الاعتماد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي الجماعي عدم تغرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار المراد اتخاذه.

ج- توجيه واستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تحديث وتطوير المؤسسة، في إطار واضح ومفهوم من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

د- اختيار وتحديد أفضل النظريات والأساليب الإدارية التي تحقق تقدم وتفوق للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

هـ- يتم التركيز على العنصر البشري من خلال تنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات، وذلك عن طريق سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة.

و- تعزيز انتماء وولاء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها واستمرارها.

3-6-2 مستويات الأداء المؤسسي:

هناك العديد من المستويات للأداء، يمكن من خلالها التعرف على مستوى أداء

المؤسسة، وهي: (حمدان وادريس، 2007، 385-386)

1. الأداء الاستثنائي: وهو يبين الأداء المتفوق على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذلك

الالتزام من قبل الأفراد، وتوفير السيولة، وتحسن الوضع المالي للمؤسسة.

2. الأداء البارز: حيث يتم فيه الحصول على عقود عمل كبيرة، وكذلك امتلاك المؤسسة مركزاً مالياً متميزاً.

3. الأداء الجيد جداً: فهو يوضح ويبين مدى صلابة ومتانة الأداء، ووضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المؤسسة بوضع مالي جيد.

4. الأداء الجيد: حيث إن تميز الأداء يكون وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات، فهو تمتلك فيه المؤسسة وضع مالياً مستقراً.

5. الأداء المعتدل: ويكون فيه الأداء دون المعدل المطلوب، وتكون فيه نقاط الضعف متفوقة على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات، مع وجود صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6. الأداء الضعيف: حيث يكون فيه الأداء دون المعدل بشكل كبير، مع وضوح نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة، ووجود صعوبات في استقطاب الكوادر المؤهلة، وكذلك تواجه فيه المؤسسة مشاكل خطيرة من الناحية المالية.

3-7 مقومات الأداء المؤسسي، والعوامل المؤثرة فيه

3-7-1 مقومات الأداء المؤسسي:

توجد العديد من المقومات للأداء المؤسسي، والتي من خلالها يتم الحكم على هذا الأداء، ومنها ما يأتي: (أبو عامر، 2009، 44)

1. الاستراتيجية والأهداف: وهذه النقطة تهتم بالجهات التي يتم توجيه الخدمة إليها.
2. الهيكل التنظيمي: يقوم بالتركيز على مستوى كفاءة وفاعلية، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستقوم بتقديم الخدمات.
3. المقياس: وهو الأداء الذي يستخدم بطريقة تخدم كلا من الاستراتيجية والأهداف.
4. الإدارة: تتمثل في الطريقة التي يتم استخدامها لتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيفية قيامها بعملية التصحيح والتصويب.
5. الكفاءة التنظيمية: وهي مدى قدرة المؤسسة على إدارة واستخدام ما هو متوفر لديها من موارد، سواء أكانت بشرية، أم مالية أم معدات أم معلومات، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
6. الفاعلية التنظيمية: وهي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومدى استجابتها للتحديات والتطورات التي تحدث في بيئة العمل.
7. النجاح الاستراتيجي: وهو مدى قدرة المؤسسة على البقاء، والنمو، والتكيف مع البيئة المحيطة، وذلك في ظل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

3-7-2 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء، وعلى عملية تقييم الأداء بعض تلك العوامل موجودة داخل المؤسسة والأخرى خارجها ومنها ما يأتي: (عبد المالك، 2001، 92)

1. العوامل الداخلية: تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين، وهما:

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسات، والتعظيم على الخصوص:

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة، سواء في معالجة المعلومات الوظائف التعليمية.
- نسبة الاعتماد على الآلات، والمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم وبناء المؤسسة من حيث الورش، المخازن.
- نوع المنتج من حيث الشكل ومدى مناسبة التغليف له.
- التناسب والتوازن بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسات.
- موقع المؤسسة الجغرافي.

ب . العوامل البشرية: تتمثل في جميع القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد

البشرية في المؤسسة، وتصمم على وجه الخصوص ما يأتي:

- التركيبة البشرية من الجنس والسن.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات الأفراد والمناصب التي يشغلونها، والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظم المكافأة والحوافز.

2. العوامل الخارجية: ومنها العوامل القانونية والسياسية، وتعد من العناصر المهمة بالنسبة للمؤسسة.

أ- العوامل القانونية والسياسية: تُعدّ من العناصر المهمة بفرصها، ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ومن بين هذه العوامل الاستقرار الأمني والسياسي للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم وغيرها.

ب- العوامل الاقتصادية: وتعد من العوامل المهمة نظراً لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، ويكون محيطها الاقتصادي مصدراً لمختلف مواردها، ومنتجاتها، ومستقبلها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل كلية كالفلسفة الاقتصادية، ومعدلات نموها الاقتصادي، معدلات أسعار الفائدة، سياسة التجارة الخارجية.

ج- **العوامل التكنولوجية:** منها المعارف العلمية، والبحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية، تداول براءة الاختراع، تمثل أيضا عنصراً بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدولة، التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة تساهم إلى حد بعيد في تخصيص أو تضخم حجم التكاليف، مما يساعد في تعظيم أو تدني مستويات الأداء.

د- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسات، كونها تؤثر على حاجات ودوافع العاملين، وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات، وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تسمى فهم دوافع الابتكار والتجديد والتحصيل والإنجاز، كما تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسات، من حيث تأثيرها على المستهلك، وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وتؤثر أيضا على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والأهداف والقيم والعادات.

3-8 قياس الأداء المؤسسي

3-8-1 تعريف قياس الأداء المؤسسي، وأهميته، وفوائده

3-8-1-1 تعريف قياس الأداء المؤسسي:

قياس الأداء هو عملية مستمرة، ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤيتها ورسالتها، مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي ووضع معايير للأداء، ومؤشرات لقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية سد الانحرافات، وتحديد أسبابها يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة. (دودين، 2009، 14-15)

وهو يعرف بأنه مراقبة مستمرة لإنجازات المؤسسة وتسجيلها، ولإسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً. (الغالب، ادريس، 2007، 487)

3-8-1-2 أهمية قياس الأداء المؤسسي:

تتمثل أهمية قياس الأداء في الآتي: (الغالب، ادريس، 2007، 489)

1. تؤدي عملية قياس الأداء إلى تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة، حيث إنها توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج، فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أنه يوفر آلية معينة لرفع التقارير عن أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

2. يؤدي أيضا إلى تحسين إدارة الخدمات والمنتجات، وكذلك عملية إيصالها إلى العملاء.
3. إن قياس الأداء يساعد أيضا في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكاليف هذه البرامج.
4. يمكن لقياس الأداء أن يبين ويوضح بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع، وذلك من خلال التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
5. يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم من خلاله التعرف على المحاور التي تحتاج إلى التركيز والاهتمام، والذي من الممكن أن يحقق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
6. يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدرة المؤسسات أن تعمل على إيجاد وتحليل الفجوات الموجودة في الأداء، وإجراء التعديلات عليها.

3-8-1-3 فوائد قياس الأداء المؤسسي:

- ومن هنا سيتم التعرف على الفوائد التي يحققها الأداء المؤسسي للمؤسسات، ومن أهمها ما يأتي: (حمزاوي، 2013، 7)
1. الأهداف وطرق قياسها تكون واضحة، مما يساعد ويسهل في عملية وضع توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.
 2. تحديد العلاقة مع العاملين وذلك، من خلال تحديد المسؤوليات والالتزامات، كما يساعد أيضا على التحفيز في اتخاذ الإجراءات الوقائية في الوقت المناسب، وتوثيق الإنجازات.
 3. التغلب على الشكوى من عدم واقعية الأهداف، وعدم تحديدها بشكل قابل للقياس، حيث إنها أحيانا تصاغ بطريقة إنشائية بلاغية، وتكون بعيدة عن أي قياس كمي موضوعي.
 4. يساعد قياس الأداء المؤسسي في تحديد توقعات الأطراف المستفيدة من خدمات المؤسسة، والعمل على تحقيق رضا المستفيدين، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
 5. أيضا يساعد في إعداد برامج التطوير، والتحديث، والموازنات المطلوبة، مما يساهم في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، ومن ثم يتم من خلاله التركيز على برامج الخطة الاستراتيجية، وإمكانية متابعتها، وتوفير الموارد اللازمة لها.
 6. يساعد على تحقيق الشفافية، والنزاهة، والابتعاد عن الفساد الإداري واستغلال النفوذ، وذلك من خلال تحديد الانحرافات، وكيفية تجنبها في المستقبل.

7. يعمل على توفير أسلوب للتطوير والتحسين المستمر للمؤسسات، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الإدارة، وتحقيق التنمية المستدامة.

3-9 تقييم الأداء المؤسسي:

3-9-1 تعريف تقييم الأداء المؤسسي، وأهدافه، وفوائده

3-9-1-1 تعريف تقييم الأداء المؤسسي:

- يعرف بأنه كافة الإجراءات الإدارية التي تحكم على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، وصولاً لتحقيق أهدافها خلال مدة محددة بكفاءة عالية وأقل تكلفة. (عباس، 2012، 250)
- كما يعرف بأنه فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف، وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد، واستخدامها أفضل استخدام، وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها. (الشريف، 2009، 84)
- وهو مدى استطاعة الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء، إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة. (المحاسنة، 2013، 107)
- ويعرف بأنه مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المحددة لها (Hanna, 2004, 3)
- وهو مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة، وتحديد الانحرافات، ودراساتها، وتحليلها، وتحديد مسبباتها، واتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة بمنع تكرارها مستقبلاً (جبالي، 2006، 12-13)
- وهو عملية تكاملية تجمع بين مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن عن طريقها رسم صورة واضحة لمخرجات المؤسسة، ومن ثم تعكس صورة جيدة عنها. (الدجيلي، 2017، 28)

3-9-1-2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

- هناك العديد من الأهداف لعملية تقييم الأداء المؤسسي، ومنها ما يأتي:
- (رضوان، 2012، 13-15)

1. تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية تعد هدفاً أساسياً لكل مؤسسة، فهي هدف أخير تسعى إليه المؤسسات، مروراً على أهداف أولية، ثم أهداف وسطية، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي للمؤسسة هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين وتطوير الأداء لزيادة الإنتاجية.
2. التعرف على مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تقييم أداء العاملين، وربطه بتقييم أداء المؤسسة، مثل زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، مثلاً هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد، تؤدي إلى زيادة الإيرادات، ومن ثم زيادة الربحية.
3. تشخيص وحل المشكلات، ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بشكل واضح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية)، من خلال بعض أساليب التحليل مثل S.W.O.T Analysis
4. تقييم الأداء على مستوى المؤسسة يعد بمثابة مرآة للإدارة العليا، تعكس من خلالها أداء الإدارات والفروع، ومن ثم تمكنها من رسم السياسات والتوجهات، مثل الترقيات، أو زيادة الرواتب، أو إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة.
5. إن هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية -أي إدارات المؤسسة- والنظام ككل للرقابة الوقائية.
6. إن تقييم الأداء المؤسسي يعطي صورة واضحة للدولة عن أداء القطاع التي تعمل فيه المؤسسات.
7. التقييم الذاتي للمؤسسات: إن تقييم الأداء على مستوى المؤسسات يمكنها من التعرف على نقاط الضعف لتقويتها، ونقاط القوة لتطويرها والمحافظة عليها.
8. زيادة القيمة المضافة والفعالية والكفاءة التنظيمية، حيث تعبر القيمة المضافة عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها، منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
9. توجيه وتوحيد سلوك العاملين نحو الهدف الموحد: والذي يرتبط باستراتيجية المؤسسة العامة.
10. يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي إلى تقريب النتائج من التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها، باستخدام مؤشرات أداء، كمحطات إنذار مبكر عند حدوث أي انحراف.

