

## إسهامات الحوكمة في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية اليمنية

سلوي السعيد فراج - ريمان أحمد عبدالعال

محمد علي أحمد الوجيه

### ملخص

تعالج هذه الدراسة موضوع "الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية" من خلال رؤية رصينة تهدف إلى التوغل في مواضيع الحوكمة الجيدة والأداء انطلاقاً من مراجعة نظرية لأدبيتهما بهدف بعث وإثراء الحوار العلمي حول الموضوع، حيث قام الباحث بالتعرض إلى النشأة والتطور التاريخي للحوكمة، وكذا التعرف على المفاهيم المختلفة والتعاريف المتداولة من قبل الباحثين والمفكرين والمنظمات والمؤسسات الدولية حول مفهوم الحوكمة، وتحديد تعريف موحد لها، من خلال الانتشار الواسع لهذا المصطلح الحديث في أنحاء العالم، وكذا التعرف على القواعد والمبادئ الدولية وأفضل الممارسات والتجارب الدولية التي تحكم عمل المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام (المؤسسات العامة/ الأجهزة الحكومية).

وتم التعرض لسمات وخصائص الواقع الإداري في اليمن وجهود الحكومة اليمنية في مجال الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي، وقد تعامل الباحث مع الموضوع بشكل من الجدية والموضوعية ونظراً لاتساع الموضوع تم اقتصاره على أهداف الإصلاح الإداري وبرامج واستراتيجيات الإصلاح وتحديث الخدمة المدنية.

### Abstract:

This study deals with the subject of "governance and its impact on improving performance in government agencies" through a solid vision that aims to penetrate into the issues of good governance and performance based on a theoretical review of their literature with the aim of reviving and enriching scientific dialogue on the subject, where the researcher exposed to the

emergence and historical development of governance, as well as Identify the different concepts and definitions circulated by researchers, thinkers, international organizations and institutions about the concept of governance, and define a unified definition for it, through the wide spread of this modern term around the world, as well as identifying international rules and principles, best practices and international experiences that govern the work of institutions bad in the sector. Private or public sector (public institutions / government agencies).

The features and characteristics of the administrative reality in Yemen and the efforts of the Yemeni government in the field of administrative reform and institutional development were discussed

#### مشكلة البحث:

من الملاحظ أن هناك فجوة حوكمية في مجال الإدارة العامة اليمنية عموماً، وذلك بين ما يهدف إليه هذا المجال من تطوير إيجابي وفاعلية وأهداف متميزة وما ينتج عنه واقع الأداء المحقق من الضعف في ممارسة الرقابة والإشراف والتوجيه وعدم الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، مما ساهم في عدم تحقيق الأهداف المرجوة في حماية المال العام والقضاء على الفساد الإداري في المؤسسات والأجهزة الحكومية في اليمن، وقد أظهرت الدراسات والتقارير العديد من جوانب القصور التي تشوب الجوانب التنظيمية والفنية من أهمها ما يلي:

- أنظمة الحوافز والمكافآت لم تتمكن من سد العجز الناتج عن تطبيق استراتيجية الاجور وعدم وجود كادر خاص بالاجور للموظفين.
- أنظمة التقييم المعنية لا تسمح بالتقييم المؤسسي.
- تعثر المشروعات الداخلية الذاتية الهادفة إلى استكمال وتحديث نظام التوصيف الوظيفي.

- غياب التنسيق في تنفيذ العديد من المهام الرقابية على مستوى القطاعات، الأمر الذي يؤدي في بعض الحالات إلى الازدواجية في التنفيذ والتكرار، سواءً على مستوى القطاعات الفنية والمراكز والفروع.

### من خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

"إلى أي مدى تؤثر الحوكمة في تحسين الأداء الرقابي في الأجهزة الحكومية في ضوء مبادئ وآليات الحوكمة؟" والذي يتفرع منه عدداً من الاسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما المقصود بالحوكمة؟ وماهي مبادئها وأهدافها ومتطلبات تطبيقها؟
- ٢- ماذا يعني تحسين الأداء؟ وما عناصره وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه؟
- ٣- ما السمات المحتملة للواقع الإداري في الأجهزة الحكومية؟ وإلى أي مدى ساهمت جهود الحكومة اليمنية من خلال برامج الإصلاح الإداري في حوكمة الأجهزة الحكومية لتحسين أدائها؟

### أهداف البحث:

أ- إلقاء الضوء الفكري والفلسفي لمفهومي وتحسين الأداء، وذلك من خلال التعرف على أهداف ومبادئ وآليات الحوكمة وإسهاماتها في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية بشكل عام.

ج- التعرف على سمات الواقع الإداري في الأجهزة الحكومية، وجهود الحكومة اليمنية في حوكمة تلك الأجهزة لحسين أدائها والتحديات والمعوقات التي واجهتها.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة في الجانب العلمي من خلال العناصر التالية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث يعد موضوع الحوكمة واحداً من المفاهيم الإدارية الحديثة في حقل الإدارة العامة باعتبارها مدخلا حديثاً شاملاً ومنظوراً اتبعته العديد من الدول المتقدمة في مجال الإصلاح والتطوير الإداري والتنظيمي.
- ندرة الأبحاث والدراسات في المكتبة العربية التي اهتمت بالحوكمة على المستوى المحلي، والإفادة من الدراسات المقارنة في هذا الشأن.

