

الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي

دكتور / إيهاب الحجاوي

أستاذ العلوم الأمنية المشارك

كلية الشرطة

دولة الإمارات العربية المتحدة

المستخلص

إن الحوكمة بالنسبة للقطاع الأمني ركيزة أساسية لتحقيق التنمية العادلة والفعالية وتطبيق لمتطلباتها التي تسهم في رفع رصيد رأس المال الاجتماعي. وهي ذات أهمية كذلك لتحسين صورتها وسمعتها في أذهان الجماهير والمتعاملين، واتخاذ السياسات ورسم الخطط الكفيلة لتكوين سمعة مرموقة بين المؤسسات، والتي تسهم في رفع مستوى أدائها المؤسسي ولتحقيق أداء الدولة ونجاح سياستها الخارجية، والترويج لأوجه النشاط المختلفة فيها.

إن الإشكالية الحقيقية تتمثل في أن الحوكمة الأمنية تتميز بأنها ذات طابع مغاير عن بقية أنواع الحوكمة المؤسسية، وذلك نظراً لظروف عملها في بيئة تنظيمية شديدة الحساسية تعمل في ظل ظروف استثنائية، فالشفافية على سبيل المثال - كمتطلب أساسي لتطبيق الحوكمة المؤسسية - تقف عاجزة أمام مبدأ "المعرفة على قدر الحاجة" كأحد مبادئ الأساسية لسرية العمل الأمني.

لذا فإن هذه الدراسة تستهدف لبحث مدى توافر متطلبات الحوكمة وخصائصها (الشفافية، والمشاركة، والمساواة، الكفاءة، المساواة) داخل المؤسسات الأمنية ومدى انعكاس ذلك على جودة الأداء بتلك المؤسسات.

ولقد تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمداخله: دراسة الحالة، ومنهج تحليل النظم ومن خلال وضع الاستبانة، واختبار الفرضيات للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم اختيار هذا المنهج لكونه الأفضل والأدق للتعرف على عناصر المشكلة وتحقيق أهداف الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى توافر تأثير معنوي لخصائص الحوكمة مجتمعة في جودة الأداء المؤسسي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الحوكمة الأمنية وجودة الأداء المؤسسي، كما بينت الدراسة الميدانية التي أجريت على وزارة الداخلية الإماراتية وجود بعض نقاط القوة في ممارسات تطبيق الحوكمة بخصائصها المتنوعة بصفة عامة في بعدي النزاهة والافصاح والشفافية، كما أظهرت بعض النقاط التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والمراعاة في سعي إلى تنمية تطبيقات الحوكمة وخاصة في أبعاد المساواة والمسؤولية.

وأوصت الدراسة بالاستمرار في العمل على بلورة رؤية واضحة فيما يخص الحوكمة الأمنية وأبعادها، والالتزام بإعداد وتطبيق برامج التدريب، وورش عمل للعاملين في الأجهزة الأمنية؛ للاستغلال الأمثل لخصائص الحوكمة.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة - الأمن - الجودة - الأداء المؤسسي

Abstract:

Governance for the security sector is an essential pillar for achieving fair and effective development and implementing its requirements that contribute to raising the balance of social capital. It is also important for improving its image and reputation in the minds of the public and customers, adopting policies and drawing up plans to create a distinguished reputation among institutions, which contribute to raising the level of its institutional performance and achieving the state's performance and the success of its foreign policy, and promoting various aspects of activity within it.

The real problem is that security governance is characterized by a different nature from other types of institutional governance, due to the conditions of its operation in a highly sensitive regulatory environment that operates under exceptional circumstances. Transparency, for example - as a basic requirement for applying institutional governance - stands helpless in the face of the principle of "Knowledge as much as needed" is one of the basic principles of confidentiality in security work.

Therefore, this study aims to examine the availability of governance requirements and its characteristics (transparency, participation, equality, efficiency, accountability) within security institutions and the extent to which this reflects on the quality of performance in those institutions.

This study adopted the descriptive analytical approach with its approaches: the case study and the systems analysis approach, through developing a questionnaire and testing hypotheses to answer the questions of the study. This approach was chosen because it is the best and most accurate for identifying the elements of the problem and achieving the objectives of the study.

The study concluded that there is a significant impact of governance characteristics combined on the quality of institutional performance, and that there is a statistically significant relationship between security governance applications and the quality of institutional performance. The field study conducted on the UAE Ministry of Interior also showed that there are some strengths in the practices of applying governance with its various characteristics in general in The dimensions of integrity, disclosure and transparency also showed some points that need more attention and consideration in an effort to develop governance applications, especially in the dimensions of equality and responsibility.

The study recommended continuing to work on developing a clear vision regarding security governance and its dimensions, and committing to preparing and implementing training programs and workshops for workers in the security services. To optimally exploit governance characteristics.

key words

Governance - security - quality - institutional performance

مقدمة

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق مبادئ الحوكمة؛ لما حازة هذا المفهوم من اهتمام المجتمع الدولي المتزايد؛ لضمانه حسن استمرارية الأعمال والاستقرار المؤسسي، حيث يعد مصطلح الحوكمة من مفاهيم الإدارة التي نالت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة الماضية؛ لمساهمة الكبيرة في تحقيق الجودة والتميز بالأداء المؤسسي.

ويعد تطبيق الحوكمة كمجموعة من الإجراءات التي تضمن أن تدار أية مؤسسة بشكل صحيح وفعال، والتأكد من أن العاملين بالمؤسسة بجميع الطبقات الوظيفية يتصرفون بشكل ملائم، وفقاً للقوانين والممارسات السليمة، ذا أهمية كبيرة في دول العالم سواء كانت دولاً متقدمة أو نامية، وفي كافة قطاعاتها وخاصة الأمنية، حيث تتمتع هذه الدول بكونها أكثر أماناً واستقراراً وتهيئاً لحل المشكلات بأقصى سرعة، ومنع انتشار الجرائم والإرهاب.

فالحوكمة بالنسبة للقطاع الأمني ركيزة أساسية لتحقيق التنمية العادلة والفعالية وتطبيق لمتطلباتها التي تسهم في رفع رصيد رأس المال الاجتماعي. وهي ذات أهمية كذلك لتحسين صورتها وسمعتها في أذهان الجماهير والمتعاملين، واتخاذ السياسات ورسم الخطط الكفيلة لتكوين سمعة مرموقة بين المؤسسات، والتي تسهم في رفع مستوى أدائها المؤسسي ولتحقيق أداء الدولة ونجاح سياستها الخارجية، والترويج لأوجه النشاط المختلفة فيها.

كما أن تحسين جودة الأداء المؤسسي أحد المجالات الأساسية التي يجب أن توليها البحوث والدراسات الشرطية اهتماماً كبيراً، خاصة مع تنامي إدراك الأثر الواضح الذي تمثله جودة الأداء المؤسسي عن أجهزة الشرطة للقيام بأداء وظائفها المتعددة في خدمة أمن الوطن والمواطن. ونظراً لأن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الأمنية أصبح من المسلمات التي تجعل الإدارة مدركة لإستراتيجياتها التي تحقق منها الهدف الرئيس والمهم والذي من أجله تؤدي مهامها، هذا إلى جانب حرص الأجهزة الشرطية على زيادة التعاون مع الجمهور وكسب ثقتهم ضمن أولوياتها الإستراتيجية؛ لذا تسعى الدراسة الحالية إلى تقصي دور تطبيق الحوكمة في جودة الإداء الشرطي.

مشكلة الدراسة:

تركز الكثير من المؤسسات الأمنية على مبادئ الحوكمة؛ بوصفها حزمة من القواعد والإجراءات التي تكفل جودة إدارة هذه المؤسسات بشكل صحيح وفعال، لضمان التأكد من تصرفات والتزام المدراء والعاملين بشكل ملائم، وفقاً للقوانين واللوائح التنظيمية والممارسات السليمة، وخصائص الحوكمة المتمثلة - على سبيل المثال لا الحصر - في: العدالة، والمساواة، والمشاركة، والكفاءة، والمساءلة، والشفافية؛ لما لها من منافع وإيجابيات عديدة، ومنها: الاستخدام الأمثل للموارد، وتسهيل عملية الرقابة والتدقيق، والإشراف على جودة الأداء المؤسسي للمؤسسة الأمنية عبر تحديد حدود التدقيق والرقابة الداخلية، وتشكيل الفرق واللجان وتطبيق خصائص الحوكمة، والحرص على نيل ثقة العميل.

إلا أن الحوكمة الأمنية تتميز بأنها ذات طابع مغاير عن بقية أنواع الحوكمة المؤسسية، وذلك نظراً لظروف عملها في بيئة تنظيمية شديدة الحساسية تعمل في ظل ظروف استثنائية، فالشفافية على سبيل المثال - كمتطلب أساسي لتطبيق الحوكمة المؤسسية - تقف عاجزة أمام مبدأ "المعرفة على قدر الحاجة" كأحد مبادئ الأساسية لسرية العمل الأمني.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة حافزا لتطبيق المعلومات النظرية على الواقع، وهي تسعى لدراسة مدى توافر متطلبات الحوكمة وخصائصها (الشفافية، والمشاركة، والمساواة، الكفاءة، المساواة) داخل المؤسسات الأمنية ودورها في جودة الأداء بتلك المؤسسات، وعليه فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الآتي:

ما دور تطبيق حوكمة المؤسسات الأمنية في جودة الأداء الشرطي؟
وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية، هي:

1. ماهي الحوكمة ومبادئها والركائز التي تعتمد عليها المؤسسات؟
2. ما مدى الوعي والمعرفة بمفهوم الحوكمة لدى العاملين بالمؤسسات الأمنية؟
3. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بوزارة الداخلية؟
4. ما دور تطبيقات الحوكمة في جودة أداء إدارة المشتريات والمستودعات؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من حداثة موضوعها وحيويته، ويمكن إظهار هذا في:
الأهمية النظرية:

1. تحقيق الاستفادة الفعلية من الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي.
2. تضيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
3. مواجهة التحديات اللاأخلاقية، وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً لبيئة العمل.

الأهمية التطبيقية:

- 1- وضع آليات الرقابة الفعالة على جودة أداء المؤسسي.
- 2- ضمان مراجعة جودة الأداء التشغيلي والمالي للوحدات التشغيلية التخصصية.
- 3- تعميق وتعزيز ثقة المتعاملين (داخلياً أو خارجياً) بالقوانين والمبادئ والمعايير المعمول بها بالمؤسسة.

وتعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تتناول الحوكمة بخصائصها ودورها في جودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية، وأطمح أن تحقق هذه الدراسة إثراء ولو بسيطاً ومتواضعاً إلى المكتبة العربية يمكن الاستفادة منه.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل للعلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات الأمنية وبين جودة العمل بتلك المؤسسات، ومن هذا الهدف تنبثق عدة أهداف فرعية وهي:

- 1- الكشف عن مفاهيم الحوكمة ومبادئها والركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الأمنية.
- 2- التوصل لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بوزارة الداخلية.

3- تحديد دور تطبيقات الحوكمة على جودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية الإماراتية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

وتحت هذه الفرضية الرئيسية تندرج الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين النزاهة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين الإفصاح والشفافية وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين المساواة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين المسؤولية وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

نموذج المتغير المستقل والتابع:

من الفروض السابقة نرسم للمتغير المستقل وهو " تطبيقات الحوكمة (النزاهة، والإفصاح والشفافية، والمساواة، والمسؤولية) " ويعد ذلك المتغير الذي يهدف إلى فحص أثره في متغير آخر، وينظر له الباحثين بوصفه متغيراً مستقلاً عن غيره من المتغيرات الأخرى، ويمكن التحكم فيه بعد الكشف عن اختلاف أثر هذا المتغير باختلاف القيم التي يأخذها أو باختلاف الفئات التي ينتمي إليها. أما المتغير التابع - ونرمز له بـ " جودة الأداء الشرطي " - فهو ذلك المتغير الذي يسعى الباحثين للكشف عن تأثير المتغير المستقل فيه؛ ولذلك فإنه لا يتدخل في هذا المتغير، لكن يلاحظ أو يقيس ما يمكن أن يترتب على الأثر الذي يحدثه في المتغير المستقل.

التعريفات الإجرائية:

- حوكمة المؤسسات الأمنية:

هي نظام إداري يحكم ويدير وزارة الداخلية عن طريق الإستراتيجيات والعمليات التي تخدم في توجيه الوزارة وإدارة عملياتها وأنشطتها؛ وذلك لتحقيق الأهداف والمصالح.

- إدارة المشتريات والمستودعات:

هي الوحدة التنظيمية التي تتولى مهام ومسؤوليات وإجراءات الشراء لدى وزارة الداخلية

- جودة الأداء الشرطي:

تطبيق أنظمة ضمان الجودة على مستوى العمل الشرطي، من خلال مراقبة فعالية أداء الوحدات والخدمات الشرطية، واستخدام مخرجات التقييم في عمليات التحسين المستمر وتصويب الخطط والموارد، وتطبيق نماذج التميز المعتمدة دولياً في المؤسسة لتعزيز مبادئ وثقافة التميز، وإدماج هذه المبادئ على مستوى الخدمات المقدمة للشركاء الإستراتيجيين.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- الحدود الموضوعية: تتركز الدراسة حول موضوع دور تطبيقات الحوكمة في جودة الاداء الشرطي.
- 2- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة بالتطبيق على "إدارة المشتريات والمستودعات" بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- 3- الحدود الزمنية: تجرى هذه الدراسة من 2014 إلى الوقت الحالي، حيث بداية قياس نظام الحوكمة.
- 4- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين (ضباط، وصف ضباط، وأفراد، ومدنيين) والمتعاملين: (الشركات، والجهات المستفيدة).

منهج الدراسة:

تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمداخله: دراسة الحالة، ومنهج تحليل النظم ومن خلال وضع الاستبانة، واختبار الفرضيات للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم اختيار هذا المنهج لكونه الأفضل والأدق للتعرف على عناصر المشكلة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: Nyenrode Business Universiteit & Deloitte The Netherlands (Dec 2016), Good Governance driving Corporate Performance، استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الحكم الرشيد وأداء الشركات، حيث يتم تحديد متغيرات الحوكمة التي ثبت علمياً أنها تسهم في أداء الشركة ويتم تقييم تأثيرها. وقد يقدمون إرشادات للأعمال والعمليات؛ بوصفها ممارسات معتادة تساعد في معالجة التحديات الرئيسية.

الدراسة الثانية: مريم بن عبيد ومروة حمادة (2014)، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة، استهدفت الدراسة التعرف على ماهية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات العامة، مع التركيز على كفاءة استخدام موارد هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تطبيق الحوكمة يضمن النزاهة والشفافية في إدارة المؤسسات العامة يزيد قابلية التعاون ويوفر المعلومات بسهولة وسلاسة؛ مما يسهم في تفعيل دور الرقابة وتحسين العلاقات مع باقي الأطراف.

الدراسة الثالثة: Academic Conferences & Publishing International Ltd

The Relationship Between Governance and Performance: Literature Review Reveals New Insights (Peter Crow, James Lockhart, Kate Lewis, 2012)

الهدف من هذه الورقة هو تلخيص أدبيات الحوكمة، وتقديم الواقعية النقدية كنهج بديل يمكن من خلالها استكشاف الحوكمة، وخاصة البحث في العلاقة بين الحوكمة والأداء، وتوصلت الدراسة إلى القدرة على توفير الفهم العميق الضروري لجعل الاستدلالات السببية حول علاقة الحوكمة والأداء،

وتوفر هذه الأفكار مجتمعة أساساً مثيراً للاهتمام لجهود بحث الحوكمة المستقبلية، نحو شرح العلاقة الحكيمة بين الأداء والأداء.

الدراسة الرابعة: عبدالرحيم موسى الحمادي (2011)، دور الشراكة بتحقيق الحكمانية الرشيدة، استهدفت الدراسة التعرف على وجوب توفير قواعد علمية مطبقة بالمؤسسة الشرطية، وحول الشراكة كجزء من الحكمانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تخصيص فريق عمل نشر مفهوم الحوكمة مع ضرورة وضع قوانين وتقنيها لسهولة عملية التطبيق.

الدراسة الخامسة: سوما على سليطين (2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء مؤسسات الأعمال، استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها على المؤسسات، ومعرفة مدى توفر أهم المتطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: قلة الفكر الإستراتيجي لدى مدراء المؤسسات، ووجود تقصير كبير في عملية التحليل البيئي واختيار الإستراتيجيات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة (التصميم / المنهجية / المنهج).

خلص الباحثين إلى مجموعة من الأدلة على الارتباط بين متغيرات الحوكمة المتعددة وأداء المؤسسة، وكشف الباحثين أيضاً عن بعض التباينات بين متغيرات الحوكمة التي ثبت أنها تسهم في أداء المؤسسات والموضوعات التي تم تسليط الضوء عليها في النقاش العام حول الحوكمة، على سبيل المثال: نادراً ما تتم دراسة ثقافة المنظمة وممارسات إدارة المخاطر كمتغير للحوكمة يؤثر على الأداء، في حين أنها تعد مواضيع مهمة بشكل متزايد في مناقشة الحوكمة.

ومن هنا فإن الدراسة الحالية تتميز عما سبق من الدراسات السابقة بأنها سوف تسلط الضوء على نموذج فعلي لمؤسسة قد قامت بتنفيذ ممارسات الحوكمة، خاصة أن تلك المؤسسة تعمل في مجال استثنائي منقرده وهو المجال الأمني، ثم ستعمل الدراسة على قياس الأثار التي نجمت عن هذه الممارسات، وانعكاسها على الأداء المؤسسي للجهة الشرطية والمجتمع المحيط.

هيكل الدراسة:

تتضمن الدراسة أربعة أجزاء رئيسية وفيما يأتي عرض مختصر عنها:

حيث تناول الجزء الأول الإطار العام للدراسة بالشكل السابق بيانه، أما الجزء الثاني سيتناول الإطار المعرفي لمفهوم الحوكمة الأمنية وجودة الأداء الشرطي، حيث يتناول الباحثين مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها وخصائصها، وكذلك مفهوم وخصائص وعناصر ومؤشرات جودة الأداء الشرطي، ويستعرض في الشق الثاني من هذا الإطار المعرفي أفضل ممارسات الحوكمة في المؤسسات الشرطية، أما الجزء الثالث والأخير فيختص بالدراسة الميدانية لتطبيقات الحوكمة بإدارة المشتريات والمستودعات بوزارة الداخلية، ذلك من خلال عرض منهجية الدراسة الميدانية، وكذلك نتائج تلك الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وصولاً لأهم النتائج والتوصيات.

الإطار المعرفي لمفهوم الحوكمة الأمنية وجودة الأداء الشرطي

تمتاز منظومة العمل الحكومي بأنها منظومة يحكمها عدة من القوانين والأنظمة والمعايير والإجراءات التي من شأنها تقوم بتحديد العلاقات بين الاطراف ذات الصلة، وتسهم في سير العمل، وتعد إلزامية التطبيق، ويسودها العدل والحرية والمساواة. والمؤسسة الحكومية الجيدة هي التي تطبق الحوكمة، وتعمل دائماً على تشكيل هيكل تنظيمي مناسب ومرن يفي بمتطلبات الأداء في كل قسم؛ حيث يتم توزيع المهام والصلاحيات وإبانة العلاقات بما يضمن تكامل العمل والسير في إستراتيجية المؤسسة، وعدم ازدواجية الجهود كما يضمن الكفاءة في الأداء والفعالية.

مفهوم الحوكمة وأهميتها ومقوماتها النظرية

تعد الحوكمة جزءاً مهماً في المنظمات والمؤسسات؛ حيث إنه لا تخلو مؤسسة سواء خاصة أو حكومية في تحقيق منظومة الحوكمة، فالحوكمة هي السياسات والآليات التي تتبعها الإدارة، وما ينتج منها من عمليات وإجراءات وقرارات تسهم في تحقيق أهداف الحوكمة، كما أن أهداف الحوكمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية وأهداف المؤسسة التي من شأنها أن تقوم بالمساهمة في اتخاذ القرار، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسات، وتحسين الكفاءة، وتشجع على الابتكار، وتحفيز الاستثمار المحلي، بالإضافة لإن الحوكمة تلعب دوراً أساسياً في القضاء على الفساد الإداري؛ مما يسهم في الحفاظ على المؤسسات من الانهيار.

مفاهيم وأهمية الحوكمة ومبادئها:

تعد الحوكمة من العمليات اللازمة والمهمة لضمان إتقان سير العمل بالمنظمات والحرص ترسيخ فكر عدالة ونزاهة الإدارة فيها؛ وذلك بالتعهد بالالتزامات الواقعة عليها والتعهدات، من أجل ضمان وصول المؤسسة لمستهدفاتها القانونية والاقتصادية المرجوة، بالإضافة إلى ما توفره من سبل الضبط التي تحث على زيادة جودة الأداء وتطويره، ناهيك عن المحافظة على حقوق ومصالح جميع الأطراف. ماهية الحوكمة:

تاريخياً: يعود مفهوم الحوكمة إلى أصول إغريقية قديمة كانت تصف قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في القيادة والتحكم وسط العواصف والأمواج، وما يحوز من قيم وأخلاق وسلوكيات شريفة للمحافظة على أرواح الركاب وممتلكات والبضائع، ورعايته للأمانات التي بحوزته مدافعاً عنها ضد الأخطار والقراصنة في أثناء إبحاره، ومن ذلك لُقِبَ من قبل خبراء البحر والتجار حين يصل إلى الميناء ببضاعتهم منجزاً مهمته بلقب " القبطان المتحوم جيداً Good Governer"، وهنا تكون بداية اهتمام الحوكمة بوضع القيود وصياغة الضوابط.

كما ثبت تاريخياً دور الرئيس في الحوكمة وتحديد التعاليم والأحكام الحاكمة في سلوكيات الرعية والتجارة؛ حيث كانت تكتب المبادئ والتعاليم للفرعون الصغير " ولي العهد" والحكام لأمرء المناطق، والكهنة لتعاليم السلوك التي كانت توضع في المعابد لضبط سلوك الأفراد؛ حيث كانت تعبر عن حوكمة راقية ومتقدمة في ذلك الوقت. (الخضيري، 2005)

اصطلاحاً: يعد مصطلح حوكمة الشركات من المصطلحات الحديثة لغويًا، وقد ظهر تواتر واختلاف بين فقهاء اللغة العربية حول إيجاد مصطلح مقارب لمصطلح اللغة الإنجليزية "Corporate Governance"؛ حيث كانت البدائل هي: 1- حكم الشركات الرشيد 2- حكمانية الشركات 3- حاكمية الشركات 4- حوكمة الشركات واستقر واستحسن مجمع اللغة العربية بالقاهرة لفظ حوكمة الشركات، والذي عرفها بأنها "السياسات الداخلية التي تحوي الأشخاص والعمليات الرئيسية والفرعية والنظم العامة للمؤسسة، والتي تخدم الشركاء والمساهمين وأصحاب المصلحة والمتعاملين الداخليين والخارجيين؛ وذلك من خلال مراقبة وتوجيه أنشطة الإدارة الجيدة مع الشفافية والمساءلة والنزاهة. فالإدارة السليمة للمؤسسات تستند على الالتزام بالتشريعات، بالإضافة إلى بيئة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات على مستوى المؤسسة". (اليامي، 2016)

فالحوكمة تعد نظاماً للتنظيم والسيطرة على عمليات المؤسسة من أجل الوصول لأهداف استراتيجية طويلة الأمد لتحقيق الرسالة المرجوة من المؤسسة، ولإرضاء العاملين والشركاء وأصحاب المصلحة والمترددين، وتطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية، علاوة على الوفاء بالمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة، واحتياجات المجتمع.

وبالتدقيق في مفهوم حوكمة المؤسسات يرى Shleifer & Vishny الحوكمة " بأنها تحتوي الطريقة التي تسمح للمساهمين التأكد بأنفسهم بأنهم سيحصلون من العائد على استثماراتهم. (Shleifer & Vishny, 1997)

ويرى Arthue Levit مفهوم الحوكمة " بأنه حلقة الوصل بين إدارة المؤسسة والمدراء ونظام التقرير المالي. (Levitt, 1999)

وكما عرف أيضاً Monks and Minow مفهوم الحوكمة بأنها " مجموعة من العلاقات المتشعبة بين مختلف الأطراف المساهمة في تحديد توجه وسياسة المؤسسة وأداءها من جهة؛ ومن جهة أخرى تم تحديد الأطراف المساهمة الرئيسية: (المساهمون / المستفيدون) والإدارة التنفيذية و لس الإدارة " الإدارة العليا". (Monks & Minow, 2004)

كما وصفها Schmidt بأنها نظام قانوني وتنظيمي تكافؤي للمؤسسة لضمان تطبيق أفضل ممارسات تطبيق القرار التي يراها الأطراف الأكفاء في التطبيق، بالإضافة إلى معرفة الوقت المناسب للتدخل السليم للحفاظ على حقوق الأطراف المعنية، وهي عملية تضمن فيها تكافؤ حقوق الأطراف في اتخاذ القرار. (Schmidt, 2003) بينما وصفها Luigi Zingales بأنها علاقة عقديه مترابطة يتم على ضوءها التحكم باتخاذ قرارات المؤسسة والقائمين عليها لتحقيق الكفاءة والربحية والعدالة لجميع الشركاء والأطراف المعنيين. (zingales, 1997)

وقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC "International Finance Corporation" الحوكمة المؤسسية بأنها: "النظام أو منظومة يتم من خلالها إدارة المؤسسة والرقابة لتحكم أعمالها ونتائجها ومراقبة كفاءة وفعالية تقدمها وإنتاجيتها، وجاء فيها أن الحوكمة منظور تمارس فيه المؤسسة وجودها. وكما ورد مفهوم الحوكمة حول إرساء ووضع الضوابط والتشريعات التي تضمن حسن إدارة المؤسسات؛ وبما يضمن مصالح الأطراف الرئيسية والجهات المهتمة ذات الصلة بالمؤسسة، ويحد من التصرفات غير السليمة للموظفين أو الإدارة التنفيذية فيها، وتفعيل دور الإدارة العليا بها، تفادياً لحدوث حالات التلاعب بالأموال وأملاك المؤسسة". (اليامي، 2016) (أل علي، 2017)

وقد تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD "The Organization for Economic Co-operation and Development" تعريف الحوكمة المؤسسية بأنها: "مجموعة من العلاقات

بين الإدارة التنفيذية للمؤسسة والإدارة العليا والأطراف المهتمة ذات العلاقة بين المساهمين فيها، وهي تتضمن الهيكلية التي يتم من خلالها وضع التصور المستقبلي للمؤسسة، ووضع الأهداف التشغيلية والأدوات والأطر التي يتم بها تحقيق هذه الأهداف، ويتحدد بها طرق القياس لمتابعة الأداء والكفاءة والفعالية".