11. يعد نظاماً معلوماتياً يتعامل بالمعرفة بعد انتقالها وتداولها، وذلك من خلال مقارنات ونتائج وتحليل.

3-9-1-3 شروط تقييم الأداء المؤسسي

- هناك العديد من الشروط لعملية تقييم الأداء المؤسسي، ومنها: (حسن، 2014، 190)
1. يجب أن تكون الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء واضحة ومفهومة لكل وظيفة من الوظائف، مع مراعاة وجود بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف، تختلف قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى.
 2. دعم الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كان ميول الإدارة إيجابية تجاه عملية التقييم، كانت هناك فرص أكبر في نجاحها وتحقيق أهدافها.
 3. من الضروري أن تكون الصفات والعناصر التي ستقوم عليها عملية التقييم محددة بطريقة واضحة ومفهومة، بحيث يمكن للرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.
 4. ضرورة أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين بناءً على أسس موضوعية، كما يجب أن تتأكد الإدارة، من أن المشرف كان موضوعياً في التقييم ولم يكن متحيزاً لبعض العاملين.
 5. ضرورة أن تكون عناصر التقييم تتسم بالعمومية، بحيث يتماشى العنصر مع أكبر عدد من العاملين، الملاحظة حيث يكون التقييم مادياً وملموساً، التمييز بين عنصر وآخر لتجنب التداخل الذي يؤدي إلى نتائج غير صحيحة.

3-9-2 فوائد تقييم الأداء المؤسسي، وخصائصه، ومتطلبات نجاحه

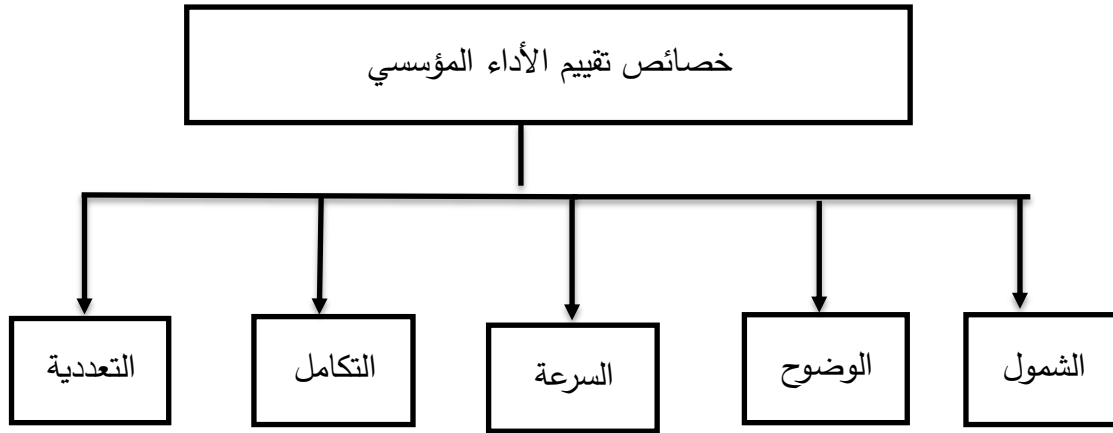
3-9-2-1 فوائد تقييم الأداء المؤسسي:

- هناك عدة فوائد لعملية تقييم الأداء منها ما يأتي: (الدعجة، 2016، 187)
1. التعرف على الإدارات والأقسام التي تكون بحاجة إلى إجراء التحسين والتطوير والتحديث، كما إنه يساعد في توضيح الإدارات التي تعمل بكفاءة في المؤسسة، وتحديد الإجراء الذي سيتم للتحسين والتطوير في الإدارات التي بحاجة إلى ذلك.
 2. يساعد أيضاً في تحديد المشكلات التي تبرز نتيجة للتحيز الشخصي.
 3. يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، كما يحسن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها.
 4. يقوم بتوفير بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

3-9-2-2 خصائص تقييم الأداء المؤسسي

هناك عدة خصائص لعملية تقييم الأداء المؤسسي، وهي: (ديري، 2011، 104)

1. الشمول: فهو يشمل كافة أنشطة وعمليات المؤسسة، بمعنى أن يغطي التقييم أجزاء المؤسسة ومستوياتها بالكامل، ولا يقتصر على بعضها فحسب.
2. الوضوح: بمعنى أن هذا النظام يجب أن يكون موضحاً بمعايير تمثل مستويات الأداء، كما يجب أن تكون مجالات التقييم وعناصره وطرق قياسه واضحة ومحددة للمسؤولين عن التقييم والمتأثرين به.
3. التكامل: حيث إن فاعلية نظام التقييم تعتمد بشكل كبير على مدى تكامل هذا النظام مع أنظمة المؤسسة الأخرى، كالخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات لغرض التطوير التحسين، وتقوم فكرة التكامل على أساس خطط كل مستوى من المستويات، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فنظام التقييم يقوم بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ووضع أو التعديل في الاستراتيجيات.
4. السرعة: وتعني قدرة نظام التقييم على ملاحقة إنجازات المؤسسة، وتحديد مدى اتفاقها مع المعايير الموضوعية، هي القياس الحقيقي لفاعليته، فكلما كانت المدة الزمنية بين الأداء الفعلي وعملية التقييم قصيرة، كانت عملية تحديد الانحرافات وتصحيحها أفضل للمؤسسة، مما يتيح ردود فعل سريعة للتحسين المستمر، وإذا طالت المدة الزمنية فإن مخرجات التقييم تصبح بدون فائدة، ولا تسهم في التأثير الحاضر والمستقبل.
5. التعددية: والمقصود بها أن تقييم الأداء يناسب كل المؤسسات، على الرغم من اختلاف المستويات، والأهداف، وكذلك البيئة المتغيرة، والهيكل، وغيرها، وتتميز مقاييس تقييم الأداء بتناسب الأبعاد المتعددة للمؤسسات، منها المستويات، الأهداف، الهيكل، والبيئة بشكل متكامل.



الشكل (3-1) خصائص تقييم الأداء المؤسسي

إعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر سابقة

3-2-9-3 متطلبات نجاح تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء يتوقف على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في عملية التقييم، وهناك بعض الشروط الأساسية الواجب توافرها للوصول إلى تقييم دقيق، ومن بين هذه الشروط ما يأتي: (المحاسنة، 2013، 154-155)

1. ارتباط طريقة التقييم برسالة وأهداف المؤسسة، وقيمها، وثقافتها.
2. وجود تنوع في مصادر الحصول على المعلومات.
3. قنوات الاتصال يجب أن تكون مفتوحة بين الأطراف المعنية بعملية التقييم.
4. توفير الإرشادات بشكل واضح ومفهوم ومحدد للأشخاص القائمين على عملية تقييم الأداء.
5. يجب أن تكون النتائج موضوعية وتتمتع بالصدق والثبات.
6. أن تكون هناك مرونة كافية للتعديل، والتحسين، والتطوير المستمر.
7. أن تكون إجراءات التقييم سهلة وبسيطة، وخالية من التعقيد.
8. يجب أن تنفذ الإجراءات في الوقت المحدد لها.

3-9-3 مبادئ تقييم الأداء المؤسسي، والأسس العامة لتقييمه، ومراحله

3-9-3-1 مبادئ تقييم الأداء المؤسسي:

هناك مبادئ عديدة يجب التعرف عليها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تتجح هذه المهمة. ومن هذه المبادئ ما يأتي: (أبو النصر، 2002، 142-143)

أ- مبدأ الوضوح: ويعني أن يعتمد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

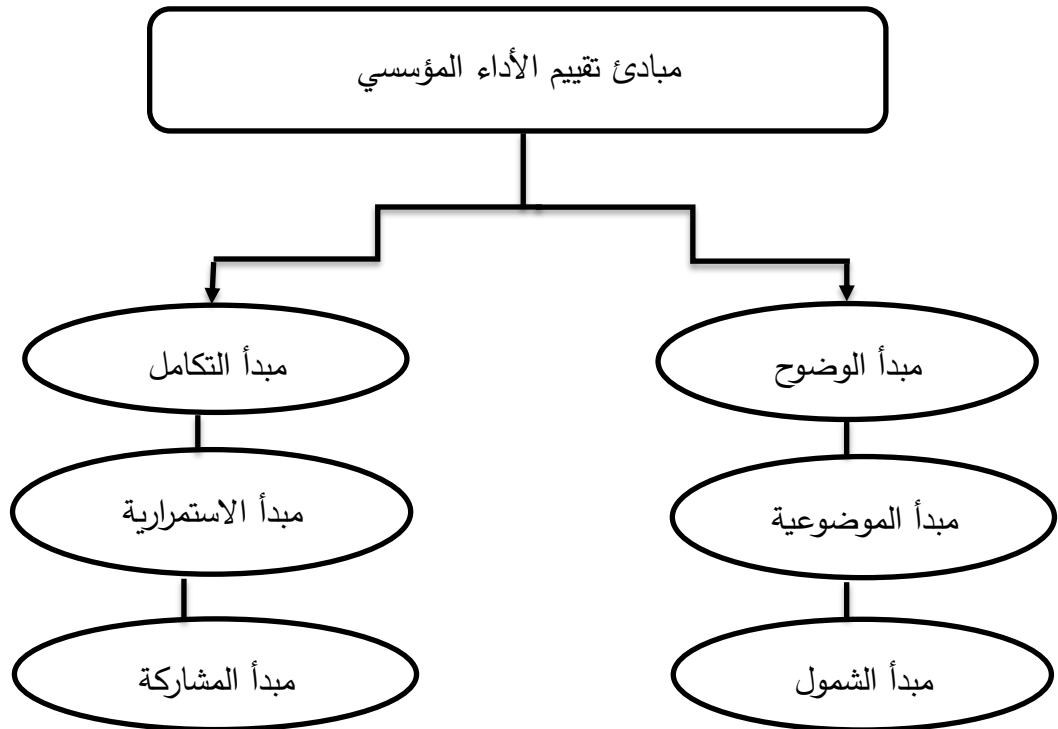
ب- مبدأ الموضوعية: بمعنى يجب استخدام معايير ومفاهيم موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو الجماعة.