## ١ - على المستوى العملي:

تبرز أهمية الدراسة على المستوى العملي في العناصر التالية:

- تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي تسهم في الارتقاء بمستوى تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية بما يتفق مع أهداف الحوكمة ومتطلبات العمل الرقابية في توفير البيئة التنظيمية الملائمة لحوكمة الأجهزة الحكومية.
- تعزيز فكر وثقافة الحوكمة لدى القيادات والكوادر الحكومية.
- تتزامن هذه الدراسة مع الجهود التي بذلها أعضاء الحوار الوطني والخروج بمسودة مخرجات الحوار الوطني والتي أكدت في مجملها على تعزيز الحكم الرشيد والشفافية والمساءلة في أداء الأعمال.

## تساؤلات الدراسة :

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، ما يدفعنا إلى التساؤل هل تعتبر الحوكمة أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على تحسين الأداء في المنظمات والمؤسسات سواءً الحكومية أو غير الحكومية، وللإجابة على هذا التساؤل تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث نحاول التطرق إليها بشيء من التفصيل وهي:

- ❖ المبحث الأول: تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية.
- ❖ المبحث الثاني: الحوكمة في الأجهزة الحكومية.
- ❖ المبحث الثالث: مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية وإسهاماتها في تحسين الأداء

## المبحث الأول: تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية:

من خلال هذا المطلب يمكن التطرق إلى مفهوم تحسين الأداء والمبادئ التي يقوم عليها تحسين الأداء ودوافع تحسين الأداء، وخطوات ومداخل التحسين من وجه نظر الباحثين، نحاول توضيحه كما يلي:

## أولاً: مفهوم ومبادئ تحسين الأداء:

### ١ - مفهوم تحسين الأداء:

هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للتخطيط والتحسين، بدلاً من البحث عن الإخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه، وهي العمليات المستمرة والمنهجية لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.

كما يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة والمتمثلة في الجودة، والإنتاجية، التقنية، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر ان توقعات اصحاب المصلحة في المنظمات قد اخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

### ٢ - مبادئ تحسين الأداء: وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية:

- الوعي من أجل تحقيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة سواءً الداخلية أو الخارجية.
- ازالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع الموظفين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

**ثانياً: دوافع تحسين الأداء:** توجد العديد من الدوافع التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

**أ- دوافع التحسين المستمر:** من أهم دوافع التحسين المستمر التي تدفع المنظمات والمؤسسات لتحسن أدائها هي معدلات التغيير السريعة، والحفاظ على المكانة، والمنافسة والاهتمام بالجودة والتي يتم توضيحها كما يلي:

(١) **معدلات التغيير السريع:** مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة،

فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

**(٢) الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشود.

**(٣) الاهتمام بالجودة:** إن كل المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

**(٤) المنافسة:** تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى، وقد وضع هذا التعريف مجالاً يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الاجنبي.

**ب- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة.

فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولة اجتماعياً وتحسن أدائها ما يلي:

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- التحكم في المخاطر وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلاً من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة؛ أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات العالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

### ثالثاً: نموذج تحسين الأداء:

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف. تمر عملية تحسين الأداء وفقاً لنموذج التحسين بعدة خطوات يجب اتباعها وتتمثل في الخطوات التالية:

(١) تحليل الأداء: ترتبط عملية تحليل الأداء بمفهومين في بيئة العمل هما:

- الوضع المرغوب فيه: تصنف فيه الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.
- الوضع الحالي: يصنف مستوى أداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالهما يمكن إدراك المشكلات المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة

- توقع المشكلات التي قد تحدث مستقبلاً، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى بأقل التكاليف.
- (٢) **البحث عن جذور المسببات:** يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال التالي: لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات المختلفة عنها لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، ويجب إلا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين في ضعف الأداء.
- (٣) **اختيار وسيلة المعالجة:** التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الاجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الاجراءات الملائمة للمنظمة وتوظيفها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المنظمة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.
- (٤) **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم تصميم نظاماً للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- (٥) **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية متميزة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لتنمية تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة بشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.
- ويتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء الكلي للمنظمة تسمح بمعرفة مواطن الخلل والانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، إلا أن هذه العملية لها أسسها التي تستند إليها وتمر بالعديد من المراحل، وبعد عملية التقييم للأداء فإنها



تأتي عملية التحسين حيث أن هذه الأخيرة تقوم بالعديد من الدوافع التي تدفع بالمنظمة إلى التحسين، والتي سبق الإشارة إليها.

### المبحث الثاني: الحوكمة في الأجهزة الحكومية:

للحوكمة دور فعال على مستوى الأجهزة الحكومية، فبالرغم من أهمية الحوكمة في القطاع الخاص، إلا أنها لا تقل أهمية في القطاع الحكومي، فنظام الحوكمة يعتبر من الأساليب التنظيمية الإدارية الحديثة والذي يضمن بصفة قاطعة، استمرارية الأجهزة الحكومية وتطورها بشكل فعال، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم وتعريف حوكمة الأجهزة الحكومية وأهداف حوكمة الأجهزة الحكومية ونطاق العمل والمكلفين بالحوكمة ومسؤولية تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية.

