



المملكة العربية السعودية
جامعة الملك عبد العزيز
شطر الطالبات
كلية الاقتصاد والإدارة
ماجستير إدارة عامة

أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي

في القطاع العام

"دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
بمدينة الرياض"

The Effect of Applying the Mechanisms of Governance to the
Management of Institutional Business Risks at the
Government-sector

"A Field Study on Administrative Staff of the Ministry of
Municipal and Rural Affairs in Riyadh"

بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إشراف الطالبة

ريم بنت حمدان البلوي

١٨٠١٦٩٢

إشراف

د/ نرفانا غيث

٢٠٢٠ - ٢٠٢١

الملخص:

لقد تمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في توضيح العلاقة القائمة بين كلا من توضيح العلاقة القائمة بين الحوكمة وبين إدارة المخاطر وخاصة في مؤسسات القطاع العام، وذلك بالتطبيق على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه أحد أهم المناهج التي تستخدم خاصة في البحوث الاجتماعية حيث يقوم هذا المنهج على دراسة مشكلة الدراسة كما هي في الواقع والعمل على وصفها وصفاً دقيقاً باستخدام الأسلوب الكيفي من خلال وصف المشكلة وأبعادها وخصائصها، وقد توصلنا من هذه الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: إن واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام السعودي ضعيف بالمقارنة بمبادئ الحوكمة التي تم طرحها في الإطار النظري، إن واقع تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة بمؤسسات القطاع العام السعودي متوسط، توجد محاولات لتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة في قطاع الأعمال السعودي من جانب المسؤولين، ولذلك نوصي بأن يتم نشر ثقافة الحوكمة والتعريف بمبادئها وآليات تنفيذها من خلال عقد الاجتماعات والبرامج التدريبية للعاملين بالإدارات المختلفة، فضلاً عن تدعيم مبادئ تطبيق الحوكمة من جانب المسؤولين بمؤسسات القطاع العام السعودي، وتطوير الهياكل التنظيمية للإدارات المختلفة في مؤسسات القطاع العام السعودي لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة بما فيها الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، إدارة المخاطر، الشفافية، المشاركة، القطاع العام.

المقدمة:

شهد العالم في الفترة الماضية تطورات متلاحقة وانتهاج سياسات التحرر الاقتصادي ونظام السوق المفتوح، وقد أدى كل ذلك إلى حدوث العديد من الأزمات الاقتصادية في بعض الدول المتقدمة فضلاً عن انتشار الفساد المالي في كبريات المؤسسات العالمية. وقد أدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة الحوكمة لدورها الفعال في الحد من مخاطر التعتير والفشل المالي والإداري ومساهمتها في تحسين الأداء في المؤسسات التي تبني مبادئ وقواعد وتلتزم بتطبيقها بشكل سليم وإدارة مخاطر العمل المؤسسي ولذلك فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات يتطلب تهيئة المناخ الملائم لها من الناحية القانونية والتنظيمية.

ومن أهم ما تتصف به حوكمة القطاع العام هو تعاون كافة القطاعات الحكومية لمنع حدوث الأزمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والسمعة وإلى فقدان التحكم في النظام الإداري، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشروعات المختلفة في وحدات القطاع العام، كما إن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام يتطلب الجهد الجاد لتفعيل برامج التوعية سواء للإدارات نفسها أو للمواطنين، مع تفعيل دور الرأي العام والسماح بالمشاركة في إصدار القرارات (العرجنة، ٢٠١٨: ٨١).

المشكلة البحثية:

• خلفية المشكلة:

إن المتغيرات والتنوع الكثير في الأسس الحديثة لإدارة العمل داخل القطاع الحكومي أو المؤسسي من الأمور الهامة التي تسعى المملكة لتحقيقها؛ حيث يوفر إطار الحوكمة الذي وضعه مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية تلك الأسس الحديثة ومنها ما يحسن من أداء إدارة المخاطر داخل المؤسسة أو القطاع وفق خطط واضحة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة نابعة من إطار الحوكمة، فعند وضع رؤية وطنية يجب إعادة هيكلة منظومة الحوكمة بما يتناسب ويتلاءم مع توجهات وأهداف الرؤية. والمنوط بإعادة هيكلة منظومة الحوكمة في المملكة كمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وهو المجلس التابع لمجلس الوزراء (صالح، ٢٠١٦، ص ٧٠).

تتمحور مشكلة البحث في عدم تطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة في مختلف قطاعات ومؤسسات الدولة، بنجاح يؤدي إلى عدم رضا المواطن عن الخدمات المقدمة من قبل ذلك القطاع الحكومي، وعدم تحقيق مبادئ الحوكمة في إدارة المال العام واستخدام السلطة، وعدم إدارة المخاطر بشكل فعال ونجاح مما يؤدي إلى انهيار المنظمات والقطاعات.

• صياغة المشكلة البحثية:

في ضوء الدراسة المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ترى الباحثة أن المشكلة البحثية تتلخص في "مدى تأثير تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي بالقطاع العام في وزارة الشؤون البلدية والقروية بمدينة الرياض".

تساؤلات الدراسة:

- هل يؤثر تطبيق الأنظمة والقوانين في وزارة الشؤون البلدية والقروية بمدينة الرياض على إدارة مخاطر العمل المؤسسي بالقطاع العام؟
- هل يؤثر تطبيق الشفافية في وزارة الشؤون البلدية والقروية بمدينة الرياض على إدارة مخاطر العمل المؤسسي بالقطاع العام؟
- هل يؤثر تطبيق المشاركة في وزارة الشؤون البلدية والقروية بمدينة الرياض على إدارة مخاطر العمل المؤسسي بالقطاع العام؟

فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قصور تطبيق الأنظمة والقوانين في وزارة الشؤون البلدية والقروية بمدينة الرياض وزيادة مخاطر العمل المؤسسي بالقطاع العام.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف تطبيق الشفافية في وزارة الشؤون البلدية والقروية بمدينة الرياض وزيادة مخاطر العمل المؤسسي بالقطاع العام.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قلة المشاركة في وزارة الشؤون البلدية والقروية بمدينة الرياض على زيادة مخاطر العمل المؤسسي بالقطاع العام.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الحوكمة، ومفهوم الحوكمة في القطاع الحكومي.
- الكشف عن كيفية أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام.
- توضيح مدى التزام وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بتطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة.
- دراسة العلاقة بين إن حوكمة المؤسسات الحكومية كطريقة تدار بها المؤسسات وتراقب من جانب جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وضمان كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر.

■ توضيح أهمية الحوكمة وتطبيق مبادئها لتحقيق مجموعة أهداف أهمها بناء الكفاءات البشرية وتجاوز الصعوبات الإدارية التي فتحت المجال للفساد والمحسوبيات، والتوجيه الصحيح للإمكانات والموارد في المؤسسات الحكومية.

■ التوصل إلى مجموعة والتوصيات التي تهدف إلى تنمية الممارسات السليمة للحوكمة على الأداء بشكل عام في مؤسسات القطاع العام نظراً لما تحققه قواعد الحوكمة من فائدة وأثر إيجابي، وذلك باعتبار أن القطاع العام يركز على العدالة والشفافية والذان يعتبران من أهم ركائز الحوكمة.

أهمية الدراسة:

الأهمية على المستوى التطبيقي والمجتمعي:

■ تعد الحوكمة في مقدمة الأولويات للقطاع العام والذي يتم وفقاً له وضع مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي ترمي إلى ضبط ومراقبة أعمال المؤسسة الحكومية بهدف حماية ممتلكاتها من ناحية، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى، وذلك من خلال اختيار الأساليب التي تنظم العلاقات بين الأطراف الأساسية والتي تؤثر في الأداء، ولما تحققه الحوكمة من الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية، وركزت القوانين والقواعد على الشفافية وتسهيل عملية الرقابة والإشراف على الأداء وإدارة مخاطر العمل المؤسسي، وبالتالي التأثير المباشر على المجتمع ككل.

■ تكمن أهمية الدراسة في لزيادة الاهتمام بالحوكمة لكونها تحاكي واقع أحد المؤسسات الحكومية الهامة (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض) التي من أهدافها واستراتيجياتها النهوض بالمجتمع وتطويره، وإدارة مخاطر العمل المؤسسي، وذلك بوضع آليات لتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة والاستفادة من نتائجها.

■ ستقدم نتائج وتوصيات من شأنها أن تحفز المسؤولين والإداريين في وزارة الشؤون البلدية والقروية في استحداث أساليب إدارية جديدة وتطويرها لتطبيق مبادئ الحوكمة لدى الموظفين الإداريين، مما ينعكس على أدائهم ونتاجيتهم، وسلوكهم الأخلاقي والوظيفي مما يؤثر على إدارة مخاطر العمل المؤسسي بإيجاب.