ج- مبدأ الشمول: بمعنى أن تشمل عملية تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات، أو على كل نقاط القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات، أو العكس.

د- مبدأ الاستمرارية: بمعنى يجب أن يكون تقييم الأداء عملية دائمة ومستمرة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر أو شهرين من السنة فقط.

هـ- مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء الجوانب المهمة في هذا الشأن، وهي: المعارف، السلوك، الاتجاهات، المهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك الأخرى.

و- مبدأ المشاركة: والمقصود بها ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع خطوات ومراحل عملية تقييم الأداء.



الشكل (2-3) مبادئ تقييم الأداء المؤسسي

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر سابقة

3-9-3-2 الأسس العامة لتقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تركز على أسس عدة منها ما يأتي: -

1. **تحديد أهداف المؤسسة:** في كل مؤسسة يكون هناك عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك يجب أولاً تحديد هذه الأهداف، ودراستها، ومعرفة مدى دقتها وواقعيتها،

ويتمثل التحديد الدقيق لها في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس أوجه ومجالات نشاط مختلف الأقسام والوحدات التابعة لها. (حامد،

2009، 125)

2. **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** - من الضروري وضع خطط تفصيلية لكل

مجالات أنشطة المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة، وكيفية الحصول عليها، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بطريقة تحقق أقصى استفادة ممكنة، وهي تعني أيضاً وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، وذلك لتحديد كيفية تنفيذ الأهداف ضمن إطار زمني محدد. (الكرخي، 2007،

38)

3. **تحديد مركز المسؤولية:** - وتعني أن كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين، ولها حرية

اتخاذ القرارات التي تعد جزءاً من نشاط المؤسسة، وتحديد النتائج التي سيتم الحصول عليها.

4. **تحديد مؤشرات الأداء:** - تعد هذه الخطوة من الجوانب المهمة في عملية التقييم، كما تُعدّ

الخطوة الأكثر صعوبة في نفس الوقت، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع النتائج وطبيعتها، التي يسفر عليها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة، مما ينتج عنه تعدد المؤشرات المتاحة، ولذلك يجب اختيار أفضل المؤشرات، والذي يعدّ صدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.

(عبد الله، 1999، 196)

5. **توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** إن عملية تقييم الأداء تستدعي توفر جهاز رقابي

مختص بمراقبة التنفيذ الفعلي، وكذلك تسجيل وتدوين النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد هذا الجهاز أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، حيث تعتمد نتائج التقييم على صحتها وموضعيتها، وكذلك دقة وصحة

البيانات المسجلة. (الكرخي، 2007، 38)

3-9-3-3 مراحل تقييم الأداء المؤسسي:

تمر عملية تقييم الأداء المؤسسي بمراحل عدة، منها ما يأتي: (حمزاوي، 2013، 11-

(13)

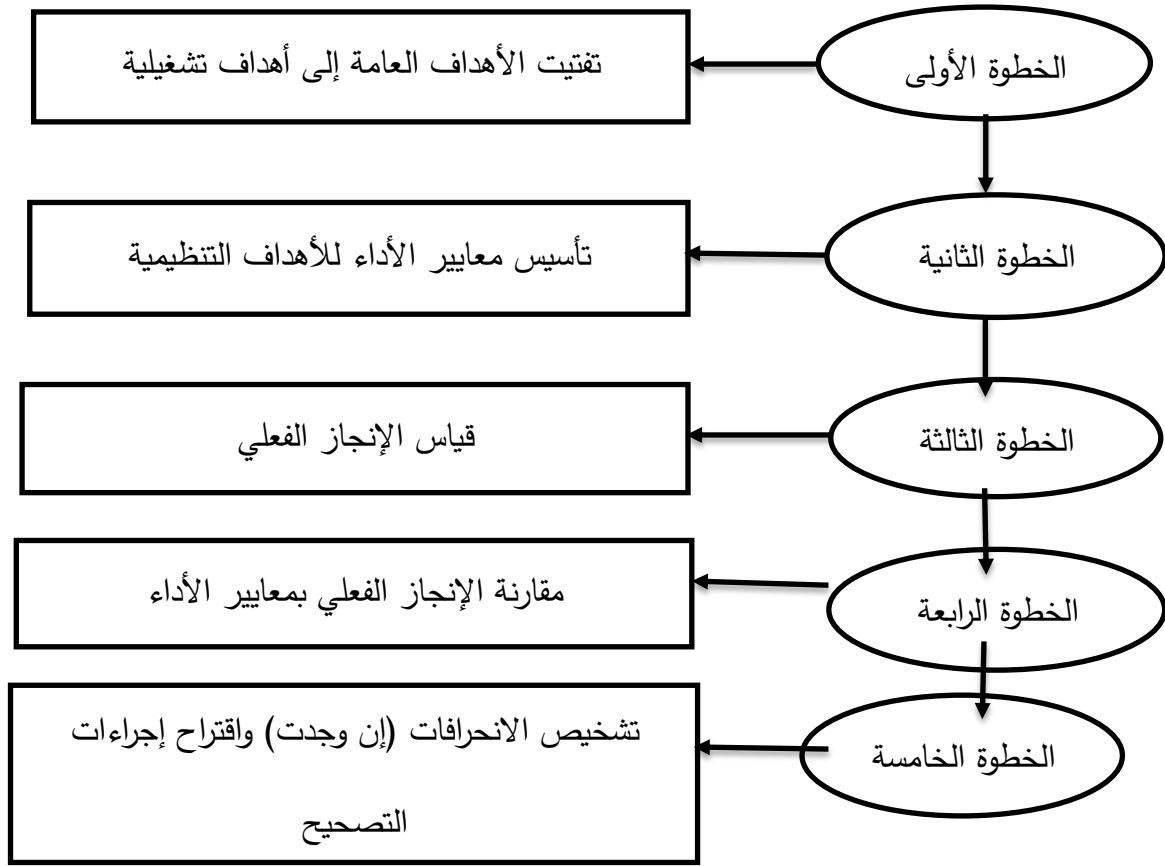
1. تفتت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية: يجب تفكيك الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية أكثر تفصيلاً ووضوحاً، ومصاغة بطريقة كمية بقدر الإمكان لكي تكون مفهومة وواضحة للمنفذين، وتساعد في الانتقال للخطوة الثانية من خطوات تقييم الأداء المؤسسي.

2. تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية: إن صياغة ووضع معايير الأداء لكل هدف تشغيلي هو الخطوة الأساسية لتنفيذ تقييم الأداء المؤسسي، وقد يجد البعض صعوبة في تأسيس معايير الأداء لبعض الأنشطة، وهو ما يتطلب تفكيراً إبداعياً يشترك فيه جميع القائمين بهذه الأنشطة؛ لتحديد معايير واضحة ومفهومة، قابلة للقياس وممكنة التحقيق، وقد تكون هذه المعايير مرتبطة بكمية العمل، وزمن الإنجاز، وشروط الجودة لمنتج هذه الأنشطة.

3. قياس الإنجاز الفعلي: تبدأ مرحلة قياس الإنجاز الفعلي بتصميم نماذج وإجراءات المتابعة، التي يسجل فيها أولاً بأول الأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة محل التقييم، سواء على مستوى الوظائف أو التقسيمات التنظيمية بمستوياتها المتعددة، وهو ما يحتاج اجتهاداً ومثابرة شبه يومية قد لا يهتم بها بعض المسؤولين على الرغم من أهميتها في منظومة قياس الأداء المؤسسي.

4. مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء: هذه الخطوة يقوم بها متخصصون في تقييم الأداء، لديهم معرفة وخبرة بنوع العمل أو الأنشطة التي يتم تقييم أدائها، والهدف منها بيان ما إذا كان هناك انحراف بالنقص أو الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري، بواسطة معايير الأداء.

5. تشخيص الانحرافات (إن وجدت)، واقتراح الإجراءات التصحيحية: حيث يتم معرفة أسباب ومكان الانحراف والأشخاص المسؤولين عن هذا الانحراف، وهذه الطريقة تسهل عملية العثور على حل للمشكلات التي أدت إلى هذا الانحراف، ومدى إمكانية تناول هذه المشكلات وعلاجها، وعدم تكرار حدوثها مستقبلاً.



الشكل (3-3) مراحل تقييم الأداء المؤسسي

(حمزاوي، 2013، 11)

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

تمهيد

الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية

تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبارها

عرض البيانات الأولية للدراسة

وصف خصائص عينة الدراسة

وصف متغيرات الدراسة

اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

اختبار فرضيات الدراسة

النتائج

التوصيات

4-1 تمهيد

قسم هذا الفصل على ثلاثة مباحث: يستعرض المبحث الأول النبذة المختصرة عن (جامعة الزاوية)، ومنهجية الدراسة من خلال منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتصميم أداة الدراسة، واختبارها، في حين يصف المبحث الثاني عرض البيانات الأولية للدراسة، أما المبحث الثالث، فتمثل في النتائج والتوصيات، وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، المعروف اختصاراً ببرمجة (Spss)، الإصدار (24)، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تساعد في الوصول إلى نتائج عملية تخدم أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها.

4-2 الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

4-2-1 نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية:

هي إحدى الجامعات الحكومية الليبية، تأسست سنة 1988م بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (35)، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الأفريقية، واتحاد الجامعات الإسلامية.