#### أولاً: مفهوم الحوكمة في الأجهزة الحكومية:

##### ١ - تعريف مفهوم الحوكمة في الأجهزة الحكومية:

تعرف الحوكمة في الأجهزة الحكومية (القطاع العام) بأنها مجموعة التشريعات والسياسيات والهياكل التنظيمية والاجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات بعدالة من جانب آخر.

نستنتج من تعريف مفهوم حوكمة الأجهزة الحكومية بأنه نظام إداري فعال يشمل القوانين والسياسات والهياكل التنظيمية والاجراءات المتعلقة بتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل، كما يتضمن على العديد من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل نظام الحوكمة تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى الحوكمة لتحقيقها.

وعلى ضوء ما سبق، ومن خلال دراسة تعريف مفهوم حوكمة الأجهزة الحكومية وصل الباحث إلى مجموعة من العناصر الأساسية والأهداف التي يمكن ان تتحقق من خلال اتباع نظام حوكمة الأجهزة الحكومية وهي:

- تساهم التشريعات والسياسات والاجراءات والضوابط في تسيير إدارة الأجهزة الحكومية بشفافية وكفاءة وفاعلية، وخاصة من حيث التنسيق داخل وخارج الأجهزة الحكومية، لما تقوم به من تحسين كبير في مستويات الأداء.
  - القضاء وبشكل نهائي على التداخل في المهام بين اختصاصات الموظفين بمختلف الوحدات التنظيمية داخل الأجهزة الحكومية، فالهيكل التنظيمي الوظيفي يوضع في المجال الذي تستخدم فيه.
  - يساهم اتباع نظام الحوكمة في تسيير أداء أنشطة الأجهزة الحكومية بنزاهة وشفافية من خلال اتباع الأساليب المهنية والأخلاقية التي تكشف تضارب المصالح وتعمل على الحد من سوء استغلال الوظيفة العامة في تحقيق المصالح الشخصية.
  - يساعد نظام الحوكمة على ايجاد آليات للمتابعة والتقييم والمساءلة بما يكفل كفاءة وفاعلية الأداء وسرعة الاستجابة لاحتياجات ورغبات متلقي الخدمة بأقل تكلفة وأعلى جودة.
- ثانياً: أهداف حوكمة الأجهزة الحكومية:** تعتبر الأجهزة الحكومية ذات حوكمة جيدة اذا امتلكت الاطر التشريعية والتنظيمية والاجرائية (التشريعات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الأنشطة) التي تمكنها من:
- الأداء الجيد: إدارة البرامج والخدمات بكفاءة وفعالية.
  - المطابقة: اتخاذ القرارات والاجراءات الإدارية وفقاً للتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الاطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة.
- وغاية الحوكمة في الأجهزة الحكومية هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة وأجهزتها الحكومية من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- أ- تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** تقوم الأجهزة الحكومية بالعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية الموضوعية لتأدية رسالتها في ظل مراجعة القوانين والتشريعات والنظم التي تساهم في تعزيز الحوكمة وتساعد على تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي للأجهزة الحكومية من خلال رسم الخطط والمبادرات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.
- ب- تعزيز الإدارة وصناعة القرار:** تعزز الحوكمة قدرة الأجهزة الحكومية على إدارة الأجهزة الحكومية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتمكن قدرتها على صناعة القرار

السليم باستخدام أفضل الوسائلُ والممارسات، كما تعمل على توزيع المهام وتحديد المسؤوليات حسب هيكلها التنظيمية لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية بفاعلية وكفاءة عالية.

**ج- تعزيز المسؤولية الاجتماعية وعلاقات المتعاملين:** تعزز الحوكمة المسؤولية الاجتماعية للأجهزة الحكومية من خلال تقديم الخدمات المتوقعة منها حسب النوعية والجودة المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة كحماية المستهلكين وحماية البيئة وضمان حقوق المتعاملين مما يساهم في تعزيز المصداقية والعدالة والشفافية.

**د- تطوير وتحسين الأداء المؤسسي:**

يمكن للأجهزة الحكومية تحقيق وتطوير الأداء بناءً على قدرتها على ترسيخ ثقافة القياس والمتابعة للنتائج التي يتم تقييمها وتقويمها بصورة مستمرة، وتفعيل دور الموظفين والمسؤولين في دعم التوجيهات لتحسين الأداء الحكومي.

**هـ- التنافسية والاستدامة:**

تعزز الحوكمة قدرة الأجهزة الحكومية على إدارة الأصول المادية والمعرفية بالشكل المطلوب لتتمكن من تقديم الخدمات بالنوعية والجودة المطلوبة وبأقل التكاليف، بما يحقق التنمية المستدامة.

**و- تعزيز الرقابة الإشرافية والتدقيق:**

تساهم الحوكمة في الإشراف والرقابة على أداء الأجهزة الحكومية بما يضمن سلامة القرارات المتخذة، وفعالية إدارة المخاطر ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة.