كما تعرف الحوكمة المؤسسية بأنها "مجموعة من الأنظمة والقوانين والقرارات واللوائح التي تعمل على ضمان أفضل نتائج الجودة والتميز في المستويات الإدارية والمالية، وتم ذلك عن طريق اختيار الأسلوب الأمثل لتحقيق الخطط الإستراتيجية المستهدفة". (آل علي، 2017)

ومن مجمل التعريفات السابقة نستطيع أن نخرج بالاستدلالات الآتية:

1. يتلخص مفهوم الحوكمة بأنه نظام احتكام إلى مرجعيات الاخلاق والثقافة والخبرة، وضمن الحقوق عن طريق الحكم والسيطرة بوضع الضوابط والقيود، وتحقيق استمرارية الأعمال بتوفير تقارير النصح والإرشاد والتوجيه.

2. تقوم الحوكمة على ثلاثة أسس رئيسة وهي: الاقتصادية، والسياسية، والإدارية؛ حيث أنها جميعاً تسهم في صنع القرار، ولا بد من تحقيقها لبلوغ الأهداف المرجوة.

3. تسهم الحوكمة بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار؛ وذلك من خلال تفاعلها داخل المؤسسة الإدارية بكافة مستوياتها التنظيمية التي تحدد أساليب اتخاذ القرار، والتي تعبر وتكون صورة لحرية التعبير والعدالة التي تسود بين أفراد المؤسسة، بالإضافة إلى أن مفهوم الحوكمة يسود على جميع الأطراف المعنية والمؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، ونخص بالذات مؤسسات المجتمع المدني ذات النفع العام.

4. تعد الحوكمة المؤسسية أسلوباً تطبيقياً لتفعيل الرقابة القوية في الموارد بأنواعها وكيفية إدارتها، وذلك لمساعدة الأطراف ذات العلاقة لضمان حقوقهم وأهدافهم المترتبة، وتمتاز الحوكمة أيضاً بأنها حولت التوجه الإداري من النمطي التقليدي إلى شكل أكثر مرونة يسهم في إشراك جميع الأطراف المعنية.

أنواع الحوكمة المؤسسية:

إن هناك أنواعاً عدة للحوكمة المؤسسية يمكن سردها كالاتي:

1- الحوكمة الرشيدة: ويمتاز هذا النوع من الحوكمة بفرن الرقابة والإدارة المؤسسية من ناحية الجودة والكفاءة وفعالية الأداء، ونقصد بها أيضاً أنها "ذلك الأسلوب من التوجيه والرقابة على مستوى المؤسسة، وهو ما يسهم في ضمان الحقوق والصلاحيات وعلاقة الأطراف ذوي العلاقة، وكذلك إيضاح الإجراءات واللوائح اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بعمل المؤسسة؛ مما ينشر الشفافية والمصداقية في بيئة المؤسسة.

- 2- حوكمة مؤسسية: وتعرف بأنها تلك المبادئ العامة التي تعزز تحقيق إجراءات الضبط والرقابة في المؤسسات ومنظومة العمل بها؛ وسعياً لضمان تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية والمسائلة في الأداء والخدمات، وذلك عن طريق العمل بمهنية وكفاءة.
- 3- حوكمة إلكترونية: ويقصد بها الرؤية المستقبلية التي تطمح لتحقيقها العديد من الدول، وتهدف إلى تكوين منظومة إدارية خالية من الفساد الحكومي، وبمعنى آخر: فإن الحوكمة الإلكترونية ليست منظومة اتصال أحادية الطرف"، ولكنها الحوكمة الإلكترونية هي منظومة اتصال ثنائية الأطراف".
- 4- حوكمة المؤسسات: يمكن تعريفها بأنها القوانين والقواعد والمعايير التي من شأنها تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف الأخرى ذوي الصلة بها؛ أي بمعنى آخر: هي علاقة إدارة المؤسسة بالمصالح المختلفة.
- 5- الحوكمة المفتوحة: ويقصد بها تلك السياسات المرتبطة بالمؤسسات المفتوحة، وتخص السياسة الإعلامية للمؤسسة، والسياسة التطويرية في كافة المجالات سواء اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية.
- 6- حوكمة بيئة اجتماعية (ESG): حيث إنها تقوم على ثلاث مجالات رئيسية مطورة يتم من خلالها قياس الاستدامة، وقياس فرص الاستثمار الداخلي للمؤسسات التجارية.
- 7- الحوكمة الذكية: وتتمحور فكرة هذه الحوكمة في منهجية استشراف المستقبل وتعد تدريباً على مفهوم استشراف المستقبل والذي نبتكر من خلاله تصاميم إدارية مؤسسية جديدة تستطيع محاكاة القيادات المعاصرة والجديدة والتي تقوم على مبدأ الإدارة الرشيدة. (آل علي، 2017).

كما يمكن تقسيم الحوكمة وفقاً لمجالات عمل المؤسسات التي تطبقها، فيصبح لدينا حوكمة شركات، وحوكمة منظمات عامة، ... الخ، وصولاً لحوكمة المؤسسات الأمنية، والتي نعرفها بأنها "مجموعة من القوانين والمعايير والقواعد والنظم والحوافز المتبعة بالمؤسسة الأمنية، التي من شأنها أن تسهم في الربط بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والأطراف المعنية ذات العلاقة بالمؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة وذلك من أجل تحقيق المصالح المشتركة وضمان فعالية النظام والإنتاج بجودة وتميز في الأداء، وسعياً لتحقيق الأهداف التشغيلية، والسير الممنهج لتحقيق خطة المنظمة الأمنية الإستراتيجية".

حوكمة المؤسسات الأمنية:

تعد الحوكمة المؤسسات الأمنية ذات أهمية عالية؛ حيث إنها الدرع الذي يصد ويمنع حدوث انهيار لها، أو فقدها لسمعتها، والذي قد يعود لعدة أسباب، ومنها: وجود فساد، وعدم كفاءة الإدارة، بالإضافة إلى عدم الإفصاح عن المعلومات واحتكارها، ووجود قصور في التشريعات والسياسات، حيث تتمثل أهمية الحوكمة في الآتي:

- 1- القضاء على الفساد الإداري في المؤسسات ومحاربتة ومنع حدوثه أو استمراريته.
 - 2- ضمان تحقيق النزاهة والحيادية والاستقامة لجميع الأفراد ذوي الصلة، بدءاً من القيادات العليا، إلى الإدارة الوسطى، وصولاً للإدارة التنفيذية، وشريحة المجتمع ذات الصلة.
 - 3- القضاء على الأخطاء والقصور المتعمدة وغير المتعمدة وتحقيق السلامة والصحة، واستبداله بنظام حماية ووقاية.
 - 4- تحقيق فعالية المحاسبة الداخلية والرقابة في المؤسسة من قبل موظفين مختصين ذوي خبرة وصلة بالمؤسسة.
 - 5- تحقيق فعالية المراجعة الخارجية عن طريق مؤسسات وجهات مستقلة مثل ديوان المحاسبة.
- إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الأمنية يعود بمزايا، ومنها: مزايا قانونية، واقتصادية، ومسؤولية اجتماعية، وتختصر في النقاط الآتية:
- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.
 - رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسات، وتحسين الكفاءة، والتشجيع على الابتكار.
 - تشجيع الاستثمارات الوطنية وجذب الاستثمارات الأجنبية.
 - زيادة القدرة التنافسية للوصول إلى المستويات العالمية.
 - تسهم في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية.
 - تحقيق معيار الإفصاح والشفافية، والالتزام، ووضوح السياسات؛ مما يؤدي إلى زيادة ثقة الجمهور.
 - سهولة صياغة القوانين واللوائح والقرارات؛ حيث يمكن تعديلها بما يتماشى مع الوضع الحالي والمستقبلي.
 - إمكانية صياغة العقود والقضاء على السلبيات التي تنتهك العقود المبرمة.

مبادئ حوكمة المؤسسات الأمنية:

من خبرات المستمدة من التجارب العالمية للمؤسسات الأمنية، نجد ان مبادئ الحوكمة المؤسسية لا تختلف كثيراً عن مبادئ الحوكمة المؤسسية العامة، والتي وضعت بهدف وضع هيكلية للحوكمة تسعى لنشر بيئة الشفافية والعدالة، وتحقيق ضمان الحقوق، وقد تركزت المبادئ في الآتي:

المبدأ الأول: ضمان توافر أسس فعالة لهيكلية الحوكمة.

يتم ذلك عن طريق وضع إطار للحوكمة بهدف أن يكون ذا تأثير وحافز للمؤسسة مع توافر المتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الشفافية والقبالة للتنفيذ بوضوح، وتوزيع المسؤوليات بين مختلف المستويات في المؤسسة لدعم أحكامها وقراراتها التي ينبغي أن تكون ذات طابع شفاف في حينها، مع توفير الشرح التام لها؛ من أجل ضمان الحقوق والمصلحة العامة.

المبدأ الثاني: ضمان حقوق الأطراف ذوي العلاقة.

ينبغي في إطار الحوكمة الحفاظ على حقوق الأطراف ذوي العلاقة مما يسهل لهم ممارسة أدائهم على الوجه المطلوب.

المبدأ الثالث: المساواة في التعامل بين جميع الأطراف ذوي العلاقة.
ينبغي في إطار الحوكمة تحقيق المعاملة المتساوية لجميع الأطراف ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين بالمؤسسة؛ مما يتيح الفرصة لهم لتعويض أو تعبير عن انتهاك الحقوق وحق المساءلة.
المبدأ الرابع: دور أصحاب المصلحة أو الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.
ينبغي في إطار الحوكمة تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح؛ وذلك بهدف تكوين منظومة متكاملة ذات أداء فعال وكفاء وقرارات صائبة، من شأنها أن ترفع الأداء وتتيح فرص العمل واستدامة المؤسسات.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.
ينبغي في إطار الحوكمة توفير المعلومات وإتاحتها لكافة الأطراف ذوي الصلة، حيث إن الإفصاح يسهم في الفهم التام لرؤية المؤسسة وأهدافها وهيكلها ونشاطاتها والسياسات والأداء، وكافة المعايير البيئية والأخلاقية، والمخاطر الملوسة والمتوقعة؛ مما ينتج عنه صحة في اتخاذ القرارات، كما أن لقنوات التواصل دوراً أساسياً في نقل الصورة الصحيحة والسليمة، وسهولة الوصول لتلك القنوات بما يسهم في دور الإفصاح.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.
ينبغي في إطار الحوكمة ضرورة تفعيل دور الرقابة والمحاسبة وإعطاء الصلاحيات، مع مراجعة وتوجيه الخطة الإستراتيجية وخطط العمل والسياسات وإيصال رؤية المؤسسة (الخصيري، 2005).

ونرى أن أهم هذه المبادئ هي: المبدأ الأول والثالث والخامس، لأن من خلالهما يتم توزيع العمل بالمؤسسة الأمنية، من حيث المسؤوليات، والأدوار الإشرافية، والتنفيذية، والرقابية، على طول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد مجموعة من العمليات والإجراءات يتم العمل بها، والتعامل من خلالها بصورة متساوية وعادلة لضمان وصول الحقوق والعدل بين أفراد المجتمع، مما يساهم في بناء سمعة للمؤسسة، وتكوين صورة ذهنية للمجتمع بصدق، والتأكيد على أن هذه المؤسسة تمتاز بالإفصاح والشفافية، وأن لا شيء تخفيه عن مجتمعها؛ مما يخلق علاقة متينة بينهم، كما لا نبخس قيمة المبادئ الأخرى، حيث إنها مبادئ داعمة للمنظومة المتكاملة للحوكمة.

أهداف حوكمة المؤسسات الأمنية:

أصبحت الحوكمة جزءاً من الهياكل التنظيمية التي يتوجب وجودها في كافة المؤسسات، سواء كانت من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص لضمان تحقيق الرقابة والشفافية والعدالة في كافة المجالات، ويمكن تطبيق نظام الحوكمة ونشاطاتها في عدة طرق، منها: وجود وحدة تنظيمية منفصلة في المؤسسة (إدارة - قسم - مكتب - وحدة) أو تكليف فريق بمهام الحوكمة، ويتم تحديد ذلك بحسب حجم ونشاط وظروف المؤسسة. (الكتبي، 2016)

إن تحقيق قواعد الحوكمة وضوابطها التي تضم مبدأ الشفافية والعدالة وحق المساءلة أحد الأهداف التي تضمن حصول الأطراف ذوي الصلة على حقوقهم مع ضرورة النظر إلى مصلحة العمل في ذلك، والابتعاد عن استغلال السلطة في المصالح الخاصة دون العامة، وبذلك تنتج التنمية المستدامة للمؤسسة. إن هذه القواعد تسلط الضوء على ضرورة الالتزام بالقوانين واللوائح، وضرورة وجود لجان وهيكل إدارية من شأنها محاسبة الإدارة بالإضافة إلى فريق تدقيق داخلي وخارجي، ولجنة مراجعة لها مهامها واختصاصها وصلاحيات في تحقيق الرقابة. (رزق، 2007)

تهدف الحوكمة إلى رفع الكفاءة في الأداء المؤسسي، ووضع القوانين واللوائح والانظمة التي تعمل لتحقيق مبادئ الحوكمة وتحارب الفساد والغش وتضارب المصالح، وتحقق الرقابة على تلك المؤسسات، كما يستوجب وجود هياكل تنظيمية محددة الأدوار والمهام الوظيفية والمسؤوليات والحقوق والواجبات والإجراءات المتعلقة بنظام العمل وسيره (الكشواني، 2016).

كما تسعى الحوكمة لتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك الفصل بين الأهداف الخاصة وأهداف الفريق؛ أي يمكننا القول باختصار إن الحوكمة تهدف إلى تشجيع الاستخدام الأمثل والكفاء لتحقيق أهم العناصر وهي العدالة والشفافية والإفصاح والمساءلة. (المعمري، 2018)

تستهدف حوكمة المؤسسات الأمنية تحقيق ما يلي:

- 1- تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي للمؤسسة الأمنية؛ مما يؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.
- 2- تحسين عملية صنع القرار؛ وذلك من خلال تفعيل دور المسؤولية والمحاسبة والمساءلة.
- 3- تحسين المصداقية للبيانات وسهولة امكانية الوصول لها وفهمها.
- 4- إدخال القضايا البيئية والأخلاقية في عملية صنع القرار.
- 5- تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات، بالإضافة إلى كشوفات الأداء والإنجازات التي قامت بها المؤسسة.
- 6- تحسين التنافس مع المؤسسات الأمنية المناظرة دولياً، والتمتع بالسمعة الحسنة.
- 7- تطوير الموارد البشرية عن طريق تحفيزهم، وتحقيق دوران العمالة بالإضافة إلى التدريب والتطوير؛ مما يحسن الصورة الذهنية للمؤسسة.
- 8- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، مع مراعاة مصالح المتعاملين مع المؤسسات، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- 9- وضع هيكل تنظيمي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة ومتابعة الأداء.
- 10- عدم الدمج بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالإدارة العليا والمديرين، وكافة الأطراف ذوي الصلة.

خصائص حوكمة المؤسسات الأمنية:

1- الانضباطية:

وهي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وهي الطاعة التلقائية للفرد أو المجتمع للقوانين والإجراءات في المؤسسة والتركيز على كافة العمليات المرتبطة بالعمل، مثل: الأداء، والوقت، والتصرفات، والشكل، والتعامل مع الآخرين، وكذلك الاستغلال السليم لوقت العمل لإنجاز المهام، لذا فإن وجود الانضباط يعود على المؤسسة الأمنية بفوائد عدة، منها:

- النمو المستمر للمؤسسة؛ وذلك بتحقيق أهدافها وتطورها ونموها؛ مما ينعكس بالصورة الإيجابية على الموظفين والمؤسسة وأفراد المجتمع.

- فاعلية وتطور الخدمات المقدمة من المؤسسة.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والوقت والجهد في الأداء.
- ضمان استمرارية العمل وفق القوانين واللوائح المنصوص عليها.

وتنقسم الانضباطية إلى:

- الانضباط الذاتي: وهو القدرة على السيطرة على السلوك والتصرفات ومحاسبة النفس قبل غيره، والتميز بالجدية والتفاني والإخلاص.
- الانضباط الخارجي: وهو الذي يحدده أمور خارجية مثل: الأنظمة والقوانين لضبط السلوك الإداري، جهات الرقابة الحكومية والالتزام. (نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، 2015)

2- الشفافية:

هي الكشف عن المعلومات، سواء كانت المالية أو غير المالية التي تهم كافة الاطراف ذوي الصلة بالمؤسسة من مسؤولين أو موظفين أو مواطنين، وتمكن هذه الخاصية من معرفة المواطنين لحقوقهم، والخدمات المستفاد منها، وطرق الاستفادة من الخدمات والقوانين والأنظمة المعمول بها. وتتسم هذه المعلومات بكونها متاحة ومنظورة ومفهومة ومحددة؛ حيث إن توافر هذه المعلومات يسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بالسياسات والأهداف والإستراتيجيات ويكون الإفصاح عنها بشكل دوري (التقارير المالية السنوية) أو بشكل فوري (القرارات)، وبذلك تحقق توافر المعلومات المطلوبة؛ لمنع حدوث أي استغلال من طرف آخر.

ويمكن اختصار الشفافية بمصطلح الصراحة والوضوح لكافة السياسات ونظم العمل، بحيث يعطي للموظفين أحقية التحدث بطلاقة عن وجهات النظر، واقتراح الحلول ومناقشتها مع الفريق بعيداً عن الخوف والجزاءات (الكتبي، 2016).

ونرى أنه لا تعارض بين الشفافية وبين مبادئ سرية العمل الأمني، حيث أن الشفافية هنا يقتصر مجالها على الإجراءات الإدارية والمالية، أما تدابير العمل الأمني وإجراءاته فتظل محاطة بالسرية التي تخول المؤسسة من القيام بمسئولياتها التي حملها لها المجتمع والقانون.

3- المساءلة:

وهي إخضاع المسؤولين والإدارة العليا للتحقق من الأعمال التي يقومون بها، سواء خلال فترة توليهم للمهام أو بعد انتهائها، وأن يكون المسؤول على استعداد تام للإجابة عن كافة الاسئلة المطروحة بكل صراحة وشفافية، وقبول أي انتقاد أو استفسار أو اللوم على التقصير والإخفاق، كما يمكن تفسيرها بأنها إعطاء كل ذي حق حقه، ومعاملتهم جميعاً أمام القانون في كافة الظروف والحالات (الشويخ، 2013).

4- المسؤولية:

هي المقدرة على تحمل نتائج الأفعال، سواء كانت التزامات أو قرارات أو جزاءات أو اختيارات أقر بها، سواء بالقول أو الفعل، وهو شعور أخلاقي. وترتبط المسؤولية بالقائد أو المدير الذي يعمل على حل المشكلات والتصدي لها، وإيجاد الحلول المناسبة، وعدم التذمر وإلقاء اللوم على الآخرين،

حيث يمكن أن يتصف هذا القائد أو المدير ذو المسؤولية بأنه مصدر قوة واعتمادية للمؤسسة أو الفريق. وتقسم المسؤولية إلى: قانونية أو أخلاقية أو اجتماعية أو جماعية.
5- العدالة والمساواة:

تقديم الفرص والامتيازات لجميع العاملين؛ وذلك بهدف تحسين معنوياتهم وتحقيق الرفاهية، وتوزيع مهام العمل فيما بينهم بإنصاف كل، بحسب الوظيفة والمؤهلات والخبرة والكفاءات.
6- الكفاءة:

المقدرة على إشباع كافة الحاجات والمتطلبات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وإنجازها للمتطلبات، طبقاً لأدوارها ومهامها الواضحة وتحقيق الأهداف.
ويمكن اختصار تعريفها بأنها الاستخدام المثالي للموارد الطبيعية والبشرية والمادية والتقنية والطبيعية، وقيامها بإنجاز المتطلبات ضمن المهام الموكلة إليها.
7- المشاركة:

منح الإدارة الفرصة للأفراد والجماعات في اتخاذ قراراتهم التي تؤثر على مصالحهم ومصالح العمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، دون أي قيود أو قوانين تقف حاجزاً ضد قدراتهم، ورفع الروح المعنوية لهم والحد من مساهماتهم.
8- المسؤولية الاجتماعية:

وهي ما تقوم به إدارة الشركة من أنشطة اقتصادية واجتماعية وإنسانية تجاه العاملين والمتعاملين وأفراد المجتمع، في إطار قيم وأخلاق وقوانين المجتمع.
تضم المسؤولية الاجتماعية عدة أنشطة متنوعة تجاه الموظفين والعملاء والمجتمع والبيئة (اليامي، 2016).
9- الرقابة:

- يمكن القول إن هذه الرقابة تقوم بفرض اللوائح والأنظمة لأهداف عدة، وهي:
- إبراز معوقات الأداء للموظف والعمل على حلها.
 - التعرف على الانحراف أثناء وقوعه وبعده والعمل على حله.
 - مطابقة الأداء والإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ضمان استمرارية العمل وفق القوانين واللوائح.
 - ضمان حصول الموظفين على حقوقهم على أكمل وجه.
 - التأكد من القيام بالواجبات المهنية.

مفهوم ومحددات جودة الأداء الشرطي ومؤثراته

يعد الأداء العنصر الأساس الذي يستخلص منه جهود المؤسسة؛ وذلك لارتباطه الوثيق بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسات بشكل عام على كفاءة أداء مواردها البشرية. ولضمان الكفاءة، تقوم المؤسسة بشكل دوري بمراجعة أداء الموظفين وتطويرهم وتنمية مهاراتهم؛ للارتقاء بالمؤسسة والوصول بها نحو التميز والكفاءة.

وتعد عملية قياس الأداء في غاية الأهمية؛ حيث إنها تسهم في زيادة العمل والإنتاجية وامتياز المخرجات بالجودة والكفاءة وهذا يضع الموارد البشرية للعمل بكافة جهودها، كما أن تعد بعض أنواع الأداء؛ وبخاصة الأعمال الإدارية والإشرافية؛ حيث يكون الاعتماد عن طريق ملاحظات المسؤول المباشر.

وتمتاز الجودة بأنها سلاح إستراتيجي يدفع للحصول على الميزة التنافسية بين المؤسسات والريادة، سواء كانت المؤسسة إنتاجية أو خدمية؛ لذا لا بد من تسليط الضوء على الجودة في المؤسسات وجعلها من الأولويات حيث تعد الجودة هي عملية مزيج من الأنشطة والمهام والوظائف ذات العلاقة؛ سعياً للوصول إلى التميز، حيث تكون مسؤولية أفراد المؤسسة هي رفع أداء المؤسسة ودفعها نحو التميز.

ماهية الجودة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماماً بالغاً بموضوع الجودة ، وأصبحت الشركات والمنظمات المؤسسات سواء كانت سلعية أو خدمية ، ربحية أو غير ربحية تضع نصب أعينها الميزة التنافسية التي لا تتميز المؤسسة أو الشركة إلا بتحقيق ونشر الجودة، وأخذت ممارساتها وأدواتها تنتشر بشكل ملحوظ؛ لما لاقت من مردود في الأداء والإنتاجية توافر الكفاءة العالية، وأصبح هناك نماذج وقوالب للجودة يمكن للمؤسسات والشركات تطبيقها لتحسين أدائها وفعاليتها من خلال التركيز على العاملين والإجراءات في تلك المؤسسة، وتحويلهم من خلال الجودة إلى دوامة من التطوير المستمر لجميع المهام والعمليات ؛ آخذين بعين الاعتبار كهدف يرجى بلوغه رضا العميل، وتلبية احتياجاته، بل توقع ما قد يحتاجه بالمستقبل.

وتعددت المفاهيم وظهرت محاولات عديدة لتعريف الجودة "Quality" نورد أهمها كما يأتي:

- الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC):
"المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".
- عرفها (Juran): بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام؛ أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.
- عرفها (Crosby): بأنها "المطابقة مع المتطلبات"، وأكد أنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، وأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.
- عرفها (Taguchi): بأنها " تعبير عن مقدار الخسارة، والتي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"، ويشمل ذلك الفشل تحقيق رغبات العميل، والفشل في تحقيق وتلبية خصائص الأداء.

- وعرفت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO): بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً".
(العزاوي، 2010)

ونلاحظ من التعاريف والمفاهيم السابقة أن الجودة تتمحور حول تلبية احتياجات العميل، وأنها لا تقصد بالضرورة التميز، بل بصريح العبارة، تطابق المواصفات حسب احتياجات العميل وتوقعاته، ففي نهاية الأمر يعود الحكم النهائي للسلعة المعروضة أو الخدمة المقدمة للعميل؛ لأنه قرار موأمة المنتج أو الخدمة لاحتياجاته تعود إليه هو؛ وعليه يتوجب على المؤسسات والمنظمات والشركات وضع منظومة تركز من خلالها تصميماً للجودة واحتساب تكاليف توصل السلعة أو الخدمة لمستوى معين من الجودة تلبي من خلالها احتياجات العميل وتوقعاته.
مفهوم الأداء المؤسسي:

يمكن القول إن مفهوم إدارة الأداء المؤسسي يتمحور في كيفية التناغم المشترك حول المتطلبات والأهداف المراد تحقيقها وأسلوب إدارة وقيادة الكادر البشري لضمان الوصول إليها، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه الإدارة الفعالة للموظفين وفرق العمل لتحقيق مؤشرات مرتفعة من الأداء التنظيمي، فهو "التوجه والأهداف الإستراتيجية المشتركة للمؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستغلال الأقصى لقدرات الموظفين وحثهم على تحقيق ذلك". (شقوعه، 2016)
فتمتاز إدارة الأداء المؤسسي بعملية التطوير والتقييم المستمر، وتعاملها مع سلوكيات الموظفين، وتحويل العمل الروتيني إلى مسار أهداف واضح يتم تبيينه للموظفين وتحديد له، ومساندتهم في تحقيقه، فبالتالي يجب ألا تخلو إدارة الأداء من السمات الآتية:

1. التوجه الإستراتيجي: ينظر بعين الاعتبار إلى جميع القضايا الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل.
2. التكامل: أن تربط جميع جوانب المؤسسة من أفراد، وعمليات، وأهداف إستراتيجية.
3. تحسين الأداء: تشمل هنا جميع أنحاء المؤسسة والأفراد، والمنظومة، والعمليات، والسياسات واللوائح ما يتوافق مع الرؤية المستقبلية.
4. التنمية المستدامة: التحسين المستمر للموظفين والأفراد وفرق العمل لتعزيز خطة التحسين ورفع الأداء.
5. إدارة السلوك: ضمان تحفيز الموظفين على العمل بصورة تنمي وتعزز علاقات عمل بصورة أفضل.

أهمية قياس الأداء المؤسسي:

يعد مفهوم قياس الأداء في المؤسسات ذا قيمة وأهمية كبيرة؛ وذلك لارتباطه بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويعكس مستوى نجاح المؤسسة؛ وبالتالي فإن عملية قياس الأداء تسهم في:

- الواقعية في تحقيق الأهداف، والابتعاد عن جعل هذه الأهداف هلامية أو خيالية.
- وضع أهداف تمتاز بالوضوح وقابلية القياس، ومنها يندرج وصف دقيق بالأعمال الموجب القيام بها وتتضمن المسؤوليات والالتزامات.

- إمكانية صنع القرار في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات، سواء كانت تصحيحية أو حوافز أو وقائية وتوجيه نشاطاتهم.
- العمل المتواصل وسعي الإدارة لتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم الخدمات واستشراف المستقبل لتطلعاته وتوقعاته، وتحقيق جودة الخدمات.
- المساهمة في إعداد الميزانية ومراجعتها، وترشيد المستهلكات والطاقات البشرية في المؤسسة؛ حيث تقوم المؤسسة بتنمية الموارد البشرية والعمل على تطويرها واستغلال طاقاتها في تحقيق أهدافها، ومحاولة إصلاح غير الفعال لزيادة كفاءته.
- وضع مؤشرات ووحدات قياس بإمكانها المقارنة بين مختلف القطاعات في المؤسسة نفسها أو مع المؤسسات الأخرى.

ويرى الباحثين أن لتحقيق الأهداف الرئيسية والخطة الإستراتيجية للمؤسسة، واستدامة فعالية وكفاءة المنظومة والعمليات، يستوجب التركيز على مراقبة الأداء وقياس مؤشرات بصورة مستمرة، ووضع أساليب وأدوات لمعايرة النظام في كل المراحل العملية. أهداف الأداء المؤسسي:

ونستعرض أهداف إدارة الأداء التي تسهم في إدارة الأداء بشكل فعال على نطاق المؤسسة وهي كالآتي:

- التخطيط السليم للموارد البشرية في المؤسسات.
- تقييم وتعديل سياسة الاختيار والانتقاء.
- تقييم وتعديل سياسة النقل والتعيين والترقيات.
- تقييم وتعديل سياسة الحوافز.
- رسم برامج التدرج والترقية والمسار الوظيفي.
- عرض نقاط الضعف والسعي لإزالته وتحقيق الكفاءة.
- القيام بعمليات الإرشاد والتوجيه.
- تبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد البشرية والقادة.

خصائص الأداء المؤسسي:

- السعي لتبسيط الأعمال والتوصية باتباعها عن طريق اختيار أفضل الطرق التي تقوم بها المؤسسات تبعاً لنتائج المؤشرات.
- السعي لتقليل أو إلغاء الإجراءات أو العمليات الكمالية؛ وذلك نتيجة لتقسيم الأنشطة إلى أعمال وخطوات متتابعة للقيام بتنفيذها تبعاً لنتائج المؤشرات.
- السعي لمعرفة البيئة المحيطة بالمؤسسة، ودراسة أثر الوقت والتكلفة والموارد البشرية عليها.

○ صياغة مؤشر أداء الموارد البشرية في مراحل التنفيذ بناءً على مبدأ الملاحظة وتدوينها ثم تبويبها وتحليلها.

○ السعي للوصول إلى متوسط الأداء؛ وبخاصة في المؤشرات التي لا يمكن قياسها.

○ إعادة بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتطويره وفقاً للبرامج ومؤشرات الأداء.

ونرى أن أهداف وخصائص الأداء المؤسسي ركزت على إعادة الهيكلة وترتيب المهام وتنظيم العمليات، وتبسيط الإجراءات وتقليل من فقد المادي والمعنوي، وتكرار الإجراءات مع تحديد مؤشرات لقياس كفاءتها وفعاليتها؛ مما يهدف إلى رفع الأداء بصورة مستمرة ومنتزعة. دور الجودة على فعالية الأداء المؤسسي:

اجمع الباحثين على أن دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إعطاء المؤسسة الكثير من المزايا التنافسية على مستوى عالمي. وتعددت الدراسات حول دور تطبيق الجودة الشاملة على تميز الأداء المؤسسي، حيث أيقنت المنظمات أن إدارة الجودة تعود بدور كبير على أداء المؤسسة يمكن أن يحسن من قدرتها التنافسية ويكسبها ميزات إستراتيجية في سوق العمل، وفي ضوء ذلك سيتم استعراض دور إدارة الجودة الشاملة على فاعلية أداء المؤسسات؛ حيث يمكن قياس الفاعلية من خلال الأبعاد الأربعة الآتية:

- رضا العاملين: يعني كيفية شعور العاملون حيال وظائفهم ومنظمتهم؛ حيث أن رضا العاملين يعد من أهم مقاييس فعالية الأداء؛ لأنه يؤدي إلى أفعال تؤثر على عمل أداء المؤسسة.
- جودة المنتجات: هي استيعاب قدرة المنتج على تلبية حاجات ورغبات المستهلك.
- رضا المتعاملين: استمرارية تحقيق رغبات العملاء وتوقع حاجاتهم بالإضافة إلى جودة المخرجات والخدمات التي من شأنها أن تعمل على تحقيق رضاه عن المؤسسة.
- الأداء الإستراتيجي للأعمال: وتشمل كم الخدمات المقدمة والمنتجات بالإضافة إلى نمو المؤسسة وربحيتها السنوية وغيرها.

ونرى أن هذه الأبعاد الأربعة يمكن الإضافة إليها أو تعديلها حسب توجه المؤسسة وأهدافها ورؤيتها الإستراتيجية، فيمكن إضافة التكلفة والوقت إذا كان توجه المؤسسة ربحياً أو ذات قطاع خاص، أو المرونة في حال كانت المؤسسة ذات طابع حكومي أو غير ربحي لغايات رفع الثقة. ونتفق في جميع ما ورد سابقاً بأن هدف هذه الأبعاد زيادة الميزة التنافسية بين المؤسسات وإمكانية قياس الأداء بتلك المؤسسات.

عناصر جودة الأداء المؤسسي:

ترتكز فلسفة جودة الأداء على مجموعة من المتريزات يجب على كل منظمة ومؤسسة الأخذ بها في حال الرغبة للوصول لأعلى مستويات جودة الأداء، ووصولاً لأجل تحقيق أهداف بشكل تام، وعليه فمن الضرورة العلم بأن: (الظاهري، 2013)

- كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة يعد جزءاً من منظومة الأداء العام للمؤسسة.
- قياس الأداء لمستويات معينة أو جزئية دون الربط مع بقية العمليات الأخرى أو الأداء العام يدخل المؤسسة في تشتت كبير وإهدار للجهود، ويبعد المؤسسة غالباً عن مثالية النتائج.

- إذا تفوقت المؤسسة في جزئية معينة من الأداء دون التركيز على منظومة الأداء العامة فالأحرى أن يكون هذا التفوق أو الإنجاز إنجازاً مؤقتاً ويؤدي إلى اختلافات على المدى الطويل للأهداف الإستراتيجية.
- الأخذ بالحسبان المنظومة العامة للأداء المؤسسي وربطها وتكاملها مع بعضها بعضاً يؤدي لتكوين نضج ومثالية في الأداء وتجنب القصور الجزئي.
- لا نعني بالنظرة التكاملية للأداء عدم الاختلاف، بل تعني وعي سبل الاختلاف بين الأجزاء وصولاً لمرحلة التجانس والتكامل الإداري الذي يوصل إلى مجتمع ذات إنتاجية عالية ومبدع إدارياً.

وتنقسم عناصر الأداء المؤسسي إلى أربعة محاور هي:

1. تخطيط الأداء (تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحليل الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب، تحليل المعايير).
 2. تنظيم الأداء (المسؤوليات والمهام، قنوات التواصل، اللوائح والقوانين).
 3. توجيه الأداء (تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية الراجعة، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم).
 4. تقييم الأداء (القصور في الأداء، المهارات المتوفرة، المهارات المستهدفة، العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الافراد والمؤسسة). (شقوة، 2016)
- ولا شك أن أهمية الإدارة وإمكانيتها لتحقيق بيئة ذات كفاءة وفعالية في المنظمة تعتمد على بناء منظومة مؤسسية يمكن للمؤسسة من الأداء بتميز ملحوظ وتتمثل مهام الإدارة فيما يأتي:
- الحرص على ديمومة الاستقرار والاستمرار المؤسسي في أداء الأهداف الإستراتيجية.
 - حرص الإدارة على تكيف المؤسسة مع المؤثرات الإيجابية المتجددة في البيئة الداخلية والخارجية.
 - ابتكار أساليب إبداعية ومبتكرة لأنظمة تعين المؤسسة على استكشاف المتطلبات المستقبلية والسعي إلى تحقيقها.

مؤشرات جودة الأداء المؤسسي:

إن مؤشر قياس جودة الأداء المؤسسي هو القاعدة التي تكون فيها مرجعية القياس بنسبة لأداء الأفراد، ويتم المقارنة بها للحكم عليها ومن دونها لا يمكن الجزم ما إذا تمكنا من الوصول إلى الأهداف المرجوة بوضوح ودقة؛ حيث إنه يستهدف مستوى الأداء الذي يقاس به الأداء الفعلي للمؤسسة في أي عملية، فيؤكد أن مؤشر القياس هو المعيار للأداء الفعال المراد إنجازه لتحقيق هدف معين، فهو يساعد في تبين معيار الأداء الأكثر طموحاً لتحقيق توجه المؤسسة بالمستقبل بالإضافة لتحديد النتائج المنجزة أو المتحققة ومدى توجهها نحو الهدف المرسوم.

ويكن تحديد نطاق مؤشرات الأداء قبل البدء للمحافظة على الموضوعية والابتعاد عن التمييز بالآتي: (كمية المخرجات، نوعية المخرجات، التوقيت الملائم للنتائج، طريقة الأداء، الفعالية في استخدام الموارد).

وبعد تحديد نطاق المؤشر، يمكن تقسيم مؤشرات الأداء إلى ثلاثة أنواع هي:

- المؤشرات أو المعدلات الكمية: ويمتاز هذا النوع بتحديد كمية معينة من الوحدات التي يجب إخراجها خلال مدة زمنية معينة.
- المؤشرات النوعية: وتعني اشتراط وصول المنتج أو خدمة الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- المؤشرات النوعية والكمية: ويعد هذا المؤشر مزيجاً من المؤشرين السابقين من المعايير الكمية والنوعية (شقوة، 2016).

تحديات قياس جودة الأداء الشرطي:

يمكن الإشارة من خلال العرض السابق إلى تحديات قياس مستوى جودة الأداء التي تواجه المؤسسات الحكومية، ومنها:

1. طبيعة الخدمات الحكومية: إن طبيعة مخرجات المؤسسات الحكومية غير ملموسة، ويصعب قياسها كميًا، وعلى الرغم من ذلك تقوم المؤسسات الحكومية بقياس فعالية البرامج وتقييم البرامج البديلة لها؛ سعياً لزيادة المنافع.
2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: تمتاز المؤسسات الحكومية بتعدد الأهداف على عكس الجهات الخاصة؛ وبالتالي يؤدي صعوبة في توزيع الأوزان لكل هدف.
3. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: وهو ما ينتج عنه فقد حس المسؤولية والمساءلة.
4. الروتين في الأجهزة الحكومية: سعي الإدارة بالالتزام بالإجراءات وتركيز جهات المحاسبة على سيرها؛ وذلك نتيجة لعدم إمكانية قياس الأهداف ضمن المعايير الكمية.
5. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل؛ ونعني بها ازدواجية في المسؤولية الإدارية والاختصاصات الوظيفية، كذلك طرح وظائف جديدة دون الحاجة لها.
6. غياب رقابة الملكية الخاصة: ضعف الرقابة التي تمارس في المؤسسات الحكومية تسهم في نشر عدم المبالاة في قياس الأداء.
7. الضغوط السياسية: وتشمل القرارات السياسية التي ينتج عنها مردود سياسي واجتماعي، ويصعب قياسها كميًا.
8. التداخل في تقديم الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص: مشاركة القطاع الخاص المؤسسات الحكومية في تقديم الخدمات يؤدي إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي.

9. قياس الأداء المظلل: وجود ازدواجية في القياس؛ حيث ان القياس الداخلي مبني على الحقائق والنتائج، أما القياس الخارجي فهو مضلل وغير واقعي لارتباطه بالرأي العام والعملاء.

10. غياب المعيار الكمي للمخرجات: ويعود ذلك لغياب أهداف واضحة في شكل نتائج واضحة قابلة للقياس الكمي (الظاهري، 2013).

ونرى أن التحدي الأساسي هو عدم وضوح رؤية المؤسسة ومشاركة العاملين فيها، ونشر المعرفة بين العاملين؛ مما يصادف المؤسسة مقاومة قوية للتغيير والتطوير مع تواجد إجراءات غير موثقة؛ وبالتالي يكون قوة الأداء فيها متذبذباً؛ مما يصعب على المطور قياسها وتحديد أدائها.

أفضل ممارسات الحوكمة في المؤسسات الأمنية

أفضل ممارسات الحوكمة هو ما تسعى له المؤسسات الربحية وغير الربحية للوصول لأعلى مستوى من المصداقية في عملياتها وأوراقها، وتعاملها مع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة. وقد انتشر هذا المفهوم على نطاق عالمي، ويجب توافر عناصر أساسية لتكوين هذا النظام والمرور بمرحل معينة لتنفيذه.

وسنعرض لأفضل الممارسات المحلية، ونستعرض تطبيقات وزارة الداخلية كدراسة تطبيقية، وعلى ما تحتويه من ممارسات ودورها على مستوى جودة الأداء بالمؤسسات، وما يمكن إضافته لهذا النظام للسعي في التحسين المستمر والإيجابي.

أفضل ممارسات الحوكمة ومقوماتها

الوقت تطورت الحوكمة بشكل كبير، وسعت المؤسسات والمنظمات في جميع أنحاء العالم لتطبيق نظم وتطبيقات الحوكمة بعدما انتشر الفساد والاختلاسات؛ سعياً لاستعادة ثقة المجتمع في المؤسسات المالية والخدمية، ولذا تعددت التطبيقات والممارسات العالمية والإقليمية والمحلية والغاية من تطبيقها.

ومن هذه الغايات علاقتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر على جودة أداء المؤسسات ورفع إنتاجيتها وكفاءتها. وللقيام بذلك تمر المؤسسة بمجموعة من المراحل عليها أن تطبقها للوصول لنظام حوكمة محكم وفعال.

أفضل ممارسات الحوكمة

أولاً: أفضل الممارسات على النطاق العالمي: (المعمري، 2018)
أقدمت العديد من الدول على التغيير والتحسين من أجل تفعيل صورة الحوكمة ودورها في مؤسساتها، وكان المحرك لهذا التغيير هو رغبة الجمهور بالإصلاح والقضاء على الفساد الذي يصيب المؤسسات الخاصة والحكومية، ومن هذه المطالب تحسين فعالية الأداء والكفاءة. وهنا نسلط الضوء على بعض المؤسسات الشرطية حول العالي التي سعت لكسب ثقة الجمهور عن طريق تعزيز الحوكمة بها وتحسين صورة المؤسسة. وفيما يأتي عرض لأهم نماذج تطبيق الحوكمة في أجهزة الشرطة لبعض دول العالم:

1. نموذج الشرطة الأسترالية.

2. نموذج الشرطة البريطانية.

3. نموذج الشرطة الكندية.

1. نموذج الشرطة الأسترالية:

على مدى العقدين الماضيين مرت الشرطة الأسترالية بمرحلة من التدقيق على خدماتها قبل اللجان الملكية، والتي أظهرت النتائج نمطاً مقلماً من عدم الكفاءة والفساد، وبالإضافة إلى وسائل الإعلام التي أظهرت صورة الشرطة الأسترالية بصورة لا تليق بالمؤسسات الشرطية.

وتعد الشرطة الأسترالية من أهم أنشطة الحكومة المركزية، وتمتاز بالاستقلالية حسب سلطة القانون؛ من أجل أداء مهامها بصورة مستقلة بعيدا عن السياسة حتى تتمكن من أداء مهامها وواجباتها على أكمل وجه.

وكان تسعى على الدوام لتحقيق المهام الآتية:

- التفاعل بين الشرطة والجمهور.

- الإصلاح الإداري.

- الحصول على رضا العملاء.

- تقديم خدمات أكثر فعالية.

- القضاء على الفساد وعدم الكفاءة.

شرطة فيكتوريا:

صدر قرار بإنشاء شرطة فيكتوريا في عام 1958. ومن أهم معايير الحوكمة التي تمتاز بها وجود رقابة خارجية على المؤسسة الشرطية، كما يتاح للشرطة صلاحيات استثنائية وفي الوقت نفسه يقيد تلك الصلاحيات على نحو يضمن عدم إساءة استخدامها أو الانحراف بها.

ومن المعايير الأخرى للحوكمة الشرطية وضع آليه للرقابة الداخلية، منها على سبيل المثال لا الحصر: الرقابة على السلوك ونزاهة العمل الشرطي، والإشراف على العمليات والإجراءات الداخلية، وضمان تدفق المعلومات. وكانت أفضل الممارسات الحوكمة الشرطية نموذج اللجان العامة المشتركة التي تختص بالإشراف على كبار الموظفين، وعلى الإدارات والوحدات المختلفة، ووضع السياسات العامة والتحديد التوجيهات الإستراتيجية والأهداف المؤسسية، ومتابعة ومراقبة الأداء التنظيمي، وتطوير أداء العاملين والمساءلة على الأداء. وتمتاز كل لجنة بسياستها المستقلة وموثيقها، وتتسم بقوة نفاذ على المؤسسة لضمان الاستقلالية وعدم الانحياز، وتجتمع طوال فترة العام، ويتم مصادقة قراراتها من اللجنة الدائمة.

2. نموذج الشرطة البريطانية:

تمتاز الشرطة البريطانية باتساع المناطق والأقاليم بها؛ مما ينوع السلطات والمسؤوليات المنوطة بها؛ حيث إنها تتكون من نظام ثلاثي للحوكمة الشرطية يتكون من وزير الداخلية، والشرطة المحلية والمجالس المحلية والقضاة.

وهناك نماذج متعددة لتطبيقات الحوكمة الشرطية في الشرطة البريطانية نذكر منها بعض

الأمثلة على سبيل المثال لا الحصر:

النموذج الأول:

- يعتمد تطبيق الحوكمة على حساب وقياس المؤشرات الآتية:

- تحسين درجة الاستجابة لمكالمات الطوارئ.

- تحسين الخدمات المقدمة في مراكز الشرطة.

- الاستجابة السريعة لضحايا جرائم العنف.

- تطوير الخدمات المقدمة لضحايا الطرق والحوادث المرورية وتحسينها.

- تطوير المستوى الفني والتدريبي لرجال الشرطة الميدانيين مثل أفراد الدوريات

النموذج الثاني:

ويتركز هذا النموذج بالعمل على محورين رئيسيين وستة مرتكزات فرعية:

- التأمين على كفاءة الخدمات الشرطية ومدى فعاليتها.
 - مساءلة جميع موظفي الجهاز الشرطي ومحاسبتهم بلا استثناء.
- مرتكزات الحوكمة:
1. تنمية وصقل مهارات الضباط والأفراد وقدراتهم.
 2. الشفافية في اتخاذ القرارات.
 3. المشاركة مع المجتمع وأصحاب العلاقة والسماح بالمساءلة.
 4. التركيز على الأهداف والنتائج وإيجاد رؤية واضحة للمؤسسة.
 5. العمل الجماعي لتحقيق الأهداف وتوزيع المسؤوليات.
 6. تعزيز قيم المؤسسة من خلال التمسك بالمعايير العالية من التصرف الحسن وقواعد السلوك.

يتضمن هذا النموذج محورين:

1. تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الشرطية.
 2. محاسبة كافة العاملين في الشرطة دون استثناء ومساءلتهم.
- كما يتضمن النموذج ست مرتكزات للحوكمة؛ وهي:
- توافر رؤية واضحة للمؤسسة وأهداف طموحة، يمكن من خلالها متابعة ومراقبة النتائج بالنسبة للمجتمع.
 - قرارات تتسم بالشفافية والوضوح.
 - التمسك بمعايير عالية من مبادئ وسلوك وحسن تصرف ؛ مما يساهم في تعزيز قيم المؤسسة.
 - تعزيز طاقات الموارد البشرية وتنمية قدراتهم.
 - توزيع المسؤوليات بوضوح لكل الموظفين؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة وتعظيم الانتاجية وفعالية الأداء.
 - المشاركة مع المجتمع وأصحاب المصلحة والسماح بالمساءلة العامة.

مؤشرات مدى نجاح تطبيق مفهوم الحوكمة:

- الجرائم المسجلة لكل 1000 من السكان .
- نسبة انخفاض الجرائم .
- نسبة انخفاض جرائم العنف.
- نسبة انخفاض جرائم السطو والسرقة.

- عدد الضباط المنتظمين في الدوام العادي لكل 1000 من السكان.
- الإنفاق على جهاز الشرطة.

قانون حوكمة شرطة متروبوليتان:

يتضمن نظام الحوكمة مجموعة من النظم والاجراءات والعمليات التي يمكن من خلالها الإدارة الرشيدة لمؤسسة الشرطة، وهذا ما ينطبق على شرطة متروبوليتان؛ حيث يعتمد على عاملين أساسيين، وهما:

- i. كفاءة وفعالية الخدمات الشرطية وضمان استمراريتها.
- ii. تحقيق مبدأ المساءلة والمحاسبة على كافة العاملين ابتداءً من المفوض حتى كافة العاملين.

مدونة قواعد حوكمة شرطة متروبوليتان:

يتضمن مبادئ رئيسة للحوكمة الناجحة، هي:

5. تسليط الضوء على الرؤية والأهداف التي تجني النتائج المرجوة.
6. العمل بروح الفريق وتوزيع الأدوار والمسؤوليات للعاملين كافة.
7. تنميته القيم المؤسسية من خلال دعم التركيز على النزاهة والسلوك.
3. نموذج الشرطة الكندية:
8. تعد الشرطة الكندية من أفضل التجارب لتطبيقها لنظام الحوكمة، ومن أهم معايير تجربتها: التخطيط الناجح.
9. التخطيط الاستراتيجي.
10. تحديد واضح للمهام والأعمال.
11. تحديد واضح للمسؤوليات.
12. تحديد واضح للمخرجات.
13. اختبار دقيق للعاملين " معايير واضحة لاختيار والانتقاء".
14. دعم القرارات القيادية.
15. تقييم علاقات الشراكة والشركاء.
16. تقييم القياديين.
17. إدارة المخاطر.
18. محاسبة الموظفين.

تجربة شرطة ادمنتون بكندا:

أن أهداف دائرة شرطة ادمنتون هي حفظ الأمن العام وحماية الأرواح والممتلكات، والكشف عن الجرائم وصددها، وتوفير الخدمات التي يتعين عليها كهيئة مجتمعية واجتماعية.

يختصر الإطار العام للحوكمة في مدينة ادمنتون على خمس عشرة ركيزة، وهي:

1. الالتزام بالرسالة والقيم والأهداف.

2. الإدارة الإستراتيجية.
3. المهام والأدوار والمسؤوليات.
4. الاستخدام الأمثل للموارد.
5. التدريب والتطوير.
6. العمل الجماعي.
7. أداء مدير المدينة.
8. المصادقية.
9. تطبيق القانون والامتثال له.
10. الاستقرار المالي.
11. البيئة وعلاقات العمل.
12. الاجتماعات الدورية.
13. إدارة المخاطر.
14. صنع القرار.
15. التوازن.

ويلحظ أن الباحثين أن المؤسسات الشرطية قامت بالتوجه إلى خيار الحوكمة بعد أن صادفت مجموعة من الانتقادات من قبل الرأي العام من ناحية التعامل بمساواة وعدل وبشفافية، وأن بعض المؤسسات صادفت حالات من الاختلاسات المالية والفساد الإداري، وكان خيار الحوكمة هو الخيار الأمثل؛ من أجل تعديل وتحسين صورة المؤسسة بين أفراد المجتمع.

ثانياً: أفضل الممارسات على النطاق الإقليمي والعربي: (وزارة التطوير القطاع العام، 2014) تعد المملكة الأردنية الهاشمية من الدول الرائدة في تطبيق معايير الحوكمة؛ حيث إنها تسعى إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، والحفاظ على الأملاك العامة من خلال تعزيز قيم الحوكمة. تتنوع الهياكل التنظيمية في مختلف القطاعات العامة، إلا أنها تنتشر في وجود وحدة أو فريق يقوم على الإشراف والتوجيه الاستراتيجي، وإعداد التقارير المالية والمساءلة. يتوجب تحقيق المصلحة العامة لتطبيق الحوكمة ويتطلب ذلك ما يأتي:

19. سيادة القانون وتطبيق القيم الأخلاقية والنزاهة.
20. مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة والانفتاح.
21. تحديد الأهداف والنتائج التي تسعى إليها الدائرة؛ وذلك في إطار السعي لتحقيق التنمية المستدامة.

22. وضع الإجراءات والخطط لتحقيق النتائج المرجوة والاستفادة المثلى منها.

23. بناء القدرات المؤسسية والقيادية وموظفي القطاع الحكومي.

24. تفعيل دور الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

25. تطبيق مبدأ الشفافية في تقديم التقارير وتفعيل دور المساءلة.

ثالثاً: أفضل الممارسات على النطاق المحلي:

من منطلق حرص دولة الإمارات العربية المتحدة على مواكبة التطورات، و تحقيق الاستباقية في كافة المجالات، حرصت على أن تكون من الدول الريادية في مجال حوكمة الأعمال و مكافحة الفساد الإداري؛ فقد قامت دولة الإمارات بالتوقيع على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من منطلق حرصها و قلقها لما ينتجه الفساد من مشاكل و مخاطر تهدد استقرار المجتمعات وأمنها؛ مما يقوض المؤسسات و القيم الأخلاقية و العدالة، و يعرض التنمية المستدامة و سيادة لقانون للخطر، وقد عممت هذا الفكر على جميع قطاعات الدولة العامة و الخاصة؛ حيث نالت الدعم الكبير من قادتنا، كما أكد صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم -حفظه الله- أن الفساد في الحكومات سبب التخلف، واستئناف الحضارة تنقذه الإرادة .

وعليه، نسلط الضوء على إحدى المؤسسات التي تمكنت من التميز بجدارة في مجال الحوكمة؛ حسب ما تبين في تقرير الأمانة العامة للمجلس التنفيذي في إمارة أبوظبي (مكتب أبوظبي للتميز، 2016)، فقد حصلت القيادة العامة لشرطة أبوظبي على المركز الأول في تطبيقها للحوكمة، بواقع 15 ممارسة.

نستعرض أفضل الممارسات المطبقة لدى القيادة العامة لشرطة أبوظبي:

نظام تقييم الأداء الوظيفي الشامل HOPAS:

وهو نظام إلكتروني لتقييم أداء الموظفين العاملين في القيادة العامة لشرطة أبوظبي مرتبطاً بالأهداف؛ حيث يتم وضع اهداف سنوية للموظف مرتبطة بأهداف المؤسسة ومؤشرات الأداء التشغيلية، كما يتم تحديد المهام الوظيفية و المبادرات الشخصية التي تسهم في نمو قدرات الموظف و قدرته على إدارة التغيير و الابتكار و الإبداع، سواء على مستوى الشخصي أو المجتمعي ، ومن نتائج هذا النظام انه الشفافية والحوكمة في تقييم الأداء؛ حيث إن الموظف يملك القرار في تحديد تقييمه السنوي وكذلك يسهم في ضمان نشر المعرفة ورفع الكفاءة المؤسسية و أدائها و تحقيق أهدافها.

نستعرض أفضل الممارسات المطبقة لدى شركة أبوظبي الوطنية للضمان الصحي:

التقييم الذاتي للملائمة والمخاطر، بوصفها جزءاً من إدارة مخاطر المشروع ومخاطر الحوكمة:

حيث تهدف إلى توضيح رؤية مفصلة للمخاطر الذاتية، وتحديد المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة في المستقبل أو واجهتها، ضمان كفاءة إجراءات الإدارة الذاتية للمخاطر طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

وننتج عنه وضع تصور للسيناريوهات الصعبة والخطرة التي تواجه المؤسسات لتقييم قدرة المؤسسة للمخاطر، وفي المقابل لتقييم مدى استحقاق الحالة لتعرض المخاطرة والخروج منها بمجموعة من التوصيات والمعايير ذات الصلة، وإستراتيجية تخفيف المخاطر وضمان الاستعدادية.

وطرحت هيئة مياه وكهرباء أبوظبي مبادرة بعنوان الحوكمة الذي انعكست على أدائها لتصبح إحدى الشركات الرائدة، ويظهر ذلك من خلال الإقبال الكبير للانضمام في عدد الشركات الإستراتيجية، كما قامت الهيئة بإنشاء مكتبة إلكترونية لتكنولوجيا المعلومات تهدف إلى تحقيق

منظومة الحوكمة بما يتوافق مع متطلبات العمل، وكذلك لضمان السياسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق إدارة فعالة، كما تهدف إلى تحقيق بنية تحتية مطورة وقابلة للتعديل. فقد قامت الهيئة بتطبيق سياسة حوكمة تقنية المعلومات التي تضمن نشر الخدمات وآلياتها ومعاييرها على جميع قطاعات الهيئة.

الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي

تحتاج إدارات المؤسسات الحكومية إلى نظام تقييم فعال يضم الإدارات كافة؛ وذلك لإبراز نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وإيضاح الأخطاء وتصحيحها، وتقويم الانحرافات في الأداء، وكذلك للحفاظ على كفاءة المؤسسة بتقليل هدر الجهد والوقت، كما يكون المرجع الأساس لصنع القرارات واتخاذها، وإعادة تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها؛ بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتحقيق الحوكمة في هذه القرارات، وبما تتضمنها من شفافية ومساءلة؛ مما ينعكس على رسالة المؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة لها.

إن تركيز المؤسسات في الفترة السابقة على إدارة الأداء أو ما يعرف بالإدارة من أجل النتائج، وهي استخدام بيانات إدارية تتمثل في أهداف ومعايير تسهم في فهم برامج وأولويات الحكومة. أن سوء استخدام هذا النهج سيسهم في وجود ضعف في الأداء العام في المؤسسة.

تهتم المؤسسات بإدارة التغيير ضمن قياس الأداء؛ وذلك من خلال التركيز على وضع أهداف واقعية وملموسة يمكن قياسها، بالإضافة إلى رسم خطة لتنفيذها، حيث أصدرت في الولايات المتحدة الأمريكية قوانين لألية قياس الأداء والنتائج الحكومية (GPRA)، وهي تضم خطأً إستراتيجية لكافة المؤسسات الحكومية مرتبطة بأهداف ومعايير محددة وواضحة، وبرامج لتقييم الأداء وإدارته بما يضمن نجاح تلك الخطط. إن الهدف الأساس من تلك هو تطبيق الحوكمة على تلك المؤسسة عن طريق مبدأ المساءلة أمام المتعاملين عن نتائج مبادراتهم (الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، 2016).

وكما تم ذكره سالفاً، فإن العالم لا يزال في طور التطوير في مفاهيم الحوكمة وأسسها في القطاع العام والحكومي وغير الربحي. ويرى المحللون أن الحوكمة تعود على جودة أداء المؤسسة على تمكين فعالية وكفاءة والرقابة على المؤشرات والأهداف والعمليات، وتوفير عناء التدقيق والمتابعة، وتنمية ورفع مستوى الالتزام بالمؤسسة تعزيز ثقة الجمهور الداخليين والخارجيين، بالإضافة للأطراف ذوي العلاقة وتمكين المشاركة بالمؤسسة، وتوضيح المسؤوليات، ووضوح رؤية العمليات، وسهولة التوقع بحدوث أو احتمالية المخاطر المحتملة؛ وعليه، وبناء على آخر ما توصل إليه الباحثون، سنبين سعي المؤسسات لاكتساب وتبني مفهوم الحوكمة، وهي كالاتي: (آل خليفة، 2016):

أولاً: العناصر الأساسية للحوكمة لتحقيق جودة الاداء المؤسسي:

ويمكن القول بأن العناصر الأساسية لتكوين الحوكمة بالمؤسسة هي كالاتي:

1. الهيكل التنظيمي والتوجه والإستراتيجي ومبادئ وقيم للمؤسسة.

2. تكوين موائيق للإدارة العليا والإدارة الوسطة واللجان ذات الصلة.

3. الموصوفات الوظيفية وتوزيع المسؤوليات.

4. اعتماد جدول دوري للاجتماعات الرقابية والإشرافية للإدارة العليا واللجان الرقابية ذات العلاقة.

5. وضع سياسات وإطار للحوكمة في المؤسسة ضماناً للآتي:

- عدم تعارض المصالح.
- السلوك المهني وأخلاقيات العمل.
- الإفصاح والشفافية.
- آلية الإبلاغ عن المخالفات.
- تنظيم عملية إدارة المخاطر.
- فهم المخاطر المحتملة وفهم علاقتها وارتباطها بحماية المؤسسة وكيفية التخفيف من وقوعها.
- وضع آلية لتقييم الأداء العمليات والمؤثرات والإدارات العليا والوسطى والموظفين.
- التدريب والتنمية المستمرة للكادر البشري.
- تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة والمتعاملين الداخليين والخارجيين.

ويؤكد الباحثين أن دعم القيادة العليا أمر أساس في تحديد خارطة الطريق للمؤسسة بالإضافة لدعم التغيير لتكوين إطار متكامل للحوكمة يمكنه حوكمة العمليات والإجراءات ليسهم ذلك في رفع أداء المؤسسة.

ثانياً: مراحل تطبيق الحوكمة لتحقيق جودة الاداء المؤسسي:

تتعدد الأساليب والطرق في تطبيق المؤسسات للحوكمة، ولكنها تشترك في الآتي:

1. تقييم الوضع الحالي:

وهو يعد الأسلوب المنهجي والعلمي لدراسة المشاكل الإدارية بصفة عامة أو البحث لتطوير جديد. وتبدأ هذه الخطوات بالتخطيط لمشروع الدراسة؛ حيث يتحدد فيه هدف الدراسة وفريقها وتصور للنتائج المرجوة، وإجراء دراسة استطلاعية عن الوضع الراهن ومقارنات معيارية، والاطلاع على أفضل الممارسات العالمية، وذلك للتوصل إلى برنامج لدراسة يتم اعتماده من الإدارة العليا للمؤسسة. ثم يلي مرحلة التخطيط " وضع خطة أو خارطة الطريق " للدراسة مرحلة جمع المعلومات، ثم مرحلة تحليل هذه المعلومات، ورفع المعلومات وعرضها على الإدارة العليا والمختصين (وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية)، ويساعد ذلك في التوصل إلى مرحلة التشخيص، وتحديد المشاكل الإدارية والمعوقات الواجب علاجها وتخطيها.

2. تحديد الفجوات:

تحليل الفجوات بين الوضع الحالي للمؤسسة والرؤية المراد الوصول إليها هو من الأدوات والوسائل المعروفة المستخدمة في معرفة موقع المؤسسة بنسبة للوضع المحلي والدولي،

وما هو المستوى المراد الوصول إليه؟ ويتم تحليل الفجوة بناء على مجموعة من التساؤلات التي تجيب عنها الإدارة العليا داخل المؤسسة، وتهدف إلى جمع قاعدة بيانات الخاصة بالمؤسسة، على أن تكون تلك البيانات صحيحة واقعية؛ لأن تلك المعلومات هي التي سيحدد بناء عليها خارطة الطريق للهدف المرجو تحقيقه. وعليه يتم وضع خطة لتحصيل الموارد والأدوات اللازمة لتقليل أو تطوير هذا الفرق خطوة خطوة، حتى يتم الوصول للهدف المرجو في الوقت المرسوم له، ويتم وضع الخطة بأهداف خاصة لتقليل تلك الفجوات، ويجب ان تتصف الأهداف الموضوعية بأن تكون أهدافاً ذكية قابلة للتطبيق وتتصف بالواقعية.

3. تصميم إطار للحوكمة:

- تطوير سياسات وموثيق أدلة الحوكمة ونماذجها
- إضافة تعديلات أو إي إضافات إذا تطلب الأمر على النماذج والأدلة الحالية بناء على تحليل الفجوات
- إشراك الإدارات والموظفين في وضع الأنظمة والأطر وتحديث النماذج
- عرض التصور المقترح والأدلة والنماذج على الإدارة العليا
- موازنة الأدلة والنماذج مع الإجراءات المتبعة الحالية والتطوير والتعديل إذا لزم الأمر

4. نقل المعرفة:

عقد ورشات تدريبية وتنقيفية تبين فوائد النظام وتعريف وإفهام المسؤوليات ومستويات الدعم المطلوبة للإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

5. تطبيق إطار الحوكمة:

ويتكون من خطط التنفيذ، وتحديد معالم المبادرات، ومخططي العمليات، وخطة مفصلة للتوعية والتواصل، بالإضافة إلى عملية القياس والمراقبة للنظام.

6. المراجعة الإدارية أو الدورية:

وهي وصف لعملية فحص الكفاءة والفاعلية للمؤسسة أو المراجعة الوظيفية أو مراجعة المسؤولية، ويمكن القول بأنها "تقويم لأنشطة النظام وإذا كانت موارد المتاحة تستغل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة، وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة"، بالإضافة إلى اختبار وفحص بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفروعها أو أحد أقسامها أو إداراتها داخل الهيكل التنظيمي نفسه، والخطط الموضوعية وما تحققه من أهداف، وكفاءة الطرق، والأساليب لتنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية، وذلك بقصد ترشيد وكشف نواحي القصور، ثم توجيهه بالاقتراح للإجراءات التصحيحية المناسبة التي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية". وأهم من ذلك يرى الباحثين لإنجاح عملية تكوين إطار للحوكمة أنه لا بد من إشراك العاملين في المؤسسة في عملية التغيير والتطبيق وإشراكهم في تحقيق رؤية المؤسسة؛ لأنهم يعدون نواة الأمر ويتم من خلالها تحديد الفجوات وأساس نقل المعرفة بين أفراد المؤسسة.

انعكاس تطبيق الحوكمة على جودة الأداء بوزارة الداخلية الإماراتية.

امتازت وزارة الداخلية الإماراتية بطابع أمني بحت وخدمي بنفس الوقت، فتحتم عليها الحرص على الظهور للمجتمع بصورة تسهم بترسيخ علاقة قوية مع المجتمع؛ لذا فقد سعت للمضي في تكوين نظام للحوكمة وعلى مستوى إدارتها وأقسامها لتحقيق الشفافية والعدالة؛ لتصبح مؤسسة تتسم بالإفصاح للجميع وبنظام قابل للمراقبة والضبط.

ولنقيس من خلاله أثر تطبيق نظام الحوكمة على أداء الوزارة وعلى جودة أداء العمليات والإجراءات المعمول بها، وما كونته من صورة للعملاء الداخليين والخارجيين، وما التطبيقات التي يمكن إضافتها إلى هذا النظام وما الأثر الناجم عنه (حسونة، 2019).

حوكمة وزارة الداخلية - إدارة المشتريات والمستودعات نموذجاً:

تعمل الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة ضمن قطاع سعادة الوكيل المساعد للموارد والخدمات المساندة بالوزارة من خلال خمس إدارات هي: (إدارة الشؤون المالية، إدارة المشتريات والمستودعات، إدارة النقل والمشغل، إدارة الخدمات الطبية، إدارة المرافق المشتركة).

يتركز مجال عمل الإدارة العامة في إعداد الإستراتيجيات والخطط والسياسات الخاصة بالخدمات المالية، ودراسة وتقييم المشروعات وتحديثها؛ وذلك من خلال الوحدات التنظيمية التابعة لها، حيث تشتمل على تقدير وإعداد الموازنات المالية ومتابعة تنفيذها، ومجال النقل والمشغل ومجال الخدمات الطبية للموظفين، ومجال المشتريات والمستودعات، ومجال تصميم وإنشاء وصيانة المباني والمرافق، حيث يخدم ذلك جميع قطاعات الوزارة المختلفة على مستوى الدولة، ومن أهم الاختصاصات الموكلة لها هي:

- إعداد الموازنة التقديرية السنوية لاحتياجات الإدارة العامة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والخدمية، ومتابعة اعتمادها، والعمل على تنفيذها.
- تطبيق السياسات والإجراءات المالية، وتوفير الدعم والإسناد الخدمي للوزارة وتشكيلاتها.
- دراسة ومراجعة الخطط المالية والخدمية السنوية في الإدارات النوعية المساندة في ضوء الاستراتيجيات المعتمدة من قبل الوزارة، واقتراح ما يلزم لتطويرها ورفعها إلى الجهات العليا للمصادقة عليها.
- حفظ وحماية الأصول والأموال العامة والخاصة بالوزارة وتشكيلاتها، وإثبات التصرفات المالية ونتائجها، وفق اللوائح والتعليمات والقوانين المالية المعتمدة.
- تنفيذ القوانين واللوائح والضوابط المالية المنظمة لعمل المشتريات والمستودعات، وإبرام العقود لتلبية احتياجات الوزارة.
- التصميم والإشراف على إنشاء وصيانة المباني والمرافق في مختلف مواقع عمل الوزارة.
- توفير الرعاية الطبية والضمان الصحي لمنتسبي قوة الشرطة والأمن وعائلاتهم.
- توفير وتحديث وسائل النقل الفردي والجماعي وصيانتها.

- إعداد التقارير الدورية والاستثنائية عن أداء الإدارة العامة، واقتراح البدائل والحلول التطويرية لها.
- الالتزام بتطبيق معايير قياس الأداء المؤسسي والجودة والتميز في إنجاز المهام والواجبات.
- تمثيل الوزارة في المؤتمرات والاجتماعات، وإجراء المقابلات واللقاءات مع المختصين وفقاً لما تراه الوزارة.

تعمل الإدارة العامة ضمن بيئة عمل تشتمل على متعاملين داخليين متمثلين في كافة قطاعات وحدات الوزارة، ومتعاملين خارجيين مثل الوزارات الاتحادية، وديوان المحاسبة والبنوك العاملة بالدولة، وهيئات التخطيط العمراني والبلديات وغيرها من خلال مجموعة من الشراكات المتميزة والمتبادلة، إضافة إلى متعاملين إقليميين مثل المنظمات الدولية كالإنتربول واليونسكو. الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة:

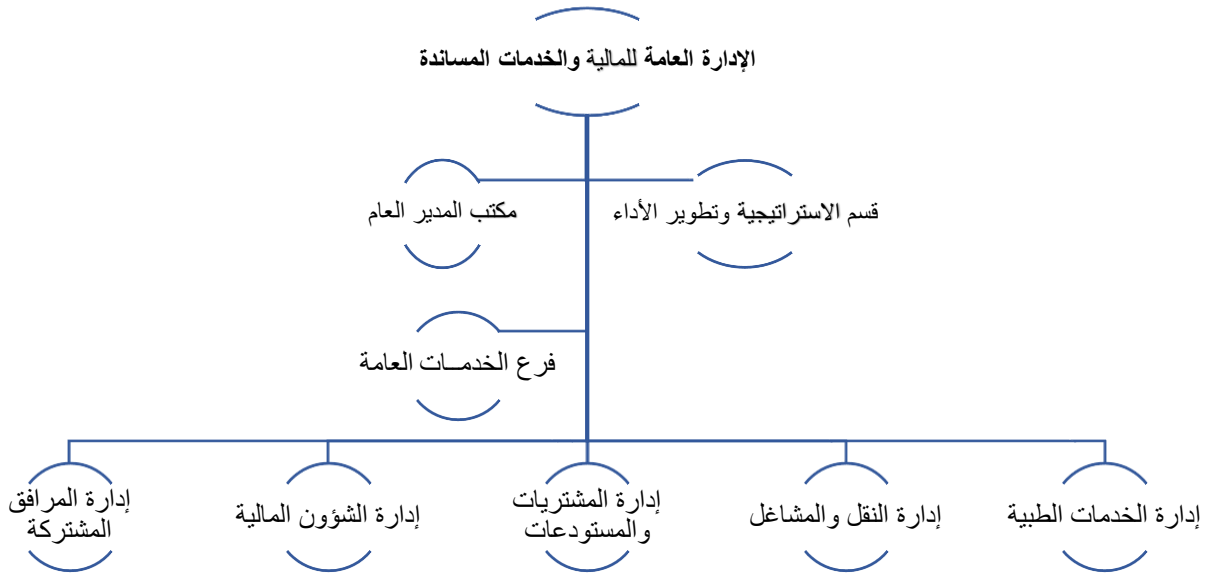


Figure 1 الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة

تتابع الإدارة العامة نتائج تحقيق المؤشرات بالتنسيق مع الإدارة العامة للإستراتيجية وتطوير الأداء؛ بهدف تذليل أية صعوبات تواجه تحقيق مستهدفات مؤشرات الأجندة الوطنية، بالإضافة إلى الدور الرئيس للإدارة العامة في متابعة نتائج هذه المؤشرات لقياس العائد على الاقتصاد الوطني نتيجة لنشاطات وزارة الداخلية، والذي تم تحديده من خلال مشروع "تثمين مؤشرات الأجندة الوطنية" الذي أطلقته الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة والذي اشتمل على المؤشرات الآتية:

1. مؤشر الشعور بالأمان (المحقق 96.8% للعام 2017)
2. مؤشر عدد الوفيات الناجمة عن حوادث الطرق لكل 100 ألف من السكان (المحقق 4.5 وفاة لكل 100 ألف من السكان في العام 2017)
3. مؤشر معدل الاستجابة للحالات الطارئة (المحقق المرتبة الثانية عالمياً في العام 2017)
4. الاعتماد على العمل الأمني والشرطي (المحقق المرتبة التاسعة عالمياً في العام 2018)

5. مؤشر عدد الجرائم المقلقة لكل 100 ألف من السكان (والذي تم إلغاؤه من قبل الأمم المتحدة في العام 2018)

ويشارك ممثلو الإدارة العامة (وبخاصة إدارة الشؤون المالية وإدارة المشتريات والمستودعات وإدارة النقل والمشاعل) في العديد من الاجتماعات التخصصية التي تعقدتها الجهات المعنية بشكل مباشر في تحقيق مؤشرات الأجندة الوطنية (مثل إدارة العمليات والقيادة العامة للدفاع المدني والقيادات الشرطية)؛ وذلك لمناقشة التحديات التي تواجهها لتحقيق أهدافها المسندة من الإدارة العامة لهذه الجهات، وبخاصة أثناء تحديد الاحتياجات السنوية، بهدف وضع الميزانية وقبل رفعها لوزارة المالية للاعتماد.

شاركت قيادات الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة في صياغة وتطوير الخطة الإستراتيجية لوزارة الداخلية 17-2021م من خلال مجموعة من جلسات العصف الذهني التي ناقشت دور وزارة الداخلية في تحقيق رؤية الإمارات 2021 م.

وعلى الرغم من أن كافة أعمال ونشاطات الإدارة العامة تندرج تحت الهدف الإستراتيجي السادس (ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية)، تترك الإدارة العامة دورها في دعم كافة الأهداف الإستراتيجية وتقديم الخدمات المساندة للجهات المسؤولة عنها بشكل مستمر؛ حيث يتم، على سبيل المثال، خلال اجتماعات وضع الميزانية مع الجهات التخصصية، مناقشة المؤشرات والأهداف التشغيلية التي تخدم كل من الأهداف الإستراتيجية والتحديات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها.

ولدعم الخطة الإستراتيجية للوزارة، تقوم الإدارة العامة بمراقبة وتحليل وتحسين مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية والتشغيلية الداعمة للخطة الإستراتيجية.

كما قامت الإدارة العامة بتطوير مجموعة من السياسات الداعمة للتوجه الإستراتيجي مثل:

1. سياسة الحوكمة.

2. سياسة تسعير الخدمات.

3. سياسة تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.

4. سياسة إدارة العلاقة مع الموردين، وغيرها.

كما قامت الإدارات بشكل منفصل بتطوير مجموعة من المشاريع والمبادرات التي تدعم إستراتيجية الوزارة، مثل مبادرات الخدمات المشتركة (للمشتريات وإدارة الأسطول والمرافق).

وفي نهاية العام 2018، قام فريق القيادة في الإدارة العامة بدراسة وتحليل التوجه الإستراتيجي للوزارة ودور الإدارة العامة في دعمه وإقرار الخطة التشغيلية للإدارة العامة (19-2021) التي توضح مجموعة من المبادرات والمشاريع التطويرية على مستوى الإدارة العامة وعلى مستوى الإدارات، ووضع آلية لمراجعتها وتحديثها بشكل سنوي.

وتدرك الإدارة العامة دور الشركاء في تحقيق التوجهات الإستراتيجية على مستوى الوزارة، وعلى مستوى المشاريع والخدمات التي تقدمها الإدارة العامة مثل وزارة المالية، والبنوك العاملة بالدولة، والهيئة العامة للتأمينات والمعاشات، وديوان المحاسبة، ووزارة الاقتصاد، ووزارة وهيئات الصحة، وهيئات النقل، ووزارة تطوير البنية التحتية، وهيئات التخطيط العمراني، وغيرها من الشركاء المعنيين بنشاطات الإدارة العامة، فعقدت مجموعة من مذكرات تفاهم والتزامات قانونية واتفاقيات، وشكلت فرق عمل توضح مسؤولية كل طرف وطبيعة التنسيق المطلوب في مختلف المجالات.

وقد قامت الإدارة العامة بتكريم الشركاء على جهودهم المبذولة لتطوير الأداء وتحسين مستوى الخدمات على مستوى الوزارة عن العام 2018 خلال "ملتقى الشركاء والموردين 2018". أما على مستوى الإدارات، فتم تبني متطلبات إدارة الجودة (الأيزو 9001) لوضع إجراءات العمل التشغيلية على مستوى الأقسام والفروع، والتي تحتوي على مؤشرات أداء تتم مراقبتها بشكل يومي. كما تم وضع مجموعة من المؤشرات الشهرية والأسبوعية على مستوى الفروع والأقسام يتم رفعها لقسم الإستراتيجية بشكل دوري، وإدخالها في نظام "مساندة I"؛ لتحليل أية انحرافات متوقعة في النتائج عن المستهدفات، ولتوضيح مصفوفة الأهداف المعتمدة على مستوى الإدارة العامة. كما تم وضع بطاقة تعريفية لكل من المؤشرات المعتمدة؛ بحيث توضح آلية حساب المؤشر والمعادلات المطبقة لذلك، ومصادر البيانات ودوريتها والتي يتم استلامها والتدقيق عليها من قبل قسم الإستراتيجية وتطوير الأداء قبل إدخالها ضمن نظام (المعتمد من قبل وزارة شؤون مجلس الوزراء)، حيث يتم طلب البيانات الأصلية التي تم من خلالها حساب النتائج، مع ملاحظة أن عدد المؤشرات التي تقوم الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة بإدخالها دورياً ارتفع من 3 مؤشرات إستراتيجية فقط في العام 2015 إلى 45 مؤشر في العام 2018.

الحكومة بالإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة:

اتخذت قيادة الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة قراراً بتبني متطلبات المواصفة الدولية للحكومة (BS 13500) كأول إدارة عامة على مستوى الوزارة، وشكلت فريق عمل دائم من خلال مجموعة من اللجان التي تعمل على مستوى الإدارات المختلفة، كما وضعت مجموعة من الآليات التي تعمل من خلالها هذا الفرق لضمان فعالية الحوكمة المالية والإدارية على مستوى الإدارة العامة؛ وبما يتوافق مع تعليمات الجهات المعنية (مثل وزارة المالية، وديوان المحاسبة، ومكتب المفتش العام و غيرها).

وقد قامت بتطوير دليل إدارة الحوكمة الذي يوضح الإطار العام لعملية الحوكمة في الإدارة العامة، وطبيعة القوانين والتشريعات الواجب اعتمادها وإتباعها في كافة الإجراءات والممارسات على مستوى الإدارة العامة.

ويتم التدقيق على تطبيق إطار عملية الحوكمة من قبل جهة محايدة تقوم بمنح الشهادة وتجديدها سنوياً.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم ديوان المحاسبة مكتب المفتش العام ومكتب التدقيق الداخلي بعمليات الرقابة والتدقيق المالي والإداري على صحة الإجراءات المطبقة في العمليات المختلفة، وإعداد تقارير تحليلية عنها. وتتم دراسة ملاحظات مكتب التدقيق الداخلي وديوان المحاسبة من خلال لجان متخصصة للرد على هذه الملاحظات، ضمن الأطر الزمنية المعتمدة.

وتتم مناقشة كافة الملاحظات الواردة من ديوان المحاسبة، ومكتب المفتش العام، ومكتب التدقيق الداخلي والإجراءات التصحيحية المتبعة للتعامل مع هذه الملاحظات خلال الاجتماع الشهري للقيادات.

تصميم وتطبيق خطط لإدارة المخاطر:

تلتزم الإدارة العامة بالتعليمات الواردة في منهجية إدارة المخاطر المعتمدة من قبل الإدارة العامة للإستراتيجية وتطوير الأداء.

ونظراً لتعدد المدخلات لإدارة المخاطر على مستوى الإدارة العامة، (مثل المخاطر المالية، ومخاطر نقص المواد، والمخاطر البيئية، مخاطر الصحة والسلامة المهنية، والمخاطر على أعمال

إدارة الممتلكات ، وغيرها) قامت الإدارة العامة باستحداث نظام إلكتروني موحد، يتم من خلاله تصنيف مختلف أنواع المخاطر ووضعها ضمن سجلات موحدة بحسب الإدارة، وذلك وفق خطة تبني متطلبات مواصفة إدارة المخاطر الأيزو 31000 ؛ حيث تم تشكيل فريق رئاسة المدير العام لتبني متطلبات مواصفة إدارة المخاطر في الإدارة العامة؛ بهدف توحيد سجلات المخاطر التي تتطلبها مختلف الأنظمة الإدارية المطبقة على مستوى الإدارة العامة.

ومن ضمن الأهداف الخاصة بسياسة إدارة الأصول والممتلكات التي تقوم الإدارة العامة بتطبيقها، فقد تم وضع هدف خاص بنسبة الخفض في عدد المخاطر المرتفعة والمتوسطة التي تقوم الإدارة العامة بمتابعة، حيث تتم مراقبتها وتقييمها بشكل سنوي.

بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد الضوابط والإجراءات المطلوبة للحد من المخاطر وخفضها إلى مستويات مقبولة. يوضح الشكل الآتي مثلاً من سجلات تحليل المخاطر المعتمدة لدى الإدارة العامة.

مهام وأدوار إدارة المشتريات والمستودعات:

تقوم إدارة المشتريات والمستودعات بالإشراف على توفير احتياجات الوزارة من السلع والخدمات؛ وفقاً للأنظمة المعمول بها، ودعم عمليات الشراء من خلال دراسة الأسواق المحلية والخارجية، وتقديم المقترحات بشأن التعامل معها بالإضافة إلى الإشراف على تقييم الموردين والمقاولين، ومتابعة تأهيلهم وتصنيفهم وفقاً للنظام المعتمد، ومتابعة تنفيذ كافة الإجراءات المقررة لاختيار المتعاقدين مع الوزارة؛ وفقاً لضوابط وشروط تأهيل المقاولين، والإشراف على إعداد مشاريع العقود التي تكون الوزارة طرفاً فيها بالتنسيق مع الجهات المعنية ومتابعة إبرامها وتنفيذها وإعداد التقارير الدورية عن أداء الإدارة؛ وفقاً لمتطلبات الالتزام بمعايير الجودة والتميز في الأداء المؤسسي.

وتقوم الأقسام والأفرع التابعة للإدارة بإعداد والإشراف على الدورة الشراء المستندية وفقاً للأنظمة المتبعة والمعمول بها بالجهات الاتحادية. ونسرد منها على سبيل المثال لا الحصر: إرسال الدعوات للموردين والمقاولين للاشتراك في المناقصات وممارسات المطروحة، والإعلان عن المناقصات في الصحف وشبكة الانترنت وبيع وثائق وشروط المناقصات حسب الضوابط والنظم المتبعة، والتدقيق في معاملات الشراء الواردة من مختلف الإدارات وتسجيلها، واستكمال إجراءات طرحها في الأسواق المحلية والخارجية، ومتابعة تقارير ديوان المحاسبة فيما يتعلق بالإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة وإعداد الردود اللازمة والعمل على تلافى تلك الملاحظات مستقبلاً لتحقيق التنسيق، والتفاعل بين الرقابة الداخلية والخارجية، والقيام بأعمال اللجنة المكلفة بإتلاف وتسليم المواد من خلال معاينة المواد المستغنى عنها، وتقدير مدى إمكانية الاستفادة منها وتسديد القيود، والتدقيق على أعمال لجنة الفحص، والتأكد من صحة إجراءات فحص المواد الموردة واستلامها، متابعة حركة المواد في المستودعات وورش الصيانة والتدقيق على شهادات الإنجاز أعمال التشغيل والصيانة ومقارنتها مع الكميات المصروفة، والتأكد من إضافة المواد المنتجة إلى عهدة الجهات المستفيدة ، وإعداد ضوابط الاستهلاك الخاصة بهذا الشأن.

الحوكمة في وزارة الداخلية:

يقوم مفهوم الحوكمة في وزارة الداخلية على عدد من الركائز تكون بدورها إطاراً مؤسسياً للوزارة، يمكن تقسيمها إلى مجالين رئيسيين: مجال إداري، ومجال مالي. ويختص المجال الإداري بحوكمة الإجراءات الإدارية، من تحديد الأهداف وحوكمتها، ونسبة تطبيق القوانين والقرارات الداخلية

والخارجية ذات الصلة. أما المجال المالي فإنه يختص بحوكمة وتقنين الإجراءات المالية، والحرص على تنفيذ حسب النظم المعتمدة والمقررة. ويصف النموذج المرفق الإطار الحوكمة المؤسسي في وزارة الداخلية.

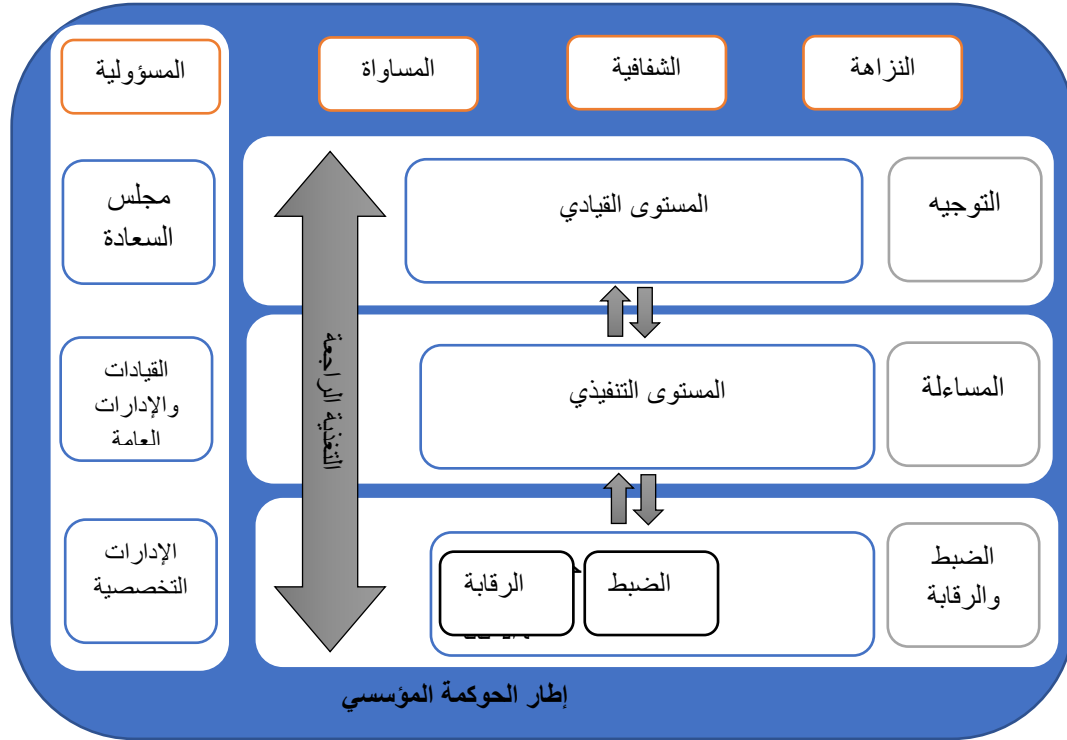


Figure 2 إطار الحوكمة المؤسسي، وزارة الداخلية

ويوضح الشكل السابق الإطار المتبع بوزارة الداخلية؛ حيث ينقسم إلى مجموعة من المبادئ موزعة على مستويات الهيكل التنظيمي بالوزارة ليكون منظمة متكاملة للحوكمة حيث يناط التوجيه إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، ويتم وضع واعتماد إطار الحوكمة والتوجه الإستراتيجي بما يضمن تحقيق متطلبات الجهات المعنية وذات المصلحة، ومتابعة تقارير الاداء المؤسسي المرفوعة من المستوى التنفيذي، وتتكون أدوار هذا المستوى تحت مبدأ المساءلة، وتتفرع منه مجموعة من المجالات كما يأتي:

1. حوكمة المجال الإداري – الإستراتيجي (إعداد الإستراتيجيات المستشرفة للمستقبل، والابتكار، السياسات، والحوكمة الذكية)
2. حوكمة مجال الموارد البشرية (الكفاءات، السلوكيات، المساواة في الفرص)
3. حوكمة مجال الاتصال والتواصل المؤسسي (التواصل مع البيئة الخارجية والداخلية، والقنوات والمعلومات والفئات (متعاملين، عاملين، شركاء، مجتمع، موردين).
4. حوكمة مجال الموارد التقنية (حوكمة للممكنات التقنية (خصوصية، وأمن البرامج، وأمن البيانات، وبنية تحتية)، ومتابعة المستحدثة منها، مثل الذكاء الاصطناعي.
5. حوكمة المجال القانوني (ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات)

6. حوكمة مجال الموارد المالية (المشتريات، والأصول والممتلكات، والإيرادات، والموردين، والتعهد)

7. حوكمة المجال التشغيلي (الممكنات) - (العمليات والخدمات والسياسات في قطاع مكافحة الجريمة، وقطاع حماية الأرواح والممتلكات، وقطاع الجهوزية والاستعداد والدعم، وقطاع اصلاح وتأهيل النزلاء).

وتكون هذه المجالات موزعة على الإدارات العامة والقيادات؛ كل حسب اختصاصه، وتتم هذه العمليات بمساندة مجموعة من الإدارات الداخلية، وبعض الجهات الخارجية لإتمام عملية الضبط والمراقبة لهذه العمليات؛ لضمان أفضل النتائج وإضافة المصدقية والنزاهة والشفافية. ونصنف هذا المستوى تحت مبدأ الضبط والمراقبة، ويمكن إيجازه حسب الآتي:

1. الضبط:

- ضبط وتقييم المخاطر المؤسسية (استمرارية الأعمال، وإدارة المخاطر المؤسسية)
 - ضبط وتقييم ادارة المشاريع (حوكمة المشاريع: متابعة، ومراجعة مخرجات، ومسؤولية مدراء مشاريع).
 - التدقيق الداخلي / التقييم المؤسسي التميز (تدقيق على مواصفات الجودة والتخصيصية، التقييم).
 - تقييم الهياكل (فاعلية الوحدات التنظيمية والاستخدام الأمثل للموارد).
 - تقييم العاملين (أداء العاملين، وتقييم القادة).
 - تقييم العمليات / تقييم الخدمات (أداء وفاعلية العمليات، وأداء مراكز الخدمة).
2. الرقابة:

- التدقيق الداخلي (جهة خارجية) - (الرقابة على فاعلية خطط المخاطر، والتدقيق المالي)
- التفتيش (التفتيش والرقابة على أعمال الوزارة)

وبمقدار عمليات التدقيق المذكورة أنفا التي تقوم بها الجهات التخصصية -وهي على سبيل المثال لا الحصر: (إدارة الحوكمة، إدارة المشاريع والخدمات المشتركة، إدارة الجودة إلخ) - يتم إعداد تقرير الأداء المؤسسي وعرضه على الإدارة العليا، لمعرفة الوضع القائم بالوزارة، واتخاذ اللازم في حال تطلب الأمر ذلك.

مجموعة تقارير الأداء المؤسسي:

م	أهم تقارير الحوكمة الخارجية	مجالات الحوكمة
1	تقرير ديوان المحاسبة	مجال المالية والممتلكات + مجال الموارد البشرية
2	تقرير مجلس الوزراء عن نظام أداء	كافة المجالات

3	تقرير نظام الجودة (الأيزو)	كافة المجالات
4	تقرير الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات (الحكومة الذكية)	مجال الخدمات الالكترونية
5	استطلاعات الرأي (العاملين – المتعاملين - الموردین)	المجال الإداري والإستراتيجي + المجال المالي والممتلكات + مجال الموارد البشرية

Table 1 مجموعة تقارير الأداء المؤسسي - الحوكمة الخارجية

م	أهم تقارير الحوكمة الداخلية	مجالات الحوكمة
1	مكتب التدقيق الداخلي	كافة المجالات
2	إدارة الشكاوى	كافة المجالات
3	المتسوق السري	المجال الإداري والاستراتيجي
4	السياسات	كافة المجالات
5	إدارة المشاريع	كافة المجالات

Table 1 مجموعة تقارير الأداء المؤسسي - الحوكمة الداخلية

ثانياً: الحوكمة بإدارة المشتريات والمستودعات: تدرج إدارة المشتريات والمستودعات تحت الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة التي تدرج حسب الإطار المؤسسي للحوكمة تحت المستوى التنفيذي، وحسب اختصاص الإدارة التي يغلب عليه الطابع المالي، كان من الطبيعي تواجد مجموعة من أدوات وأساليب الحوكمة المطبقة، بهدف تحقيق النزاهة والشفافية والمساواة بين العملاء الداخليين والخارجيين.

- القرارات الداعمة لنظام الحوكمة:

الهيكل التنظيمي

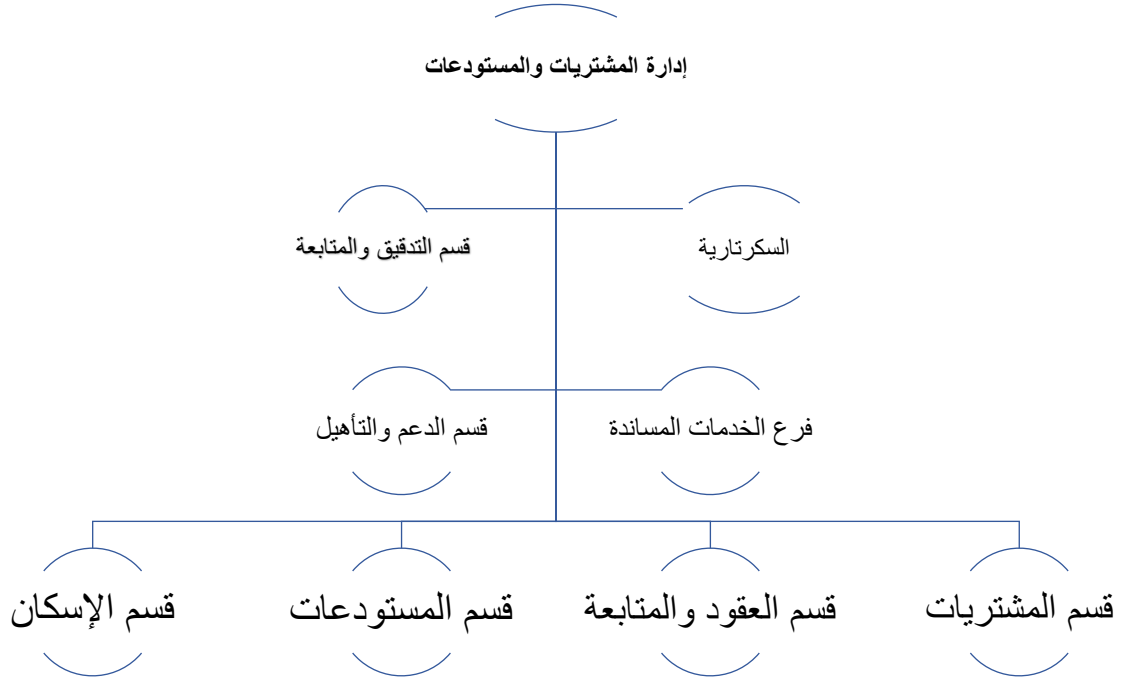


Figure 3 الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات والمستودعات

لتسهم الإدارة في تحقيق التوجه الإستراتيجي بوزارة الداخلية عن طريق تحقيق الهدف السادس من إستراتيجيتها؛ وهو (ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية) لتخصيصه نحو الهدف الرئيس للإدارة، ألا وهو " تأمين شراء كافة احتياجات الوزارة والمستلزمات السلعية والخدمية وغيرها، وتنظيم تخزينها وتجهيزها لمساندة تسيير عمل تشكيلات الوزارة" عن طريق مجموعة من الواجبات والمهام والوظيفية، موزعة على الهيكل التنظيمي للإدارة.

القرارات والسياسات الداعمة:

قرار مجلس الوزراء رقم (4) لسنة 2019 بشأن لائحة المشتريات وإدارة المخازن في الحكومة الاتحادية

ويهدف هذا القرار إلى تحقيق ما يأتي:

أ. توحيد وتنظيم وإجراءات وأساليب الشراء لحساب الجهة الاتحادية، بحيث تضمن هذه الجهات كفاءة وفعالية عملية الشراء.

ب. تخفيض التكلفة التي تتحملها الجهات الاتحادية، والحفاظ على أموالها وأصولها وفقاً للأحكام والإجراءات المشار إليها بالقرار.

ج. ضمان وجود نظام فعال للمشتريات يمكّن الجهات الاتحادية من تحقيق الجودة والكفاءة، وأفضل الأسعار في عمليات الشراء خلال فترة زمنية قصيرة.

- د. تحديد الأحكام والإجراءات الواجب على موظفي الجهات الاتحادية المعنيين الالتزام بها، والتي تتفق وأفضل الممارسات العالمية.
- هـ. تحديد الأسس الواجب على الجهة الاتحادية اتباعها في عمليات الشراء واختيار المورد، وذلك وفقاً للأحكام والإجراءات المشار إليها بالقرار.
- و. تحديد السياسات والإجراءات المتعلقة بعمليات استلام وتخزين وصرف المواد، وإعادة طلبها وحفظها والرقابة عليها.

وذكر القرار مجموعة من الأحكام والالتزامات على أصحاب صلاحيات الاعتماد والالتزامات على الجهات الاتحادية والإعلان والشفافية وخصص فصلاً خاصاً تحت عنوان " حوكمة المشتريات"، سرد فيه مسؤوليات الإدارة، والإجراءات الواجب تطبيقها بعملية المشتريات، بالإضافة إلى عدد اللجان الخاصة بالعملية الشرائية ومهامها واختصاصاتها المناطة بها؛ لضمان عملية الدورة المستندية للمشتريات.

دليل الموظف بوزارة الداخلية:

يهدف هذا الدليل إلى إعطاء الموظف صورة شاملة عن حقوقه وواجباته، ويعد حلقة وصل بين الموظف والإدارة العامة للموارد البشرية؛ حيث يسعى الدليل إلى تعزيز مبدأ الشفافية ونشر المعرفة.

ويذكر الدليل الأحكام والالتزامات الواجب على الموظف تنفيذها والتقيدها؛ ومنها على سبيل المثال لا الحصر: قواعد السلوك الوظيفي، والالتزام بالقانون، والعلاقة بين الجمهور، والإفصاح عن المعلومات، والمسؤولية الشخصية، والهدايا والرشاوى، مواعيد العمل والحضور والانصراف، والمظهر العام، وتقييم الأداء السنوي، والتظلم).

لجان الحوكمة ومهامها وإنجازاتها:

- لجنة التظلمات المقدمة من الموردين:

تتولى اللجنة ممارسة الاختصاصات الآتية:

1. البت في التظلمات المقدمة من الموردين.
2. فض المنازعات التي قد تنشأ بين المناقص أو المورد من جهة، والوزارة من جهة أخرى، وذلك بشأن إجراءات الشراء بدءاً من مرحلة الإعلان عن العطاءات حتى إتمام عملية التوريد والصرف.

3. النظر في أي خلاف يقع بين المورد والوزارة، بشأن نتيجة الفحص المواد أو رفضها.

4. النظر في الغرامات والتعويضات الإجراءات الجزائية التي تفرض على المناقص أو المورد نتيجة اختلاف المواصفات والتأخير، أو عدم التوريد والإنجاز.

- لجنة فتح العروض واستلام العطاءات بوزارة الداخلية:

تتولى اللجنة ممارسة الاختصاصات الآتية:

1. استلام العطاء وتحرير وإيصال لكل متنافس.

2. فتح المظاريف وإثبات حالة العطاء.
3. تسجيل حالة العطاء وتفصيل العروض التي فتحت في محضر الجلسة.
4. فتح المظاريف خلال (10) أيام من تاريخ انتهاء الموعد النهائي لتقديم العروض.
5. ختم مستندات المناقصة بتاريخ فتح العروض.
6. إعداد كشف بتأمينات وكفالات العطاءات المقدمة من قبل المتنافسين وتسليمها إلى الوحدة التنظيمية للمشتريات.
7. المحافظة على صندوق استلام العطاءات ومسك المفتاح الخاص به.

● لجنة المعاينة والتأمين بوزارة الداخلية:

تتولى اللجنة ممارسة الاختصاصات الآتية:

1. استلام طلبات لإتلاف للمواد غير الصالحة والمستغني عنها عن طريق نظام المستودعات ومعاينتها.
2. إعداد كشوف المعاينة والتوقيع عليها من قبل أعضاء اللجنة واعتمادها من قبل سعادة وكيل الوزارة أو من ينوب عنها.
3. استلام المواد الصالحة للبيع بمستودعي المرتجعات وإصدار مستندات الارتجاع لها.
4. إتلاف المواد التي وجدت اللجنة عدم إمكانية الاستفادة منها بالبيع أو الإصلاح، واستخراج مستندات الارتجاع لها.
5. تامين المواد الصالحة للبيع بمستودع المرتجعات، وإعداد الكشوف لها ورفعها للجنة بعد اعتمادها من قبل سعادة الوكيل أو من ينوب عنه.

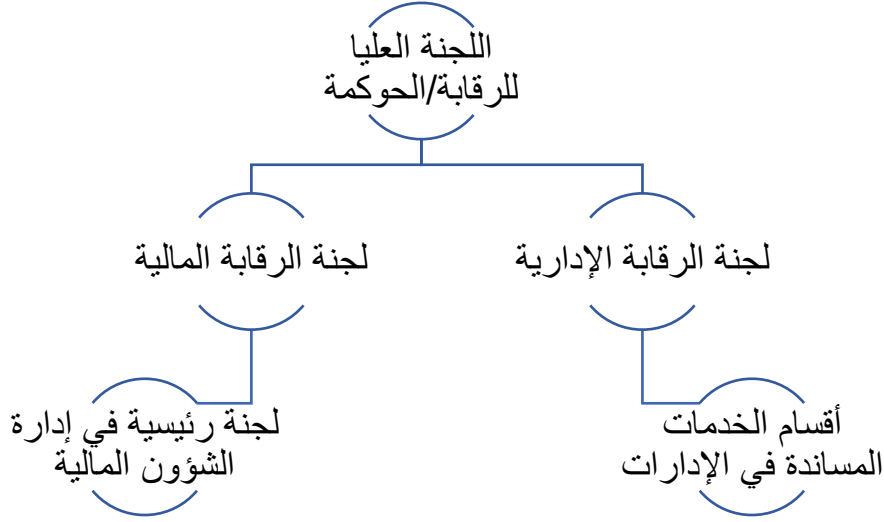
● لجنة الفحص والاستلام في وزارة الداخلية:

تتولى اللجنة فحص المواد واستلامها، وذلك بعد التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الفنية التي تم الاتفاق عليها مع المورد.

ممارسات الحوكمة بإدارة المشتريات والمستودعات:

على الرغم من توافر العديد من اللجان والقرارات المقننة لعمليات الإدارة وحوكمة عملياتها، إلا أن الإدارات التابعة للإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة - ومن ضمنها إدارة المشتريات والمستودعات - حازت على المواصفة البريطانية العالمية الخاصة بالحوكمة المؤسسية (BS 13500:2013) ، والتي تضمن تحقيق أعلى درجة من النزاهة والشفافية بأعمال وإنجازات الإدارة

، مع رفع الأداء المؤسسي لها؛ حيث سنستعرض هيكل النظام واختصاصاته وإطار العمل المعول به بالإدارة: هيكلية إدارة الحوكمة في الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة



4 Figure هيكلية إدارة الحوكمة في الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة

اختصاصات اللجان:

اللجنة العليا للرقابة:

- مراجعة وتقييم أداء نظام إدارة الحوكمة في الإدارة العامة.
- دراسة وتحليل التقارير الواردة من اللجان الفرعية للحوكمة في الإدارة العامة.
- استلام وتحليل التقارير الواردة من الجهات الرقابية المختلفة، واتخاذ الإجراءات الملائمة لمعالجة أية انحرافات.
- دراسة وتحليل تقارير الأداء في الإدارات المختلفة.
- رفع تقارير بالمخالفات المالية والمسلكية التي يتم اكتشافها في الإدارة العامة إلى الجهات المختصة مشفوعة بالتوصيات.
- استلام وتحليل التظلمات الواردة من موظفي الإدارة العامة ومن الجهات الخارجية، واتخاذ الإجراءات الملائمة والتوصية برفعها للجنة التظلمات إذا دعت الحاجة.
- تكون اللجنة العليا للرقابة/الحوكمة برئاسة سعادة مدير عام المالية والخدمات المساندة، وعضوية نائب المدير العام ومدراء الإدارات أو من ينوب عنهم.

لجنة الرقابة الإدارية:

- دراسة وتحليل التقارير الواردة من أقسام الخدمات المساندة في الإدارات والمتعلقة بالتجاوزات الإدارية.
- مراقبة الالتزام بالتعليمات الإدارية الملزمة لموظفي الإدارة العامة بالتنسيق مع الخدمات المساندة.

- مراقبة الالتزام بمتطلبات القيافة والزي العسكري من قبل موظفي الإدارات
- رفع التقارير الدورية المطلوبة للجنة العليا للرقابة.
- متابعة تقارير التدقيق الداخلي الواردة من فرق العمل (مثل فريق الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية) ومتابعة إجراءات إغلاق حالات عدم المطابقة.
- تكون لجنة الرقابة الإدارية برئاسة سعادة نائب مدير عام المالية والخدمات المساندة، وعضوية نواب مدراء الإدارات أو من ينوب عنهم.

لجنة الرقابة المالية:

- دراسة وتحليل التقارير الواردة من اللجان الفرعية (في الإدارات التابعة للإدارة العامة) والإجراءات المتخذة لمعالجة أي انحرافات أو تجاوزات مالية.
- مراقبة التزام الإدارات بالتعليمات والإجراءات المالية المسقطة من قبل إدارة الشؤون المالية ، وذلك من خلال تقارير اللجان الفرعية وتقرير لجنة الرقابة المالية في إدارة الشؤون المالية.
- رفع التقارير الدورية المطلوبة للجنة العليا للرقابة.
- متابعة تقارير المدقق الداخلي (المالي) وتقرير ديوان المحاسبة (بالتنسيق مع فريق متابعة تقرير ديوان المحاسبة) ومتابعة إجراءات إغلاق حالات عدم المطابقة/الملاحظات.
- تكون لجنة الرقابة المالية برئاسة مدير إدارة الشؤون المالية، وعضوية نائب مدير إدارة الشؤون المالية (رئيس اللجنة الرئيسية في إدارة الشؤون المالية) ورؤساء اللجان الفرعية في الإدارات.
- إطار إدارة الحوكمة:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| • دليل الإجراءات التأديبية | • الإجراءات المالية الحكومية ودليل |
| • ملاحظات ديوان المحاسبة | • الإجراءات المالية الموحد |
| • إجراءات لجنة التظلمات | • تعاميم وزارة المالية |
| • إجراءات قسم الشكاوى | • الهيكل التنظيمي وأدلة الاختصاصات |
| • سياسة الحوكمة | • تعليمات الإدارة العامة للموارد البشرية |
| • إجراءات وتعليمات مكتب المفتش العام | • إجراءات وتعليمات مكتب التدقيق الداخلي |

ثالثاً: ضوابط الرقابة بإدارة المشتريات والمستودعات:

لضمان حوكمة الإجراءات المالية والإدارية بوزارة الداخلية عامة وبالإدارة خاصة، تخضع الإدارة لمجموعة من أدوات وطرق رقابة وضبط عمليات الحوكمة، تم تحويلها إلى مؤشرات لقياسها، وسيتم سرد أهم نتائج هذه المؤشرات كما يأتي:

● مؤشر يقيس نسبة إغلاق الملاحظات الواردة في تقرير ديوان المحاسبة خلال ثلاث أشهر، ويهدف هذا المؤشر إلى تحقيق تعزيز رضا المتعاملين بالخدمات المقدمة؛ حيث إن الجهة التي تقوم بالقياس هي ديوان المحاسبة، وهي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وله شخصية اعتبارية عامة، ويتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وملحق بالمجلس الوطني الاتحادي. يتولى الديوان الرقابة على أموال الدولة وأموال الجهات الاتحادية والكشف عن الغش والفساد المالي، ويعد ديوان المحاسبة من أهم الشركاء الإستراتيجيين لوزارة الداخلية، وتكون معادلة المؤشر هي نسبة إجمالي الملاحظات الواردة من ديوان المحاسبة على إجمالي الملاحظات المغلقة.

● مؤشر يقيس نسبة الرد على ملاحظات التدقيق الخارجي على نظام اداء في الوقت المحدد، ويمكن وصفه بأنه مؤشر يقيس نسبة الرد على ملاحظات التدقيق الخارجي المؤشرات المدخلة في نظام اداء من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء ضمن الوقت المحدد ويسهم هذا المؤشر في ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية، ويتم قياس المؤشر هي نسبة إجمالي الملاحظات الواردة من مجلس الوزراء على إجمالي الملاحظات المغلقة.

● نسبة حالات عدم المطابقة (الرئيسية - الثانوية) المغلقة ضمن الوقت المحدد (3 أشهر - 9 أشهر) ، ويعني هذا المؤشر بقياس نسبة حالات عدم المطابقة والواردة من تقرير التدقيق الخارجي " الشركة المانحة أو المراقبة على أنظمة الجودة"؛ لضمان فعالية النظام والعمليات التشغيلية التي تم اغلاقها ضمن الوقت المحدد من إجمالي الحالات الواردة وهو مؤشر تشغيلي والتزايد فيه أفضل، ويسهم هذا المؤشر في ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية، ويكون أسلوب وضع المستهدف لهذا المؤشر دليل إدارة الأداء المؤسسي، ويتم من خلال مراجعة نتائج السنوات السابقة وتحليلها لوضع مستهدف من خلال قرار إداري.

● مؤشر متوسط نسبة رضا العاملين والموردين عن (المسائلة والمسؤولية، الشفافية والإفصاح، والعدالة، والنزاهة) ويسهم هذه المؤشر في ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية،

ويتم قياس المؤشر عن طريق جهة خارجية " الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء"، ويتم قياس المؤشرات عن طريق استطلاعات الرأي، ويكون أسلوب وضع المستهدف بناءً على قرارات إدارية، وفق دليل إدارة الأداء المؤسسي المعتمد بالوزارة.

دور الحوكمة على جودة أداء إدارة المشتريات والمستودعات:

ومن هنا يرى الباحثين مما سبق من ممارسات حوكمة وزارة الداخلية وإدارة المشتريات والمستودعات أهمية دور هذه الممارسات على جودة الأداء التي أسهمت في رفع فعالية وكفاءة النظام والعمليات؛ حيث سيتم سرد ما تم ذكره سالفاً من ممارسات الحوكمة ودورها على الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية، وهي كالاتي:

• الهيكل التنظيمي:

إن وضوح الهيكل التنظيمي ومستويات الإدارة في وزارة الداخلية عامة والإدارات التخصصية (إدارة المشتريات والمستودعات) خاصة، يسهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات والمهام على طول نطاق الوزارة؛ وبالتالي يتم إسقاط العمليات وتوزيعها بناءً عليه؛ وهذا أسهم في تنمية وفعالية قنوات التواصل الأفقية والعمودية، ومنها يتم تحديد وتوزيع المسؤوليات، وتخويل الصلاحيات لتكتمل الصورة الكاملة لواجبات الأفراد، ووصف طريقة العمل والإجراءات المتبعة، وعليها تكون العمليات الرئيسية والفرعية للمؤسسة واضحة وقابلة للقياس، وعليها تكون سهلة التحليل والتطوير.

• الأهداف الإستراتيجية:

إن وضوح وتفصيل وشمولية الأهداف الإستراتيجية والحرص على المراقبة والمتابعة الدورية لهذه الأهداف يسهم بشكل كبير جداً في تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد مستقبلها وموقعها التنافسي، بالإضافة إلى تحديد أولويات الموارد المالية والبشرية، واستغلالها استغلالاً فعالاً لدرح نقاط الضعف في المؤسسة، والاستفادة من الفرص ونقاط القوة؛ مما يسهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسة على التميز ورفع التنافسية.

بالإضافة إلى مساهمة ذلك في إتاحة الفرصة لجميع أفراد المؤسسة من معرفة التوجه الإستراتيجي؛ مما يقلل الفجوة بين الأفراد والإدارات التنفيذية والعليا، ويؤدي ذلك لخلق نوع من التجانس والتوافق وتقليل المقاومة، وكذلك القدرة على إحداث التغيير، وتنمية الفكر الإستراتيجي على طول المؤسسة، وتحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات، ودعم الأداء ورفعته وتحقيق نتائج تفوق التوقعات.

• تصميم وتطبيق خطط لإدارة المخاطر:

كأي جهة كانت حكومية، أو خاصة خدمية، أو سلعية، لا بد أن تحتوي على مجموعة من العمليات والإجراءات التي تعنى بخطر الإنتاج أو الخدمة، بالإضافة إلى تواجد قاعدة من المستثمرين أو المستفيدين أو أصحاب المصلحة يتطلعون إلى مخرجات هذه المؤسسة، ويجب أن يكون على مستوى المطلوب من المعايير والأداء. وخلال رحلة هذه العمليات أو الإجراءات، لا بد أن تصادف مجموعة من المخاطر والمعوقات، يمكن أن تؤثر على سير العمليات أو خط الإنتاج أو تقديم الخدمة. فتصميم خطة لإدارة هذه المخاطر يجنب حدوث أي نوع من أنواع التأخر أو التقليل من المستوى المطلوب من تقديم الخدمة أو مستوى المنتج، كما أن توقع هذه المخاطر يحفظ بل يزيد من كفاءة العمليات، ويقلل من وجود الفائض أو الخسائر الوشيكّة.

- مهام وأدوار إدارة المشتريات والمستودعات:

إذا كان هدف الإدارة الرئيس هو توفير احتياجات الوزارة من السلع والخدمات، وفقاً للأنظمة المعمول بها، ودعم عمليات الشراء من خلال دراسة الأسواق المحلية والخارجية، فإنه يتوجب وضع آليات وإجراءات واضحة لجميع عاملي المؤسسة العملاء الخارجيين والداخليين؛ لضمان استمرارية الأعمال لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الداخلية بصورة كاملة وفعالة، وبأداء ثابت ومتزن.

- إطار الحوكمة المؤسسي:

إن تواجد نظام متكامل يغطي المتطلبات الواجب توافرها بالجهة أو المؤسسة، بما يختص بتوافر العدالة والنزاهة والشفافية والمساواة في تعاملاتها الداخلية والخارجية، يعد نقطة إيجابية ومشجعة للعمل بها أو معها؛ وبالتالي يكون أداء في أعلى مستوياته وفي تطور مستمر بوجود نظام لحوكمة الرقابة المالية والإدارية فيه مطبقة على الجميع بالتساوي والعدل.

- اللجان:

تعدد اللجان ومهامها دعماً لتحقيق هدف الإدارة خاصة، وهدف الوزارة بشكل عام، ولحوكمة العمليات والإجراءات، عمليات التدقيق والرقابة لضمان سير الأعمال بشكل فعال وعلمي بصورة مستمرة، مع الحرص على رفع الأداء للمؤسسة بشكل مستمر؛ وللحفاظ على استمرارية الأعمال لخلق بيئة من التطوير والابتكار.

- ضوابط الرقابة:

أسهمت ضوابط الرقابة، سواء كانت داخلية أو خارجية في فهم مدى فعالية النظام؛ عن طريق وضع سبل لقياسها بواسطة مؤشرات قياس الأداء واستطلاعات الرأي، وبناء على نتائج السنوات السابقة، وبينت مدى انحراف أو خلل النظام إن وجد وما هي السبل المثلى لتصحيحه لرفع الأداء وتطويره وتنميته.

رؤى تطبيقات الحوكمة المقترحة لإدارة المشتريات والمستودعات

سنين في هذا المحور من الدراسة إلى وصف الوضع الراهن بوزارة الداخلية وتطبيقات الحوكمة بها، ومقارنتها بالدراسات السابقة، وما قامت بها الجهات الخارجية من ممارسات الحوكمة، ونرى هنا أن وضع وزارة الداخلية مثل وضع غيرها من الهيئات والوزارات الخدمية؛ حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية دولة الإمارات العربية المتحدة؛ من حيث سرعة التطور والابتكار، وقابلية للتغيير بشكل مستمر؛ بما فيه المصلحة العامة للدولة والمجتمع، وهنا تتنامى تطبيقات الحوكمة في وزارة الداخلية بعد عمل العديد من الدراسات والزيارات، وعمل المقارنات المعيارية مع أفضل الممارسات المطبقة، وإضافة الخبرات الاستشارية الداخلية بما يجد من جديد في ذات المجال؛ مما يضع وزارة الداخلية وإدارتها في مقدمة الجهات الرائدة في مجال الحوكمة. ونستطيع القول بأنها طبقت تقريباً جميع الممارسات المطبقة دولياً ومحلياً.

ومع مجموع من أفضل الممارسات المطبقة يضع وزارة الداخلية أمام سؤال يطرح نفسه؛ ألا هو: ما مدى نضج أنظمة الحوكمة في وزارة الداخلية الإماراتية؟ وهنا يتوفر نموذج لقياس مدى نضج المؤسسة يمكن لوزارة الداخلية تطبيقه ليبين مدى نضج العملية فيها، وما أوجه

القصور فيها، وما الأجزاء المتطلبة للتطوير أو التحفيز أو التقوية أو حتى التغيير ليدعم النظام والأهداف والأداء المؤسسي فيها؛ وهو نموذج القدرة على النضوج (Capability Maturity Model (CMM))

• ما هو نموذج النضج؟

يوضح نموذج النضج مدى قدرة المؤسسة أو النظام على تحقيق التحسين المستمر، في حين يتم الحكم على النضج من خلال مدى جودة مؤسستك أو نظامك في تحسين الذات. ويعد التحسين المستمر أمراً أساسياً في بناء أنظمة فعالة. أما التحسين المستمر فهو وسيلة للتأكد من أن العمليات والأساليب والممارسات الخاصة بك تتسم بالكفاءة والدقة والفعالية قدر الإمكان، ويتم ذلك من حين إلى آخر عن طريق فحص وتحسين عملياتك بشكل دوري لإيجاد فرص للتطوير، واستخدام أفضل البرامج والأدوات، والاستفادة من الطرق الأكثر فعالية. وفي النهاية، إنها الفكرة التي تسعى باستمرار لاختبار وتحسين الطريقة التي تعمل بها مؤسستك. أنت لا تقف ساكناً، وغالباً ما يتم تحقيق التحسين المستمر من خلال إنشاء عمليات مراجعة أو تدقيق تستخدمها بعد ذلك في عمليات الأعمال اليومية لتقييم فعاليتها وتحديد التحسينات وتنفيذها.

لذا، فإن النضج هو نوع من المقاييس لتبين مدى جودة مؤسستك في القيام بكل هذا، وفعل كل ذلك بطريقة منظمة.

• ما هو نموذج نضج القدرة (CMM)؟

Characteristics of the Maturity levels

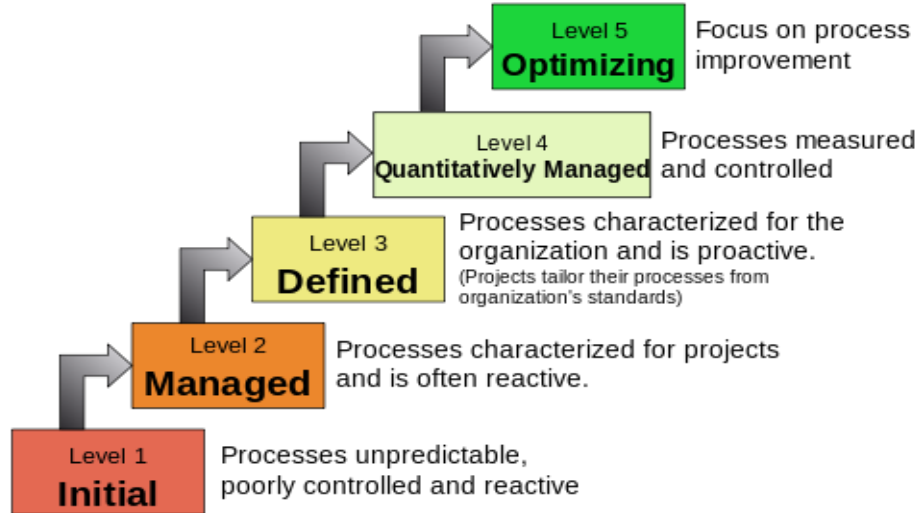


Figure 5 نموذج نضج القدرة (CMM)

يشير النموذج على وجه التحديد إلى ممارسات تطوير البرمجيات، ولكن يمكن تطبيقها على نطاق أوسع في مجموعة من المجالات ذات الصلة؟
الخطوات هي:

• المستوى 1 – في البداية

- المستوى 2 - تكرر
- المستوى 3 - المعرفة
- المستوى 4 - المدارة (قادرة)
- المستوى 5 - تحسين (كفاءة)

الهيكل العام لأنه يبدأ في الأساس بدون عمليات داخلية على الإطلاق، الأمر الأساس في النموذج يتمثل فقط في الأشخاص الذين يقومون بالمهمة العملية أو الإجراء بالطريقة التي يعتقدون أنها الأمثل، ويجب القيام بها، ويمكن القيام بها بنفس الطريقة طوال الوقت، أو تختلف قليلاً في بعض الأحيان، ثم ينتقل إلى تكرر نفس العملية، ويتم التوثيق الرسمي للإجراء وتعميمه، ونقل المعرفة عن عملية معينة بالأسلوب والطريقة المحددة، للأشخاص الذين تتم إدارتهم من خلال هذه العملية وغيرها من الإجراءات التي يتم تشكيلها حول هذه العملية. وفي النهاية، تأتي خطوة التحسين لجعل كل شيء يعمل بأفضل ما يمكن. يحتوي نموذج نضج القدرة على أكثر من مجرد هذه المراحل الخمس، ولكن المهم حقاً هو استخدامه، ويعتقد عدد كبير من الناس على الأقل أنه يعمل كوسيلة لتقييم نضج العملية في مساحة معينة. وعليه يرى الباحثين بأنه يمكن مزج عمليات الحوكمة بنموذج نضج العمليات لمعرفة قابلية التطوير والتحسين المستمر في مجال الحوكمة، ومنه يتم زيادة الأداء ورفع كفاءة وفعالية أكثر؛ ولضمان الاستعداد لتوفير كافة التجهيزات والمتطلبات المطلوبة.

الدراسة الميدانية لدور تطبيقات الحوكمة

في جودة أداء إدارة المشتريات والمستودعات

نستعرض هنا الخطوات التي اتبعتها الباحثين في أثناء دراستهما الميدانية لقياس مدى تطبيق وزارة الداخلية الإماراتية لخصائص الحوكمة، ومدى دورها في رفع جودة الأداء المؤسسي. وقد حدد الباحثين المنهجية المتبعة، تلاها تحديد مجتمع الدراسة، ثم تصميم الاستبانة، وإجراء اختبارات صدق وثبات استبانة الدراسة، ثم الاستعانة بمركز بحوث الشرطة لاستخراج التحليل الإحصائي، وتستهدف هذه الاستبانة معرفة وتحديد المحاور الآتية:

المحور الأول: النزاهة

المحور الثاني: الإفصاح والشفافية

المحور الثالث: المساواة

المحور الرابع: المسؤولية

المحور الخامس: دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي

إيماناً بأهمية المنهج العلمي وتطبيقاته كإحدى دعائم العمل الأمني، والرغبة في تدعيم الجانب التطبيقي للدراسة؛ فقد تم تصميم الاستبانة تحت عنوان: دور تطبيقات الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي - "دراسة تطبيقية على إدارة

المشتريات والمستودعات في وزارة الداخلية"، من أجل رصد نتائجها وأهمية تطبيقها، وبالتالي التوصل إلى التوصيات التي تسهم في رفع الأداء المؤسسي.

وتتمثل أهداف الدراسة في وضع تصور منهجي لحوكمة المؤسسات الأمنية ودورها في تحسين ورفع جودة الأداء المؤسسي، والتي يمكن أن تستعرض الموضوعات ذات الصلة من خلال طرح الأفكار الرئيسية، وذلك باتباع الطرق الإحصائية وقياس النتائج بعد أن تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في إدارة المشتريات والمستودعات، وذلك على النحو التالي:

منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث يستعرض الباحثين منهجية الدراسة؛ وهي الطريقة التي يتبعها الباحثين للوصول إلى نتائج من شأنها أن تجيب على تساؤلات الدراسة، ومن هذا المنطلق تم تحديد المنهجية المتبعة، ثم وضع كيفية الدراسة وذلك بتحديد مجتمع الدراسة، ثم تصميم الاستبانة وإجراء اختبارات صدق وثبات استبانة الدراسة.

بالإضافة إلى الأدوات الأخرى المستخدمة، والأساليب الإحصائية والتي تتضمن حساب المتوسط، والانحراف المعياري، وغيرها من الأساليب.

أولاً: البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة:

1. تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من متعاملين داخليين: (من قيادات وإدارات عامة)، وعاملين (ضباط – صف ضباط – أفراد – مدنيين) بإدارة المشتريات والمستودعات في وزارة الداخلية، بالإضافة إلى الإدارات والأقسام ذات الصلة بمحل الدراسة، ألا وهي الإدارة العامة للخدمات الإلكترونية والاتصالات، وإدارة المرافق المشتركة، وإدارة الشؤون المالية، وإدارة النقل والمشغل، وسيتم اختيارهم من مختلف الأقسام والفروع؛ لضمان الحصول على أفضل النتائج بمجموع (123) فرد.

ويتكون مجتمع الدراسة من الذكور والإناث بحيث تتراوح أعمارهم من 20 إلى 65 سنة بمختلف الحالات الاجتماعية، والمؤهلات العلمية: (التعليم المتوسط – الجامعي – الدراسات العليا)، والدرجات الوظيفية: (من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا القيادية)؛ وذلك لضمان مصداقية الدراسة.

2. أنواع البيانات اللازمة للدراسة.

اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي؛ وذلك لتوافقه مع الغرض من دراسة دور تطبيقات الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي، حيث تم استعراض بعض المفاهيم والمبادئ والأسس التي تخدم أهداف الدراسة، تم تصميم الإطار النظري لهذه الدراسة من الكتب والدراسات والبحوث والوثائق الرسمية، بالإضافة إلى إجراء المقابلات. وعمد الباحثين لاستخدام الاستبانة كأداة ووسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة؛ بغرض إجراء دراسة ميدانية على موضوع الدراسة. وهناك نوعان من البيانات التي تلزم الدراسة الميدانية هما:

أ. البيانات الوصفية

ب. البيانات الكمية

أ. البيانات الوصفية: وهي بيانات لا يمكن قياسها رقمياً، وإنما يتم تصنيف العينة المنفردة إلى مستويات:

- الجنس: (ذكر – أنثى)
- الفئة العمرية: (أقل من 25 سنة \ 26-35 سنة \ 36-45 سنة \ أكثر من 45 سنة)
- المؤهل العلمي: (دون الثانوية \ الثانوية \ جامعي \ دراسات عليا)
- الصفة الوظيفية: (مدني \ عسكري)
- الفئة الوظيفية: (قيادية متوسطة \ إشرافية \ فنية \ تنفيذية \ أخرى)
- سنوات الخبرة: (أقل عن 5 سنوات \ 5-10 سنوات \ 10-15 سنوات \ أكثر من 15 سنة)
- البيانات الوصفية الترتيبية: وهي مجموعة من الأسئلة التي تحتاج إلى ترتيب تصاعدي أو تنازلي في الإجابة (موافق بشدة \ موافق \ محايد \ غير موافق \ غير موافق بشدة).

ب. البيانات الكمية: وهي البيانات التي تحتاج إلى أرقام في الإجابة. وفي دراستنا اقتصرنا الكمية على العمر وسنوات الخبرة فقط.

- بعض خصائص المبحوثين.

قام الباحثين بتغطية واختيار كل مجتمع الدراسة؛ أي ما يعادل 123 شخصاً من الجنسين بمختلف الأعمار وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى المستويات العلمية والوظيفية، وكذلك بالإضافة إلى صلتهم بموضوع الدراسة. قام الباحثين بتوزيع 123 استبانة؛ أي ما يعادل 100 % . ويمتاز مجتمع الدراسة ببعض الخصائص وهي كالاتي:

- هي من العاملين في وزارة الداخلية.
- تمثل المستويات الوظيفية المختلفة في وظائفهم.
- لا تفرق بين ذكر أو أنثى (التوازن بين الجنسين).
- من فئات عمرية مخلفة، والتي تعمل داخل وزارة الداخلية.
- المؤهلات العلمية المختلفة العاملة في وزارة الداخلية.
- شملت الرتب والدرجات الوظيفية المختلفة.
- يشتركون في ارتباطهم مع إدارة المشتريات والمستودعات.

خطوات التصميم والمحاور التطبيقية:

قام الباحثين بتصميم استمارة الاستبيان لتشتمل على خمسة محاور، وتنقسم إلى جزأين: يستخدم الجزء الأول في جمع البيانات الشخصية عن عينة الدراسة "المبجوثين"، والتي تم توضيح بياناتها بالمطلب السابق. أما بالنسبة للجزء الثاني من الاستبانة فيهدف إلى جمع آراء عينة الدراسة عن موضوع الدراسة، وينقسم هذا الجزء إلى خمسة محاور مترابطة للسعي لجمع الصورة الأمتل عن رأي مجتمع الدراسة عن الدراسة المطروحة.

1. خطوات بناء استبيان الدراسة وتحكيمها:

يجب على أي باحث عند بناء استمارة الاستبانة، مراعاة الشروط الأولية في بناء مقاييس الاستثمار، وهي كالآتي:

- الموضوعية:

قام الباحثين بتوحيد إجراءات الاستبانة، من حيث وضوح التعليمات وتحديد زمن الإجابة، وصولاً لنتائج صادقة حول أهمية موضوع الدراسة وأهدافها.

- الشمول:

راعى الباحثين اشتمال الاستبانة على جميع جوانب محتوى البيانات الأساسية اللازمة للدراسة، وأن يتناسب مع المستويات العقلية والمعرفية لمجتمع الدراسة.

- التقنين:

لكي تكون درجة المبحوث في الاستبيان هي التعبير الحقيقي عن آرائه وميوله واستعداداته تجاه دور تطبيقات الحوكمة على جودة الأداء المؤسسي، قام الباحثين بتطبيق الاستبيان على عينة محددة ومستهدفة " ذات صلة مع إدارة المشتريات والمستودعات" من مجتمع الدراسة الميدانية، وذلك بحسب توافر شروط الصدق والثبات، وهذا ما سيتم توضيحه لاحقاً.

واستناداً إلى موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، حدد الباحثين خمسة محاور بهدف جمع آراء عينة الدراسة، وضعت بناءً على الإطار التطبيقي للحوكمة، وسعيًا لقياس مدى أثره على جودة الأداء المؤسسي، وهي كالآتي:

- المحور الأول: النزاهة.

- المحور الثاني: الإفصاح والشفافية.

- المحور الثالث: المساواة.

- المحور الرابع: المسؤولية.

وضعت المحاور أعلاه بناءً على ركائز الحوكمة المطبقة والمعمول بها في وزارة الداخلية، بهدف قياس مدى إدراك أفراد المؤسسة لتلك التطبيقات. وتعد هذه المحاور جزءاً لا يتجزأ من الفرضية الرئيسية: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية".

- المحور الخامس: دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي:

يعد هذا المحور محايداً بهدف قياس مدى تميز الأداء المؤسسي في إدارة المشتريات والمستودعات.

2. اختبارات صدق وثبات استبيان الدراسة:

الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي

د. إيهاب الحجاوي

مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية

التحكيم العلمي لاستمارة الاستبيان "الصدق الظاهري"، لقد قام الباحثين بصياغة الاستبيان وعرضه على أعضاء لجنة التحكيم وهم أ.د / إيهاب الحجاوي - مشرف خارجي للدراسة، أ.د / محمد الطوخي، أ.د / مدحت أبو بكر - مشرف داخلي للدراسة، خالد محسن الحامد- نائب مدير إدارة الحوكمة وخبير في مجال الدراسة (الحوكمة)، محمد عبد الله الجنيبي - رئيس قسم العقود والمتابعة وخبير في مجال الدراسة (المشتريات)، الذين قاموا بدورهم في إبداء رأيهم وملاحظاتهم على استمارة الاستبيان، وتحسينها لهدف الوصول الى النتائج المرجوة.

صدق وثبات استبانة الدراسة "الصدق التجريبي" (عبدالمجيد، فبراير 2020)، لقد قام الباحثين بتطبيق صدق وثبات الاستبانة على عينه استطلاعية مكونة من 25 فرداً، حيث بينت لهم أهمية استجاباتهم، وضرورة الجدية في الإجابات المدونة، وذلك لإظهار وضوح العبارات والمفردات، مع إضافة الملاحظات حول العبارات المبهمة أو غير المفهومة، تم تفرغ الإجابات والملاحظات التي على ضوءها تم تعديل المفردات لإظهارها بصورتها النهائية. تم التواصل مع مركز بحوث الشرطة للقيام بتطبيق وتحليل الدراسة الميدانية على العينة العشوائية لمجتمع الدراسة، وتم التوصل إلى:

أولاً: معامل الثبات الاتساق الداخلي للاستبيان

عدد العناصر	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق
44	0.956	0.977

Table 2 معامل الثبات ألفا كرونباخ

للتأكد من ثبات المقياس، قمنا بحساب الاتساق الداخلي باستخراج معامل ألفا كرونباخ وبحساب الثبات، اتضح من تحليل النتائج أن المقياس يتصف بالثبات؛ حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ لمجمل المقياس (الاستبيان) 0.956، ومعامل الصدق 0.977 وهو مقياس مرتفع يدل على ثبات الاستبيان ✓ تم حساب صدق المحك عن طريق الجذر معامل الثبات.

ثانياً: معامل الثبات الاتساق الداخلي للاستبيان حسب المحور:

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق
1.	المحور الاول: النزاهة	6	0.767	0.875
2.	المحور الثاني: الإفصاح والشفافية	11	0.758	0.870
3.	المحور الثالث: المساواة	6	0.896	0.946
4.	المحور الرابع: المسؤولية	6	0.775	0.880
5.	المحور الخامس: دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي	15	0.784	0.885

Table 3 معامل الثبات الاتساق الداخلي للاستبيان حسب المحور

نستنتج مما سبق أن أداة الدراسة قد استكملت شروط للاستبانة الجيدة، وأنها تفي بغرض الدراسة.
3. أدوات جمع البيانات اللازمة للدراسة:

تتضمن الرسالة نوعين من الأدوات، هي:
• أدوات أولية، هي:

- استمارة الاستبانة التي تم إعدادها لتجميع البيانات والإجابة عن التساؤلات والفرضيات.
- المقابلة
- أدوات ثانوية، هي:

- المراجع والمؤلفات الإدارية العربية والأجنبية.
- الرسائل العلمية.
- البحوث وأوراق العمل والتقارير التي تناولت الموضوع أو أحد جوانبه.
- المواقع الإلكترونية التي تناولت الموضوع أو أحد جوانبه.

نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يستعرض هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها عن طريق تحليل الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، واستخدام البرامج الإحصائية للوصول إلى نتائج دقيقة للاستفادة منها في وزارة الداخلية، حيث تم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في الجنس- العمر - سنوات الخبرة – المستوى التعليمي- المستوى الوظيفي ، ثم تحليل خصائص الحوكمة المتمثلة في النزاهة، الإفصاح والشفافية ، المساواة، المسؤولية، دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي) تم تفريغها في صورة جداول ورسومات بيانية تسهل فهمها . وكذلك تم تحليل الفرضية الرئيسية، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، بالإضافة عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ورفع المقترحات والتوصيات التي تساعد في دفع عجلة التطور.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. تنفيذ الدراسة الميدانية وضوابطها المنهجية:

بعد اعتماد الاستبانة النهائية، قام الباحثين بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في إدارة المشتريات والمستودعات التي تضم عدد (111) موظفاً، تم استبعاد عدد (36) موظفاً؛ لكونهم ضمن فئة العمالة المساعدة والمساندة: (سائقين – حمالين – سفرجية)، لتصبح بذلك عينة قسم المشتريات (75) موظفاً، بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين في إدارات أخرى ذات ارتباط وثيق بإدارة المشتريات والمستودعات، وهي:

- قسم الإستراتيجية بواقع (8) موظفين.
- الإدارة العامة للخدمات الإلكترونية والاتصالات بواقع (6) موظفين.
- إدارة النقل والمشاغل بواقع (10) موظفين.

الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي

د. إيهاب الحجاوي

مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية

- إدارة المرافق المشتركة بواقع (10) موظفين.
- إدارة الشؤون المالية بواقع (14) موظفاً.

بمجموع كلي (123) موظفاً، حيث تم توزيع عدد 123 استمارة استبيان على مجتمع الدراسة؛ بهدف تغطية ما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة لصغر المجتمع، مع إمكانية تغطيته والوصول إليه، وتم استلام عدد 123 استبانة. 2. عرض الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة:

مما تم جمعه من مجتمع دراسة (المبحوثين) من خلال القسم الأول من استمارة الاستبيان، باستخدام تكرارات الإحصائية، تم تحديد خصائص مجتمع الدراسة؛ وذلك للتعرف على صفات المجتمع من حيث تركيبته العلمية والعملية؛ حيث إن هذه الصفات تمثل المتغيرات قد يسهم تغييرها في نتيجة الدراسة إذا ما تم طرحها في وقت آخر، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة.

البيانات الأولية: (عبدالمجيد، مارس 2020)

تستعرض الأشكال الآتية البيانات الأساسية لعينة الدراسة:
النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للجنس:

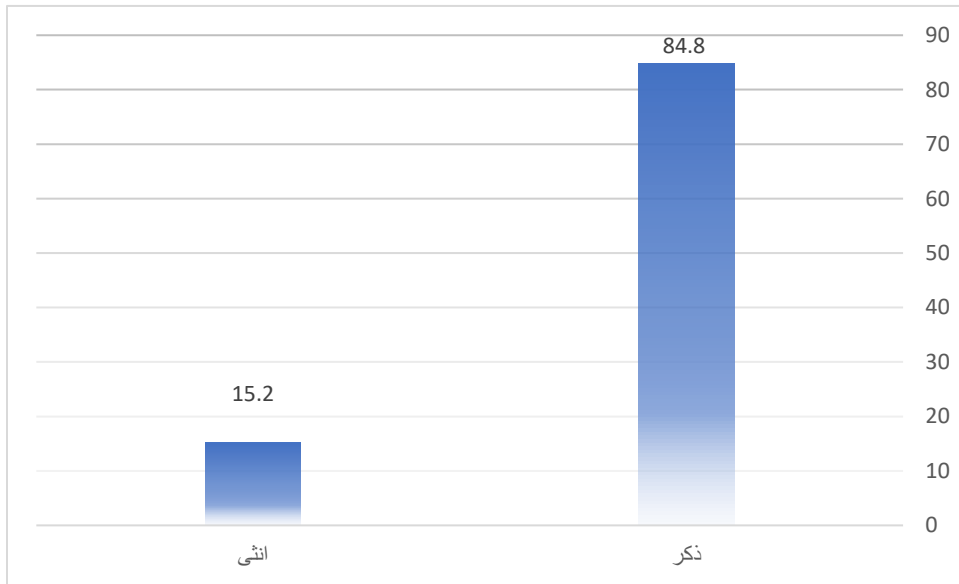
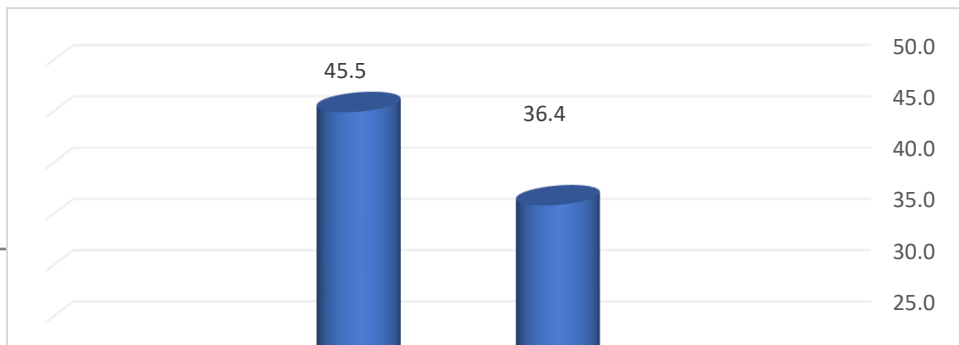


Figure 6 النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للجنس

يتضح أن نسبة الذكور

النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية:



يتضح أن الـ **Figure 7** النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية سنة إلى 35 سنة بنسبة 36.4%، تليها الفئة العمرية 45 فأكثر بنسبه 15.2%، بينما كانت نسبة الفئة الأقل من 25 سنة هي الأقل بنسبة 3%.

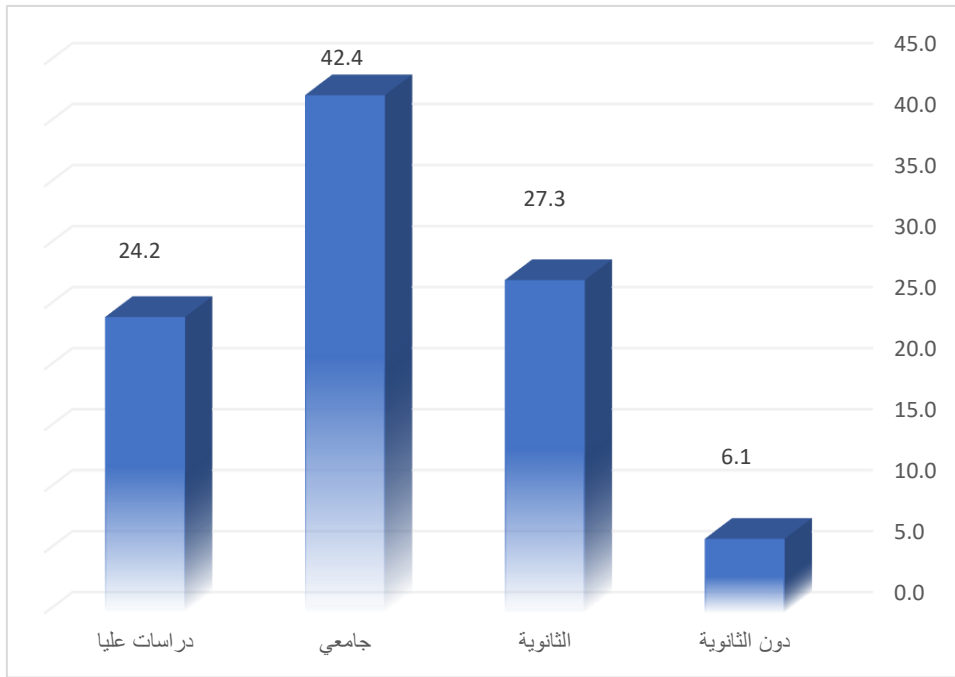


Figure 8 النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

يتضح أن الفئة الجامعية هي الاخير في عيه مجتمع الدراسه بسببه 42% ، تليها فه الحاصلين على الداويه بنسبة 27.3% ، بينما جاءت الدراسات العليا بنسبة 24.2% ، وحل الحاصلون على دون الثانوية على النسبة الأقل، وهي 6.1%.

النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للصفة الوظيفية:

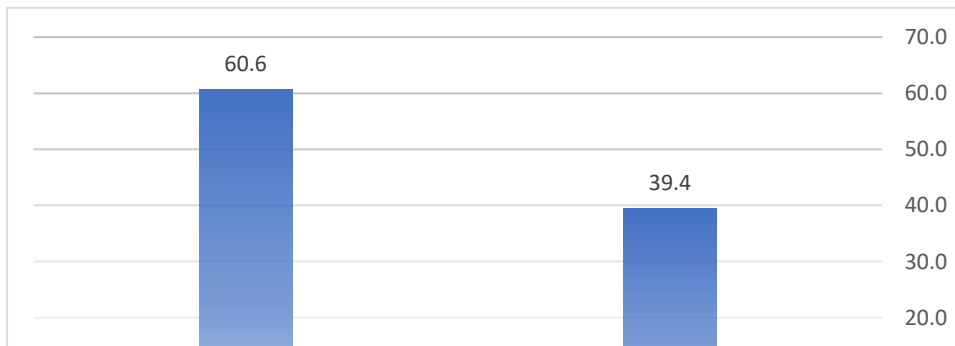


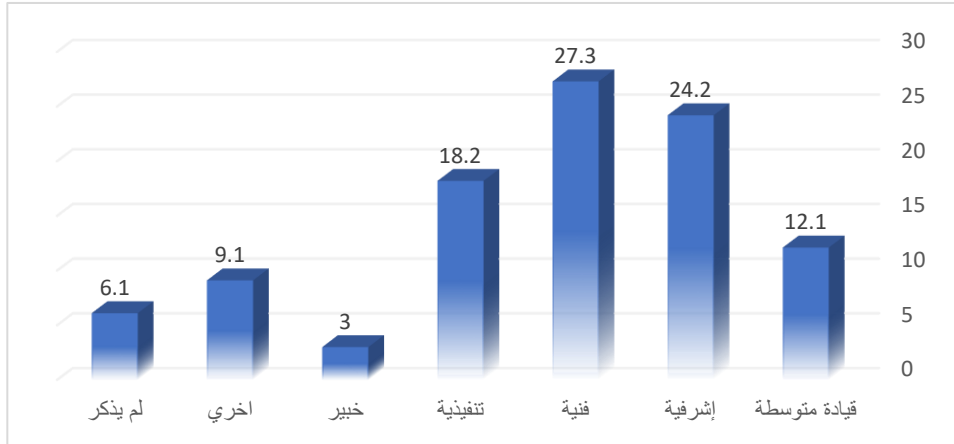
Figure 9 النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للصفة الوظيفية يتضح أن فئة العسكري

الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي

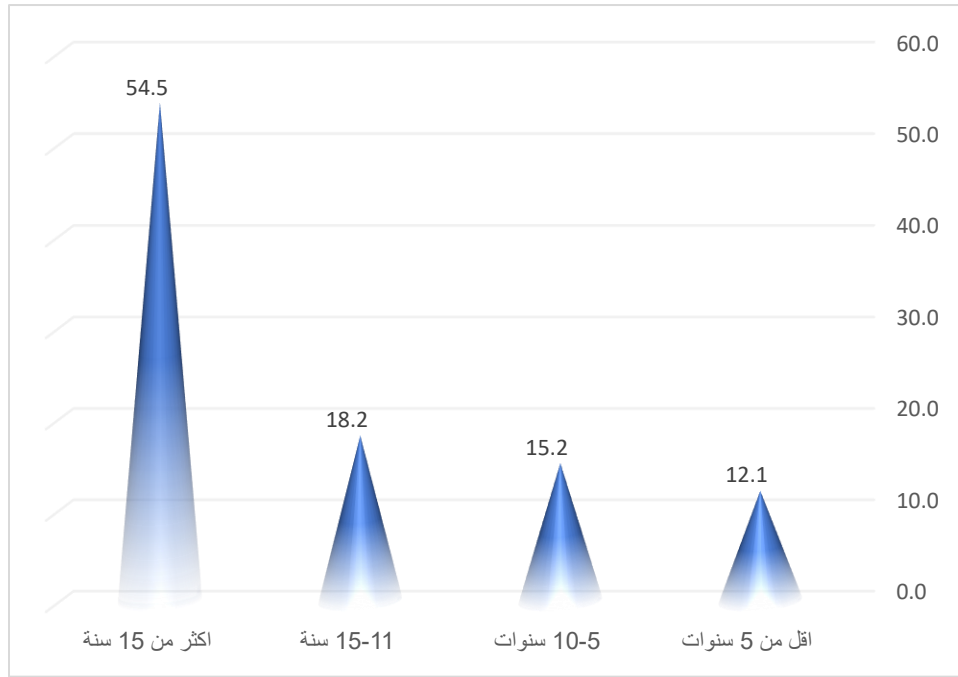
د. إيهاب الحجاوي

مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية

النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للفئة الوظيفية:



يتضح أن الفئة الفنية 10 Figure النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً للفئة الوظيفية 2%، ثم تبعها الفئة التنفيذية بنسبة 18.2%، بينما جاءت القيادات المتوسطة بنسبة 12.1%، و تمثل الفئات الأخرى، ولم يذكر النسب التالية بالتوالي 9.1% و 6.1%، وجاءت فئة الخبير الأقل بنسبة 3%. النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:



11 Figure النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

يتضح أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة ذو الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 54.4%، بينما جاءت الفئة ذو الخبرة بين 11-15 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 18.2%، تلتها الفئة ذو الخبرة من 5-10 سنوات بنسبة 15.2%، في حين جاءت الفئة الأقل خبرة 5 سنوات في المركز الأخير بنسبة 12.1%.

3. أساليب التحليل والوصفي والاستنتاجي للبيانات:

استخدم الباحثين هذا الأسلوب الوصفي في الدراسة، وهو عبارة عن جداول ومخططات بيانية ورقمية، لتسهيل عرض وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها وسردها بسلاسة.

وكذلك استخدم الباحثين التحليل الاستنتاجي، وهو الأسلوب الذي يعتمد على جمع مجموعة من البيانات من خلال اختبار الفرضيات، وتحديد عينة عشوائية لإجراء الدراسات والبحوث حول موضوع الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة، وتسهم هذه التحاليل في عملية صنع القرار

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها (SPSS). وفيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة.

2. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي " Mean "؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن الفقرات الرئيسية (متوسط، متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

4. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل فقرة من الفقرات الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

5. إيجاد معامل الثبات للدراسة.

6. تم إيجاد معامل الارتباط بين محاور الدراسة.

الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي

د. إيهاب الحجاوي

مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية

ثانياً: تحليل بيانات مجتمع الدراسة ونتائجها

1. نتائج الدراسة وتفسيرها:

نستعرض نتائج تحليل استمارات الاستبيان الموزعة على مجتمع الدراسة، وهي كالآتي:

المحور الأول: النزاهة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الاهمية
1.	تمتاز إدارة المشتريات والمستودعات بمصداقيتها	4.15	0.712	83	موافق	(2)
	يلتزم العاملون بإعطاء صورة إيجابية عن إدارة المشتريات والمستودعات	4.33	0.595	86.6	موافق بشدة	(1)
	الإجراءات التي تتبعها إدارة المشتريات والمستودعات لها أثر في زيادة شعوري بالرضا عن مصداقية الإدارة	4.00	0.707	80	موافق	(4)
	تتسم إدارة المشتريات والمستودعات بالحوكمة المؤسسية في تعاملاتها مع الموردين	4.15	0.667	83	موافق	(3)
	تطبق إدارة المشتريات والمستودعات لمعايير العدالة وتكافؤ الفرص مع الموردين	4.00	0.750	80	موافق	(5)
	تصرح إدارة المشتريات والمستودعات عن المخاطر المتعلقة بالموردين المتوقعة	3.72	0.977	74.5	موافق	(6)
	المعدل	4.06	0.584	81.3	موافق	

Table 4 التحليل الإحصائي لمحور النزاهة

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحور النزاهة، كأحد خصائص الحوكمة في وزارة الداخلية، وجاءت بدرجة (موافق)، وبلغ المتوسط الكلي (4.06)، وانحراف معياري (0.584).

وتراوح الوسط الحسابي لهذا المحور "المتغير" بين (3.72-4.33)، وقد حلت في المرتبة الأولى عبارة " يلتزم العاملون بإعطاء صورة إيجابية عن إدارة المشتريات والمستودعات " بوسط حسابي بلغ (4.33)، وهو أعلى من المتوسط العام للمحور البالغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.595)، حيث حصلت عبارة " تصرح إدارة المشتريات والمستودعات عن المخاطر المتعلقة بالموردين المتوقعة" المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.72)، وهو أدنى من المتوسط العام للمحور البالغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.977).

ويوضح الجدول السابق أيضاً التشتت المنخفض " بفارق (0.382)" في استجابات عينة الدراسة حول متغير النزاهة كأحد خصائص الحوكمة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية النزاهة. كما يشير الجدول السابق إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات

نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمحور النزاهة كثيراً؛ ويرجع ذلك لكون النزاهة من المفاهيم الحديثة والمتطورة في مجال الحوكمة، والتي تأخذها وزارة الداخلية عامة وإدارة المشتريات خاصة؛ لما لها من اعتبار وأهمية للوزارة والأطراف ذوي الصلة.

المحور الثاني: الإفصاح والشفافية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الاهمية
	توفر إدارة المشتريات والمستودعات نظاماً خاصاً بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخلها.	3.84	0.667	76.9	موافق	(10)
	يتضمن الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية معلومات تحدث باستمرار باللغتين العربية والإنجليزية توضح خدماتها.	4.00	0.901	80	موافق	(6)
	تقصح إدارة المشتريات والمستودعات عن خطتها فيما يتعلق بالخدمات المراد تقديمها.	3.75	0.902	75.1	موافق	(11)
	تعلن إدارة المشتريات والمستودعات عن إجراءات العمل المرتبطة بالخدمات التي تقدمها.	3.87	0.870	77.5	موافق	(8)
	جميع مهام القيادة موثقة ومعتمدة	4.09	0.777	81.8	موافق	(1)
	يوجد سياسات موثقة ومعتمدة لكيفية القيام بمهام القيادات والإدارات	4.06	0.704	81.2	موافق	(4)
	تراعي إدارة المشتريات والمستودعات الوضوح عند التطبيق للوائح والأنظمة على كافة العاملين بها	3.96	0.769	79.3	موافق	(7)
	تنسجم إدارة المشتريات والمستودعات بالشفافية في تعاملاتها مع عملائها	4.09	0.765	81.8	موافق	(2)
	وضوح الشروط العامة للعروض والمناقصات	4.09	0.879	81.8	موافق	(3)
	تتميز إدارة المشتريات والمستودعات بالعدالة في التعامل وتقييم الموردين	4.06	0.788	81.2	موافق	(5)
	أطلع على التغييرات التي تتم في إدارة المشتريات والمستودعات وأشار فيها	3.87	0.857	77.5	موافق	(9)
	المعدل	3.95	0.626	79.1	موافق	

Table 5 التحليل الإحصائي لمحور الإفصاح والشفافية

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحور الإفصاح والشفافية كأحد خصائص الحوكمة في وزارة الداخلية، جاءت بدرجة (موافق)، وبلغ المتوسط الكلي (3.95)، وانحراف معياري (0.626).

وتراوح الوسط الحسابي لهذا المحور "المتغير" بين (3.75-4.09)، وقد حلت في المرتبة الأولى عبارة " جميع مهام القيادة موثقة ومعتمدة " بوسط حسابي بلغ (4.09) وهو أعلى من المتوسط العام للمحور البالغ (3.95) وانحراف

الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي

د. إيهاب الحجاوي

مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية

معياري بلغ (0.777)، حيث حصلت عبارة " تفصح إدارة المشتريات والمستودعات عن خططها فيما يتعلق بالخدمات المراد تقديمها " المرتبة الحادية عشر والأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.75)، وهو أدنى من المتوسط العام للمحور البالغ (3.95)، وبانحراف معياري بلغ (0.902).

ويوضح الجدول السابق أيضا التشتت المنخفض " بفارق (0.125)" في استجابات عينة الدراسة حول متغير الإفصاح والشفافية كأحد خصائص الحوكمة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الإفصاح والشفافية. كما يشير الجدول السابق إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمحور الإفصاح والشفافية كثيراً؛ ويرجع ذلك لكون الإفصاح والشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في مجال الحوكمة، والتي تأخذها وزارة الداخلية عامة وإدارة المشتريات خاصة؛ لما لها من اعتبار وأهمية للوزارة والأطراف ذوي الصلة.

المحور الثالث: المساواة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الاهمية
	يتوفر لجميع العاملين في وزارة الداخلية معايير واضحة للحصول على الترقيات.	3.30	1.185	66	محايد	(5)
	يوفر تطبيق معيار المساواة نظام مكافآت واضح للعاملين بها.	3.18	1.014	63.6	محايد	(6)
	توفر إدارة المؤسسة من خلال معيار المساواة وصفا واضحا لواجبات وحقوق العاملين	3.37	1.039	67.5	محايد	(4)
	يتم توزيع عبء الأعمال الوظيفية بإنصاف على العاملين	3.43	1.134	68.7	موافق	(3)
	توفر وزارة الداخلية نظاماً فعالاً خاصاً بتظلمات الموردين	4.00	0.829	80	موافق	(1)
	توفر وزارة الداخلية نظاماً فعالاً خاصاً بالتظلمات الوظيفية	3.72	0.910	74.5	موافق	(2)
	المعدل	3.56	0.822	71.2	موافق	

Table 6 التحليل الإحصائي لمحور المساواة

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحور المساواة كأحد خصائص الحوكمة في وزارة الداخلية، جاءت بدرجة (موافق)، وبلغ المتوسط الكلي (3.56)، وبانحراف معياري (0.822).

وتراوح الوسط الحسابي لهذا المحور "المتغير" بين (3.18-4.00)، وقد حلت في المرتبة الأولى عبارة " توفر وزارة الداخلية نظاماً فعالاً خاصاً بتظلمات الموردين " بوسط حسابي بلغ (4.00) وهو أعلى من المتوسط العام للمحور البالغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.829)، حيث حصلت عبارة " يوفر تطبيق معيار المساواة نظام مكافآت واضح للعاملين

بها." المرتبة السادسة والأخيرة، بوسط حسابي بلغ (3.18)، وهو أدنى من المتوسط العام للمحور البالغ (3.95)، وبانحراف معياري بلغ (1.014).

ويوضح الجدول السابق أيضا التشتت المنخفض " بفارق (0.275)" في استجابات عينة الدراسة حول متغير المساواة كأحد خصائص الحوكمة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المساواة. كما يشير الجدول السابق إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمحور المساواة كثيراً؛ ويرجع ذلك لكون المساواة من المفاهيم الحديثة والمتطورة في مجال الحوكمة، والتي تأخذها وزارة الداخلية عامة وإدارة المشتريات خاصة؛ لما لها من اعتبار وأهمية للوزارة والأطراف ذوي الصلة.

المحور الرابع: المسؤولية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الاهمية
	يتم متابعة العاملين في إدارة المشتريات والمستودعات بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.	3.87	0.819	77.5	موافق	(4)
	توفر وزارة الداخلية وصفا واضحا لمسؤوليات وواجبات وحقوق العاملين	3.75	0.902	75.1	موافق	(6)
	تلتزم إدارة المشتريات والمستودعات ببرنامج الرقابة على أعمالها من قبل الجهات المعنية.	4.09	0.678	81.8	موافق	(1)
	يوجد في إدارة المشتريات والمستودعات نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.	3.93	0.788	78.7	موافق	(3)
	يتم موائمة أهداف وإستراتيجيات اللجان والفرق مع أهداف الوزارة والمجالس المنبثق عنها	4.06	0.788	81.2	موافق	(2)
	توفر وزارة الداخلية أسساً وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء جميع العاملين فيها.	3.78	0.960	75.7	موافق	(5)
	المعدل	3.91	0.637	78.3	موافق	

Table 7 التحليل الإحصائي لمحور المسؤولية

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحور المسؤولية كأحد خصائص الحوكمة في وزارة الداخلية، جاءت بدرجة (موافق)، وبلغ المتوسط الكلي (3.91)، وبانحراف معياري (0.637).

وتراوح الوسط الحسابي لهذا المحور "المتغير" بين (3.75-4.09)، وقد حلت في المرتبة الأولى عبارة " توفر وزارة الداخلية وصفا واضحا لمسؤوليات وواجبات وحقوق العاملين "بوسط حسابي بلغ (4.09)، وهو أعلى من المتوسط العام للمحور البالغ (3.91)، وبانحراف معياري بلغ (0.678) حيث حصلت عبارة " توفر وزارة الداخلية وصفا واضحا لمسؤوليات وواجبات وحقوق العاملين " المرتبة السادسة والأخيرة، بوسط حسابي بلغ (3.75)، وهو أدنى من المتوسط العام للمحور البالغ (3.91)، وبانحراف معياري بلغ (0.902).

ويوضح الجدول السابق أيضا التشتت المنخفض " بفارق (0.282)" في استجابات عينة الدراسة حول متغير المسؤولية كأحد خصائص الحوكمة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية

الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي

د. إيهاب الحجاوي

مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية

المسؤولية. كما يشير الجدول السابق إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمحور المسؤولية كثيراً؛ ويرجع ذلك لكون المسؤولية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في مجال الحوكمة، والتي تأخذها وزارة الداخلية عامة وإدارة المشتريات خاصة؛ لما لها من اعتبار وأهمية للوزارة والأطراف ذوي الصلة.

المحور الخامس: دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي:

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة الموافقة	الاهمية
1.	تتسم إدارة المشتريات والمستودعات بالكفاءة أدائها	4.15	0.755	83	موافق	(5)
2.	من الضروري العمل باستمرار على تحسين الخدمات وأساليب العمل	4.60	0.609	92.1	موافق بشدة	(2)
3.	تتسم مشاركة العاملين في تحسين جودة القرارات المتخذة	4.30	0.728	86	موافق بشدة	(4)
4.	أؤمن بأن التعاون يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية	4.63	0.488	92.7	موافق بشدة	(1)
5.	يوجد دعم لكافة الجهود المبذولة لرفع الأداء والإنتاجية	3.78	0.960	75.7	موافق	(14)
6.	يتم الاستجابة للشكاوى ومقترحات المراجعين بصورة جديدة	3.81	0.950	76.3	موافق	(13)
7.	هناك اهتمام بدراسة مدى رضا الشركاء عن خدمات الإدارة	3.93	0.826	78.7	موافق	(9)
8.	يتم التركيز على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي	3.93	0.998	78.7	موافق	(10)
9.	قنوات التواصل بين كافة المستويات الإدارية مفتوحة باستمرار	4.09	1.011	81.8	موافق	(6)
10.	توجد آلية معتمدة وموثقة لكيفية ودورية رفع التقارير	3.90	0.723	78.1	موافق	(11)
11.	يتم تحديد خطط التواصل بين اللجان أو الفريق والمجلس الإدارة المنبثق عنها التقارير	3.84	0.846	76.8	موافق	(12)
12.	توجد معايير دقيقة لقياس الأداء في العمل	3.75	1.061	75.1	موافق	(15)
13.	يتم التركيز على تبسيط الإجراءات ومراجعتها باستمرار.	4.03	0.883	80.6	موافق	(7)
14.	علاقة الموظفين برؤسائهم يسودها الاحترام والتقدير.	4.48	0.795	89.6	موافق بشدة	(3)
15.	تتوافر سلاسة في تقبل التغيير في مراحل التحسين المستمر.	4.03	0.847	80.6	موافق	(8)

المعدل	4.08	0.585	81.7	موافق
--------	------	-------	------	-------

Table 8 التحليل الإحصائي لمحور جودة الأداء المؤسسي

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحور دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي لإدارة المشتريات والمستودعات، حيث جاءت بدرجة (موافق)، وبلغ المتوسط الكلي (4.08)، وبانحراف معياري (0.585). وتراوح الوسط الحسابي لهذا المحور بين (3.75-4.63)، وقد حلت في المرتبة الأولى عبارة "أؤمن بأن التعاون يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية" بوسط حسابي بلغ (4.63)، وهو أعلى من المتوسط العام للمحور البالغ (4.08)، وبانحراف معياري بلغ (0.488)، حيث ما حصلت عبارة "توجد معايير دقيقة لقياس الأداء في العمل" المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة، بوسط حسابي بلغ (3.75)، وهو أدنى من المتوسط العام للمحور البالغ (4.08)، وبانحراف معياري بلغ (1.061).

ويوضح الجدول السابق أيضا التشتت المنخفض "بفارق (0.573)" في استجابات عينة الدراسة حول محور دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي لإدارة المشتريات والمستودعات بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية جودة الأداء المؤسسي بالإدارة. كما يشير الجدول السابق إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمحور دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي كثيراً؛ ويرجع ذلك لكون الأداء المؤسسي من المفاهيم الحديثة والمتطورة المهمة في إيضاح موقع الإدارة؛ لما لها من اعتبار وأهمية للوزارة والأطراف ذوي الصلة.

الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي

د. إيهاب الحجوي

مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية

2. اختبار فروض الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين النزاهة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
النزاهة وجودة الأداء المؤسسي	.778	.000

Table 29 معامل الارتباط لمحور النزاهة مع جودة الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين النزاهة وجودة الأداء المؤسسي يبلغ (0.778)؛ أي أنه توجد علاقة طردية قوية بين النزاهة وجودة الأداء المؤسسي، وأن مستوى الدلالة يبلغ (0.000)، وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ؛ وعليه فإن ذلك يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة وجودة الأداء المؤسسي؛ لذلك نرفض نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين النزاهة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين النزاهة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الإفصاح والشفافية وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الإفصاح والشفافية وجودة الأداء المؤسسي	.918	.000

Table 10 معامل الارتباط لمحور الإفصاح والشفافية مع جودة الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية وجودة الأداء المؤسسي يبلغ (0.918)؛ أي أنه توجد علاقة طردية قوية بين الإفصاح والشفافية وجودة الأداء المؤسسي، وأن مستوى الدلالة يبلغ (0.000)؛ وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ؛ وعليه فإن ذلك يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وجودة الأداء المؤسسي؛ لذلك نرفض نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الإفصاح والشفافية وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الإفصاح والشفافية وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المساواة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المساواة وجودة الأداء المؤسسي	.820	.000

Table 3 معامل الارتباط لمحور المساواة مع جودة الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المساواة وجودة الأداء المؤسسي يبلغ (0.820)؛ أي أنه توجد علاقة طردية قوية بين المساواة وجودة الأداء المؤسسي، وأن مستوى الدالة يبلغ (0.000)، وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ؛ وعليه فإن ذلك يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساواة وجودة الأداء المؤسسي؛ لذلك نرفض نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المساواة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المساواة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المسؤولية وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المسؤولية وجودة الأداء المؤسسي	.838	.000

Table 12 معامل الارتباط لمحور المسؤولية مع جودة الأداء المؤسسي

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المسؤولية وجودة الأداء المؤسسي يبلغ (0.838)؛ أي أنه توجد علاقة طردية قوية بين المسؤولية وجودة الأداء المؤسسي، وأن مستوى الدالة يبلغ (0.000) وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ ؛ وعليه فإن ذلك يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية وجودة الأداء المؤسسي؛ لذلك نرفض نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المسؤولية وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المسؤولية وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

وعليه، ومما سبق من اختبار الفرضيات الفرعية التي نتجت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (النزاهة، والإفصاح والشفافية، والمساواة، والمسؤولية) وجودة الأداء المؤسسي التي تعد من خصائص وركائز تطبيقات الحوكمة؛ فبالنظر إلى نتائجنا نستنتج مما سلف أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية" ونقبلها لهذه الدراسة فرضية رئيسية بدلاً من الفرضية التي تقول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية.

نتائج وتوصيات الدراسة:

نتائج الدراسة:

لقد بينت الدراسة مجموعة من النتائج التي كشفت عن دور تطبيقات الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي، وعليه سنعرض أهم النتائج:

- تبين من النتائج الدراسة أن هناك اهتماماً عالياً من قبل وزارة الداخلية عامة وإدارة المشتريات والمستودعات خاصة بممارسات الحوكمة والسعي إلى تطبيقها؛ وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الإدراك والوعي الجاد لتطبيق الحوكمة، مع ضمان استمرارية الأعمال لممارسات الحوكمة لدعم القطاع الأمني.
- إن الدراسة الميدانية لوزارة الداخلية بينت بعض نقاط القوة في ممارسات تطبيق الحوكمة بخصائصها المتنوعة بصفة عامة في بعدي النزاهة والافصاح والشفافية خاصة، وهي:
 - توفر وزارة الداخلية نظاماً خاصاً بالإبلاغ من خلاله والإفصاح عن النظم واللوائح المراد إتباعها.
 - تقصح وزارة الداخلية عن خطط الخدمات المراد تنفيذها
 - يتضمن الموقع الإلكتروني للوزارة على مجموعة من البيانات والمعلومات مستمرة التحديث باللغتين العربية والإنجليزية، مع بيان خدماتها المقدمة للجمهور.
 - يتم الإعلان عن إجراءات العمل الخاصة بالخدمات المقدمة في وزارة الداخلية
 - يتم تشكيل لجان عمل مشتركة لتفعيل مبدأ العمل الجماعي ولضمان النزاهة والعدل في سير العمل
- كما أن الدراسة الميدانية أظهرت بعض النقاط التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والمراعاة في سعي إلى تنمية تطبيقات الحوكمة وخاصة في أبعاد المساواة والمسؤولية
 - توفر الوزارة قوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء جميع العاملين فيها
 - تستثمر وزارة الداخلية جميع مواردها المالية، والبشرية والتقنية لتحقيق أهدافها
 - يتم توزيع عبء الأعمال بإنصاف بين العاملين
 - تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية
 - توفر وزارة الداخلية نظام مكافآت واضحاً لجميع العاملين فيها
- ولخصت الدراسة إلى توافر تأثير معنوي لخصائص الحوكمة مجتمعة في جودة الأداء المؤسسي، وهي نتيجة متوقعة ولم تكن مفاجئة؛ إذ إن أساس البقاء والاستمرار والتميز يعتمد بالضرورة على الممارسات والإجراءات

التي تحكمها الأنظمة واللوائح، وتتبناها السلطة العليا في وزارة الداخلية لتوجيه وإدارة عملياتها وأنشطتها لتحقيق أهدافها، وتستند إلى مجموعة من الخصائص، وهي النزاهة والإفصاح والشفافية والمساواة والمسؤولية؛ مما أسهم في تسريع وتدعيم عمليه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ورفع الأداء المؤسسي.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي؛ مما كان من أسباب رفع الأداء المؤسسي لدى وزارة الداخلية.
- إن تطبيقات الحوكمة في وزارة الداخلية من وجهة نظر الباحثين لها دور في تحقيق الريادة والجودة والتميز في الأداء المؤسسي، عن طريق تطبيق الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف الإستراتيجية.
- أن التطبيقات الجيدة للحوكمة في المؤسسات الأمنية تتعدى منظور الرقابة أو الإدارة السليمة للمؤسسات؛ حيث تتعدد جوانب اهتمامها لتشمل تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة مع المؤسسة، والتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية التي تم صياغتها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف المشاركة، وتفعيل الرقابة والمراقبة الذاتية على الأداء من خلال المعايير والأساليب العلمية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات الإدارة العليا والتنفيذية للمؤسسة.
- مساهمة تطبيقات الحوكمة بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع جودة الأداء المؤسسي.

توصيات الدراسة:

بالنظر إلى النتائج السابقة، فإن التوصيات التي نتقدم بها هنا تهدف إلى محاولة تطبيق نظام الحوكمة، وبناء عليه نوصي بما يأتي:

1. ضرورة السعي لرفع من مستوى الوعي الثقافي التنظيمي لدى مجتمع وزارة الداخلية بمرتكزات وأسس ترسيخ مفاهيم خصائص الحوكمة، وتطبيقاتها الإدارية في ظل معايير الكفاءة المؤسسية.
2. الاستمرار في تعزيز آليات تطبيق الحوكمة لدى وزارة الداخلية، وخاصة المرتبطة بالإفصاح والشفافية، والمساواة، والمسؤولية وذلك لأهمية مثل هذه القواعد والضوابط؛ فضلاً على إدراجها ضمن أهدافها الإستراتيجية، وتوعية جميع العاملين بها، مما يساعد على خلق بيئة تنظيمية مستدامة تؤسس لبناء مؤسسة محكومة.
3. المحافظة على الالتزام بتعزيز الشفافية والنزاهة في وزارة الداخلية، من خلال إيجاد هياكل تنظيمية وإجراءات إدارية، تمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل، وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة.

4. الاستمرار في العمل على بلورة رؤية واضحة فيما يخص الحوكمة وأبعادها الالتزام بإعداد وتطبيق برامج التدريب، وورش عمل للعاملين في وزارة الداخلية؛ للاستغلال الأمثل لخصائص الحوكمة.

خاتمة الدراسة:

ونختتم دراستنا بأن الحوكمة المؤسسية هي أساس كل الممارسات التي تتبناها المؤسسة، فهي تحدد الثقافة المؤسسية للمؤسسة والنهج الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة، وطريقة التعاطي مع الأحداث التي تواجهها بالإضافة إلى أنها تحدد الأنظمة الرقابية في المؤسسة التي يعتبر من أهمها التدقيق الداخلي.

كثيراً ما سئلت عن دور كل من الحوكمة المؤسسية والتدقيق الداخلي، وتأثير كل منهما على الآخر، فتعريف التدقيق الداخلي هو "نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات استشارية، بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة." وعلى الرغم من أن التدقيق الداخلي يجب عليه أن يقيّم الحوكمة، إلا أن هذا التقييم لا يمكن أن يكون فعالاً دون توافر أساس لدعم هذا الدور من الإدارة العليا؛ وبالتالي لا يمكن أن يؤثر التدقيق الداخلي في الحوكمة المؤسسية إلا في حال كان نظام حوكمة المؤسسة فعالاً ويدعم التدقيق الداخلي، فالحوكمة المؤسسية هي من يعزز دور التدقيق الداخلي وليس العكس.

إن قواعد الحوكمة المؤسسية تنص -بشكل واضح- على ضرورة تعزيز دور التدقيق الداخلي؛ لما له من أهمية كونه عنصراً أساسياً في تقييم الحوكمة المؤسسية، وتؤكد على بعض العوامل التي تزيد من فعالية التدقيق الداخلي، مثل التبعية الإدارية، ثم تبني خطة تدقيق قائمة على تقييم المخاطر، واعتماد ميثاق التدقيق من قبل القيادة الإدارية، ووجود لجنة تدقيق تشرف على أعماله.

إن الحوكمة هي من يعزز التدقيق الداخلي، ولكون التدقيق الداخلي ذو خبرة ومعرفه في مجال الحوكمة أكثر من غيره داخل المؤسسة؛ لذلك لا بد للتدقيق الداخلي أن يسهم في تفعيل الحوكمة المؤسسية من خلال توعية مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والقيادة العليا بأهميتها، وتوضيح أفضل ممارسات الحوكمة؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التدقيق الداخلي.

وأخيراً، حتى يتمكن نظام الحوكمة من تفعيل دوره، لا بد له أن يسهم في رفع مستوى الوعي بمفاهيم وممارسات الحوكمة المؤسسية لكافة المعنيين في المؤسسة؛ وذلك لضمان تفعيل الحوكمة المؤسسية؛ الأمر الذي سينعكس بشكل حتمي على تعزيز دور التدقيق الداخلي.

وفي النهاية، هنالك مثل صيني يقول: "المعرفة كنز يتبع صاحبه أينما ذهب"، فلنستغل المعرفة الضمنية للمدققين الداخليين في نشر التوعية عن الحوكمة المؤسسية.

قائمة المراجع (List of References)

قائمة المراجع باللغة العربية

1. أ.د. فؤاد عبدالمعطي شقوعه. (2016). *إدارة الأداء والتميز المؤسسي*. عمان: دار أزمنا للنشر والتوزيع.
2. أحمد خلفان الجرمن آل علي. (2017). *حوكمة المؤسسات الأمنية و أثرها في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية*.
3. أحمد عادل المعمري. (2018). *حوكمة الإدارة الشرطية*. الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
4. بشرى نجم عبدالله. (2010). *آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي الإداري*. دار الفرات للنشر.
5. بلال البرغوثي ، عبير مصلح. (2013). *النزاهة والشفافية و المساءلة في مواجهة الفساد*. القدس: امان.
6. جائزة أوظيفي للأداء الحكومي المتميز. (2014). *دليل الممارسات الجيدة في حكومة أوظيفي*. أوظيفي: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي.
7. جمعية الحوكمة والشفافية. (2014). *مبادئ وقواعد الحوكمة في المستشفيات*. مصر: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
8. الخبير / عمر حسونة. (December, 2019 10). *الإدارة العامة للمالية والخدمات المساندة*. (فراس محمد الشحي، المحاور)
9. د.كارم فاروق الشويخ. (2013). *الدمج بين الجودة و الحوكمة مدخل جديد لتحسين أداء المؤسسات*.
10. د. عادن رزق. (2007). *الحوكمة و الاصلاح المالي و الإداري في المؤسسات الحكومية*. *الملتقى العربي الثاني* (صفحة 6). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. د. محمد عبدالوهاب العزاوي. (2010). *إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية*. الامارات العربية المتحدة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. د.محسن أحمد الخضيري. (2005). *حوكمة الشركات*. جمهورية مصر العربية: مجموعة النيل العربية.
13. شركة أوظيفي الوطنية للطاقة. (2019). *تقرير حوكمة الشركة*. أوظيفي: شركة أوظيفي الوطنية للطاقة.
14. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي. (2009). *بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)* (المجلد ط 1). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
15. عرفات أكرم عمر الطويل. (2018). *تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح في التقارير المالية*. غزة: جامعة الازهر.

16. عصام مهدي محمد ؛ أحمد عبدالعزيز الكشواني. (2016). الشركات التجارية في دولة الامارات .
17. عمر سعيد حميدي الكتبي. (2016). الحوكمة ودورها في تحسين الصورة الذهنية بوزارة الداخلية.
18. عمر عتيق سلطان محمد الظاهري. (2013). دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمات الشرطة.
19. العنود ابراهيم الهروط. (2018). الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي. الاردن: جامعة الشرق الأوسط.
20. كمال راتب نوفل. (2015). أثر الانضباط الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة.
21. كمال راتب نوفل. (2015). أثر الانضباط الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. غزة: الجامعة الاسلامية - غزة.
22. مجالس الإدارة في المؤسسات الحكومية. (2009). دليل أفضل الممارسات. الامارات: ديوان المحاسبة.
23. مجلس الوزراء. (25 ابريل, 2013). قرار بشأن اللجنة التنفيذية لبرنامج العمل لتعزيز الحوكمة في المؤسسات الحكومية. الجريدة الرسمية، 10.
24. محمد سعيد عبدالمجيد. (فبراير 2020). تحليل استبيان دور تطبيقات الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي رقم (84). الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
25. محمد سعيد عبدالمجيد. (مارس 2020). تحليل استبيان دور تطبيقات الحوكمة في جودة الأداء المؤسسي رقم (89). الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
26. محمد عقل عقل. (2016). تنفيذ الخطط الاستراتيجية وحوكمتها. عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.
27. محمد ياسين غادر. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. لبنان: المؤتمر العلمي الدولي.
28. مركز أبوظبي للحوكمة. (2015). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. أبوظبي: غرفة أبوظبي.
29. مكتب أبوظبي للتميز. (2016). استعراض لأفضل الممارسات المؤسسية في حكومة أبوظبي. أبوظبي: الأمانة العامة في المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي.
30. المنظمة الليبية للاستراتيجيات و السياسات. (2016). تطبيقات الحوكمة في الإدارة الليبية . ليبيا.
31. نايف آل خليفة. (2016). الحوكمة في القطاع غير ربحي. الرياض: شركة حلول الحوكمة.
32. النقيب / يوسف بن حويل. (Decmeber, 2019 19). إدارة الحوكمة. (فراس محمد الشحي، المحاور)

33. نهى أحمد الحايك. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
34. نهى أحمد الحايك. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
35. هادي بن علي محمد الياحي. (2016). الالتزام بالإفصاح و الشفافية في نظام حوكمة الشركات السعودية. القاهرة: دار النهضة العربية .
36. هيئة الطرق والمواصلات. (2017). الحوكمة المؤسسية في هيئة الطرق والمواصلات . دبي: حكومة دبي.
37. وزارة التطوير القطاع العام. (2014). دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام. الأردن.
- قائمة المراجع باللغة الإنجليزية
1. Chalmers Arthur Levitt .(1999) .An Essential Next Step in the Evolution of Corporate Governance .New York: Committee Symposium.
 2. Luigi zingales .(1997) .Corporate Governance .National Bureau Of Economic Research.
 3. Peter Crow, James Lockhart, Kate Lewis. (2012). The Relationship Between Governance and Performance. New Zealand: Massey University.
 4. Reinhard H. Schmidt .(2003) .Corporate Governance in Germany: An Economic Perspective .Frankfurt : Center for Financial Studies.
 5. Robert A.G. Monks و Nell Minow .(2004) .Corporate Governance . Oxford : Blackwell Publishing Ltd.
 6. UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME Vienna .(2004) .UNITED NATIONS CONVENTION AGAINST CORRUPTION .New York: UNITED NATIONS
 7. Levitt, C. A. (1999). *An Essential Next Step in the Evolution of Corporate Governance*. New York: Committee Symposium.

8. Monks, R. A., & Minow, N. (2004). *Corporate Governance* . Oxford : Blackwell Publishing Ltd .
9. Peter Crow, James Lockhart, Kate Lewis.(2012).
The Relationship Between Governance and Performance. New Zealand: Massey University.
- 10.Schmidt, R. H. (2003). *Corporate Governance in Germany: An Economic Perspective*. Frankfurt : Center for Financial Studies .
- 11.Shleifer, A., & Vishny, R. w. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*.
- 12.Vienna, U. N. (2004). UNITED NATIONS CONVENTION AGAINST CORRUPTION. New York: UNITED NATIONS .
- 13.zingales, L. (1997). *Corporatate Governance*. National Bureau Of Economic Research.