تضم الجامعة المركب الجامعي الحديث، بالإضافة إلى العديد من المواقع الإدارية والتعليمية الأخرى، الموزعة على ثلاث مدن هي: الزاوية، العجيلات، زوارة. حيث يصل عدد الكليات في مختلف المواقع إلى (28) كلية، شاملة لتخصصات الآداب، والطب البشري، وطب الأسنان، والصيدلة، والتقنية الطبية، وتقنية المعلومات. والتي تمنح المؤهلات العلمية في مختلف المستويات الجامعية، ويشمل المركب الجامعي الحديث عدداً من المباني والمنشآت التعليمية، والذي يقع على بعد ستة كيلو مترات جنوب جامعة الزاوية، ويغطي مساحة مئة هكتار، وقد روعي في إنشاء تلك المباني جمالية التصميم الداخلي والخارجي.

وتعد جامعة الزاوية أول جامعة ليبية معتمدة من مفوضية الاتحاد الأوروبي للخدمات الاعتمادية، برقم تعريف: (933771568 PIC)، منذ سنة 2012م، وقد فازت مع شراكات أوروبية ومحلية بعدة مشاريع تنافسية مدعومة من الاتحاد الأوروبي، ولها مجموعة من الاتفاقيات مع جامعات عالمية.

4-2-2 منهجية الدراسة

4-2-2-1 منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يجمع بين الوصف والتحليل معاً، وذلك من خلال معرفة واقع الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي بجامعة الزاوية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على معرفة الأثر بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، والتي تتمثل في الحوكمة كمتغير مستقل، ومستوى الأداء المؤسسي كمتغير تابع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية.

4-2-2-2 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية، وعددهم (2790) عضو هيئة تدريس، بحسب البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون الموظفين بالجامعة. وتم اختيار عينة عشوائية، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة واستهدافهم جميعاً، تم استخدام أسلوب المعاينة بديلاً عن أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد تم تحديد حجم العينة بعدد (338) مفردة، بناءً على جدول: (Krejcie and Morgan (1970)) لتحديد حجم العينة، وقد تم توزيع عدد (340) لتقادي عدم استرجاع بعض الاستبانات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-1) يبين إجراءات توزيع الاستبانات

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات غير الصالحة للتحليل	الاستبانات الخاضعة للتحليل	
				العدد	النسبة
الإجمالي	340	16	14	310	91%

وبهذا يكون حجم عينة الدراسة المستهدف (310) مفردة من المجتمع الأصلي، وبنسبة (91%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة جيدة ومقبولة في البحث العلمي.

4-2-2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية:

استخدمت الدراسة لتحليل إجابات مفردات العينة الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- النسبة المئوية: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات العينة بحسب الخصائص الشخصية والمؤسسية.

ب- المتوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.

ج- الانحراف المعياري: استخدم لقياس الانحرافات في إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.

د- معامل كرونباخ ألفا: استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

هـ- معامل الارتباط: استخدم في الاتساق الداخلي.

و- تحليل الانحدار البسيط: استخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد (أبعاد الحوكمة) في المتغير التابع الأداء المؤسسي.

ز- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (الحوكمة، الأداء المؤسسي)، تُعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ح- اختبار (T) للعينات المستقلة : (Independent – Samples T – Test)، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى (الحوكمة، الأداء المؤسسي) تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي).

4-2-2-4 تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبارها:

اعتمدت الدراسة في جمع بيانات الاستبانة كأداة قياس رئيسية، تم إعدادها خصيصاً لغرض جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في أهداف الدراسة واختبار الفرضيات. البحثية التي قامت عليها الدراسة، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبانة لجمع البيانات الأولية من بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية، واعتمدت في تصميم فقرات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة من أسئلة وعبارات على مصادر عدة، وهي:

أ- الإطار النظري للدراسة وما تضمنه من أفكار، تم تطويرها وصياغتها فيما بعد في شكل أسئلة وعبارات محددة، شكلت المحتوى الرئيسي للاستبانة.

ب- الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاطلاع على منهجيتها، وأساليبها، وأدواتها في جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة.

ج- توجيهات الأستاذ المشرف واقتراحاته بخصوص تطوير كثير من فقرات الاستبانة، وصياغتها على النحو الذي انتهت إليه الاستبانة في صورتها النهائية، والمودعة نسخة منها في الجزء الخاص بملاحق الدراسة، حيث تكونت (الاستبانة) من ثلاثة أقسام، هي:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

احتوى هذا القسم على البيانات الأساسية حول مفردات عينة الدراسة، وهي: الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

القسم الثاني: مقياس الحوكمة:

تضمن مقياس الحوكمة وهو المتغير المستقل الرئيسي في الدراسة على ثلاثين فقرة، تهدف إلى التعرف على مدى ممارسة الحوكمة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة قيد الدراسة، وقد تم تحديد ستة أبعاد للحوكمة، وتم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات موضوع الدراسة والدراسات السابقة، وهي تشمل أهم أبعاد الحوكمة، وتم توزيع فقرات مقياس الحوكمة على المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية:

1. المساءلة، وتمثله الفقرات: (1- 5).
2. الإفصاح والشفافية، وتمثله الفقرات: (6- 10).
3. العدالة والمساواة، وتمثله الفقرات: (11- 15).
4. المشاركة، وتمثله الفقرات: (16- 20).
5. المسؤولية الاجتماعية، وتمثله الفقرات: (21- 26).
6. أخلاقيات وسلوك العمل، وتمثله الفقرات: (27- 30).

القسم الثالث: مقياس الأداء المؤسسي:

اشتمل مقياس الأداء المؤسسي وهو المتغير التابع الرئيسي في الدراسة على سبع عشر فقرة، تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة قيد الدراسة.

وقد تم تصميم العبارات (الفقرات) الواردة بالاستبانة على مقياس ليكرت خماسي الرتب، حيث تم تحديد أوزان العبارات للمقياسين (المتغيرين) الرئيسيين، وهي: الحوكمة، الأداء المؤسسي، بحيث أخذت التوزيع الآتي:

جدول رقم (4-2) يبين مقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

جدول رقم (4-3) يبين تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الرأي	المتوسط المرجح	تقييم مستوى المتوسط الحسابي
غير موافق تماماً	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
موافق لحد ما	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
موافق تماماً	من 4.20 إلى 5	مرتفع جداً

اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: الصدق:

يقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، وللتحقق من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، والتأكد من دقة فقرات المقياس، وتناسقها، وتوافقها، ووضوحها، وملاءمتها للبيئة البحثية، فقد تم إخضاعها لاختبارات الصدق الآتية:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق مقياس أداة الدراسة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية. (انظر الملحق، رقم (1)) وذلك لإبداء آرائهم، وتقديم مقترحاتهم حول الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة فيها، ومدى ملاءمتها للتطبيق في الدراسة، وقد طلب من المحكمين الآتي:

- أ- تحديد مدى مصداقية وصلاحيّة الفقرات، وصياغتها.
- ب- تحديد مدى انتماء الفقرات للمتغير أو المقياس المدرجة تحته.
- ج- إضافة، أو تعديل، أو حذف ما يرونه مناسباً.
- وبناء على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين، فقد تم إجراء بعض التعديلات الضرورية في بعض فقرات الاستبانة بشكلها النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بعد إتمام إجراءات الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بتوزيع عدد (36) استبانة على عينة من المجتمع الأصلي، وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتية توضح ذلك:

المتغير المستقل الفرعي الأول: المساءلة

الجدول رقم (4-4) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير المساءلة والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	
0.000	**0.817	يخضع جميع العاملين في المؤسسة للمساءلة	1
0.000	**0.773	يتم تحمل المسؤولية عن أي قرارات أو تصرفات يقوم بها الموظف	2
0.000	**0.893	يتم تطبيق القانون على جميع العاملين بالمؤسسة	3
0.000	**0.667	يؤدي تطبيق الأنظمة والقوانين إلى حفظ حقوق جميع الموظفين	4
0.000	**0.721	يوجد بالمؤسسة نظام رقابي فعال لمراقبة سير العمل	5

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول (المساءلة)، والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05)، وهي علاقات طردية، وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

المتغير المستقل الفرعي الثاني: الإفصاح والشفافية

الجدول رقم (4-5) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية للمتغير

العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	**0.744	0.000
2	**0.861	0.000
3	**0.833	0.000
4	**0.856	0.000
5	**0.820	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الثاني (الإفصاح والشفافية)، والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.05)، وهي علاقات طردية، وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

المتغير المستقل الفرعي الثالث: العدالة والمساواة

جدول رقم (4-6) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير العدالة والمساواة والدرجة الكلية للمتغير

العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
1	**0.810	0.000
2	**0.724	0.000
3	**0.844	0.000
4	**0.879	0.000
5	**0.781	0.000

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث (العدالة والمساواة)، والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05)، وهي علاقات طردية، وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

المتغير المستقل الفرعي الرابع: المشاركة

الجدول رقم (4-7) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير المشاركة والدرجة الكلية للمتغير

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 للعاملين حق المشاركة في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة	**0.797	0.000
2 يشارك الموظف في وضع الخطط وتعديلها	**0.839	0.000
3 يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تخص المؤسسة	**0.887	0.000
4 يستطيع الموظفون إبداء آرائهم حول أي تطوير داخل المؤسسة	**0.845	0.000
5 تشكيل اللجان في المؤسسة يتم بطريقة تضمن مشاركة جميع الموظفين	**0.795	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي (الرابع المشاركة)، والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05)، وهي علاقات طردية، وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

المتغير المستقل الفرعي الخامس: المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (4-8) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للمتغير

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تدعم المؤسسة الأنشطة التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع	**0.783	0.000
2 حماية البيئة من أهم المرتكزات التي تحرص عليها المؤسسة	**0.764	0.000
3 تقوم المؤسسة بندوات وورش عمل تتناول فيها المشاكل التي تواجه المجتمع وطرق حلها	**0.805	0.000
4 تحرص المؤسسة على تحسين سمعتها من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع	**0.853	0.000
5 تقوم المؤسسة بتوفير فرص عمل للأفراد للحد من البطالة في المجتمع	**0.706	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الخامس (المسؤولية الاجتماعية)، والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.05)، وهي علاقات طردية، وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

المتغير المستقل الفرعي السادس: أخلاقيات وسلوك العمل

الجدول رقم (4-9) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير أخلاقيات وسلوك العمل والدرجة الكلية للمتغير

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 يلتزم جميع العاملين بالقوانين والأنظمة داخل المؤسسة	**0.832	0.000
2 يتمتع الموظفون بالنزاهة والأمانة أثناء القيام بمهامهم	**0.860	0.000
3 يتم تشجيع العمل الجماعي والمشاركة بين الموظفين بالمؤسسة	**0.855	0.000
4 هناك احترام للوقت من قبل الموظفين بالمؤسسة	**0.841	0.000
5 يتم الالتزام بنظام أخلاقيات العمل المتعارف عليها	**0.845	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي السادس (أخلاقيات وسلوك العمل)، والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.05)، وهي علاقات طردية، وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

الجدول رقم (4-10) يبين معاملات الارتباط بين فقرات مقياس الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمقياس.