انسجاماً مع ما تقدم يرى الباحث أن تحقيق أهداف حوكمة الأجهزة الحكومية بشكل عام سينعكس على تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية على إدارة أجهزتها بأفضل الأساليب والوسائل والممارسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعلى وجه الخصوص سينعكس على تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية برمتها ابتداءً من المدخلات والمتمثلة في القوانين والقواعد والاجراءات والعلاقات والنظم والعمليات التي تمارس داخل الأجهزة الحكومية مروراً بعملية رقابة المسؤولين والبيئة الرقابية وما يرتبط بها من ضوابط داخلية

وخارجية وانتهاءً بتقديم الخدمات بالنوعية والجودة المطلوبة وبأقل التكاليف وبما يحقق التنمية المستدامة ويعزز من ثقة المواطنين في الدولة وأجهزتها الحكومية.

### ثالثاً: دور المكلفين بالحوكمة في حوكمة الأجهزة الحكومية:

من البديهي أن يقوم المكلفون بحوكمة الأجهزة الحكومية بوضع إستراتيجية، حيث تكون هذه الاستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام الحوكمة، على الرغم من الأجهزة الحكومية تختلف من حيث البنية التنظيمية وجهة الارتباط ودورها الوظيفي ومدى الاستقلالية المالية والإدارية، إلا أنه من الواجب أن يكون هناك جهة تتكون من شخص أو مجموعة من الأشخاص تقع على عاتقهم مسؤولية الإشراف على التوجه الاستراتيجي لحوكمة الجهاز الحكومي، والالتزامات المتعلقة بمسؤولياته والذي غالباً ما يشار إليها "بالإدارة العليا".

وفقاً لنظرية الحوكمة توضح وتبرز الدور الذي يلعبه المسير (المكلفون بالحوكمة) في ابراز العلاقة بين خصوصيات الحوكمة والأداء فيما يلي:

- من جهة ارضاء كل أصحاب المصالح، انشاء القيمة، البقاء والاستمرارية.
- دور متخذ القرار في اختيار الاستراتيجيات الفعالة، والاستراتيجيات الأقل فعالية في حالة المخاطرة.

والشخص الذي يتحمل المسؤولية المباشرة لجميع الجوانب التنفيذية في الجهاز الحكومي ويكون مسؤولاً أمام الإدارة العليا عن أداء الجهاز وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والسياسات المعتمدة سواء كان أحد أفراد الإدارة العليا أم لا، كما أنه مسؤول عن تعيين أشخاص مؤهلين تأهيلاً مناسباً لأداء الأدوار التنفيذية في الجهاز الحكومي.

### المبحث الثالث: مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية وإسهاماتها في تحسين الأداء:

تقوم الحوكمة في الأجهزة الحكومية على العديد من الأسس والمبادئ والآليات ذات البعد التشريعي والتنظيمي والفني والمهني ومن خلال هذا المطلب يمكننا تحديد المبادئ

والآليات التي تساعد الأجهزة الحكومية على تطبيق ممارسة الحوكمة الرشيدة في القطاع العام وإسهامات تطبيق المبادئ والآليات في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية. **أولاً: مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية:** تتفق المبادئ العامة للحوكمة في القطاعين الخاص والحكومي في الكثير من المفاهيم وذلك حسب طبيعة نشاط وعمل الأجهزة الحكومية والأطر العامة التي تنظمها، كما أن العدالة وسيادة القانون والنزاهة والشفافية والمساءلة تهدف إلى المحافظة على المال العام والمصلحة العليا هي أهم ما ارتكزت عليه هذه المبادئ، وتركز الحوكمة من المنظور الحكومي على المحورين التاليين:

● **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 الأجهزة الحكومية بكفاءة وفعالية، وسلامة تقارير الأداء والتقارير المحاسبية المالية والإدارية، واتاحتها للمواطنين في الوقت المناسب.

● **ضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة:** تطلع 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. وتتمثل مبادئ حوكمة الأجهزة الحكومية وفقاً لدليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق لمملكة البحرين الصادر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠١٣م في التالي:

١ - **التشريعات وأنظمة العمل الحكومي:** هي مجموعة من القوانين والأنظمة والمعايير والإجراءات التي تحكم وتنظم العلاقات فيما بين الأشخاص في المؤسسات وتنظم العمل المؤسسي الحكومي.

٢ - **الهيكل التنظيمي وتحديد المهام:** يُقصد بالهيكل التنظيمي ترتيب المراكز الوظيفية المختلفة في إطار الوحدة الإدارية مع بيان درجاتها في السلم الوظيفي مما يُيسر توزيع العمل بينهم ويوضح العلاقات بين شاغليها رأسياً وأفقياً والتي يمكن من خلالها تنفيذ

الخطط وإدارة المخاطر ومراقبة أداء الموظفين وتحسين أداء المؤسسة وتحسين الاتصال والعملية الإدارية ككل في المؤسسات.

٣- **المسؤولية:** تكون الإدارة المسؤولة هي الجهة المعنية بتقديم الخدمات اللازمة للمتعاملين مع المؤسسة الحكومية بعدالة وشفافية وبحسب طبيعة عمل هذه المؤسسة ونشاطها، وفق القوانين والأنظمة والإجراءات، مع مراعاة المصلحة العامة ومسئوليتها نحو المجتمع. كما تعمل الإدارة المسؤولة على إبراز هذه الأنظمة وقدرتها على الإدارة والتحكم فيها بشكل فعال والتطبيق العملي وتحديد المسؤوليات وخضوع المؤسسة الحكومية للمراجعة والتقييم والتحديث المستمر.

٤- **نظام الرقابة الداخلي والخارجي:** إن النظام الرقابي الداخلي صفة أساسية لتطبيقات الحوكمة، حيث يمكن من خلالها ضبط جودة ونوعية الخدمات المقدمة وفق القوانين والنظم واللوائح المعمول بها التي تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان كفاءة وفعالية أدائها. هذا بالإضافة لجاهزية المؤسسة للإشراف والرقابة الخارجية، متى ما تطلب ذلك.

٥- **الإفصاح والشفافية:** توفر المؤسسات البيانات والتقارير الدورية اللازمة والمعلومات الرقابية للتقييم الدوري لمشاريعها ومبادراتها والخطط التشغيلية وتقييم الإدارة التنفيذية والأفراد بشكل ممنهج ودقيق بما يفصح عن أوجه القصور والقوة وفرص التحسين. كما يتطلب من المؤسسات الحكومية إبراز قدر من الشفافية بما يضمن حقوق أصحاب المصلحة.

٦- **المساءلة:** إن مساءلة المؤسسات الحكومية أمام السلطة التشريعية يضمن استدامة كفاءة الأداء من خلال جاهزية التنفيذيين وتحمل تبعات كافة القرارات المتخذة.

٧- **المبادئ الأخلاقية والقيم:** ترتبط جميع سلوكيات وأخلاقيات المؤسسة بالقيم والتي تعتبرها جزءاً من عملها ومبادئها المؤسسية مما يضمن تقديم خدمات عامة بمعايير عالية الجودة، تضمن حقوق المتعاملين وأصحاب المصلحة. كما تضمن الحفاظ على المال العام وتحقيق الأثر الإيجابي على المجتمع من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

**بناء على ما تقدم يرى الباحث على أن مجموعة القوانين والانظمة والمعايير التي تحكم وتنظم العلاقات بين الاشخاص في الأجهزة الحكومية وتنظم العمل المؤسسي الحكومي تشير إلى مدى امتثال كافة الأطراف سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات للقوانين والأنظمة وإلى درجة التطابق بين سلوكيات وسياسات الفاعلين والقواعد القانونية فالالتزام بمبدأ سيادة القانون يكفل ضمان حقوق الاطراف ذات العلاقة والذي ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق النتائج التي تم تحديدها.**

**واتساقاً مع ما تقدم فإن وجود هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء، بحيث تشمل تقسيم العمل وتحديد المهام والصلاحيات وتوضح العلاقات بين شاغليها عمودياً وأفقياً، وتضمن التكاملية في الأدوار فيما بينهم، وعدم تداخل الأعمال والازدواجية تضمن ممارسات جيدة للحكومة، والتي من خلالها يتم تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة العمليات وإدارة المخاطر ومراقبة وتقييم الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي والذي يساهم في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية.**

**وتأسيساً على ما سبق يعد نظام الرقابة الداخلي والخارجي صفة أساسية لتطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية، حيث يجب على الإدارة العليا وضع استراتيجية للرقابة الداخلية تضمن وجود نظام رقابي داخلي فعال يضمن توفير بيئة العمل المناسبة لوحدات الرقابة الداخلية ومنحهم الصلاحيات الكافية وربطها بمتخذ القرار بشكل مباشر وذلك لضمان الاستقلالية في العمل والحيادية والالتزام بتطبيق التوصيات، ومن الممارسات الجيدة في حوكمة الأجهزة الحكومية تشكيل لجان مستقلة للرقابة الداخلية تساعد على تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وتعزيز موضوعية التدقيق الداخلي والخارجي.**

**واتساقاً مع ما تقدم تعد الشفافية والإفصاح والمساءلة من المبادئ الأساسية والجوهرية للإدارة الرشيدة في الأجهزة الحكومية، حيث تسمح المساءلة للأجهزة الحكومية والأنظمة من مراجعة وتقييم أعمالها وتعديل سلوكها وتصحيح أخطائها وذلك من خلال التفاعل مع من لهم الحق في مساءلتها.**

**وانسجاماً مع ما تقدم أن المبادئ الاخلاقية والقيم تعتبر تعزيزاً للحوكمة، لأنه** عندما تكون القيم الأخلاقية جزءاً أصيلاً من ثقافة الأجهزة الحكومية تشكل الأساس لجميع سياساتها واجراءاتها وقراراتها فضلا عن السلوك الشخصي للإدارة العليا والموظفين.

نستخلص أن المبادئ التوجيهية التي وضعها الدليل الارشادي لحوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق لمملكة البحرين تؤدي دوراً مهماً في ضمان نجاح المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية طالما هناك تشريعات وأنظمة وهياكل تنظيمية تحدد المهام والمسؤوليات ونظام رقابة داخلي وخارجي قوي وفعال وافصاح وشفافية تعمل على تنظيم العلاقات بين الأشخاص في المؤسسات وتنظم العمل المؤسسي الحكومي ، وعلى الرغم ذلك فإن هذه المبادئ التوجيهية هي أيضاً إرشادية وغير ملزمة .وهنا، تظهر الحاجة إلى آليات الحوكمة التي تساعد على ممارسة الحوكمة بالشكل الجيد في المؤسسات الحكومية .وبأسلوب آخر، إن المبادئ التوجيهية للدليل الارشادي لتطبيق الحوكمة لا يمكن تبنيها وتنفيذها إلا من خلال جملة من آليات الحوكمة.

**ثانياً: آليات تطبيق الحوكمة:** تكمن أهمية آليات تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية في تبيان أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الأجهزة الحكومية والتي بدورها تنعكس على تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية وعلى اتخاذ القرارات السليمة وفيما يلي نتناول أهم هذه الآليات بشيء من التفصيل وذلك على النحو التالي:

١ - **تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل جهة حكومية:** يتم تحديد مهام كل مؤسسة حكومية بصورة واضحة، حيث تقوم هذه المؤسسات بوضع برامجها ومبادراتها ومشاريعها حسب برنامج عمل الحكومة، وعليه يتم تحديد الهيكل التنظيمي واعتماده، حيث يتم تقسيم العمل والمسؤوليات والصلاحيات فيما بين التنفيذيين لضمان كفاءة التنفيذ عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة.

٢ - **الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية:** تقوم الأجهزة الحكومية على ضوء توجهات الحكومة وبحسب برنامج عمل الحكومة بعمل التالي:



- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** وضع الخطط التفصيلية للجهاز الحكومي التي تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة.
  - **ترتيب الأولويات:** يتم وضع الأولويات للأهداف الإستراتيجية ومن ثم المشاريع والمبادرات، بحيث تكون المشاريع التي تخدم أهم الأهداف الإستراتيجية في الأولويات، وتتبعها المشاريع الأقل أهمية.
  - **تحديد السياسات:** وضع السياسات العامة بناء على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الحكومية والتي تكون مبنية على أساس رؤية واضحة.
  - **تحديد المبادرات والمشاريع والبرامج:** وضع المبادرات والمشاريع والبرامج التي تخدم الأهداف الاستراتيجية حسب الأولويات.
  - **تحديد الموارد المالية:** تحديد ميزانية المشاريع واعتمادها من الجهات المعنية ومن ثم توزيع الميزانية حسب الأولويات المطلوبة من الحكومة والمشاريع ذات الأهمية وحسب المراحل التنفيذية.
  - **وضع الخطط التنفيذية:** وضع الخطط التنفيذية والتشغيلية السنوية للمشاريع والمبادرات والبرامج، وتفصيل المراحل التنفيذية والخط الزمني، على أن تكون هذه الخطط مرتبطة مباشرة بالمشاريع والأهداف الرئيسية لهذه الأجهزة الحكومية.
  - **القيم والأخلاق والسلوكيات:** تحديد القيم وطريقة العمل والسلوكيات واضعة المصلحة العامة وحقوق المتعاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة في الاعتبار.
- ٣- **قنوات الاتصال:** بناءً على الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات فيما بين التنفيذيين ومعرفة الموظفين بمهامهم يتم تحديد طريقة التواصل المؤسسي الذي يُمكن التنفيذيين من متابعة تنفيذ المبادرات والمشاريع والبرامج والقرارات الصادرة من الإدارة المسؤولة. إن توفر المعلومات في الوقت المناسب للأشخاص المعنيين يسهل عمليات اتخاذ ومتابعة القرارات وتقييمها وتقويمها.
- ٤- **إدارة المخاطر:** من مهام الإدارة المسؤولة الإشراف والرقابة على الحد من المخاطر وهي أحد أهم الجوانب التي تعزز الحوكمة في المؤسسات الحكومية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي يمكن بيان الحالات التي تؤثر سلبيًا في نوعية

الأداء المؤسسي والعمل على تقليل آثار المخاطر السلبية الناتجة عنها، مما يساعد على اتخاذ القرار السليم لتوجيه المؤسسة في الاتجاه الصحيح. ويمكن تلخيص هذه المهام من خلال تحديد المخاطر، ثم تحليلها، ووضع خطط للتحكم في المخاطر وإدارتها، حتى تتمكن المؤسسة الحكومية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أهم الإجراءات التي ينبغي على المؤسسات الحكومية تبنيها لإدارة المخاطرة هي:

- تحديد المخاطر حسب نوعيتها وأهميتها واحتمالات حدوثها وتكرارها.
- تحديد الاستراتيجيات ومراجعتها باستمرار ووضع سياسات لإدارة المخاطر وهيكلها التنظيمي ووضع التوصيات بشأنها.
- قياس وتقييم طبيعة المخاطر ومدى تأثيرها على تنفيذ العمل المؤسسي.
- وضع الأولويات حسب التكلفة واحتمالات تكرار الحدوث.
- وضع نظام لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة.
- تحديد الخطط البديلة وخطط الطوارئ التشغيلية لضمان الاستدامة.
- رفع تقارير دورية للجهات المعنية بالمخاطر بطبيعة النتائج المترتبة عليها وبيان آثارها المتوقعة والتغيرات والتطورات التي تطرأ عليها.

٥- **الإفصاح والشفافية:** على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها لإمكانية الحصول على المعلومات والتقارير بسهولة ويسر للتفذييين والمعنيين بالأجهزة الحكومية، وذلك التزاماً لتحقيق الشفافية والإفصاح المؤسسي، حيث تفصح التقارير الدورية عن المتغيرات التي طرأت بالأجهزة الحكومية على النحو التالي:

- مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للأجهزة الحكومية.
- المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة.
- عناصر المخاطرة الرئيسية المتوقعة.
- مدى التزام الأجهزة الحكومية بالموارد المخصصة طبقاً للقوانين والنظم والإجراءات.

٦- **قياس الأداء المؤسسي:** تقوم الأجهزة الحكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء للعمليات والمشاريع بتحديد ومراجعة وتقييم المؤشرات بغرض التعرف على مدى قدرتها على

تحقيق رسالتها المناطة بها بحسب رؤية وتوجهات الحكومة، إن تطبيق الأداء المؤسسي يُمكن الأجهزة الحكومية من التحقق من فرص التحسين في الأداء بمقارنة الأداء بأفضل الممارسات المحلية والعالمية. كما تمكن من تقييم النتائج والمحصلات بصورة دورية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء المؤسسي. ويمكن للأجهزة الحكومية القيام بالتالي لتقييم أدائها المؤسسي:

• وضع مؤشرات الأداء للأجهزة الحكومية ومؤشرات على مستوى المشاريع لقياس أدائها.

• رصد وقياس جودة الأداء للعمليات الرئيسية بالجهاز الحكومي والعمل على تقويم الانحرافات عن الأهداف الإستراتيجية المؤسسية إن وجدت.

• تقييم الموارد المستخدمة وضمان الاستغلال الأمثل لها.

• وضع فرص التحسين حسب الأولويات لتقليل فجوة الأداء فيما بين المؤشرات الفعلية والمستهدفة وتطوير الأنظمة الداخلية من خلال المقارنات المرجعية والتاريخية للأجهزة الحكومية.

٧- الرقابة الداخلية: إن الرقابة الداخلية للأجهزة الحكومية تضمن نوعية الخدمات

المقدمة وترفع من الأداء المؤسسي بصورة عامة. إن عملية الإشراف والتدقيق والمتابعة تعتبر من ضمن مسؤوليات الرقابة على حوكمة الأجهزة الحكومية عن طريق ضبط الجودة وعمليات المدققين الداخليين بتلك الأجهزة، وتهدف الجهات الرقابية والتدقيق على مراقبة نطاق العمل والتأكد من نوعية الخدمات المقدمة حسب القوانين والإجراءات المعمول بها، حيث يتم المراقبة والإشراف والتدقيق على التالي:

• مدى الالتزام بالتشريعات والقوانين.

• مدى الالتزام بالأنظمة والإجراءات والآليات المستخدمة.

• توزيع المهام والصلاحيات والمسئوليات.

• توزيع الميزانية وصرفها حسب الأهداف الإستراتيجية والمشاريع والمبادرات المؤسسية.

• مراكز التكلفة.

• نوعية الخدمات المقدمة ورضا المتعاملين.

- أداء المتحقق مقارنة بالأداء المستهدف ومؤشرات الأداء.
  - نوعية الشراكات الحكومية مع القطاع الأهلي والقطاع الخاص.
  - التقارير السنوية للمتحقق من الإنجازات ومتابعة التقارير الداخلية والخارجية السابقة.
  - الإفصاح والذمة المالية، إدارة المخاطر.
- ٨- الرقابة الخارجية: تقوم الأجهزة الحكومية بالعمل على تسهيل أعمال التدقيق الخارجي والتعاون مع الجهات المعنية بتوفير كافة المستندات والبيانات الخاضعة للتدقيق وبالتالي تطبيق الملاحظات والتوصيات التي تنتج عنها. كما يجب أن تقوم الأجهزة الحكومية بوضع النقاط التالية في الاعتبار لما لها من أهمية في حوكمة الأجهزة الحكومية:
- توثيق القرارات والتغييرات في السياسات الإجرائية والإدارية والمحاسبية.
  - الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الحكومة والجهات التشريعية والتأكد من تطبيقها.
  - دراسة ومراجعة نتائج وتوصيات التقارير الصادرة من الجهات الخارجية والعمل على تطبيقها.
  - تنفيذ وتوثيق التعديلات الإجرائية والتطبيقات بالأجهزة الحكومية الناتجة عن أعمال التدقيق السابقة.
  - توثيق أعمال التدقيق الداخلي وتطبيق توصيات تقارير التدقيق المرفوعة إلى الإدارة المسؤولة واللجنة العليا للتدقيق الداخلي.
  - توثيق الذم المالية والإفصاح في الأجهزة الحكومية.
- ٩- اللجان الإدارية: تنشأ اللجان لمساعدة المسؤولين في إدارة العمليات التشغيلية أو الاستشارية لتقديم المشورة والتوجيه، حتى تتمكن الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. ويتم تحديد الحاجة إلى هذه اللجان حسب حجم وتعقيد عمليات الأجهزة الحكومية والخدمات المقدمة، ويتم تشكيل اللجان الإدارية بقرار من الإدارة المسؤولة.

## النتائج

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وفق آليات تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية والتي تناولناها بشيء من التفصيل وفقاً لدليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق في دولة البحرين ودراسة الاتحاد الدولي للمحاسبين حول (حوكمة القطاع العام: منظور هيئة الحوكمة)، لها الكثير من الإيجابيات والفوائد المتوقعة التي ستساهم في تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية والتي من أهمها:

- تؤكد الحوكمة على العمل في بيئة محكومة بمجموعة من القوانين والأنظمة والاجراءات التي تحكم العلاقات فيما بينها والأطراف ذات العلاقة وتنظم العمل، كما تؤكد على الالتزام بها وتطبيقها بالشكل الصحيح.
- تطبيق الحوكمة التوزيع الأمثل للمهام والصلاحيات فيما بين التنفيذيين والإدارات المعنية من خلال هياكل تنظيمية ملائمة ومرنة تعمل على توفير المعلومات الواضحة، سيساهم في انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية في الأجهزة الحكومية.
- تساهم الحوكمة على تطوير آليات أنظمة الضبط الداخلي والسياسات والاجراءات التي تمكن العاملين من فهم المسؤوليات الفردية والجماعية والأدوار المناطة بهم وبالتالي توفير الوقت والموارد، وتمكن المدراء التنفيذيين من ممارسة الرقابة والإشراف على الموظفين.
- تساهم الحوكمة في تأسيس أدارات قوية للمراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والتي تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية .
- من الاسهامات الهامة الاخرى المرتبطة بالحوكمة هو تحسين الأداء الحكومي في الأجهزة الحكومية ووضع معايير واضحة لقياس الأداء والرصد والمتابعة لكافة وحدات الأجهزة الحكومية.
- تعمل الحوكمة على توفر المنهجيات الواضحة وخط سير العمل لتقديم الخدمات التي تضمن إدارتها بكفاءة عالية والاستجابة لاحتياجات ومطالب المواطنين، لرفع نوعية الخدمات للمتعاملين وأصحاب المصلحة بصورة عادلة ومتساوية.

## التوصيات:

- ضرورة تبني الحكومة لعناصر ومبادئ الحوكمة (الإدارة الرشيدة) كفلسفة إدارية جديدة للإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي وحشد كافة الجهود في هذا الاتجاه باعتبار منظومة الحوكمة أكثر حداثة وشمولية ونجاعة.
- وضع استراتيجية حكومية واضحة المعالم لعملية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية تشمل رؤية حقيقية صادقة لعملية الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي تتضح فيها الأهداف والوسائل والجدول الزمنية للتنفيذ مع مراجعة مستمرة وتقييم ما يتم انجازه وإعادة تحديد الأولويات على ضوء ذلك.
- إنشاء وحدة تسمى وحدة مركز الحوكمة تقوم بالعمل مع الأجهزة الحكومية لتنفيذ إصلاحات الحوكمة من خلال إدخال مفهوم وممارسات الإدارة الرشيدة في الأجهزة الحكومية وربطها بمفاهيم الإصلاح الإداري وتحقيق النزاهة والشفافية، وتدعيم آليات المساءلة الرأسية داخل الأجهزة الحكومية.
- مراجعة وتعديل ما يلزم من نصوص قانونية في التشريعات النافذة وخصوصاً في المجال المالي والإداري غير المتوائمة مع مبادئ وآليات الحوكمة.
- تبني برنامج تثقيف وتوعية مجتمعي لخلق ثقافة تنظيمية تعزز تطبيق مبادئ الحوكمة في المجتمع من خلال إجراء حلقات نقاش مجتمعي موسع ومتخصص يضم الخبراء والمتخصصين في المجالات المتعددة ويحظى بالتغطية الإعلامية المناسبة.
- نشر بيان وتقارير سنوية حول مستوى تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة والممارسات الجيدة بالأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة.

## المراجع:

- ١- عبدالوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كلمنتس، دمشق، سوريا، ٢٠٠٩، ص ٥٩.
- ٢- الخزامي، عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الطبعة ٣، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١١.
- ٣- عبد الوهاب، ياسر، استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٨)، العدد (١)، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨، ص ٢٠٩.
- ٤- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١، الأردن، ٢٠١١، ص ١١٧.
- ٥- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٥٥.
- ٦- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط٤، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٢٢.
- ٧- عدنان محمد وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، دورة جسر التنمية، العدد (٢٤)، السنة الثانية، الكويت، ٢٠٠٣، ص ٧.
- ٨- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٣-١٥.
- ٩- ياسر عبدالوهاب، استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص ٢٠٩.
- ١٠- وزارة تطوير القطاع العام، دليل ممارسة الحوكمة في القطاع العام، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ٢.
- ١١- مجلس الوزراء، دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق، الجريدة الرسمية، العدد (٣٠٩٦)، المنامة، البحرين، ٢٠١٣، ص ٢٠-٢١.
- ١٢- بلال أحمد متاني، وآخرون، أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج الاجمالي دراسة حالة: المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ٣٨٨.
- ١٣- الجريدة الرسمية، دليل حوكمة المؤسسات الحكومية والبرنامج التنفيذي للتطبيق، ٢٠١٣، ص ٢٢.