الأهمية على المستوى العلمي:

- لا توجد العديد من الكتب أو المقالات أو الرسائل العلمية التي تتناول موضوع الحوكمة في القطاع الحكومي، لذلك حرصت الباحثة على إعداد هذا البحث ليكون بمثابة إضافة جديدة في مجال إدارة الأعمال.
- تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة كونها أول دراسة علمية- على حد علم الباحثة- تسهم في إبراز أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام.

أهمية الدراسة بالنسبة للباحثين :

- تدخل هذه الدراسة في نطاق إهتماماتهم، باعتبارها إضافة جديدة للمكتبة العربية تساهم في إثراء موضوع تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي، وقد تكون مفيدة للباحثين والباحثات وللقرءاء العاديين في تثقيفهم وتوسيع مداركهم، ومحفزة لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً تتعلق بهذا الموضوع.
- وتحاول الدراسة تعريف أهمية موضوع الحوكمة وانعكاساته المتعددة على مختلف الجوانب سواء داخل المؤسسة نفسها أم على مستوى المجتمع ككل، كما يهدف البحث لترسيخ الممارسات الإدارية الإيجابية وإدارة مخاطر العمل المؤسسي وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- وتكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من أهمية وحدانية موضوعها ألا وهو: "أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام"، لما لإدارة المخاطر من دور بارز في نجاح اقتصاد وعمل أية مؤسسة.

مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة:** عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها: "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة" (أبو زور ودهمش، ٢٠٠٣: ٢٧).

■ **حوكمة القطاع العام:** حوكمة القطاع العام هي قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات سليمة وفعالة، واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بينهم، وذلك من خلال السلوك الذي يتبعه موظفي ومؤسسات القطاع الحكومي في ممارسة السلطة؛ لتشكل السياسات وتقديم الخدمات العامة وإدارة شؤون الدولة (العراجه، ٢٠١٨، ص ٨).

■ **مفهوم الحوكمة المؤسسية:** يقصد بالحوكمة المؤسسية تلك الممارسات التي تحدد وتحكم التوقعات والقرارات الاستباقية القابلة للتنفيذ والتطبيق، عند منح السلطات الإدارية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة الواحدة، في أنشطة العمليات والإجراءات المتعلقة بمسؤوليات مختلف الأدوار وتوزيعها وفق المهام والهيكل الوظيفية للعمل، أو التحقق من مؤشرات الأداء ومعايير القياس لجزء معين من أدوار المهام الوظيفية وقياس كفاءة وجودة مخرجاتها أو جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة الواحدة. كتطور السياسات المتعلقة بالخصوصية الذاتية والتميز في الحوكمة الإدارية على مستوى المؤسسة الواحدة، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والاعتماد عليها واستثمارها بشكل كبير، أي إدارة رشيدة للعناصر والمحاور المتمثلة في الموارد المادية التي تتمتع بها المؤسسة وتعزيز القدرات والمهارات الذاتية والمكتسبة للموارد البشرية العاملة بها، بالإضافة إلى إدارة المعرفة المتراكمة لدى المؤسسة، وإدارة سياساتها التسويقية والدفاعية عند مجابهة التحديات وإدارة المخاطر، وهي بذلك تتكون إما من عمليات وإجراءات منفصلة أو من جزء محدد من أنشطة العمليات الإدارية أو توجهات القيادة الإدارية.

■ **الأنظمة والقوانين:** هي أنظمة العمل والتشغيل التي تدار من خلالها الوزارة، وهي القوانين التي تدير العمل ونضبطه، ومن خلال تلك الأنظمة والقوانين تتجسد الوزارة في عملها (صالح، ٢٠١٦، ص ٧٠).

■ **الشفافية:** يقصد بمفهوم الشفافية حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها، أي العلنية والوضوح في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات المتعلقة بمفردات العمل في القطاع العام. وهذا يعني أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وتفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين ونتاج المعلومات، الكافية لتفهمها ومراقبتها ويقصد بالشفافية في حوكمة مؤسسات القطاع العام، تأكيد مصداقية المؤسسة العامة والرأي العام ووسائل الإعلام والمجالس الشعبية، ومسوق العمل والمنظمات والبيئات المحلية والدولية المهمة بالتعليم (مرزوق، ٢٠١٢: ١٩).

- المشاركة: منح الفرصة للمرؤسين في المشاركة فسي وضع السياسات والقواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسات، ومناقشة المشكلات الإدارية التي تعوق سير العمل داخل المؤسسة وتحليلها بهدف الوصول إلى أفضل الحلول الملائمة لها (كتعان، ٢٠١١: ٢٠٨).
- إدارة المخاطر: مدخل علمي للتعامل مع المخاطر الواضحة، والمجردة، واكتشاف أي خطر محتمل، والتعامل معه قبل حدوثه، وتصميم وتطبيق الإجراءات، التي تقلل من وقوع المخاطر، وتحويلها إلى واقع، والتخفيف من أثرها، حال وقوعها (المعاينة والحموري، ٢٠١٣، ص ٢٧٧).

الدراسات السابقة:

أولاً/ الدراسات العربية: أهمية التسلسل والتنسيق في الأفكار مع التركيز على الدراسات الخاصة بالقطاع الحكومي العام وخاصة السعودية:

١. دراسة السبيعي (٢٠١٠) بعنوان: "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية": وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة وأثرها على انتشار أنواع الفساد الإداري بها، وأظهرت النتائج أن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المتوسط بلغ (٢.٤) درجة من (٥) درجات، وأن هناك علاقة عكسية بين مستوى الفساد الإداري ومستوى الشفافية والمساءلة.
٢. دراسة الخالدي (٢٠١٤) بعنوان: "أثر آليات الحوكمة على إدارة مخاطر السيولة: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمصر": وهدفت الدراسة إلى قياس حجم الفجوة ونسبة المطابقة في المصرفين المبحوثين، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة "Case Study" وهو منهج الوصف التفصيلي، ويمتاز في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، والذي يتمثل بالمشاهدات والمقابلات الشخصية واستخدام قوائم الفحص وطرح الملاحظات والاستفسارات بشكل مباشر؛ وذلك للحصول على البيانات والمعلومات تطبيقاً للدراسة؛ لغرض الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا في المصرفين المبحوثين (منراء الإدارات والأقسام والشعب) والبالغ عددهم (١٥) مديراً "أما عينة الدراسة فتتكون من (١٢) مديراً" وتشكل نسبة (٨٠%) من مجتمع الدراسة، أما وسيلة القياس تم استخدام قائمة الفحص (CHECKLIST) وأبرز النتائج هي، أن التشريعات واللوائح التي يحددها البنك المركزي العراقي تعد العمود الفقري لأطر حوكمة

المصارف. وعدم التزام المصرفين بصورة سليمة باستراتيجية التحوط لمواجهة المخاطر النظامية التي يتعرض لها المصرف في العراق، ولا بنوع المصرف أنشطته لتحقيق عوائد مالية مجزية بسبب الظروف الأمنية، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بربائش المصرف وتقديم الخدمات المتنوعة والمتطورة لهم والعمل على إقامة علاقات متينة مع الجمهور وتلبية جميع حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، وضرورة إيجاد توازن بين السيولة والربحية؛ لأن الإخلال بهذا الجانب سيعرض للمصرفين إلى الأزمات المالية، وكذلك الاهتمام بالمساهمين وإعطائهم الدور الواضح في مشاركتهم في اتخاذ القرارات بألية واضحة المعالم يحددها المصرف.

٣. دراسة الديحاني (٢٠١٥) بعنوان: "فاعلية قواعد حاكمية الشركات في إدارة المخاطر غير النظامية وفقاً لمقررات لجنة بازل II في البنوك التجارية الكويتية". اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية قواعد حاكمية الشركات في إدارة المخاطر غير النظامية وفقاً لمقررات لجنة بازل II في البنوك التجارية الكويتية، ولهذه الغاية تم تصميم استبانة تكونت من (٦٥) فقرة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، ومجتمع الدراسة جميع البنوك التجارية الكويتية، حيث تم توزيع (١٢٠) استبانة واسترداد (١٠٢) استبانة، وبعد معالجتها إحصائياً، أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والمساءلة، وبين إدارة المخاطر غير النظامية وفقاً لمقررات لجنة بازل II في البنوك التجارية الكويتية، عند مستوى الدلالة (0.05α)، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسؤوليات مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، وبين إدارة المخاطر غير النظامية وفقاً لمقررات لجنة بازل II، عند مستوى الدلالة (0.05α)، وفي ضوء تلك النتائج؛ أوصت الدراسة بضرورة الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية، إضافة إلى تلك التي حددها القانون أو المعايير الدولية وفقاً لمقررات لجنة بازل II في الوقت المناسب ووصول المعلومة إلى جميع أصحاب المصالح، ووضع مجلس الإدارة آلية لاستقبال الشكاوى والاقتراحات المقدمة من قبل المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة.

٤. دراسة بوزارة (٢٠١٥) بعنوان: "أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر: دراسة حالة بالوكالة التجارية فلسطينية BDL". وهدفت الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة. وعرض جهود لجنة بازل في تطبيق الحوكمة في البنوك. كما هدفت أيضاً إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة

المخاطر والتقليل منها. وكان منهج الدراسة هو المنهج التحليلي باستخدام مجموعة من الأدوات كالاستبيان والمقابلة. فتم اختيار عينة عشوائية من أصل ٥٥ موظف بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة والتي بلغت العينة ٣٥ موظف أي ما يعادل ٦٣.٦٣%، ومن أبرز نتائجها أن الحوكمة البنكية تكتسي أهمية بالغة في إدارة المخاطر البنكية حيث التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يؤدي إلى حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها. وأوصت بتعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق بالنسبة للبنوك التجارية، ذلك أنها تعتبر بمثابة إنذار سابق للمخاطر والأزمات، مما ينتج التصدي والاستعداد إلى هذا الوضع. كما أوصت بالاعتماد على مبادئ الحوكمة البنكية التي من شأنها أن نعمل على التحكم في المخاطر البنكية. وأوصت أيضاً بإضافة المزيد من الشفافية على العمليات البنكية من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة البنكية.

٥. دراسة الملحم (٢٠١٥) بعنوان: "أثر الحكم الرشيد على التميز في أداء منظمات الأعمال" وتهدف هذه الدراسة إلى: اختبار تأثير الحكم الرشيد على التميز في أداء منظمات الأعمال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة. وكان مجتمع الدراسة هو دول العالم، وعينت ست دول وهم: مصر، الولايات المتحدة، والبرازيل، وأستراليا، وبريطانيا، وماليزيا. طبقت على تلك العينة الاستبانة بطريقة قصدية. ونتجت تلك الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحكم الرشيد وبين التميز في أداء منظمات الأعمال، مع أن بعض المؤشرات الخاصة بالحكم الرشيد لم يظهر لها تأثير على التميز في أداء منظمات الأعمال. وأوصت الباحثة بعمل دراسات مماثلة على دول أخرى، كما أوصت بالاهتمام بمبدأ الشفافية في الإفصاح عن البيانات المتعلقة بالشركات، إذ أن هناك بعض الدول لا تهتم بالشفافية، وذلك يعيق الباحث الذي يريد أن يبحث في هذا المجال.

٦. دراسة المومني (٢٠١٥) بعنوان: "أثر مبادئ الحوكمة على مستوى التطبيق في المجالس البلدية في الأردن: دراسة تحليلية" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مبادئ الحوكمة في المجالس البلدية على مستوى التطبيق، ومجتمع الدراسة من العاملين في المجالس البلدية ضمن المستويات الإدارية في محافظات الزرقاء، عجلون، وجرش وإربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٣٥٠) عاملاً في المجالس البلدية ضمن المستويات الإدارية، وتم استرداد (٣٠٧) استبانة مستكملة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أنه يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في مجالس البلدية بمستوى متوسط. ومن أبرز ما أوصت به الدراسة بما يلي: عمل قسم للحوكمة داخل وزارة البلدية، وإلزام البلديات بتطبيق الحوكمة من خلال تشريع قانون مختص بذلك، وأيضاً تضمين الخطط الموضوعية من قبل مجالس البلديات لمعايير الحوكمة.

٧. دراسة البشير وميتالي (٢٠١٦) في دراستهم تحت عنوان 'حوكمة القطاع العام دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية': عن أهمية حوكمة الشركات في القطاع العام في الأردن وما هي أهميتها ومبرراتها ومعايير تطبيقها وذلك من خلال استخدام أسلوب التحليل الوصفي والقياسي خلال الفترة من ٢٠٠٠ حتى ٢٠١٤ وأظهرت نتائج الدراسة أن تشريعات الحوكمة في المملكة الهاشمية في مستوى متقدم وتوجد مشاكل تكمن في تطبيق هذه التشريعات.

٨. وفي دراسة حجازي (٢٠١٦) عن أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية: قام الباحث بدراسة (١٣٣) دولة نامية وهدفت الدراسة الى توصيف وتحليل عناصر الحوكمة والتنمية البشرية بها وأوضحت نتائج الدراسة ان الحوكمة الجيدة في الدول النامية ليست العامل الأكثر تأثيراً على التنمية البشرية وان العامل الأكثر تأثير هو نسبة التحضر.

٩. دراسة ربابعة (٢٠١٧) بعنوان: 'درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة': وهدف هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين، والمعوقات والحلول المقترحة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، والبالغ عددهم (٧٥٤) عضواً و(١٠٣) قائداً أكاديمياً وذلك للعام ٢٠١٦/٢٠١٧، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٠) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية و(١٩) قائداً أكاديمياً تم اختيارهم بالطريقة القصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والنوعي، حيث تم تطوير استبانة لهذا الغرض تكونت من (٤٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات. بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للتعرف إلى المعوقات والحلول المقترحة لدى القادة الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك بدرجة متوسطة؛ وذلك من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر

القادة الأكاديميين، هو يُعد أهداف الجامعة وتشابكها وأبرز الحلول المقترحة لتطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين هو إنشاء مجلس للحوكمة في الجامعة، وأوصت الباحثة بتطبيق مبادئ الديمقراطية في العمل الجامعي والتي ستساهم في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق الحوكمة الإدارية، ونشر ثقافة الحوكمة في الجامعة، وتعزيز ثقافة المساءلة في الجامعة للتغلب على المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيق الحوكمة الإدارية بالشكل المطلوب.

١٠. دراسة عسيري (٢٠١٧) بعنوان: واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وهدفت إلى معرفة درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، والكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعة، والتحديات التي قد تواجهها. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بجميع فروعها، وعددهم (٣٣٠) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل ٥٤% من المجتمع بحجم (١٨٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق الحوكمة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بدرجة متوسطة، وتطبيقها ما يزال يواجه تحديات ومعوقات بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، كما كان من أبرز نتائجها موافقة القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بدرجة كبيرة جداً على متطلبات حوكمة الجامعة. وأوصت الدراسة بإعادة تشكيل مجالس الجامعة بما يسمح بمشاركة أصحاب المصلحة من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها في عملية صناعة القرارات، كما أوصت بإعادة هيكلة الوظائف الإدارية والأكاديمية بحيث تتضمن وصف دقيق وواضح لمهام وواجبات كل وظيفة، لمعالجة ازدواجية المصطلحات وتضخم الهياكل الإدارية.

١١. دراسة العراجنة (٢٠١٨) بعنوان: أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية: وهدفت هذه الدراسة إلى قياس دور حوكمة القطاع العام بأبعادها، والمتمثلة في الأنظمة والقوانين، والجودة التنظيمية، والمشاركة، وفعالية الحكومة، والتنمية البشرية، والمساءلة، والأنظمة والقوانين، في الحد من الفساد الإداري في دول العالم المختلفة والمقارنة فيما بينها. وهي دراسة تحليلية حيث اعتمدت

في التوصل إلى النتائج والاستنتاجات على تحليل البيانات الواردة عن متغيرات الدراسة، والمتعلقة بالدول في مجتمع الدراسة وهي (١٦٣) دولة مقسمة إلى ستة مناطق رئيسة وكما يلي: شرق آسيا والمحيط الهادئ، الاتحاد الأوروبي وغرب أوروبا، أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، الأمريكيتين، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أفريقيا جنوب الصحراء، وقد أضاف الباحث مجموعة تضم الدول العربية وذلك للحصول على معلومات خاصة بهذه الدول في متغيرات الدراسة ومقارنتها ببقية دول العالم، واعتمد الباحث في دراسته على تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومجموعة البنك الدولي، والشفافية الدولية. وتوصلت للدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي لحوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري، كما أبرزت نتائج الدراسة وجود دور معنوي لجميع الأبعاد الخاصة بحوكمة القطاع العام منفردة في الحد من الفساد الإداري، ومن أهم توصيات الدراسة هو التأكيد على الاهتمام بنتائج التقارير الدولية التي تصدر ومحاولة الاستفادة من البيانات المنشورة من قبل المنظمات العالمية في مجال حوكمة القطاع العام والفساد الإداري؛ والتي تضع أصحاب القرار في الصورة الصحيحة ومعرفة واقع بلدانهم فيما يخص تلك المؤشرات. كما أوصت الدراسة بتفعيل المشاركة الشعبية، وتطبيق المساواة، والاهتمام بالأنظمة والقوانين، والسعي لتفعيل دور أجهزة القطاع العام وتحسين جودة الخدمات العامة التي تقدمها، والسعي لتحسين جودة الأنظمة والتشريعات؛ لخلق بيئة جاذبة للمستثمرين، وتطبيق مبدأ الأنظمة والقوانين على الجميع، والاهتمام بالتنمية البشرية بجميع أبعادها المتمثلة بالتعليم والرعاية الصحية ومحاربة الجوع والفقر.

١٢. دراسة المومني (٢٠١٨) بعنوان: "درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها": تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠١ عاملاً إدارياً)، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، والكشف عن درجة فعالية الأداء الإداري، بعد التأكد من صدقهما وثباتهما. وقد كانت نتيجة الدراسة أن درجة تطبيق كل من الحوكمة الرشيدة، وفعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة؛ وذلك من خلال من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بأن العمل على وضع الأطر التشريعية والإستراتيجية والإدارية التي تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارات

الحكومية المختلفة، وذلك نظراً لما لهذه المبادئ من دور فعال في كفاءة وفعالية الأداء الإداري.

١٣. دراسة حمدان وآخرين (٢٠١٨) بعنوان "دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام": وهدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به حوكمة الشركات وخصائصها من خلال استعراض الإطار العام والنواحي الاجتماعية والرقابية والاقتصادية لها والتطرق إلى خصائصها في الشركات المساهمة وتوصل الباحث إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في القطاع العام يساهم في جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتخفيض تكاليف التمويل والحد من الفساد المالي والإداري وحماية الأسواق المالية.

١٤. دراسة البسام (٢٠١٩) بعنوان "إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام": وهدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح للحوكمة في القطاع العام السعودي من خلال الاستفادة من المؤشرات والمقاييس الدولية والإقليمية وكذلك نتائج تجاربهم، وذلك بغرض الوصول إلى إطار يعزز من مستويات الحوكمة في القطاع العام السعودي ويكون هذا الإطار قابل للتطبيق ويمكن قياسه ويتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأسفرت نتائج الدراسة عن إطار مقترح قابل للتطبيق واشتمل على تسعة عناصر أساسية وستة وخمسون معياراً لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام السعودي.

١٥. دراسة زهيري نريمان (٢٠١٩) تحت عنوان "مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر": أبرز الباحثان أهم مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر ومتطلبات ترسيخها وتجسيدها في ظل التحديات التي تواجه الدولة وذلك خلال الفترة من ٢٠١٢ حتى ٢٠١٨ للقطاع العام ككل وأسفرت أهم النتائج عن نجاح القطاع العام في تحقيق وظائفه يتوقف على مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة وهو ما يعد لازماً على الحكومة ترسيخ مبادئ الحوكمة والوفاء بالمتطلبات الأساسية لها.

ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة كلرون، لويس وفكتور Chairon, Lewis and Victor (2013) بعنوان :
Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States. المتعلّقة بالحوكمة الإقليمية: جودة الحوكمة داخل الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي: تناولت الدراسة موضوع جودة الحوكمة في بلدان الاتحاد الأوروبي حيث حددت الدراسة أبعاد جودة الحوكمة بانخفاض الفساد،

والخدمات العامة الخالية من التحيز، والأنظمة والقوانين، وأجريت الدراسة على سبعة وعشرين بلد أوروبا وهي الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي وبينت الدراسة أن هذا المؤشر يقدم فائدة كبيرة للباحثين والسامعين في هذا المجال على حد سواء، فعلى سبيل المثال الدول التي حققت معدلات ضعيفة في مؤشر جودة الحوكمة لن تستطيع الانتفاع من المال العام بكفاءة أو سيكون لديها عدد أقل من المشاريع الريادية ومعدلات منخفضة من النمو، وبينت الدراسة أيضا أن إيجاد مزيج مناسب من الحوافز والمياسات التي تحسن من جودة الحوكمة في الدول التي حصلت على درجات منخفضة حسب المؤشر يمكن أن يؤدي إلى مساهمة كبيرة في نمو هذه الدول وإلى تقارب أكبر في مستويات النمو بين دول الاتحاد الأوروبي المختلفة وبينت الدراسة أن دول شمال أوروبا حصلت على قيم عالية في مؤشر جودة الحوكمة جاء بعدها في المجموعة الثانية دول جنوب أوروبا المظلة على البحر المتوسط بالإضافة إلى إستونيا وسلوفانيا، أما المجموعة الثالثة فقد اشتملت على الدول التي انضمت حديثا للاتحاد الأوروبي والتي حصلت على معدلات متوسطة على مؤشر جودة الحوكمة وجاء في نهاية السلم المجموعة الرابعة والأخيرة وتضم للدولتين اللتين انضمتا أخيرا إلى الاتحاد الأوروبي والتي حصلت على أقل قيم في مؤشر جودة الحوكمة وهما كرواتيا ورومانيا كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مؤشر جودة الحوكمة ومؤشر للتنمية البشرية في الدول الأوروبية وأوصت بالتركيز وزيادة الجهود في تحسين وضع الدول على مؤشر جودة الحوكمة حيث أن بعض من دول الاتحاد الأوروبي ما زالت تعاني من مستويات مرتفعة نسبيا من الفساد وتراجع في مستويات التنمية على بقية دول الاتحاد الأوروبي.

٢. دراسة أحمد وسليم Ahmad and saleem (2014) بعنوان Impact of Governance :

on Human Development أثر الحوكمة على التنمية البشرية: تناولت الدراسة التي أجريت في الباكستان أثر الحوكمة على التنمية البشرية في مختلف بلدان العالم وبينت أن الحوكمة أصبحت قضية رئيسة على مدى العقدين الماضيين وعنصر هام جدا للنمو الاقتصادي والتنمية البشرية، إذا ما أرادت الدول الثمر والتنمية البشرية فيجب عليها عمل إصلاحات في الحوكمة وهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مؤشرات الحوكمة الهامة التي تؤثر على التنمية البشرية، حيث تم اخذ مؤشر التنمية البشرية (HDI) في مختلف البلدان كمتغير تابع والمؤشرات السنوة للحوكمة (WGI) والتي وضعها كوفمان، لقياس الحوكمة والتي يصدرها البنك الدولي في تقرير السنوي مؤشرات

الحكومة العالمية وهي الأنظمة والقوانين، والشفافية والمشاركة والسيطرة على الفساد حيث تم استخدامها كمتغيرات مستقلة وأخيرا بينت الدراسة أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن فعالية الحكومة هي أكثر أبعاد الحكومة تأثيرا في التنمية البشرية، وإن اقلها تأثير المشاركة والمساءلة وجاء ترتيب أثر أبعاد الحكومة على التنمية البشرية كما يلي: فعالية الحكومة وكانت الأكثر تأثيرا على التنمية البشرية ونسبة مئوية وصلت إلى (٤٨.٣ %)، تلاها الجودة التنظيمية ونسبة مئوية (١٦.٢ %)، ثم الأنظمة والقوانين بنسبة مئوية (١٠.٦ %)، ثم الأنظمة والقوانين بنسبة مئوية (٩.٧ %) تم السيطرة على الفساد بنسبة مئوية (٩.٥ %)، وأخيرا جاءت المشاركة والمساءلة ونسبة مئوية (٥.٦ %). وخلصت الدراسة إلى أن البلد الذي يهتم ويركز على تحسين مؤشرات الحكومة سيصل إلى التحسين المطلوب في التنمية البشرية، وعلى هذا ينبغي للحكومات التركيز على هذه المؤشرات لتحسين جودة ورفاهية الحياة لشعبها.

٣. دراسة مارينو Marino (2016) بعنوان : Global Governance Indicators: How

They Relate to the Socioeconomic Indicators of the BRICS Countries.

مؤشرات الحكومة العالمية: كيفية ارتباطها بالمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لبلدان مجموعة بريكس: تناولت الدراسة العلاقة بين مؤشرات الحكومة العالمية الصادرة عن البنك الدولي (WGI) وبين مؤشرات التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان المشاركة في مجموعة دول بريكس والتي تضم خمس دول هي البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب أفريقيا، حيث قامت الدراسة بتقييم قواعد البيانات لعدد من المنظمات الدولية للفترة ٢٠٠٥-٢٠١٢، وباستخدام أسلوب التحليل الوصفي، حيث قامت بتقييم أثر الأبعاد الستة للحكومة على التنمية الاقتصادية والتي تقاس بمعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (GDP) وعلى الرفاه الاجتماعي والذي يقاس بمؤشر التنمية البشرية (HDI)، وقد بينت الدراسة أن تطور التنمية البشرية كان متزايدا في البلدان الخمسة (على الرغم من التذبذب الطفيف في روسيا في عام ٢٠٠٩). وكان النمر الأكثر في الصين والهند، وقبل الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨ كان نمو الناتج المحلي الإجمالي مستمر في البلدان الأعضاء وأعقبه في عام ٢٠٠٩ انخفاض في معدل نمو إجمالي الناتج المحلي للبرازيل وروسيا وجنوب أفريقيا، ولوحظ ارتفاع معدلات النمو بالنسبة للصين والهند وهذا دليل على القوة الاقتصادية لبلدين البلدين، وبينت الدراسة أن تحليل بيانات الدول الخمسة يظهر أن مكافحة الفساد لها تأثير هام وإيجابي على معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي، والتنمية البشرية وتميز مؤشرات

التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأظهرت أن لفعالية الحكومة تأثير مماثل، ولكن فقط في مؤشر التنمية البشرية، وكما تأثرت مستويات نمو الناتج المحلي الإجمالي في هذه الدول بالأنظمة والقوانين والمشاركة وبيئت الدراسة أن تدني مستويات المشاركة الشعبية قد كان لصالح الأداء الاقتصادي في البلدان الخمسة وبيئت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين دليل التنمية البشرية ومؤشرات فعالية الحكومة ومكافحة الفساد، وبين الناتج المحلي الإجمالي ومؤشر مكافحة الفساد، وبيئت وجود علاقة سلبية بين الناتج المحلي الإجمالي والمشاركة والمساواة، وأظهرت الدراسة قوة العلاقة بين مؤشرات الحوكمة وبين مؤشر التنمية البشرية مقارنة بعلاقتها بالناتج المحلي الإجمالي، وأوصت الدراسة بالاستثمار في جهود تحسين مؤشرات فعالية الحكومة ومؤشرات مكافحة الفساد، وتنفيذ سياسات سليمة لمكافحة الفساد وأيدته المزيد من الاهتمام نظراً لقدرته وبصورة كبيرة في التأثير على كل مؤشرات التنمية الاجتماعية والاقتصادية (معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ومؤشر التنمية البشرية)، كما أوصت الدراسة كذلك السلطات والإدارات العامة في هذه البلدان بأهمية اعتماد ممارسات الحوكمة فيما يتعلق بصنع السياسات وإدارة الموارد للعامّة، مع مراعاة الاختلافات الخاصة بكل بلد فيما يتعلق بنوعية الحكم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والخصائص الوطنية لكل بلد.

٤. دراسة (2017) Abdel Megeld بعنوان: Liquidity risk management :

conventional Versus Islamic banking System in Egypt إدارة مخاطر السيولة:

النظام المصرفي التقليدي مقابل النظام المصرفي الإسلامي في مصر: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومقارنة فعالية إدارة مخاطر السيولة في الأعمال المصرفية الإسلامية والتقليدية في مصر للتأكد من أداء النظامين المصرفيين بشكل أفضل، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من ستة بنوك تقليدية وبنكين إسلاميين في مصر، يتضمن التحقيق تحليل البيانات المالية للفترة ٢٠١١-٢٠١٤. تم الحصول على البيانات من قاعدة بيانات تلك البنوك، أظهرت أهم نتائج الدراسة أن أداء البنوك في مصر أفضل من حيث إدارة مخاطر السيولة من البنوك الدولية، حيث كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الدراسة تعزى إلى توافر المزيد من السيولة إلى البنوك التقليدية والإسلامية، وذلك بناء على تعليمات البنك المركزي التي تتعلق بمتطلبات رأس المال والسيولة في البنوك، حيث أوصت الدراسة بضرورة استخدام نتائج سياسات إدارة المخاطر من قبل صانعي القرار لجنة التدقيق في البنوك لتحسين النظر في إدارة

مخاطر السيولة. بالتالي تفيد هذه الدراسة الباحث بأن وجود لجان التدقيق يؤدي وبشكل مستمر تحسين النظر في إدارة مخاطر السيولة.

٥. دراسة (2018) Zraiq & Fadzil بعنوان **The Impact of Audit Committee** :

Characteristics on Firm Performance: "Evidence from Jordan" أثر

خصائص لجنة التدقيق على أداء الشركة: أدلة من الأردن: هدفت هذه الدراسة إلى محاولة دراسة العلاقة بين لجنة التدقيق والأداء للشركات الأردنية. استخدمت هذه الدراسة تحليل الانحدار بواسطة المربعات الصغرى لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ضمت الدراسة البيانات لـ ٢٢٨ شركة صناعية وخدمية، أشارت نتائج الدراسة إلى اتجاه إيجابي لكن بعلاقة ضعيفة بين حجم لجنة المراجعة وعائد الأصول. وحيث أن حجم لجنة التدقيق مع سعر السهم السوقي هو اتجاه إيجابي ومهم. أبعد من ذلك، تظهر النتيجة اجتماعات لجنة التدقيق بشكل كبير وإيجابي مع العائد على الأصول للشركات، في المقابل، تمثل اجتماعات لجان المراجعة مع سعر السهم السوقي اتجاها إيجابيا لكنها غير ذات أهمية. وأخيراً، تقدم هذه الدراسة توصيات لعمل أبحاث مستقبلية. بالتالي تفيد هذه الدراسة الباحث بأن خبرة أعضاء لجان التدقيق لها دور فاعل في تقييم أداء البنوك وذلك للتقليل من حدة المخاطر التي تواجهها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع، وعينة، وأهداف الدراسة.
- تأتي دراستنا استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة القطاعات العامة وأثرها على إدارة مخاطر.
- تم التركيز في دراستنا على الحوكمة بشكل عام وعلى حوكمة القطاعات الحكومية وأثرها على إدارة المخاطر للعمل المؤسسي بشكل خاص، وذلك بغرض تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتحقيق رؤية ٢٠٣٠ بنجاح.
- ربطت الدراسات السابقة مفهوم الحوكمة بالشركات والمساهمين ومجلس الإدارة والقطاع العام، في حين تطرقت هذه الدراسة إلى القطاعات الحكومية التي من أهدافها واستراتيجياتها النهوض بالمجتمع وتطويره، وتوجيه الإمكانيات والموارد بالشكل الأمثل.
- اختلفت دراستنا عن دراسة الملحم (٢٠١٥) أنه تم قياس أثر تطبيق الحوكمة على التميز في الأداء فقط أما في دراستنا تم قياس دور إنشاء مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية على تطبيق

الحكومة في القطاعات الحكومية بجميع مبادئها أو أبعادها، وإدارة مخاطر العمل المؤسسي.

■ كما اختلفت دراستنا عن دراسة رابعة (٢٠١٧) في إجراء مقابلات شخصية للتعرف على المعوقات أو التحديات والحلول؛ حيث أنه في دراستنا لن يتم إجراء مقابلات شخصية، سيتم الاعتماد على الاستبانة في تحقيق الغرض من الدراسة.

■ كما أنه تختلف دراستنا عن دراسة المومني (٢٠١٨) في منهج الدراسة حيث أن دراسة المومني (٢٠١٨) اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، أما دراستنا فاعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

■ وتختلف دراستنا عن دراسة الخالدي (٢٠١٤) من حيث منهج البحث وأداة الدراسة والمجتمع حيث أن المنهج والأداة لدراسة الخالدي (٢٠١٤) هما: منهج دراسة حالة "Case Study"، والأداة قائمة الفحص والمقابلة.

■ اتفقت دراستنا مع دراسة الدبحاني (٢٠١٥)، ودراسة بوزارة (٢٠١٥) في المنهج والأداة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في إعداد دراستها على المنهج الوصفي التحليلي (وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كفيًا أو كميًا ويوضح مقدارها أو حجمها ومقدار ارتباطها بالظواهر المختلفة) لأنه أحد أهم المناهج التي تستخدم خاصة في البحوث الاجتماعية حيث يقوم هذا المنهج على دراسة مشكلة الدراسة كما هي في الواقع والعمل على وصفها وصفاً دقيقاً باستخدام الأسلوب الكيفي من خلال وصف المشكلة وأبعادها وخصائصها. لذا فقد أختيرت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

حدود الدراسة:

■ الحدود الموضوعية: تنحصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في تناول أثر تطبيق آليات الحكومة بأبعادها المتمثلة في "الأنظمة والقوانين، الشفافية المشاركة" على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام.

■ الحدود المكانية: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

■ الحدود الزمنية: ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، وهي فترة إعداد الدراسة.

حوكمة القطاع العام:

أولاً/ أهداف حوكمة القطاع العام:

إن حوكمة القطاع العام "الإدارة الرشيدة"، تعني الإدارة الجيدة لجميع مؤسسات الدولة من خلال تبني سياسات وآليات وممارسات تعتمد على مبادئ المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ومكافحة الفساد، وسيادة القانون؛ وتسعى للوصول إلى العدالة بين المستفيدين، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتعمل بكفاءة من أجل تحقيق الفاعلية والجودة، وبالتالي رضا المستفيدين، وتعمل الحوكمة على آليات ووسائل لتحقيق أهداف مهمة ورئيسية للمؤسسات وفي حالة تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها فإنها تسهم بشكل كبير في نمو الاقتصاد الوطني وتطوره، ولذلك فقد وضعت التشريعات والقوانين المختلفة لتحقيق ذلك مع ملاحظة اختلاف المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف (الطمران، ٢٠٠٩: ٣٤)، كما تهدف كذلك لزيادة إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في القيام بدور المراقبين لأداء الشركة، وأيضا تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية، أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي (السعدي، ٢٠٠٧: ١١)، كما تعمل الحوكمة إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح إلى تفعيل الدور الرقابي وتفعيل مبدأ المسائلة والذي بدوره يعمل على محاربة الفساد بمختلف صوره وأشكاله وهذا ما نتطلع إليه الدول داخل مؤسساتها المختلفة بمختلف القطاعات (جماد، ٢٠٠٥: ١٤).

ثانياً- مبادئ الحوكمة في القطاع العام:

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ وهي بمثابة قواعد وأسس تدير عليها المؤسسات للوصول إلى ما تسعى إليه من الكفاءة وتعد درجة تطبيقها مؤشراً لتبني المؤسسة لاتجاه الحوكمة من عدمه (صالح، ٢٠١٦: ٣٦)، ومن مبادئ الحوكمة مبدأ الشفافية هو أن أصحاب المصلحة يجب أن يكونوا على علم بأنشطة القطاع العام، وما تخطط للقيام به في المستقبل وأي مخاطر مرتبطة باستراتيجيات أعمالها. والشفافية تعني الانفتاح واستعداد الشركة لتقديم معلومات واضحة للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. على سبيل المثال، تشير الشفافية إلى الانفتاح والاستعداد للكشف عن أرقام الأداء المالي الذي تنسم بالصدق والدقة. يجب أن يكون الكشف عن الأمور الجوهرية المتعلقة بأداء المنظمة وأنشطتها في الوقت المناسب ودقيقاً لضمان حصول جميع المستثمرين على معلومات واقعية وواضحة تظهر بدقة الوضع

المالي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة. يجب على المنظمات توضيح وإعلان أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتزويد المساهمين بمستوى من المساءلة. تضمن الشفافية أن أصحاب المصلحة يمكن أن يتقوا في عمليات صنع القرار والإدارة في الشركة (مرزوق، ٢٠١٢: ٣٦).

مبادئ الحوكمة من المنظور الحكومي تتركز على المحورين التاليين:

المحور الأول- الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الدولة: تضمن حوكمة القطاع العام المحافظة على المال العام والاستخدام الفعال للموارد المتاحة لتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها وفق أفضل الممارسات في هذا المجال وتوزيع مكاسب التنمية بعدالة. كما تحدد دور الإدارة العليا في متابعة الإدارة التنفيذية للتأكد من تحقيق أهداف الدائرة الحكومية بكفاءة وفعالية، وسلامة تقارير الأداء والتقارير المحاسبية المالية والإدارية، وإتاحتها للمواطنين في الوقت المناسب (إبراهيم، ٢٠١٢، ص ٢٨).

المحور الثاني- ضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة: تتطلع الأطراف ذات العلاقة للتعامل مع الدوائر الحكومية ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينها، مما يجعل من المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف. وحيث أن الحوكمة في القطاع العام تتعامل مع ممارسات وسلوك فردي ومؤسسي، كان لا بد من إيجاد الضوابط الكفيلة لتوجيه هذا السلوك بشكل إيجابي، ومأسسة آليات صناعة القرار الحكومي وتفعيل مدونات السلوك الوظيفي، واعتبار أن الموظف العام مؤتمن على موارد الوطن، فإن سلوكه الوظيفي تجاه العمل لابد أن تحكمه مجموعة من الضوابط الدينية والأخلاقية والقانونية التي تعزز شعوره بالانتماء والفخر للخدمة العامة. وقد أورد (Thomas Wilson, 2012: 35) عدة مبادئ للحوكمة فيما يتعلق بإدارة العمل المؤسسي في القطاع العام وهي: (الشفافية، المشاركة، المساءلة)، مع إضافة مبادئ أخرى، وهي: الإدارة المالية وحكم القانون، اتخاذ القرار، وفعالية المركز. وتتفق الباحثة مع ما ذهب إليه كل من (خليل والعشماوي (٢٠١٢: ١٨٠) و(ناصر الدين (٢٠١٤: ٣٤٥) بأن الحوكمة في مؤسسات القطاع العام تقوم على ثلاثة مبادئ هامة وهي: (الشفافية، المساءلة، المشاركة)، وعلى ذلك فقد اقتصر البحث على تناول هذه المبادئ الثلاثة نظراً لأهميتها وفعاليتها في تطبيق الحوكمة، فضلاً عن تكاملها وشمولها، ودورها في تحقيق الجودة والتميز، ولذلك سرف نتطرق لكلا من الشفافية والمشاركة:

■ الشفافية:

يقصد بمفهوم الشفافية حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها، أي العلنية والوضوح في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات المتعلقة بمفردات العمل في القطاع العام. وهذا يعني أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وتفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين ونتائج المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها ويقصد بالشفافية في حوكمة مؤسسات القطاع العام، تأكيد مصداقية المؤسسة العامة والرأي العام ووسائل الإعلام والمجالس الشعبية، ومسوق العمل والمنظمات والبيئات المحلية والدولية المهتمة بالتعليم (مرزوق، ٢٠١٢: ٦٩)، وتتمثل أهمية الشفافية في:

- تقليل الغموض والمساهمة في القضاء على الفساد، حيث انعدام الشفافية تؤدي إلى غموض التشريعات.
- تمكين القرارات الصادرة وتمكين المعنيين بها، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها في التأثير فيها.
- إتاحة الفرصة للعامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات .
- تقديم المساعدة في فهم إدارة العمليات والبيانات الداخلية كما تسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الاختيارات المتاحة (أبو كريم، ٢٠٠٨: ١٠٤).

■ المشاركة:

يقصد بالمشاركة في المجال الإداري في مؤسسات القطاع العام، منح الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع السياسات والقواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسات، ومناقشة المشكلات الإدارية التي تعوق سير العمل داخل المؤسسة وتحليلها بهدف الوصول إلى أفضل الحلول الملائمة لها (كنعان، ٢٠١١: ٢٠٨)، ويعتمد تفعيل المشاركة على مجموعة من العوامل التي تتمثل في:

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من ناحية والإدارة والعاملين من ناحية أخرى.
- وجود العاملين المؤهلين والراغبين في مشاركة الإدارة في السياسات واتخاذ القرارات .
- الاقتناع الكامل بمفهوم المشاركة واتخاذ القرارات وفقاً للمنهج التعاوني .
- أن تؤدي عملية المشاركة المؤسسية إلى تحقيق الأهداف المتوقعة منها.

وتتمثل أهمية المشاركة بالنسبة للمؤسسة في:

إن مشاركة المروسين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة يساهم في جعل القرارات أكثر واقعية وقبولاً للتنفيذ من جانب من شارك في اتخاذها ويتحملون جزءاً من المسؤولية، كما يسهم ذلك في إشعار العاملين بقيمتهم مما يؤدي إلى نمو قدراتهم وتطوير مهاراتهم واجتهادهم في ابتكار الأفكار التي تعمل على تحسين ظروف العمل وتحقيق المزيد من التوافق والانسجام في بيئة العمل الأمر الذي يكون له مردود إيجابي في تحسين أداء المؤسسة وزيادة الإنتاج خاصة إذا ارتبط ذلك بتنوع الحوافز الجماعية لفريق العمل ككل (Adelpo, 2010:3).

والإسكان بمدينة الرياض:

أولاً/ نبذة عن وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان السعودية:

وزارة الشؤون البلدية والقروية السعودية هي الوزارة المسؤولة عن التخطيط العمراني لمدينة المملكة العربية السعودية وما ينتج عن ذلك من توفير التجهيزات الأساسية للطرق وتجميل المدن وتطوير المناطق البلدية والقروية، فضلاً عن الخدمات اللازمة للحفاظ على صحة البيئة بالمملكة. وتأسست عام ١٣٩٥هـ، وتتولى وزارة الشؤون البلدية والقروية إدارة هيكلية للحكومة على المستوى المحلي. لعاصمة كل واحدة من المناطق - فضلاً عن المدن الكبرى مثل جدة- أمانة، وهي تتولى الإشراف على مدن المنطقة وبلدياتها. فضلاً عن ذلك، تشرف وزارة الشؤون البلدية والقروية على مئات البلديات التي تعنى بتأمين الخدمات اليومية، مثل إدارة النفايات وإصدار تراخيص البناء. وتخضع الموازنة والمعاملات المالية لهذه الكيانات - المناطق والأمانات والبلديات - للمراجعة والمواقفة من المجالس البلدية التي تعين وزارة الشؤون البلدية والقروية نصف أعضائها فيما يُنتخب النصف الآخر. لهذه المجالس سلطة محدودة في رفض مقترحات المشاريع، إنما لا رأي لها في كيفية استخدام الأراضي العامة أو تأمين الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم والصرف الصحي، وتتأوب على إدارة هذه الخدمات كل من الأمانات، وفروع الوزارات المعنية في المناطق، والهيئات الإنمائية الخاصة التي يعينها مجلس الوزراء أو الملك (مثل هيئة تطوير مدينة الرياض أو هيئة تطوير المدينة المنورة)، والهيئات الملكية التي تخضع مباشرة لسلطة الديوان.

ثانيا/ الحوكمة والرقابة في الوزارة 'وكالة الشؤون الفنية':

اعتمدت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان السعودية الخطة التطويرية للرقابة في القطاع البلدي، حيث تم استحداث 'وحدة الرقابة البلدية' بهدف التطوير وتمكيناً من أداء دورها بدقة وكفاءة عالية، ولتتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للقطاع البلدي. وقد شرعت الوزارة في إعداد وتنفيذ هذه الخطة التي تضمنت عدة مشروعات تشمل مسارات مختلفة منها الإستراتيجي، والتشريعي، والإجرائي والتقني، والمشاركة والتوعية المجتمعية. وقد تضمنت الخطة عدة مشاريع ومنها تحسين وأتمتة إجراءات الرقابة الذي يُعنى بهيكل العملية الرقابية من خلال مراجعة وتقييم آليات وإجراءات الرقابة وإعداد أدلة إجراءات موحدة، كما اشتمل على مشروع المشاركة المجتمعية في الرقابة للاستفادة منها وتحفيز الأعمال التطوعية وذلك على مستوى جميع الأمانات في المملكة، وسيساهم اعتماد الخطة المستحدثة في توحيد الأداء الرقابي، من خلال قيامها بعدد من المهام، تشمل تنظيم أعمال الرقابة في القطاع البلدي وتطويرها مما سيسهم في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من السكان، مواطنين ومقيمين بالمناطق المختلفة (عسيري، ٢٠١٧، ٢١، ٢٢).

وفي إطار خطة تنفيذ مبادرات القطاع البلدي والاستثمار الأمثل للموارد والطاقات الإنتاجية، أكدت وزارة الشؤون البلدية والقروية أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ هي حجر الأساس الذي تم من خلاله إعداد برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، والذي يتم إدارته وفق آلية حوكمة محددة من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، حيث تم وضع إطار عام لتنفيذ مبادرات القطاع البلدي لتنظيم وتوجيه العمل بالقطاع بكافة مكوناته التنظيمية والتنفيذية والقانونية، وذلك بهدف تنظيم أعمال القطاع البلدي، وتسويق تبادل الخبرات والتجارب بين الأمانات والوكالات والإدارات، والاستغلال الأمثل للموارد والطاقات الإنتاجية، وتفعيل الدور القيادي والحيوي لوزارة الشؤون البلدية والقروية في الإشراف السهام على تنفيذ مبادرات التحول البلدي، وتم من خلال هذه المبادرات تحديد المهام والمسؤوليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، وقد تجلت أولى نتائج العمل الجماعي المتمثلة في تطوير نظام الحوكمة في استحداث منظومة إدارة مبادرات التحول البلدي، والتي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة والمعتمدة ضمن المدة الزمنية المحددة (عسيري، ٢٠١٧: ٢٥).

إدارة المخاطر:

أولاً/ مفهوم إدارة المخاطر:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر ينبغي أن نتعرف إلى مفهوم المخاطر، وتعرف المخاطر بأنها " حالة يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرجوة والمتوقعة" (حماد، ٢٠٠٧، ص ١٦)، أما إدارة المخاطر فتعرف بأنها: عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة والخسائر التي تقع إلى الجدل في مخاطر الائتمان والاستثمار والمستخدمات المالية، وأسعار الصرف (عبد العال، ٢٠٠٧، ص ٥١).

ثانياً/ أهم أنواع المخاطر التي قد تواجه القطاع العام:

يوجد نوعان من المخاطر الكلية التي تواجه نشاط القطاع العام، وهما على النحو التالي: المخاطر المنتظمة (مخاطر لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع). وتعرف بمخاطر السوق، وهي تلك المخاطر الناتجة عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام، وتؤدي إلى عدم التأكد من عائد الاستثمار، ولهذه المخاطر عدد من الخصائص: تنتج عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام، لا يقتصر تأثيرها على شركة معينة أو قطاع معين، ترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مثل الكساد والتضخم، ارتفاع الفائدة، الأزمات الاقتصادية، الأنظمة والقوانين في المنطقة، (مسعود، ٢٠١٤، ص ٣٢)، بينما يمثل النوع الثاني في: المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع (مخاطر غير منتظمة) هي تلك المخاطر التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من قطاع حكومي معين، ولا تؤثر على نظام السوق الكلي). وتعرف كذلك بأنها " المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بقطاع حكومي معين وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل ". ومن أمثلة تلك المخاطر: الأخطاء الإدارية، ظهور اختراعات جديدة منافسة لما تنتجه الشركة، الحملات الإعلانية من المنافسين، تغير أذواق المستهلكين بالنسبة لسلعة أو خدمة هذه الشركة، ظهور قوانين جديدة تؤثر على تلك الشركة.

ثالثاً/ مسؤوليات إدارة المخاطر على مستوى القطاع العام:

■ وضع السياسات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر، والالتزام بالضوابط الداخلية والعمليات الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه الشركة.

- إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر.
- التأكد من أن جميع الموظفين يدركون تمامًا المخاطر داخل بيئة عملهم ومسؤولياتهم الشخصية.
- وضع وإصدار سياسات وإجراءات ومبادئ وتوجيهات إدارية الضمان. تقسيم جميع المخاطر اللازمة التي تتفد داخل القطاع العام أو الإدارة بالتنسيق مع مستشارين محددين عند الضرورة.
- تنفيذ ورصد أي مخاطر محددة عن طريق التدابير الرقابية.
- التأكد من رفد جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة والتدريب والخبرة لتمكينهم من الاضطلاع الفعال لممارسات مهام إدارة المخاطر.
- تقديم تقارير منتظمة بالمعلومات ذات الصلة، بما في ذلك التوصيات المقدمة إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة التي تدعم الإدارة الفعالة للمخاطر.

رابعاً/ علاقة حوكمة المؤسسات بإدارة المخاطر:

لا يمكن لإدارة المخاطر القيام بواجباتها إلا من خلال وجود توطيد وتدعيم وتكامل بين أسس واليات الحوكمة المؤسسية، حيث إن قرارات مجلس الإدارة السليمة والمبنية على أسس علمية ودراسات استراتيجية يمكنها الخروج من هذه المخاطر أو تفاديها بكل يسر حيث إن الإصاح لأعضاء مجلس الإدارة على الخطط المستقبلية وطرق التمويل الجيدة والخطط التشغيلية، ويوجد لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة والتي يتمثل دورها في تقديم تقارير المجلس الإدارة وهذا يؤدي إلى مساعدة المجلس في فهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومن ثم الإحاطة بعناصر الخطر ومجال هذا الخطر ومن ثم حماية المؤسسة من الوقوع في الخطر أو الاستمرار فيه (بو زبدة، ٢٠١٧، ص ٣٣٨).

النتائج:

- أكدت الدراسات السابقة على تزايد الاهتمام بتطبيق الحوكمة ليس فقط على مستوى الوحدات الاقتصادية فحسب بل أيضاً على مستوى المجتمعات في الكثير من الدول، وذلك لما يحققه تطبيق الحوكمة من مزايا مختلفة تؤدي إلى تجنب الكثير من المشاكل التي تواجه معظم المؤسسات وخاصة المشاكل المالية، حيث أكدت الحوكمة على ضرورة وجود جهات رقابية تعمل بشكل أكثر فاعلية من السابق وأن إمكانية

- وضع مبادئ الحوكمة كضوابط داخلية تكون نقطة انطلاق لضمان كفاءة إدارة المؤسسة واستغلال مواردها بشكل أفضل وإدارة مخاطر العمل المؤسسي .
- ركزت معظم الدراسات السابقة على بيان أهمية حوكمة القطاع العام في التقليل من المشاكل المالية، وضمان كفاءة إدارة المؤسسة من خلال استغلالها لمواردها، ودراستها للمخاطر.
- إن واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام السعودي ضعيف بالمقارنة بمبادئ الحوكمة التي تم طرحها في الإطار النظري.
- إن واقع تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة بمؤسسات القطاع العام السعودي متوسط.
- توجد محاولات لتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة في قطاع الأعمال السعودي من جانب المسئولين، مما يتطلب ضرورة تبني هياكل عمل معتمدة لأفضل الممارسات السليمة ونماذج المنهجيات ذات المعايير المتوافقة والمتناغمة فيما بينها حسب دورها ومستويات تطبيقها، إذا تضاربت هذه المكونات فإن عيوب تطبيقها أكبر من فوائدها المتوقعة، وخاصة في مجال أنظمة الأتمتة الإلكترونية، حيث يلاحظ في حالة اعتماد أنظمة مختلفة وجود فجوات تطبيق وقصور في جانب من الجوانب الضرورية للارتباط، تحول دون تحقيق الأهداف وتعمل على إعاقة الوصول للغايات والأهداف النهائية.
- ضرورة إلمام جميع قوى الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة بالأدوار والمسئوليات المناطة بها إليهم، أي ثقافة مؤسسية واسعة تحكمها قاعدة بيانات معرفية راسخة في ذهن أصحاب المصلحة المعنيين بمهام أنشطة العمليات والخدمات التي تقدمها مختلف وحدات العمل بالمؤسسة.

التوصيات:

- إن عملية التطبيق الجيد لمبادئ وأسس الحوكمة يتطلب توافر الشفافية والمشاركة الفعالة من جانب الأفراد المنوط بهم تطبيقها مع تفهمهم السليم لتلك المتطلبات.
- إن ذلك يستلزم توافر قاعدة معلومات شاملة فيما يتعلق بالتوجهات الإستراتيجية القطاع العام السعودي مع إتاحة الفرصة لهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم وفقاً لإمكانياتهم المتاحة.

- فضلًا عن توسيع قاعدة المشاركة عن طريق اعتماد أسلوب الشورى والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات، والاتجاه نحو تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات وبما ينسجم مع سياسات المؤسسة.
- نشر ثقافة الحوكمة والتعريف بمبادئها وآليات تنفيذها من خلال عقد الاجتماعات والبرامج التدريبية للعاملين بالإدارات المختلفة، فضلًا عن تدعيم مبادئ تطبيق الحوكمة من جانب المسؤولين بمؤسسات القطاع العام السعودي.
- تطوير الهياكل التنظيمية للإدارات المختلفة في مؤسسات القطاع العام السعودي لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة بما فيها الحوكمة.
- تعزيز تطبيق قواعد الشفافية بمؤسسات القطاع العام السعودي وذلك عن طريق توظيف التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة في نشر البيانات والمعلومات، فضلًا عن عقد الدورات التدريبية بالإدارات المختلفة في مجال الشفافية ووسائل ممارستها، بالإضافة إلى اعتماد ممارسة الشفافية باعتبارها أحد معايير تقييم أداء إدارات مؤسسات القطاع العام للسعودي من جانب المسؤولين .
- زيادة فاعلية الأجهزة الرقابية وإدارات المتابعة بمؤسسات القطاع العام السعودي.
- على للمؤسسات الحكومية تعديل سياساتها لإمكانية الحصول على المعلومات والتقارير بسهولة ويسر للتفنيين والمعنيين بالمؤسسة، وذلك التزامًا بتحقيق الشفافية والإفصاح المؤسسي، حيث تفصح للتقارير الدورية عن المتغيرات التي طرأت على المؤسسة فيما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الحكومية، والمعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة، عناصر المخاطرة الرئيسية المتوقعة، فضلًا عن مدى التزام المؤسسة بالموارد المخصصة طبقًا للقوانين والنظم والإجراءات، السياسات العامة المتبعة.

قائمة المراجع:

أولا/ المراجع العربية:

- إبراهيم، أبو بكر عبد الله محمد (٢٠١٢) الحوكمة من منظور استراتيجي، أم درمان: معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية- جامعة أم درمان الإسلامية.
- البسام، بسام بن عبد الله حمد. (٢٠١٩). إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية: جامعة الملك سعود، مج٢٨، ع٢٠٢.

- البشير، أمين، وميتاني، بلال أحمد. (٢٠١٦). حوكمة القطاع العام: دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية. جرش للبحوث والدراسات: جامعة جرش، مج ١٧، ع ٢٤.
- بو زبدة، نعيمة (٢٠١٧) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، الأغواط: جامعة عمار ثلجي.
- بوزارة، ياسمين (٢٠١٥) أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر: دراسة حالة بالوكالة التجارية BDL فلسطينية، أم البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم والتجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- حجازي، عزة محمد (٢٠١٦). أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية: حالة الدول العربية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ١٥، ١-٣٠، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- حماد، طارق عبد العال (٢٠٠٥) حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ- التجارب- تطبيقات الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حمدان، حسين الخير، سوبات، دينا بنت إمام، وإدريس، محمود محمد علي محمود. (٢٠١٨). دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام. مجلة البحوث الإسلامية، س ٤، ع ٢٧.
- الخالدي، ولاء عبد الجواد حسين (٢٠١٤) دور الحوكمة المصرفية في تخفيض المخاطر وتحقيق فاعلية الأداء في القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، بغداد: جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والس مالية.
- خليل، عطا الله وارد والعشماوي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٨) الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، القاهرة، مكتبة الحرية.
- دهمش، نعيم وأبو زور، غاف (٢٠٠٣) تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، عمان: مجلة البنوك في الأردن، مج ٢٢، ع ١٠.
- الديحاني، نايف فارس (٢٠١٥) فاعلية قواعد حاكمية الشركات في إدارة المخاطر غير النظامية وفقا لمقررات لجنة بازل II في البنوك التجارية الكويتية، المفرق: جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال.

- رابعة، سهى عبد الوهاب محمد (٢٠١٧) درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة، إربد: جامعة اليرموك.
- السبيعي، فارس (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السعدني، مصطفى حسن بسبوني (٢٠٠٦)، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ورقة مقدمة في ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكل، القاهرة.
- صالح، هادي محمد (٢٠١٦) إنجازات خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، عمان: الجندرية للنشر والتوزيع.
- عبد العال، طارق (٢٠٠٧) مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، إدارة المخاطر: أفراد، إدارة، شركات، البنوك، القاهرة: جامعة عين شمس.
- العراجنة، محمد خلف محمد (٢٠١٨) أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية، عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر (٢٠١٧) واقع حوكمة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، الخرج: جامعة الأمير سطام.
- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١٢) حوكمة التعليم المفتوح، مسنطور استراتيجي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- مسعود، أماني عادل (٢٠١٤) أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان: دراسة ميدانية، الزرقاء: كلية الدراسات العليا- جامعة الزرقاء.
- المعايطة، رولا نايف والحموري، صالح سليم (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- الملحم، رامي أحمد توفيق (٢٠١٥) أثر الحكم الرشيد على التميز في أداء منظمات الأعمال، عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- المومني، آلاء كمال (٢٠١٨) درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، إربد: جامعة اليرموك.
- المومني، علاء كمال. (٢٠١٥). أثر مبادئ الحوكمة على مستوى التطبيق في المجالس البلدية في الأردن: دراسة تحليلية، عمان: الجامعة الأردنية.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢) إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤسسات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ع (٢).

ثانيا/ المراجع الإنجليزية:

- Abdel Megeid, N. S. (2017) Liquidity risk management: conventional versus Islamic banking system in Egypt. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 8(1), 100-128.
- Adelpo, I (2010) The impact of corporate governance on auditor independence: A study of audit committees in UK listed companies, thesis, faculty of business and law, UK.
- Ahmad, Zahoor & Saleem, Aysha (2014) Impact of Governance on Human Development. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 8 (3), 612-628, Pakistan.
- Charron, Nicholas, Lewis, Dijkstra & vector, Lapuente (2013) Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States, Regional Studies, 48, (1). 2-22, DOI: 10.1080/00343404.2013.770141.
- Marino Pedro de Barros Leal Pinheiro (2016) Global Governance Indicators: How They Relate to the Socioeconomic Indicators of the Brics Countries. Rev. Adm. Publica Rio de Janeiro 50 (5) 721-743 Brazil.
- Zrai, M. % Fadz, F. (2018) The Impact of Audit Committee Characteristics on Firm Performance: Evidence from Jordan. Sch J Appl Sci Res, 1,39, 42.