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعمل المؤسسة على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات المميزة	**0.707	0.000
2	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة	**0.645	0.000
3	يستغل الموظف الموارد المتاحة لديه استغلالاً أمثل	**0.663	0.000
4	تستغل المؤسسة الموارد المتاحة لديها بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف	**0.822	0.000
5	يتم وضع معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف	**0.815	0.000
6	تحرص المؤسسة على توفير معلومات ذات جودة عالية للمساعدة في اتخاذ القرارات	**0.807	0.000
7	تعمل المؤسسة على زيادة قدرتها على تقديم خدمات جديدة	**0.809	0.000
8	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين	**0.862	0.000
9	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر في عملياتها لضمان جودة العمل	**0.882	0.000
10	النظام المتبع في المؤسسة يساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية عالية	**0.817	0.000

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	إنجاز الأعمال في المؤسسة يتم بشكل سريع ودقيق	**0.838	0.000
12	يحرص الموظفون على إنجاز العمل خلال الساعات المخصصة له	**0.786	0.000
13	يتم التنسيق بين العاملين في المؤسسة لإنجاز الأعمال	**0.834	0.000
14	يقوم الموظفون بإعداد التقارير وتنفيذ المعاملات في أقل وقت وبشكل منظم	**0.833	0.000
15	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل السرعة في إنجاز الأعمال	**0.737	0.000
16	يقوم الموظف بإنجاز مهامه بما يتوافق مع الأهداف المطلوبة	**0.854	0.000
17	الأنظمة والتعليمات توظف بشكل يحقق فاعلية المؤسسة	**0.863	0.000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع الرئيسي

الأداء المؤسسي

والدرجة الكلية للمتغير أن معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05)، وهي

علاقات طردية، وبذلك يُعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

3. اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات (الاستبانة) النتائج نفسها إذا ما تم استخدامها مرة أخرى، وتحت ظروف مماثلة، ونفس الشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات (الاستبانة) يعني الاستقرار في نتائج (الاستبانة)، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال مدة زمنية معينة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس (الاستبانة)، ولكل بُعد من أبعاده، وقد كانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات جاءت بمعاملات مرتفعة تقريباً، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وتكون (الاستبانة) في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:-

الجدول رقم (4-11) يبين الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيم ألفا كرو نباخ
المساءلة	5	0.825
الإفصاح والشفافية	5	0.880
العدالة والمساواة	5	0.867
المشاركة	5	0.888
المسؤولية الاجتماعية	5	0.840
أخلاقيات وسلوك العمل	5	0.902
الحوكمة	30	0.959
الأداء المؤسسي	17	0.965
الإجمالي	47	0.977

1-5 عرض البيانات الأولية للدراسة

1-1-5 وصف خصائص عينة الدراسة:

أ- الجنس

الجدول رقم (5-1) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة: حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	152	49.0
2	أنثى	158	51.0
	المجموع	310	100.0



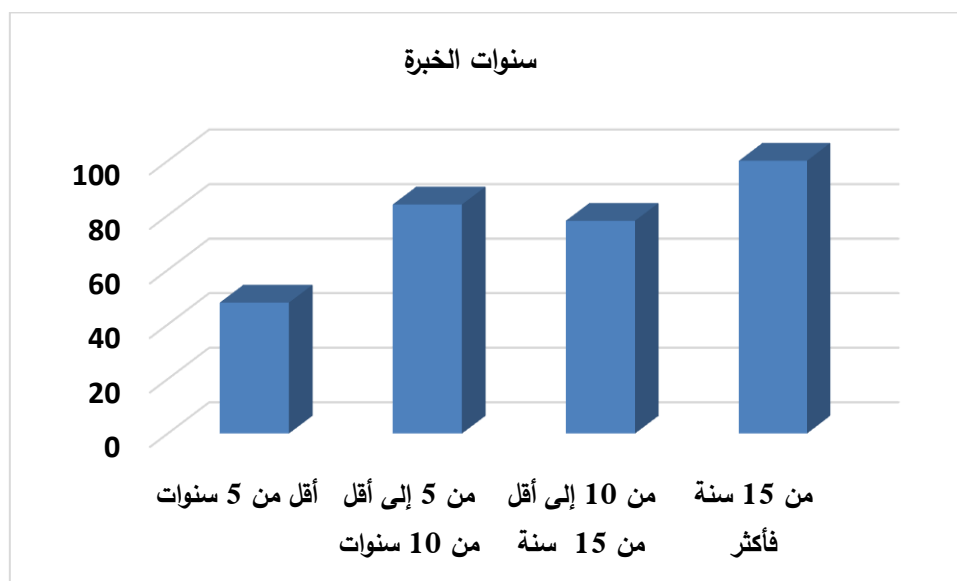
الشكل البياني رقم (5-1) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة: حسب الجنس

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول والشكل البياني السابقين، أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من الإناث، فكان عددهم (158%) مبحوثة، وبنسبة (51%) من مفردات إجمالي العينة أما فئة الذكور فبلغ عددهم (152) مبحوثاً، وبنسبة (49%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وتشير هذه النسب إلى أن أغلب المبحوثين كانوا من الإناث وبنسبة متقاربة.

ب-سنوات الخبرة

الجدول رقم (5-2) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة المؤسسية	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	48	15.5
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	84	27.1
3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	78	25.2
4	من 15 سنة فأكثر	100	32.3
المجموع		310	100.0



الشكل البياني رقم (5-2) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

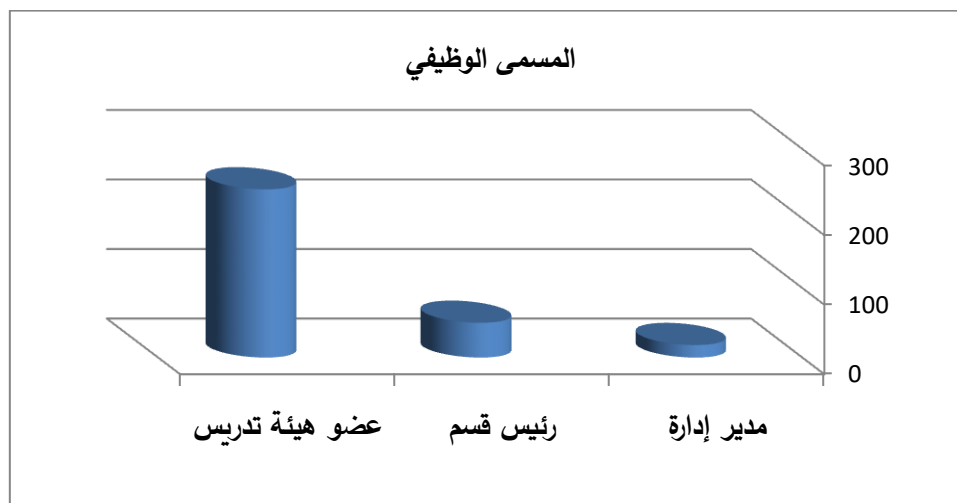
في الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن سنوات الخبرة تتراوح (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (32.3%)، ويشكلون النسبة الأكبر من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم يليه سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بنسبة (27.1%) من إجمالي المفردات، ويليه سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة متقاربة، وأقل نسبة لمن تتراوح خبرتهم

المؤسسية (أقل من 5 سنوات)، وتشير هذه النسب إلى وجود سنوات خبرة جيدة لمفردات عينة الدراسة.

ج- المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (5-3) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1	مدير إدارة	18	5.8
2	رئيس قسم	50	16.1
3	عضو هيئة تدريس	242	78.1
	المجموع	310	100.0



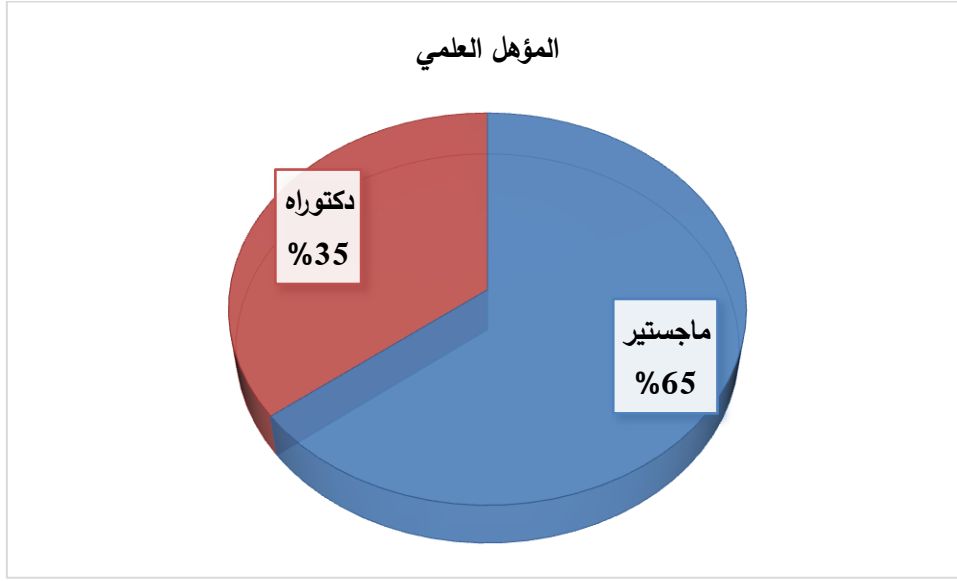
الشكل البياني رقم (5-3) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي

ينتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن أغلب المبحوثين كانوا (أعضاء هيئة التدريس)، ويمثلون نسبة (78.1%)، ثم يليه المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (16.1%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم المسمى الوظيفي (مدير إدارة) بأقل نسبة، بلغت (5.8%) من إجمالي العينة.

د- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-5) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	ماجستير	200	64.5
3	دكتوراه	110	35.5
	المجموع	310	100.0



الشكل البياني رقم (4-5) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلب مفردات عينة الدراسة لديهم مؤهل العلمي (ماجستير)، بنسبة (64.5%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم يليه ممن لديهم المؤهل العلمي (دكتوراه)، ويمثلون نسبة (35.5%) من مفردات عينة الدراسة.

2-1-5 وصف متغيرات الدراسة:

لمعرفة مستوى الحوكمة بجامعة الزاوية من خلال أبعاده: (المساءلة، الإفصاح والشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات وسلوك العمل)، تم حساب كل بُعد (متغير) على حدة على النحو الآتي:

أ- المتغير الأول (المساءلة):

تم قياس المتغير الأول المساءلة من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتقييم مستوى الحوكمة.

الجدول رقم (5-5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير المساءلة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1	3.14	1.070	متوسط
2	3.35	0.963	متوسط
3	2.99	1.169	متوسط
4	3.21	1.308	متوسط
5	2.97	1.070	متوسط
المتوسط الحسابي العام	3.13	0.861	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (يتم تحمل المسؤولية عن أي قرارات أو تصرفات يقوم بها الموظف)، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.963)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (يوجد بالمؤسسة نظام رقابي فعال لمراقبة سير العمل)، بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.070)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت متقاربة، وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير (المساءلة) (3.13)، وبانحراف معياري (0.861)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول هذا المتغير قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة نوعاً ما لكل عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق الحوكمة المتمثل في (المساءلة) كان متوسطاً، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ب- المتغير المستقل الفرعي الثاني (الإفصاح والشفافية):

تم قياس المتغير الثاني الإفصاح والشفافية من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتقييم مستوى الحوكمة.

الجدول رقم (5-6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإفصاح والشفافية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1	3.83	0.993	مرتفع
2	3.46	1.009	مرتفع
3	3.25	1.007	متوسط
4	3.28	0.989	متوسط
5	2.92	1.083	متوسط
المتوسط الحسابي العام			متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (رؤية المؤسسة ورسالتها واضحة ومعلنة للجميع) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.993)، بمستوى موافقة مرتفع، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تتبع المؤسسة مبدأ الشفافية في حل المشاكل)، بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري (1.083)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت متفاوتة، وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير (الإفصاح والشفافية) (3.35)، وبانحراف معياري (0.836)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول هذا المتغير قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعاً ما لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق الحوكمة المتمثل في (الإفصاح والشفافية) كان متوسطاً، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ج- المتغير المستقل الفرعي الثالث (العدالة والمساواة):

تم قياس المتغير الثالث العدالة والمساواة من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتقييم مستوى الحوكمة.

الجدول رقم (5-7) يبين يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير العدالة والمساواة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1	2.80	1.127	متوسط
2	2.94	1.019	متوسط
3	22.7	1.166	متوسط
4	2.88	1.091	متوسط
5	2.99	1.046	متوسط
المتوسط الحسابي العام			متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (الوصف والتوصيف الوظيفي بالمؤسسة يتناسب مع مهام ومسؤوليات الوظيفة وشاغلها) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.99)، وانحراف معياري (1.046)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (الترقيات والحوافز الممنوحة للموظفين تعطى بشكل عادل دون تمييز)، بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (1.166)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت متقاربة، وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير (العدالة والمساواة) (2.87)، وبانحراف معياري (0.882)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول هذا المتغير قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعاً ما لكل عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق الحوكمة المتمثل في (العدالة والمساواة) كان متوسطاً، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

المتغير المستقل الفرعي الرابع (المشاركة):

تم قياس المتغير الفرعي المشاركة من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتقييم مستوى الحوكمة.

الجدول رقم (5-8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير المشاركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1 للعاملين حق المشاركة في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة	3.35	1.041	متوسط
2 يشارك الموظف في وضع الخطط وتعديلها	2.85	.9320	متوسط
3 يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تخص المؤسسة	2.95	1.020	متوسط
4 يستطيع الموظفون إبداء آرائهم حول أي تطوير داخل المؤسسة	3.16	.9820	متوسط
5 تشكيل اللجان في المؤسسة يتم بطريقة تضمن مشاركة جميع الموظفين	2.78	.9470	متوسط
المتوسط الحسابي العام	3.02	0.818	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (للعاملين حق المشاركة في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.041) بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تشكيل اللجان في المؤسسة يتم بطريقة تضمن مشاركة جميع الموظفين)، بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.947)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت متقاربة، وانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير (المشاركة) (3.02)، وانحراف معياري (0.818)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول هذا المتغير قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعاً ما لكل عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق الحوكمة المتمثل في (المشاركة) كان متوسطاً، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

د - المتغير المستقل الفرعي الخامس (المسؤولية الاجتماعية):

تم قياس المتغير الفرعي (المسؤولية الاجتماعية)، من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتقييم مستوى الحوكمة.

الجدول رقم (5-9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير المسؤولية الاجتماعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1 تدعم المؤسسة الأنشطة التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع	3.42	0.9980	مرتفع
2 حماية البيئة من أهم المرتكزات التي تحرص عليها المؤسسة	3.15	1.004	متوسط
3 تقوم المؤسسة بندوات وورش عمل تتناول فيها المشاكل التي تواجه المجتمع وطرق حلها	3.63	0.9590	مرتفع
4 تحرص المؤسسة على تحسين سمعتها من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع	3.55	1.006	مرتفع
5 تقوم المؤسسة بتوفير فرص عمل للأفراد للحد من البطالة في المجتمع	2.93	1.050	متوسط
المتوسط الحسابي العام	3.34	0.783	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (تقوم المؤسسة بندوات وورش عمل تتناول فيها المشاكل التي تواجه المجتمع وطرق حلها) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.959)، بمستوى موافقة مرتفع، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تقوم المؤسسة بتوفير فرص عمل للأفراد للحد من البطالة في المجتمع)، بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (1.050)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت متفاوتة، وانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير (المسؤولية الاجتماعية) (3.34)، وانحراف معياري (0.783)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول هذا المتغير قد أظهرت اتجاهات عامة نحو الموافقة بمستوى مرتفع لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق الحوكمة المتمثل في

(المسؤولية الاجتماعية) كان متوسطاً، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

هـ- المتغير المستقل الفرعي السادس (أخلاقيات وسلوك العمل)

تم قياس المتغير الفرعي (أخلاقيات وسلوك العمل) من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتقييم مستوى الحوكمة.

الجدول رقم (5-10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير أخلاقيات وسلوك العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
1 يلتزم جميع العاملين بالقوانين والأنظمة داخل المؤسسة	3.21	1.025	متوسط
2 يتمتع الموظفون بالنزاهة والأمانة أثناء القيام بمهامهم	3.19	0.937	متوسط
3 يتم تشجيع العمل الجماعي والمشاركة بين الموظفين بالمؤسسة	3.32	0.993	متوسط
4 هناك احترام للوقت من قبل الموظفين بالمؤسسة	2.94	1.050	متوسط
5 يتم الالتزام بنظام أخلاقيات العمل المتعارف عليها	3.36	0.961	متوسط
المتوسط الحسابي العام	3.20	0.840	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي (للحوكمة)	3.15	0.696	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (يتم الالتزام بنظام أخلاقيات العمل المتعارف عليها) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.961)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (هناك احترام للوقت من قبل الموظفين بالمؤسسة)، بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (1.050)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت متقاربة، وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير (أخلاقيات وسلوك العمل) (3.20)، وبانحراف معياري (0.840)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول هذا المتغير قد أظهرت اتجاهات عامة نحو الموافقة نوعاً ما لكل عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق الحوكمة المتمثل في (أخلاقيات وسلوك العمل) كان متوسطاً، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للحكومة بالجامعة قيد الدراسة (3.15)، بمستوى (متوسط)، وانحراف معياري بلغ (0.696)، مما يدل على أن هناك تطبيقاً للحكومة نوعاً ما بالجامعة قيد الدراسة.

و- المتغير التابع (الأداء المؤسسي):

لمعرفة مستوى الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس الإدارة بجامعة الزاوية، تم قياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي) من خلال سبع عشر فقرة وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الأداء.

الجدول رقم (5-11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الأداء المؤسسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	3.15	1.035	متوسط
2	3.33	1.043	متوسط
3	3.22	.883	متوسط
4	3.18	1.001	متوسط
5	3.21	1.059	متوسط
6	3.15	1.032	متوسط
7	3.32	1.010	متوسط
8	3.13	1.078	متوسط
9	3.27	1.085	متوسط
10	3.10	1.050	متوسط
11	2.97	.9380	متوسط
12	3.12	.9540	متوسط
13	3.21	.9590	متوسط
14	3.04	1.011	متوسط
15	3.03	1.055	متوسط
16	3.26	.9370	متوسط
17	3.18	1.027	متوسط
المتوسط الحسابي العام	73.1	7.800	متوسط

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب الفقرات جاءت بمستويات حسابية متوسطة، أي أقل من المتوسط المعتمد في الدراسة، ويتضح أن الفقرة التي تنص على أن: (تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.043)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (إنجاز الأعمال في المؤسسة يتم بشكل سريع ودقيق) ، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.937)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت متوسطة، وبانحرافات صغيرة أقل من الواحد لأغلب الفقرات، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء المؤسسي (3.17)، وبانحراف معياري (0.807)، مما يؤكد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول متغير الأداء المؤسسي، قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة نوعاً ما لكل العبارات، ويدل على أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطاً، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

6-1 اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

6-1-1 اختبار فرضيات الدراسة:

من المهم قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي تم اتباعها، والمتمثلة في الآتي:

أ. مستوى المعنوية (دلالة) لهذه الدراسة، يساوي (0.05)، ودرجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.

ب. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة، والذي يساوي (0.05)، وقيمة مستوى المعنوية (الدلالة) المشاهد، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، في حال كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة (0.05)، والعكس صحيح.

اختبار فرضية الدراسة الرئيسية

الفرضية الرئيسية والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة (بمبادئها المختلفة) على الأداء المؤسسي (بمتغيراته المختلفة) بالمؤسسة قيد الدراسة.

وبهدف اختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو

الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على الأداء

المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في الأداء المؤسسي

لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة قيد الدراسة

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة كمتغير مستقل في الأداء

المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (6-1) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي	0.833	0.694	699.380	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.833) بإشارة موجبة،

وهذا يدل على أن العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى

الحوكمة زاد معها مستوى الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²)

يساوي (0.694)، مما يعني أن الحوكمة مسئولة عن تفسير (69.4%) من التغيرات التي تحدث

في الأداء المؤسسي، وأن ما نسبته (30.6%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ

العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (699.380)، بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. ومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات وسلوك العمل في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (6-2) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للمساءلة في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر المساءلة في الأداء المؤسسي	0.546	0.298	131.051	0.000	رفض H ₀

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.546) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين المساءلة والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى المساءلة زاد معها مستوى الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.298)، مما يعني أن بُعد المساءلة مسئول عن تفسير (29.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وأن ما نسبته (70.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (131.051)، بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. ومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة للإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي: الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (6-3) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر الإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي	0.694	0.482	286.065	0.000	رفض H ₀

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.694) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين الإفصاح والشفافية والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى الإفصاح والشفافية زاد معها مستوى الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.482)، مما يعني أن بُعد الإفصاح والشفافية مسئول عن تفسير (48.2%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وأن ما نسبته (51.8%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (286.065)، بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة.

ومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة في الأداء

المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (6-4) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للعدالة والمساواة في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر العدالة والمساواة في الأداء المؤسسي	0.756	0.572	411.511	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.756) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين العدالة والمساواة والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى العدالة والمساواة زاد معها مستوى الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.572)، مما يعني أن بُعد العدالة والمساواة مسئول عن تفسير (57.2%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وأن ما نسبته (42.8%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (411.511) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. ومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والمساواة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (5-6) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للمشاركة في الأداء المؤسسي

القرار	مستوى المعنوية المشاهد	اختبار F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
رفض H0	0.000	231.572	0.429	0.655	أثر المشاركة في الأداء المؤسسي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.655) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين المشاركة والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى المشاركة زاد معها مستوى الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.429)، مما يعني أن بُعد المشاركة مسئول عن تفسير (42.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وأن ما نسبته (57.1%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (231.572)، بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة.

ومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (6-6) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي

القرار	مستوى المعنوية المشاهد	اختبار F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
رفض H0	0.000	354.473	0.535	0.731	أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي

ينتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.731) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى المسؤولية الاجتماعية زاد معها مستوى الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.535)، مما يعني أن بُعد المسؤولية الاجتماعية مسئول عن تفسير (53.5%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وأن ما نسبته (46.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (354.473)، بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. ومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات وسلوك العمل في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات وسلوك العمل في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات وسلوك العمل في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات وسلوك العمل كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (6-7) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لأخلاقيات وسلوك العمل في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر أخلاقيات وسلوك العمل في الأداء المؤسسي	0.777	0.603	468.198	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.777)، بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين أخلاقيات وسلوك العمل والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى أخلاقيات وسلوك العمل زاد معها مستوى الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.603)، مما يعني أن بُعد أخلاقيات وسلوك العمل مسئول عن تفسير (60.3%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وأن ما نسبته (39.7%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (468.198)، بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. ومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات وسلوك العمل في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الحوكمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد

الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة

تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول (6-8) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى الحوكمة تُعزى لمتغير الجنس.

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
قبول H0	0.051	1.956	.689210	3.2294	الذكور
			.696240	3.0754	الإناث

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام Independent – Samples T –

(Test)، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (T) (1.956)، وبمستوى الدلالة المشاهد (0.051)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد

الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة

تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (6-9) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى الحوكمة تُعزى لمتغير سنوات

الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة المشاهد	القرار
بين المجموعات	4000	3	.1330	0.273	0.845	قبول H0
داخل المجموعات	149.270	306	.4880			
المجموع	149.670	309				

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وقد

تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة

(F) (0.273)، وبمستوى الدلالة المشاهد (0.845)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في

هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى

الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد

الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (6-10) نتائج تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق حول مستوى الحوكمة تُعزى لمتغير المسمى

الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة المشاهد	القرار
بين المجموعات	1.564	2	.7820	1.621	0.199	قبول H0
داخل المجموعات	148.106	307	.4820			
المجموع	149.670	309				

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (1.621)، وبمستوى الدلالة المشاهد (0.199)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي".
الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل

العلمي

ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:
الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (6-11) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى الحوكمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
قبول H0	0.521	0.643	.717430	3.1698	ماجستير
			.656950	3.1166	دكتوراه

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام Independent – Samples T –

(Test)، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (T) (0.643)، وبمستوى الدلالة المشاهد (0.521)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوكمة قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أعضاء هيئة

التدريس حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية، يستلزم إعادة صياغتها في صورة

فرضيات إحصائية، بحيث تكون على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي

قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد

الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول (6-12) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير الجنس.

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
قبول H0	0.263	1.122	.816220	3.2212	الذكور
			.795960	3.1184	الإناث

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام Independent – Samples T –

(Test)، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (T) (1.122)، وبمستوى الدلالة المشاهد (0.263)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي

قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد

الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (6-13) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير

سنوات الخبرة

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول H0	0.269	1.316	.8530	3	2.558	بين المجموعات
			.6480	306	198.325	داخل المجموعات
				309	200.883	المجموع

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (1.316)، وبمستوى الدلالة المشاهد (0.269)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي

قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد

الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (6-14) نتائج تحليل التباين الأحادي اختبار الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير

المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة المشاهد	القرار
بين المجموعات	1.129	2	.5640	0.867	0.421	قبول H0
داخل المجموعات	199.754	307	.6510			
المجموع	200.883	309				

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) (0.867)، وبمستوى الدلالة المشاهد (0.421)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، التي نصت على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد الدراسة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد الدراسة تُعزى لمتغير

المؤهل العلمي

ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي

قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد

الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (6-15) نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

القرار	مستوى دلالة المشاهد	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
قبول H_0	0.982	0.022	.844200	3.1696	ماجستير
			.736090	3.1674	دكتوراه

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام Independent – Samples T –

(Test)، وقد تبين من النتائج الواردة بالجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد

بلغت قيمة (T) (0.022)، وبمستوى الدلالة المشاهد (0.982)، وهي أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على: " لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي قيد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6-1-2 النتائج

توصلت الدراسة اعتماداً على تحليل البيانات الأولية لها إلى جملة من النتائج أهمها ما

يأتي:

1. إن مستوى تطبيق الحوكمة بجامعة الزاوية يُعد (متوسطاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.15)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهذا يشير إلى أن الإدارة بجامعة الزاوية تطبق الحوكمة نوعاً ما كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة.
2. إن متوسطات أبعاد الحوكمة جاءت على التوالي: (الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي (3.35)، المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.34)، أخلاقيات وسلوك العمل بمتوسط حسابي (3.15)، المساواة بمتوسط حسابي (3.13)، المشاركة بمتوسط حسابي (3.02) العدالة والمساواة بمتوسط حسابي (2.87)، وجميعها جاءت بمستويات متوسطة.
3. إن مستوى الأداء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة قيد الدراسة يُعد (متوسطاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (3.17)، بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.
4. وجود أثر (إيجابي) ذي دلالة إحصائية للحوكمة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.
5. وجود أثر (إيجابي) ذي دلالة إحصائية للمساواة، كُبعد من أبعاد الحوكمة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.
6. وجود أثر (إيجابي) ذي دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية، كُبعد من أبعاد الحوكمة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.
7. وجود أثر (إيجابي) ذي دلالة إحصائية للعدالة والمساواة، كُبعد من أبعاد الحوكمة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.
8. وجود أثر (إيجابي) ذي دلالة إحصائية للمشاركة، كُبعد من أبعاد الحوكمة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.
9. وجود أثر (إيجابي) ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية، كُبعد من أبعاد الحوكمة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.
10. وجود أثر (إيجابي) ذي دلالة إحصائية لأخلاقيات وسلوك العمل، كُبعد من أبعاد الحوكمة في الأداء المؤسسي بالجامعة قيد الدراسة.

11. لا توجد فروقات لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الحوكمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
12. لا توجد فروقات لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

6-1-3 التوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. على إدارة الجامعة الاهتمام بموضوع الحوكمة من خلال أبعادها (المساءلة، الإفصاح والشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات وسلوك العمل)، كونها تؤثر بشكل مباشر في الأداء المؤسسي.
2. على مبدأ المساءلة من خلال تطبيق القانون على جميع العاملين بالمؤسسة، والعمل على تفعيل نظام رقابي فعال لمراقبة سير العمل بالجامعة.
3. على المؤسسة اتباع مبدأ الشفافية في حل مشاكل العمل، وتوفير المعلومات اللازمة عن سير العمل داخل المؤسسة.
4. إعادة النظر في نظام الحوافز، بحيث تمنح الترقيات والحوافز للموظفين بشكل عادل من دون تمييز، وتطبيق القوانين على جميع الموظفين بالمؤسسة من دون تحيز.
5. إعطاء الموظفين فرص المشاركة في وضع الخطط والمساهمة في تعديلها، وفي اتخاذ القرارات المهمة، وإعطاء الفرصة لإبداء آرائهم حول أي تطوير داخل مؤسساتهم، ولزيادة ثقتهم بأنفسهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.
6. العمل على عقد لندوات، وتكثيف ورش العمل للموظفين، للمساهمة في حل مشاكل المجتمع، وتوفير فرص العمل، من خلال استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات المميزة، للحد من البطالة في المجتمع، وعلى المؤسسة دعم الأنشطة التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع، مثل حماية البيئة.
7. نشر ثقافة أخلاقيات العمل بين الموظفين بالمؤسسة، مثل إدارة الوقت والعمل بنزاهة وأمانة أثناء قيامهم بمهامهم، وتشجيع الموظفين أثناء القيام بالعمل الجماعي.

8. العمل على توفير معلومات ذات جودة عالية بالمؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرارات، واستغلال الموارد المتاحة لديها بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، وتحديث الأنظمة المتبعة في المؤسسة لتساهم في إنجاز الأعمال بفاعلية عالية.

9. إجراء المزيد من الدراسات حول الحوكمة، لتشمل أبعادًا أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر قاعدة، يتحسن من خلالها الأداء المؤسسي الملائم على مستوى قطاعات خدمية أخرى خاصة وعامة.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

الكتب

1. العدلوني، محمد أكرم، "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
2. الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
3. الكرخي، مجيد، تقويم الأداء المؤسسي باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4. الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
5. المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
6. أبو النصر، مدحت، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 2015.
7. أبو النصر، مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2002.
8. أفندي، عطية حسين، المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي. جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2010.
9. بن محسن، عبد العظيم، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020.
10. حسن، محمد قدری، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2014.

11. حمدان، خالد، وإدريس، وائل، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
12. خضر، أحمد علي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
13. ديري، زاهد محمد، الرقابة الإدارية/ إدارة أعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. درويش، عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2007.
15. رضوان، محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012-2013.
16. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، 2006.
17. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2008.
18. عباس، علي محمد صالح، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
19. عبد المحسن، تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، ت. 2002.
20. عبد العال، طارق، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
21. عبد العال، طارق، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف المفاهيم والمبادئ التجارب والمتطلبات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
22. عقيل، جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
23. قباجه، عدنان، حامد مهند وإبراهيم السقافي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية، فلسطين، 2008.

24. محمد، عبد الرحمن، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007.
25. مجيد، سوسن شاكر، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، الكعبة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
26. موسى، محمد إبراهيم، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
27. نصر، عبد الوهاب، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
28. يريقي، حسين وعبد الصمد، عمر، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، جامعة المدينة، 2001.
29. يوسف، محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007.

المجلات والدوريات

1. البنك، الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.
2. الحربي، آلاء واصل، أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية، دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 3، 2021.
3. الشلفان، عادل بن أحمد، دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، 2021.
4. الشمري، صادق راشد، دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، مقال مقدم ل: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 17، آيار، 2008.
5. الشيخ، الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، مجلة ورقلة، العدد 7، 2010.
6. العلي، مهند، أطر تطبيق الحوكمة، مصر، جامعة طنطا، مجلة كلية الآداب، العدد 23، 2010.

7. أبو ستالة، الحنيش فاطمة جمعة، حوكمة الشركات ودورها في بناء قدرات الشركة الليبية للموانئ، دراسة ميدانية على فرع الخمس، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، 2019.
8. بلة، سيد عبد الرحمن عباس، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مقال مقدم ل: مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر، العدد 12، 2012.
9. بو لرياح، عبد الباقي بضياف، دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني، 2013
10. تبوك، محمد بن علي، فاعلية الأداء لمؤسسي في المنظمات الحكومية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 38، العدد 1، 2016.
11. حامد، عمرو، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
12. حمزاوي، محمد سيد، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، حلقة علمية عن قياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب، الرياض، 2013.
13. عبد الله، احمد محمد، الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية، مجلة التنمية البشرية، العدد 1، 2014.
14. كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بلبل، العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد 25، العدد 1، 2017.
15. مزهودة، عبد الملك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001.

الرسائل والاطروحات العلمية

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

2. الحيارى، عمر يوسف، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
3. الدجيلي، علاء عبد الهادي، تقييم الأداء التنظيمي في إطار بطاقة الأداء المتوازن بحث تشخيصي مقارنة في دوائر بلديات محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2017.
4. الدجني، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، 2011.
5. الدعجة، فراس محمود، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة عبد الله الثاني، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، 2016.
6. الربيق، محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين والقوات الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004.
7. السنوسي، إدريس وائل، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
8. الشرع، دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصادقية في التقارير المالية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
9. الصغير، بغو محمد، أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العربي، 2019.
10. الفاعوري، أسماء مروان، أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2012.

11. الكبيجي، رولا، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2019.
12. المحروق، آمنة جبريل، الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على بعض المجالس البلدية بوزارة الحكم المحلي، جامعة خليج السدرة، 2021.
13. المدهون، محمود عصا، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2010.
14. أبو عامر، آمال، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
15. إبراهيم، ليث خليل، تأثير آليات الحوكمة على الإفصاح المحاسبي الطوعي في القطاع المصرفي، دراسة استطلاعية في مصارف القطاع الخاص العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2013.
16. أحمد، شهد إبراهيم، تأثير حوكمة الشركات في التدقيق التسويقي، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2018.
17. افروخ، رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات سيكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015.
18. انشاطي، رولا عبد المجيد، دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2015.
19. بلالك، برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال، بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
20. بودالية، بوراس، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، أطروحة دكتوراه، جامعة عين تموشنت بلحاج بو شعيب، 2022.
21. جودة، فكري عبد الغني محمد، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

22. حاب الله، الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2009.
23. حمزاوي، محمد سيد، قياس الأداء في العمل الأمني، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر قياس الأداء في المنظمات المعاصرة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
24. سعود، وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بو ضياف سيلة، 2016.
25. شاكير، فؤاد، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي، 2015.
26. شبير، ماهر أسامة نايف، أثر استخدام آليات الحوكمة في تخصيص الوكالة، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية العلوم التجارية، غزة، فلسطين، 2017.
27. صايح، جوديت خليل، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
28. عبد الهادي، ميسون، رأس في جودة الأداء المؤسسي المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية بوكالة الغوث، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
29. عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير . بسكرة .، الجزائر، 2015.
30. عشي، عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، 2002.
31. عيادي، عبد القادر بريش، جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات انعكاساتها على كفاءة السوق المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 2014.
32. فداوي، أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، 2014.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Fred, D, 2001, Stratgic Management Concepts, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Lnc.
2. Hammound, Tinda. 1999. Developing Professional Moded of Accountabitiny for Our School Stanford University. New York.
3. Hanna, D. 2004, Designing, Organization for High performance. 3th Edition, Addison Westerly publishing company, England.
4. Hiteva, Ralitsa and Watson, Jim. (2019). "public employees use of social media: Its impact on need satis faction and intrinsic work motivation "Environmental Innovation and societal Transitions, Vol 32, Issue 1, September.
5. John et al. 2002."Organizational Behavior", United states of America.
6. Krasniq, Mikra. "Corporate Governance for Emerging Markets". Washington: Center for International Private Enterprise, August 2008.
7. Scott, W. 2003. Per formance Improvement Interventions: Their Similarities and Differences, The Journal for Quality and Participation, Vol.26, Issue1.
8. Simon, R.2000. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strateg. New Jersey: Prentice Publishing Co.
9. UNDP, 1997, Governance for Sustainable Human Development, p13.
10. UNIDO and the world Summit. On Sustainable Development, Corporate Social Responsibility: Implications for small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna,2002.
11. UNDP, Reoncep tualising Governance, Discussion paper (2) 1997.
12. Ziani, abdelhak, 2014, Le role de Laudit interne dans I amelioration de La gouvernance dentreprise (cas entreprises algeriennes). These de doctorate en sciences economiques, Faculte des sciences economiques et de gestion, Universite about bekr belkaid Tlemcen, Algeria.

الملاحق

ثانياً: أبعاد الحوكمة

المساءلة		موافق تماما	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	يخضع جميع العاملين في المؤسسة للمساءلة					
2	يتم تحمل المسؤولية عن أي قرارات أو تصرفات يقوم بها الموظف					
3	يتم تطبيق القانون على جميع العاملين بالمؤسسة					
4	يؤدي تطبيق الأنظمة والقوانين إلى حفظ حقوق جميع الموظفين					
5	يوجد بالمؤسسة نظام رقابي فعال لمراقبة سير العمل					
الإفصاح والشفافية		موافق تماما	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	رؤية المؤسسة ورسالتها واضحة ومعلنة للجميع					
2	سياسات وإجراءات المؤسسة تتسم بالوضوح وسهولة الفهم					
3	تقصح المؤسسة عن قراراتها بشكل دوري ومستمر					
4	يتم توفير المعلومات عن سير العمل داخل المؤسسة					
5	تتبع المؤسسة مبدأ الشفافية في حل المشاكل					
العدالة والمساواة		موافق تماما	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	يتم تطبيق القوانين على جميع الموظفين بالمؤسسة دون تحيز					
2	الأنظمة والقوانين الموضوعية عادلة وتتصف الموظف					
3	الترقيات والحوافز الممنوحة للموظفين تعطى بشكل عادل دون تمييز					
4	تراعي المؤسسة مصالح جميع العاملين بما يحقق أفضل مصلحة لهم بطريقة عادلة					
5	الوصف والتوصيف الوظيفي بالمؤسسة يتناسب مع مهام ومسؤوليات الوظيفة وشاغلها					

المشاركة						
غير موافق تماما	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق تماما		
					1	للعاملين حق المشاركة في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة
					2	يشارك الموظف في وضع الخطط وتعديلها
					3	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تخص المؤسسة
					4	يستطيع الموظفون ابداء آرائهم حول أي تطوير داخل المؤسسة
					5	تشكيل اللجان في المؤسسة يتم بطريقة تضمن مشاركة جميع الموظفين
المسؤولية الاجتماعية						
غير موافق تماما	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق تماما		
					1	تدعم المؤسسة الأنشطة التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع
					2	حماية البيئة من أهم المرتكزات التي تحرص عليها المؤسسة
					3	تقوم المؤسسة بندوات وورش عمل تتناول فيها المشاكل التي تواجه المجتمع وطرق حلها
					4	تحرص المؤسسة على تحسين سمعتها من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع
					5	تقوم المؤسسة بتوفير فرص عمل للأفراد للحد من البطالة في المجتمع
أخلاقيات وسلوك العمل						
غير موافق تماما	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق تماما		
					1	يلتزم جميع العاملين بالقوانين والأنظمة داخل المؤسسة
					2	يتمتع الموظفون بالنزاهة والأمانة اثناء القيام بمهامهم
					3	يتم تشجيع العمل الجماعي والمشاركة بين الموظفين بالمؤسسة
					4	هناك احترام للوقت من قبل الموظفين بالمؤسسة
					5	يتم الالتزام بنظام أخلاقيات العمل المتعارف عليها

ثالثا: بعد الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	موافق تماما	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1					تعمل المؤسسة على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات المميزة
2					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين لتحقيق اعلى مستويات الكفاءة
3					يستغل الموظف الموارد المتاحة لديه استغلال امثل
4					تستغل المؤسسة الموارد المتاحة لديها بكفاءة من اجل تحقيق الأهداف
5					يتم وضع معايير كافية للتحقق من انجاز الأهداف
6					تحرص المؤسسة على توفير معلومات ذات جودة عالية للمساعدة في اتخاذ القرارات
7					تعمل المؤسسة على زيادة قدرتها على تقديم خدمات جديدة
8					تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين
9					تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر في عملياتها لضمان جودة العمل
10					النظام المتبع في المؤسسة يساعد على انجاز الاعمال بفاعلية عالية
11					انجاز الاعمال في المؤسسة يتم بشكل سريع ودقيق
12					يحرص الموظفون على انجاز العمل خلال الساعات المخصصة له
13					يتم التنسيق بين العاملين في المؤسسة لإنجاز الاعمال
14					يقوم الموظفون بإعداد التقارير وتنفيذ المعاملات في اقل وقت وبشكل منظم
15					تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة من اجل السرعة في انجاز الاعمال
16					يقوم الموظف بإنجاز مهامه بما يتوافق مع الأهداف المطلوبة
17					الأنظمة والتعليمات توظف بشكل يحقق فاعلية المؤسسة

شاكرين حسن تعاونكم

إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة