

The Governance in the Corporate Excellence Model – The 4th generation model

Mona Jawad Salman*

Faculty of Leadership and Management,
University Science Islamic Malaysian (USIM),
Malaysia.
Email: mona.allawati@gmail.com

Jamal Eddine Laouisset

Mohammed bin Rashid School of Government, United Arab Emirates,
Email: wasd@sussex.ac.uk

Received March, 2020; Accepted May, 2020

Abstract. The objective of the study is to identify the impact of corporate excellence model on corporate governance in the official sector of the United Arab Emirates (UAE). The study employs a survey method composed of 30 questions. Following the United Nations (UN) Convention against Corruption, the questionnaire was divided into 6 components: contribution, transparency, accountability, rule of law, efficiency, and effectiveness. The sample consists of 691 employees which represents 30% of total population. Data is analyzed using SPSS. Results indicate that implementing the corporate excellence model positively affects UAE corporate governance. Relatively, the participation, rule of law, justice, efficiency, and effectiveness are implemented at the level of managers and deputy managers, while accountability is depicted at the level of employees. Important recommendations are derived. To ensure excellence and empower leaders and managers, companies should incentivize them. Training opportunities with international organizations and awards system will contribute to motivate employees, elevate their sense of loyalty and integrity while broadening their knowledge of successful governance practices.

Keywords: Excellence; Corporate Excellence; Excellence Models; Organizational Excellence Models; Excellence Standards; Fourth Generation System; Governance; Institutional Excellence System; Government Sector; Public Sector; United Arab Emirates.

Type: Research paper



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: 10.51325/ijbeg.v3i2.34

الحوكمة في ضوء نماذج التميز المؤسسي منظومة الجيل الرابع أمودجاً

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق نماذج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الكمي والوصفي التحليلي، وقد تم صياغة الاستبيان في (6) فقرات و(30) سؤال تمثل معايير ضمنية في نماذج التميز المؤسسي، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وهي: المشاركة، الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، العدالة. وتكونت عينة الدراسة من (691) من الموظفين العاملين في الجهات الاتحادية الحكومية وبنسبة (30%) من مجتمع الدراسة. تم معالجة البيانات من خلال برنامج SPSS، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة القطاع الحكومي؛ جاء تأثيره متوسطاً وبدرجة قريبة من المرتفع. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند تطبيق مبدأ المشاركة،

سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، والعدالة لصالح الفئة الوظيفية مدير أو نائب مدير، ولصالح فئة الموظف الإداري في تطبيق مبدأ المساءلة. وأوصى الباحث بتوسيع نطاق تمكين القيادات والموظفين بمعايير التميز المؤسسي ومفاهيم الحوكمة، وربط الأهداف الفردية للموظفين بتطبيق هدفاً سنوياً على الأقل في مجال الحوكمة، وإيفاد القيادات العليا والقيادات الإشرافية إلى رحلات تعلم للمنظمات العالمية للاطلاع على الممارسات الناجحة في مجال الحوكمة وربطها بالأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، وإطلاق جوائز ومنافسات مستقلة لمبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: التميز، التميز المؤسسي، نماذج التميز، نماذج التميز المؤسسي، معايير التميز المؤسسي، منظومة الجيل الرابع، الحوكمة، منظومة التميز المؤسسي، القطاع الحكومي، القطاع العام، دولة الإمارات العربية المتحدة.

1. المحور الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تزايد اهتمام دول العالم بالحوكمة، أعقاب القرن الماضي، إثر تعرضها للكثير من الأزمات المالية التي ارتبطت بأسعار الصرف والبورصات العالمية والأسواق المالية. ولأقت هذه الأزمات اهتماماً لدى خبراء الاقتصاد والباحثين الذين أطلقوا عليها "أزمة القرن". وتناولوها بالتحليل والدراسة لمسبباتها وتداعياتها. ما استدعى تدخل الحكومات لوضع خطط إنقاذ أصول المؤسسات (محروس، 2016). وقد أرجع خبراء الاقتصاد نتائج هذه الأزمات إلى الفساد المالي والإداري وضعف الأنظمة الرقابية والإشرافية والمحاسبية وعدم وجود إدارة ذات كفاءة، واختلال أنظمة التمويل المالي، وغياب مبدأ الشفافية والمساءلة في كبرى شركات العالم، ما أدى إلى خسائرها الجسيمة وإفلاسها (Tourani-Rad & Ingley, 2010; Alareeni, 2019). ومن أبرز هذه الشركات شركة "إنرون" أول شركة للطاقة ومد خطوط أنابيب الغاز الطبيعي في القارة، وسابع أكبر شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أفلست بعد انشائها ب 15 سنة (المصري، 2012). وكردة فعل لتلك الأزمات، أصبح هناك توجه عالمي من قبل الحكومات والمنظمات العالمية لحوكمة الشركات، ووضع ضوابط وتشريعات تعزز الإفصاح. وتوجهت المنظمات والجهات المعنية إلى تشكيل أسس وضوابط إرساء قواعد الممارسات النزهية. منها ما أصدرته: منظمة التعاون الاقتصادي (OECD)، مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) وغيرها (Solomon, 2010). ويشير الباحثون، إلى أن مفهوم الحوكمة أصبح يحتل مركز القمة من حيث اهتمام المجتمعات الدولية والشركات المالية العالمية، بسبب تأثيرها الفعال على زيادة التنمية ومستويات الأداء للمؤسسات داخل هذه الدول (بورقيبة & غربي، 2015). كما تُعتبر الحوكمة المفتاح الرئيس للتنمية والازدهار والتطور وخفض معدلات الفقر والبطالة في الدول المتقدمة (Dayanandan, 2013).

إن حكومة الإمارات العربية المتحدة أخذت التدابير الرقابية لاستدامة الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص، ومواكبة التوجهات المستقبلية؛ فوضعت ضوابط وتشريعات الالتزام القيمي والأخلاقي وتفعيل برامج وأنظمة المحاسبية والمراقبة والمساءلة في هذه المؤسسات، والوقوف على نتائج التقييمات الدورية للمؤسسات، فكانت برامج التميز المؤسسي مدخلاً كأحد أساليب الانطلاق نحو تحقيق الحوكمة المؤسسية، وبالعودة إلى تسعينيات القرن الماضي، عند ظهور برامج التميز المؤسسي، وما كانت عليه المؤسسات في القطاع الحكومي مع بداية تطبيق نماذج التميز في الدولة، ومقارنته بما وصلت إليه هذه المؤسسات في الوقت الحالي، بعد خوضها تجارب مكثفة في

تطبيق معايير ومؤشرات التنافسية بهدف زيادة كفاءتها الإدارية والإنتاجية على مدى قرنين من الزمان، يلتمس القارئ المفارقة العظيمة في أداء المؤسسات بين ماكنت عليه؛ وما آلت إليه حالياً. حيث وجهت حكومة الدولة إمكانيتها وطاقاتها وسياساتها نحو التميز المؤسسي ونشر ثقافة الأداء المقترن بمراقبة المستهدفات، وإصدار التقارير المالية والرقابية، بغية تحقيق النتائج الباهرة، وقد أحدث هذا التوجه نقلة نوعية واضحة في الممارسات الإدارية والمالية في القطاع الحكومي والخاص داخل الدولة، ساهم في تسريع قدرة المؤسسات على التعلم والتحسين ورفع الإنتاجية وجودة الخدمات. الأمر الذي جعل من دولة الإمارات في مصاف الدول العالمية في مؤشرات التقدم والازدهار والسعادة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفاهيم التميز المؤسسي والحوكمة، وإيجاد الأثر والترابط بينها في ضوء حجج الدراسة. وتستعرض الدراسة استراتيجيات وسياسات دولة الإمارات العربية المتحدة وتجربتها في طرح النموذج الوطني "منظومة الجيل الرابع" التي يتبع برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي/ جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز.

1.2 مشكلة الدراسة والأسئلة

برز مفهوم الحوكمة انعكاساً للتطورات الكبيرة التي حدثت في العالم، ومنطقاً للإخفاقات والانتكاسات الاقتصادية وسلسلة الأزمات المالية في الآونة الأخيرة. بدءاً بالانهيارات الاقتصادية التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا، أبرزها تايلند وماليزيا وإندونيسيا وكوريا الجنوبية واليابان في عام 1997م، والتي أسفرت بسقوط عملاتها وارتفاع في قروضها وانخفاض أسعار البورصة، إلى الأزمة المالية الكبرى في 2008م التي لحقت بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وامتدت إلى دول الخليج وشرق آسيا، وأدت إلى انهيار ما يقارب (19) بنكاً في العالم (غادر، 2012). وما تبع تلك الأزمات المالية من فضائح مالية أدت إلى إفلاس عدد من الشركات الكبرى، كحالات الفشل المالي لمؤسسات "الأنرون" (Enron) و"ورلد كوم" (World Com) و"تيكو" (Tyco) و"هيلث سوث" (South Health) (السعدي، 2009)، وقد أرجعت الأبحاث المالية والمحاسبية جميع هذه الانهيارات إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، حيث انطوى عليه تواطؤ شركات المحاسبة والمراجعة لكبار الإداريين، بالإضافة إلى استخدام معلومات وقوائم مالية غير صحيحة، فجاءت الحوكمة لتكون سداً منيعاً لمكافحة الفساد الإداري والمالي وضعف الرقابة على أنشطة الشركات والمؤسسات، وليلج مفهوم تعزيز سلوك النزاهة والشفافية في مؤسسات القطاع العام والخاص (الغامدي، 2014). إثر ذلك، زاد اهتمام الحكومات في تطبيق الممارسات النزيهة على كافة المستويات في القطاعات الحكومية. وبمراجعة الأطر التي تتضمن مفهوم الحوكمة نجدها تتمثل في: الشفافية، النزاهة، المساءلة، المحاسبية، العدالة، الكفاءة، الفاعلية، التمكين، الشرعية، وسيادة القانون. في هذا الصدد نجد أن تلك الأطر والمبادئ تأتي ضمناً في معايير برامج التميز المؤسسي؛ حيث لا يخلو أي برنامج منها، بل إن نجاح فكر الحوكمة الرشيدة أتت من مدرسة الجودة الشاملة كما يراها بعض الباحثين، وبالتالي تطبيق أي نموذج وبرنامج تميز مؤسسي يُسهم في أفضل تطبيق للحوكمة في المؤسسة. ففي حين تمثل نماذج التميز المؤسسي نظام رقابة وتقييم ذاتي مؤسسي، فإن الحوكمة تمثل أدوات الالتزام بتطبيق أنظمة الرقابة والتشريعات الحوكماتية (أبو النصر، 2015). ومن خلال ما تبين من الترابط المشترك بين مفاهيم الحوكمة ومعايير التميز المؤسسي، يرى الباحث أن الحوكمة ضمنية، تؤثر وتتأثر عند تطبيق برامج التميز في مؤسسات القطاع العام.

وفي ظل الجهود التي تبذلها دولة الإمارات العربية المتحدة، والاستراتيجيات والسياسات التي تطلقها لتحقيق الريادة في الأداء الحكومي، فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالحاجة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق برنامج التميز المؤسسي

في القطاع الحكومي على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على القيادات والموظفين في هذه المؤسسات، وهنا يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: ما مدى تأثير تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما تأثير معايير المشاركة في نماذج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسها على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي؟
- ما تأثير معايير الشفافية في نماذج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسها على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي؟
- ما تأثير معايير المساءلة في نماذج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسها على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي؟
- ما تأثير معايير سيادة القانون في نماذج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسها على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي؟
- ما تأثير معايير الكفاءة والفاعلية في نماذج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسها على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي؟
- ما تأثير معايير العدالة في نماذج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسها على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي؟

1.3 أهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مفهوم الحوكمة ومبادئه في القطاع الحكومي ومفهوم التميز المؤسسي ونماذج التميز العالمية والوطنية.
- أيجاد أثر تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين.
- تحديد العلاقة والترابط بين تطبيق نماذج التميز المؤسسي وتعزيز مبادئ الحوكمة عند القيادات والموظفين في القطاع الحكومي.
- عرض استراتيجيات وسياسات الحوكمة والتميز في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- عرض تجربة دولة الإمارات في طرح الأنموذج الوطني (منظومة الجيل الرابع) التي يتبع برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي/ جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز وتحليل معيار الحوكمة.

1.4 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة كونها:

- تُعد امتداداً للدراسات المتعلقة بالحوكمة، ومفاهيم التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، بما يساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي.
- تُعد هذه الدراسة أول دراسة تتطرق إلى جزئية الترابط بين التميز والحوكمة في القطاع الحكومي، وأثر تطبيق برامج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة بين صفوف قيادات المؤسسات الحكومية وموظفيها.

- تُمثل الدراسة سابقة أولية في تحليل معايير منظومة الحيل الرابع، بعد اعتمادها دولياً، لإثبات أثر تطبيق المنظومة على تحقيق مبادئ الحكومة في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة (حسب محرك البحث Google scholar).

1.5 الفرضيات

- على ضوء أسئلة الدراسة يمكن تحديد حجج الدراسة على وفق مبادئ الحكومة:
- يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تطبيق نماذج التميز المؤسسي في تعزيز مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحكومة، وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي.
 - يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تطبيق نماذج التميز المؤسسي في تعزيز مبدأ الشفافية كأحد مبادئ الحكومة، وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي.
 - يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تطبيق نماذج التميز المؤسسي في تعزيز مبدأ المساءلة كأحد مبادئ الحكومة، وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي.
 - يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تطبيق نماذج التميز المؤسسي في تعزيز مبدأ سيادة القانون كأحد مبادئ الحكومة، وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي.
 - يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تطبيق نماذج التميز المؤسسي في تعزيز مبدأ الكفاءة والفاعلية كأحد مبادئ الحكومة، وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي.
 - يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تطبيق نماذج التميز المؤسسي في تعزيز مبدأ العدالة كأحد مبادئ الحكومة، وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين في القطاع الحكومي.

2. المحور الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مراجعة الأدبيات

يستعرض الباحث في هذا الجزء الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تمثل الأدبيات إطاراً معرفياً ورافداً علمياً استخلصت إلى نظريات ذات قيمة مضافة لما توصل إليه البحث العلمي في مشكلة الدراسة. وبالعودة إلى الأدبيات؛ نجد الباحثين تناولوا موضوع الحكومة من مختلف الأطر في القطاع الخاص، والقطاع المصرفي، والقطاع الحكومي، وأيضاً تناولوا مفهوم التميز المؤسسي وأثره على تطوير وتحسين بيئة العمل، وتنمية قدرات الموارد البشرية، في القطاعين الحكومي والخاص، إلا أن موضوع الدراسة (تطبيق نماذج التميز المؤسسي وأثرها على تعزيز مبادئ الحكومة) ندر تناوله لدى الباحثين على المستوى المحلي والعربي وأيضاً الأجنبي. ونجد أن البعض القليل من الأدبيات ارتبط بنظريات هذه الدراسة، خاصة في القطاع الحكومي، وبعضها ارتبط بجزئية محددة فيها. ففي دراسة محلية طُبقت على جائزة وزير الداخلية في الدولة، بعنوان (حوكمة التميز)، تكون مجتمع الدراسة من فئة موظفي وإداريين وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهدفت إلى دراسة قدرة جائزة وزير الداخلية على الاستمرارية في تحقيق أهدافها وفي إيجاد بنية تحتية قوية للتميز ومقارنتها مع جوائز التميز العالمية. توصلت الدراسة إلى وجود تميز للقيادات الشريفة في وزارة الداخلية في تطبيق مفاهيم التميز القائم على رضا كافة المعنيين مما يميزها عن باقي الدول. وأوصت بأهمية تطوير مؤشرات ومقاييس أداء ودراسة الترابط بينها، من أجل مخرجات مميزة تتوافق مع متطلبات التميز والحوكمة والاهتمام بعنصري التدريب والتعليم لرفع مستوى الثقافة والوعي بالجائزة وتطوير معايير الجائزة وتطبيق آليات الحوكمة التي أفرزتها الأمم المتحدة (بن سلطان، 2014). وهنا نلاحظ اتفاق

وتربط جزئي في النقطة الأخيرة في التوصية مع الدراسة الحالية، التي استندت على مبادئ الحوكمة التي أطلقتها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أما دراسة الشويخ (2013). بعنوان (الدمج بين الجودة والحوكمة، مدخل جديد لتحسين أداء المؤسسات) التي تناولت حالة المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالمملكة الأردنية الهاشمية، طبقت على (65) من موظفي الإدارة العليا والوسطى بالصندوق، وتم عرضها في المؤتمر السنوي العام الثالث عشر عن حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية. خلصت الدراسة إلى الوصول إلى أنموذج مقترح لتطبيق مبادئ الجودة ومبادئ الحوكمة لتحسين أداء المؤسسات. ويعتبر الأنموذج المقترح إطار عملي لنظرية جديدة في علم الإدارة كما يراها الباحث. واعتبر الشويخ أن تطبيق مبادئ الجودة لا يكفي منفصلاً عن تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين أداء المؤسسات. وأوصى الباحث بتبني الجهات الرسمية النظرية البحثية الجديدة وتطبيقها في مجالات عدة. ونلاحظ أن هذه الدراسة تمثل الأقرب للدراسة الحالية، حيث تنطلق من نظرية العلاقة الوثيقة بين الجودة والتميز من جهة وتطبيق الحوكمة من جهة أخرى، إلا أنها تختلف اختلافاً كلياً في الأهداف والفرضيات المبنية. وفي دراسة Van (2012) بعنوان (الحوكمة المحلية على طريق الحوكمة الرشيدة: دراسة مقارنة حالة هانوي وبرلين) هدفت الدراسة إلى التركيز على مدى تأثير المؤسسات الرسمية (القوانين واللوائح) والمؤسسات غير الرسمية (الثقافة والعادة والتصور) على الحوكمة الرشيدة. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة في هانوي وبرلين يمثل النقطتين المتطرفتين في الحجم والتطبيق، وأن الحوكمة في برلين مطبق بشكل فعال ولكن التطبيق في هانوي ضعيف ولا يزال بعيد المنال. وأنه في برلين، تتوفر معلومات حول السياسات العامة والخدمات الإدارية والمالية العامة وموثوقة ومفهومة. ولا يواجه الأشخاص أي مشاكل في الوصول إلى المعلومات العامة، وهو بعكس ما هو موجود في هانوي.

فيما يشير باحثون آخرون إلى جزئيات محددة من مجموع مبادئ الحوكمة، أو أنشطتها، وأثرها أو أثر غيابها على بيئة العمل المؤسسي. فجاءت دراسة غنتاب Kentab (2018) بعنوان (تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود في الرياض) التي تهدف إلى التعرف بمتطلبات الحوكمة: الشفافية والمساءلة والهيكل التنظيمي والقوانين واللوائح والعدالة، في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبلغت العينة (200) عضو، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية والمساءلة والعدالة في الجامعة متوسط، بينما مستوى الهيكل التنظيمي والقوانين واللوائح في الجامعة مرتفع. ما يشير إلى الفجوة ما بين مرحلة التخطيط ووضع السياسات بينها وبين مرحلة التطبيق. فجاءت توصيات الدراسة بتوفير الجامعة أدلة عمل إرشادية لآليات تطبيق القوانين واللوائح، ومتابعة المعنيين لقرارات الجامعة على مستوى جميع العاملين في الجامعة دون استثناء. في حين دراسة الغامدي (2014) بعنوان (دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد) يربط الباحث عنصر تقليل التكلفة والهدر بأنشطة مكافحة الفساد في الدول المتقدمة والنامية، ويستعرض مصطلح النزاهة الوطني الذي أطلق بواسطة منظمة الشفافية العالمية عام 1990م ويرى الباحث أن نظام النزاهة الوطني المتبع في عدد من الدول، يرتكز على مؤشرات تقيس جانب توفير القوانين والنظم مسيرة للعمل، وجانب التطبيق العملي الفعال لتلك القوانين. وإن النزاهة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون ركائز أساسية للحوكمة الرشيدة في الدولة، كما اختتمت الدراسة بالإشارة إلى أهمية وضع الدول استراتيجيات واضحة ومتكاملة بمشاركة المجتمع لضمان ثقة مواطنيها. تبعتها في السنة التالية دراسة الفرغان (2015) التي أيدت نظرية الغامدي، حول (دور الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في تحقيق الإصلاح الإداري) التي جاءت لتشخيص مشكلة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية، ودور البرنامج الوطني نزاهة، ورصد الباحث (21) نقطة للإصلاح الإداري من خلال تطبيق برنامج نزاهة، منها: تحقيق الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومتابعة تنفيذها مع جهات الاختصاص ورصد نتائجها ومراجعتها دورياً. أما دراسة Drobotz et al, (2004)

بعنوان (تقييم الحكومة الرشيدة على تقديم الخدمات على المستويات الوطنية في ناميبيا) فقد هدفت إلى تقييم ودراسة الهياكل التنظيمية وممارسات الحوكمة في تقديم الخدمات، لتوفير فهم شامل لحالة الإدارة وجودة الخدمات المقدمة على المستويات الوطنية في ناميبيا. وخلصت الدراسة إلى سوء تطبيق الحوكمة وعدم كفاءة تقديم الخدمات تمثل التحديات الكبيرة التي تواجهها الخدمة العامة، وإن هذه التحديات قد تم التغلب عليها وحلها وظهور تحسن ملحوظ في الخدمات، بتطبيق مبادئ الحوكمة. وهنا نلاحظ الترابط في جزئية أثر تطبيق الحوكمة، متمثلاً في الهياكل التنظيمية، على كفاءة المؤسسة وجودة تقديم الخدمات.

أما الدراسات التي أجريت على القطاع الخاص (الشركات)، فقد تناولت الحوكمة من منظور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشركات (OECD). ففي دراسة الأغا (2016) بعنوان (ممارسات حوكمة الشركات والأداء الفعّال للشركات المدرجة بما في ذلك المؤسسات المالية الإسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة)، هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى الامتثال لمختلف مكونات مبادئ حوكمة الشركات لعام 2010 وعلاقتها بين الشركات في ممارسات الحكم وأداء الشركات المالية وغير المالية والتقليدية والبنوك الإسلامية في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن. وتكون مجتمع الدراسة من إجمالي عدد الشركات المدرجة في كل من سوق دبي المالي (DFM) وسوق أبو ظبي للأوراق المالية (ADX) للأعوام 2009-2008 و2011-2012. واستخدم الباحث التقارير السنوية المجمعة للشركات والمواقع الإلكترونية للسوق المالية كمصدر للبيانات. أظهرت النتائج وجود زيادة كبيرة في الشركات ممارسات الحكم بين 2009-2008 و2011-2012 لهيكل الملكية والقيادة، وتكوين مجلس الإدارة، وتكوين لجنة المراجعة لخبير مالي. كما أظهرت النتائج الإجمالية أن تنفيذ قواعد الحكم لعام 2010 لا يوجد تأثير كبير على أداء الشركات. وأوصت الدراسة بأن تقوم المجالس بالنظر بجدية في سياسات الهيكلية والإصلاحية والإصلاحات التي تركز فقط على إضافة قيمة للمساهمين، وإنما يجب ان تشمل مصلحة جميع الأفراد الذين لديهم صلة بالصناعة، وأيضا توسيع قاعدة تطبيق نظام الحوكمة وأدواتها بهدف تحقيق الأهداف بصورة فاعلة وصحيحة. وتقاربت نظريات الأغا مع دراسة عثمان Otman (2014) حول (حوكمة الشركات وأداء الشركات المدرجة في دولة الإمارات العربية المتحدة) وهدفت إلى فهم حوكمة الشركات وآثارها على أداء الشركة في اقتصاد فريد من نوعه والسياق الاجتماعي مثل منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من 80 شركة من الشركات المدرجة في سوق دبي المالي وأبو ظبي للأوراق المالية (أنكس) لقياس آليات حوكمة الشركات وأداء الشركات المتغيرات لعامي 2010 و2011. وتوصلت الدراسة إلى أن مبادئ حوكمة الشركات مهمة لأصحاب المصلحة والمساهمين، وحوكمة الشركات على أساس وجهة نظر أصحاب المصلحة هو المناسب لدولة الإمارات العربية المتحدة. وكشفت النتائج أيضاً عن مبادئ حوكمة الشركات التي تم تنفيذها في الشركات المدرجة. كما أوصت الدراسة بتنفيذ دراسات جديدة لمواصلة استكشاف القضايا الموضحة في هذه الدراسة، وتنفيذ نموذج تطوير حوكمة الشركات وتوسيع السبل التي أبرزتها هذه الدراسة. أما دراسة Luthra (2016) بعنوان (تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسات حوكمة الشركات الجيدة)، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات الهندية والتقدم والازدهار والتطور لهذه الشركات والوصول إلى أسواق رأس المال العالمية من خلال إدراجها في البورصات خارج الهند حيث كشفت الدراسة أن مبادئ حوكمة الشركات قد حفزت البيئة القانونية والإدارية في الهند وصدت نطاقاً واسعاً للممارسات الفاسدة في مجال الأعمال. لأكثر من خمسة عقود منذ الاستقلال، وتم قبول عدم الشفافية والكشف المالي والفساد وسوء الإدارة كطريقة للحياة واتخذت خطوة في بيئة

اقتصادية معزولة وغير تنافسية، وأوصت بزيادة تطبيق قوانين الحوكمة بصورة فاعلة من أجل الحصول على أداء أفضل لهذه الشركات وتطبيق نظام المسائلة والرقابة ونظام شامل متكامل.

في الإطار المفاهيمي الثاني، تأتي الدراسات التي تناولت مفهوم الجودة والتميز المؤسسي، وتركز أغلب الدراسات على أثر تطبيق التميز على التنظيم الوظيفي أو على جانب تحسين بيئة العمل أو الخدمات المقدمة، أو أثرها على رضا المتعاملين.

وقد أشار كلاً من Kassem, Ajmal & Khan (2016) في دراسة حول (العلاقة الثقافية التنظيمية والتميز في الأعمال، دراسة حالة من الإمارات العربية المتحدة) أجريت على عينة ممن شاركوا وفازوا بجائزة التميز المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، تهدف إلى إيجاد أثر الفوز بجوائز التميز المؤسسي على تحسين الثقافة المؤسسية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية والتميز بشكل عام. وأوصت الدراسة إلى المزيد من الدراسات باستخدام عينة أكبر من الفائزين في الجوائز، وقوائم جوائز أخرى. تبعتها دراسة سليمان (2013) حول (أثر جوائز الدولة للتميز في تطوير المنظمة - دراسة حالة القطاع الخاص شركة تاكسي دبي، هدفت إلى تعرّف أثر مشاركة شركة شركة تاكسي دبي في دولة الامارات العربية المتحدة بجائزة دبي للجودة وانعكاساتها على الأفراد والعمليات والنتائج. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسة تاكسي دبي والبالغ عددهم (165) موظفاً حسب سجلات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وقد تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من المجتمع الكلي للدراسة بلغت (95) موظفاً. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية على دور جوائز التميز في تطوير المنظمة الإدارية. وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية على دور جوائز التميز في تطوير ثقافة الأفراد العاملين بمفاهيم التميز، وأوصت بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة وجوائز التميز في المنظمات، والاستفادة من معايير وجوائز التميز في تطوير هياكل وعمليات ومخرجات المنظمة والاهتمام بتعزيز ثقافة التميز لدى الأفراد والعاملين من أجل حدوث التطوير التنظيمي. أما دراسة Alqaydi (2015) بعنوان (أثر الثقافة على تطبيقات إدارة الجودة والتميز لإدارة الجودة في الإمارات)، فقد ركزت على كشف تأثير الثقافة في دولة الإمارات العربية المتحدة وكذلك ثقافة المؤسسات الشريفة بها على مدى الحفاظ والالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، وأيضاً تعرّف أهم العوامل المؤثرة سلباً أو إيجابياً على عملية تطبيق نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية، وطبقت الدراسة على كبرى المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتبنت الأسلوب النوعي والاستقرائي. وظهرت النتائج إلى أن عناصر ثقافة الشرطة الإماراتية التي تشمل اللغة والمصطلحات والنظام الإداري والتدريب والتعليم والحافز للعمل وأسلوب القيادة والمرتب والبدلات، لها تأثير كبير على الالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في دولة الامارات العربية المتحدة. وتوافقت نظريات الدراسة مع ما جاء به في دراسة الغفلي (2012) حول (تنفيذ نموذج التميز في الأعمال: دراسة حالة لمؤسسة القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة) هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة الرئيسية للنجاح بتنفيذ نموذج التميز في الأعمال BEM في منظمة القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، شرطة أبو ظبي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (300) موظف وكبار موظفي وأعضاء فريق تنفيذ BEM في شرطة أبو ظبي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود (18) عامل رئيسي يؤثر بشكل كبير على النجاح في تنفيذ BEM نموذج الأعمال، في هذه الهيئة من القطاع العام وبالتالي من اعتبارها ومراعاتها جميعاً. وأوصت الدراسة بتنفيذ دراسات حول مدى جاهزية الثقافة التنظيمية في المجتمعات العربية، لا سيما داخل مؤسسات القطاع العام التي تعترض تطبيق BEM.

في ضوء العرض السابق يشير الباحث إلى أوجه التشابه بين نظرية الدراسة الحالية التي تحاول إيجاد الترابط بين مبادئ الحوكمة من واقع تطبيق نماذج التميز المؤسسي وانعكاس ذلك على الفئات القيادية والموظفين في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وبين نظريات الدراسات التي تناولت مبادئ الحوكمة كلياً أو جزئياً وبيان ارتباطها بالجودة في الأداء. فيما تجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي تناولت مفاهيم التميز المؤسسي ركزت على نظريات التحسين وزيادة الكفاءة، ما يختلف كلياً عن موضوع الدراسة ونظريتها.

3. المحور الثالث: منظومة الجيل الرابع

في خطوة سابقة للجائزة؛ أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، تغييراً جذرياً على الجائزة في مارس 2015م، أطلق عليه: الجيل الرابع من منظومة التميز الحكومي (4G)، تعد الأولى من نوعها في العالم، حيث تركز على النتائج وتم تصميمها حكومياً لتطوير الأداء الحكومي. ما يشكل حافزاً ويسهم في المزيد من التطوير في أنظمة العمل في القطاع العام، بما يواكب تطلعات حكومات المستقبل القادرة على فهم احتياجات الشعب وتلبيتها.



مراحل تطور جائزة الشيخ محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز

المصدر: من تصميم الباحث استناداً إلى مفاهيم الدراسة

صممت المنظومة على أيدٍ خبرات إماراتية، عاصرت مفاهيم التميز في الدولة منذ إطلاق أول جائزة في 1998م. مستندة في تشكيل معاييرها على أهم مشاريع ومبادرات التطوير الحكومي التي تمثل امتداداً لمسيرة التميز المؤسسي في الدولة. وتمثل هذه المبادرات متطلبات أساسية في تقييم المؤسسات. أهمها: رؤية الإمارات 2021 والأجندة الوطنية، نظام التخطيط الاستراتيجي لحكومة دولة الإمارات، وضع السياسات الحكومية، برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة، نظام إدارة الأداء لحكومة دولة الإمارات، مبادرة الحكومة الذكية، مختبر الإبداع الحكومي، الاستراتيجية الوطنية للابتكار، مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.

3.1 محاور منظومة الجيل الرابع ومعايير التقييم:

تتكون منظومة الجيل الرابع من (3) محاور رئيسة، تتفرع منها (9) معايير فرعية، لكل معيار رئيس عدد من القدرات التفصيلية وتقييم الانجازات والنتائج التي تغطي متطلبات المعيار (دليل منظومة الجيل الرابع، 2018) على النحو الآتي: (الشكل 4/3)

- المحور الأول: تحقيق الرؤية: ويمثل 60% من إجمالي النقاط
- المحور الثاني: الابتكار: ويمثل 20% من إجمالي النقاط
- المحور الثالث: المكنات/ ويمثل 20% من إجمالي النقاط

المحور الأول: تحقيق الرؤية: يمثل المحور الأول 60% من إجمالي النقاط في المنظومة، ما يدل على أهميته من حيث تركيزه على دور المؤسسات الحكومية في التفاعل مع المشاريع والمبادرات الحكومية ضمن خطتها

الاستراتيجية، وبما يلائم طبيعة عملها ومهامها الرئيسية، وقدرتها على تحقيق رؤية الدولة من خلال التطبيق الفعال والكفؤ للعمليات والخدمات، ويتكون المحور الأول من (4) معايير رئيسية: المعيار الأول: مؤشرات الأجندة الوطنية: تخطيط ومتابعة تنفيذ الأجندة الوطنية/ تقييم الإنجازات والنتائج، المعيار الثاني: المهام الرئيسية: تطبيق ومتابعة الأداء الاستراتيجي/ التخطيط التشغيلي/ المبادرات والمشروعات/ إدارة العمليات/ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية/ تقييم الإنجازات والنتائج، المعيار الثالث: خدمات سبع نجوم: تصميم وإدارة الخدمات والعمليات/ تصميم الخدمات المشتركة مع الشركاء/ نتائج مقاييس رأي العاملين والمتعاملين/ تقييم الإنجازات والنتائج، المعيار الرابع: مبادرات الحكومة الذكية: تصميم وتطبيق سياسات التحول الرقمي/ مقاييس رأي المتعاملين والشركاء/ تقييم الإنجازات والنتائج.



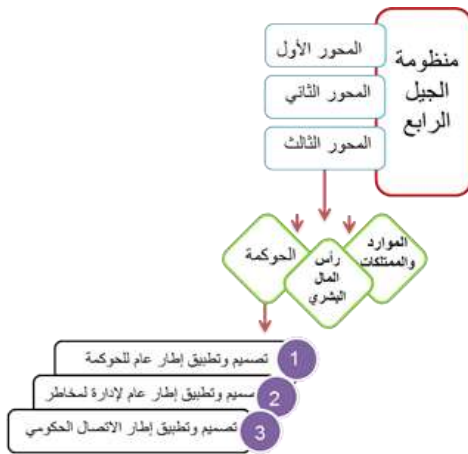
محاور منظومة التحول الرابع للتميز الحكومي

المصدر: skgep

المحور الثاني: الابتكار: ويمثل 20% من إجمالي النقاط في المنظومة، ويركز المحور الثاني على قدرة المؤسسات على مواكبة التجديد والتطوير المستمر في تقديم الخدمات الحكومية. وتحديث سياسات واستراتيجيات تستشرف المستقبل. ويتكون من معيارين رئيسيين: المعيار الخامس: استشراف المستقبل: التفكير المستقبلي/ تقييم الإنجازات والنتائج، المعيار السادس: إدارة الابتكار: تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار/ تقييم الإنجازات والنتائج. المحور الثالث: الممكنات: ويمثل 20% من إجمالي نقاط المنظومة، ويركز على أفضل استثمار لقدرات ومواهب الموارد البشرية في المؤسسات، وقدرتها على إدارة الممتلكات والموارد بفاعلية والعمل ضمن إطار النزاهة والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين، ويتكون المحور الثالث من: المعيار السابع: رأس المال البشري: تصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات/ مؤشرات الأداء المتعلقة برأس المال البشري/ مقاييس الرأي/ تقييم الإنجازات والنتائج، المعيار الثامن: إدارة الممتلكات والموارد: تخطيط وإدارة الممتلكات (المباني والمرافق والمعدات والأجهزة...)/ إدارة العلاقات مع الموردين/ إدارة الموارد المالية/ مقاييس الرأي ومؤشرات الأداء/ تقييم الإنجازات والنتائج، - المعيار التاسع: الحوكمة: تصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة/ تصميم وتطبيق إطار عام للمخاطر/ تصميم وتطبيق إطار الاتصال المؤسسي.

3.2 تحليل معايير الحوكمة:

أفردت منظومة الجيل الرابع معياراً للحوكمة، يركز على مدى كفاءة وفاعلية الإطار العام للحكومة في



تدفق معايير الحوكمة في منظومة الجيل الرابع

المصدر: من تصميم الباحث استناداً إلى هذه الدراسة

مؤسسات القطاع الحكومي، بما يتضمنه من المبادئ الأساسية مثل: الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة، وسيادة القانون وقدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متوازنة في إدارة المخاطر المتوقعة، وتطبيق إطار الاتصال المؤسسي. ويضمن تعزيز ثقة المتعاملين كافة في الجهة الحكومية. وما يميز توجه منظومة الجيل الرابع؛ زيادة التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي ومنحه نقاط محددة ومعلومة، حيث يركز كل معيار فرعي على تطبيق القدرات وتقييم الإنجازات لكل نشاط في المعايير الفرعية. بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة، وتصدر التقارير الدورية للأجهزة الرقابية مثل: ديوان المحاسبة، تقارير التدقيق المالي، أنظمة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، مؤشرات التنافسية العالمية...

إلخ. وبما ترتبط في تحقيق محاور الأجندة الوطنية ورؤية الإمارات 2021م والمؤشرات التابعة لها. ويبين الشكل تدفق معايير الحوكمة في منظومة الجيل الرابع من المحور الثالث، الذي يتكون من (3) معايير فرعية، (رأس المال البشري، إدارة الموارد والممتلكات، والحوكمة).



النموذج الأوروبي للجودة الشاملة

المصدر: من تصميم الباحث استناداً إلى هذه الدراسة

بينما أنت معايير الحوكمة في النماذج العالمية الأخرى، على سبيل المثال: (EFQM) متفرقة تتخلل معايير الممكنات: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، إدارة الممتلكات، العمليات. وتتكون معايير الممكنات من (5) معايير رئيسية، يتفرع منها (25) معيار فرعي، لكل معيار فرعي عدد من عدد الأنشطة التفصيلية. ويشير الشكل إلى تدفق معايير النموذج الأوروبي للجودة الشاملة والذي يصعب قياس أثر تطبيقه بشكل مباشر كما هو الحال في نموذج منظومة الجيل الرابع.

3.3 آلية تقييم معايير منظومة الجيل الرابع:

تمثل عمليات التقييم أهم نقطة في إدارة منظومة الجيل الرابع في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات، حيث انتهجت نهجاً يلائم المحاور الرئيسية للمنظومة. بما لا يختلف كثيراً عن منطق (إدار) الذي اشتهرت بها المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة. ووضعت مبادئ على مسطرة التقييم وفق المحورين الآتيين:

- المحور الأول: تقييم القدرات 30%: ويشمل تقييم:
- الكفاءة: تتناسب القدرات مع طبيعة عمل المؤسسة/ تلبى القدرات احتياجات جميع المعنيين وتسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة/ تتوافق مع أفضل الممارسات المحلية والعالمية.

- الفاعلية: تطبق المؤسسة قدراته بأفضل استثمار للموارد والممتلكات مراعية الانفاق المتعل.
- التعلم والتطوير: يتم تطوير القدرات بأفكار إبداعية مبنية على التحليل والتعلم من أفضل الممارسات.
- المحور الثاني: تقييم النتائج 70% ويشمل:
 - الشمولية وسهولة الاستخدام: يتم قياس جميع مؤشرات الخطة الاستراتيجية والتنبؤ بأداء القدرات في نجاح مستويات التخطيط.
 - تحقيق النتائج: مستهدفات منطقية ذات ثقة قابلة للتحقيق.
 - التطور في الأداء: تفعيل التعلم والتطوير في الأداء على كافة المستويات في المؤسسة.
 - الموقع الريادي: مدى تحقيق المؤسسة نتائج تضع الدولة في موقع ريادي على المستوى العالمي.

4. المحور الرابع: المنهجية والإجراءات

يتضمن المحور الثالث عرضاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، من حيث مجتمع الدراسة والعينة المختارة، وتصميم أداة الدراسة وتحكيمها وقياس صدقها وثباتها، كما يتضمن الفصل وصفاً للإجراءات المستخدمة في الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

4.1 تصميم الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الكمي والوصفي التحليلي، للوقوف على أثر تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين، وتتناسب هذه المنهجية مع طبيعة الدراسة كونها تعطي نتائج واضحة عن أثر تطبيق نماذج التميز على (6) من مبادئ الحوكمة التي نصت عليها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مما يساهم في إضافة رصيد من الحقائق عن الدراسة، وقد اعتمد الباحث في تحقيق ذلك على:

- دراسة وتحليل ما أتيح من مراجع وأدبيات ودوريات معتمدة تطرق فيها الباحثون عن مشكلة البحث، في محاولة لإثراء الإطار النظري بما وصل إليه الباحثون في مجال الحوكمة والتميز المؤسسي، وبما يكون صورة واضحة للقارئ.
- مسح عينة من مجتمع الدراسة من فئات وظيفية متنوعة باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة).

4.2 المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الجهات الاتحادية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، التي تُطبق برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي - جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز (منظومة الجيل الرابع) وعددها في تاريخه (38) جهة، تمثل (14) وزارة و(24) هيئة ومؤسسة اتحادية. وتكونت عينة الدراسة من (30%) من مجتمع الدراسة بواقع (11) جهة حكومية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من الموظفين في الوظائف الأساسية في القطاع الحكومي، المنتسبين للهيكل التنظيمي في ديوان الوزارة/ الهيئة للجهات الاتحادية الممثلة للعينة، ويمثلون (3) مستويات وظيفية (مدير إدارة ونائب المدير/ رئيس قسم/ موظف إداري/ تخصصي/ فني) لكون هذه المستويات الوظيفية تمارس مهام عمل مباشرة ضمن فرق العمل في مجال التميز المؤسسي، والمشاركة في منافسات جوائز التميز.

عينة دراسة من الجهات الاتحادية الحكومية التي وحجمها ونسبها المئوية

م	الجهات الاتحادية الحكومية	عدد الموظفين	العينة المحددة لكل جهة	النسبة المئوية % للعينة الموزعة	امتجالات العينة الفعلية (المسترد)	النسبة المئوية % للعينة المستردة	نسبة الاستجابة
1	الهيئة الاتحادية للتأهيلية والاحصاء	103	31	4.19	30	4.34	% 93.39 (%94)
2	الهيئة الاتحادية للجمارك	60	18	2.43	16	2.31	
3	الهيئة العامة للرياضة	135	41	5.53	38	5.49	
4	برنامج الشيخ زايد للإسكان	230	69	9.31	66	9.54	
5	وزارة الاقتصاد	308	92	12.42	88	12.72	
6	وزارة التغير المناخي والبيئة	499	150	20.24	140	20.37	
7	وزارة الثقافة وتنمية المعرفة	340	102	13.77	93	13.44	
8	وزارة الطاقة والصناعة	117	35	4.72	31	4.48	
9	وزارة تنمية المجتمع	197	59	7.96	52	7.51	
10	الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية	180	54	7.29	51	7.37	
11	وزارة تطوير البنية التحتية	300	90	12.14	86	12.43	
	المجموع	2469	741	% 100	691	% 100	

4.3 أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة المتمثلة في (الاستبانة) بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بمعايير التميز المؤسسي ومبادئ الحوكمة. وقد تم صياغة الاستبيان في (6) فقرات و(30) سؤال، تمثل مضمون معايير الأنموذج الأوروبي للجودة الشاملة EFQM، جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز (منظومة الجيل الرابع)، مبادئ الحوكمة المنصوص عليها في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وتكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين:

- الجزء الأول: المعلومات العامة: وتتمثل بمتغيرات الدراسة المستقلة وتشمل: جهة العمل، الفئة الوظيفية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة
- الجزء الثاني: فقرات الاستبيان: إعداد فقرات الاستبانة بصيغتها الأولية والتي تكونت من (30) فقرة موزعة على (6) مبادئ رئيسية:
 - المبدأ الأول: المشاركة، ويتكون من (5) فقرات
 - المبدأ الثاني: الشفافية ويتكون من (5) فقرات
 - المبدأ الثالث: المساءلة، ويتكون من (5) فقرات
 - المبدأ الرابع: سيادة القانون، ويتكون من (5) فقرات
 - المبدأ الخامس: الكفاءة والفاعلية، ويتكون من (5) فقرات
 - المبدأ السادس: العدالة، ويتكون من (5) فقرات

هذا وصيغت جميع عبارات الاستبانة صياغة إيجابية، وأعطى لكل فقرة وزن مدرج على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة أهمية العبارة وفقاً لاستجابة الباحثين لفقرات الاستبانة، وذلك وفقاً للجدول الآتي:

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وقام الباحث باختيار الدرجة (1) لاستجابة الباحثين "غير موافق بشدة" وبالتالي يكون الوزن النسبي هو (20%)

وهو يُعد مناسب مع الاستجابة، واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

- وهذه القيمة تساوي طول الفئة.
- وبذلك يكون المستوى المنخفض من $(1.00 + 1.33 = 2.33)$.
- ويكون المستوى المتوسط من $(1.33 + 2.34 = 3.67)$.
- ويكون المستوى المرتفع من $(3.68 - 5.00)$.

4.4 صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، ومدى مناسبتها للأغراض الموضوعية، قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه في علوم الإدارة في (4) جامعات مختلفة: جامعة الإمارات/ جامعة الشارقة/ الجامعة الأمريكية في الشارقة/ كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. وبلغ عدد المحكمين (6)، بهدف التحقق من الصدق الظاهري للأداة، من حيث: ملائمة البدائل المقترحة وسلامة الصياغة اللغوية، وانتماء الفقرات للمبدأ الذي درجت تحته. وأي مقترحات يراها المحكم من شأنها أن تثرى أداة الدراسة. وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم المتفق عليها، تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من ناحية الصياغة لزيادة الوضوح، وحذف بعضها للتشابه وقرب المدلول. ثم قام الباحث بإعداد الاستبانة بصورتها النهائية وبلغ عدد فقراتها (30) فقرة موزعة على (6) مبادئ للحكومة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، واعتبر الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين المقياس في فقراتها، وقد عبر المحكمين عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يشير للصدق الظاهري للأداة. الملاحق: (1) و(2) و(3) و(4).

4.5 ثبات الأداة:

ولضمان ثبات الأداة، والتحقق من دقته واتساق فقراته، قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من خارج العينة الأصل، مكونة من (30) موظف، بتوزيع الاستبيان ورقياً وبشكل يدوي، وتم التحقق بطريقتين: 1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-half): حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين، الجزء الأول يمثل الفقرات الفردية والجزء الثاني يمثل الفقرات الزوجية، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للفقرات الفردية (0.942)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للفقرات الزوجية (0.952)، هذا وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين الفقرات الفردية والزوجية (0.952)، وبلغت قيمة معامل سبيرمان - براون (Spearman Brown) للثبات بواسطة التجزئة النصفية (0.958)، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. كما يوضحها الجدول:

قيم معاملات الثبات لأداة لدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

الفقرات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
الفردية	15	0.942
الزوجية	15	0.952
المجموع	30	0.952

المصدر: إعداد الباحث لستند بيانات فترة لمدى 2018م.

2- ثبات الاتساق الداخلي: قام الباحث بإيجاد ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات الاتساق الداخلي، حيث يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية أي مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاستبانة وكذلك ارتباط كل فقرة أو محور مع الاستبانة ككل. ويوضح الجدول قيم معاملات الثبات للمجالات الستة بطريقة اختبار كرونباخ ألفا.

3- قيم معاملات الثبات للمجالات الستة بطريقة اختبار كرونباخ ألفا (n=30)

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
الأول	المشاركة	5	0.885
الثاني	الشفافية	5	0.893
الثالث	المسائلة	5	0.832
الرابع	سيادة القانون	5	0.884
الخامس	الكفاءة والفاعلية	5	0.856
السادس	العدالة	5	0.922
	المجموع	30	0.972

المصدر: إعداد الباحث استناداً لبيانات الدراسة الميدانية 2018م

4.6 متغيرات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

- متغير الفئة الوظيفية ولها أربع مستويات: (موظف (إداري، فني، تخصصي)، (رئيس قسم)، (مدير، نائب المدير)
- متغير المؤهل الأكاديمي وله أربعة مستويات: (دبلوم وأقل / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه)
- متغير سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: (5 سنوات وأقل / من 6 إلى 10 سنوات / من 11 إلى 14 سنة / 15 سنة وأكثر)
- ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables)
- يتمثل بالتقدير التحليلي والتقويمي لاستجابات الموظفين في عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

5. المحور الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الترابط بين التميز والحوكمة في القطاع الحكومي، وأثر تطبيق معايير التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة بين صفوف قيادات المؤسسات الحكومية وموظفيها بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً للأسئلة والحجج، ومناقشة هذه النتائج، ثم عرض توصيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس (ما مدى تأثير تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين)، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تأثير تطبيق معايير التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ

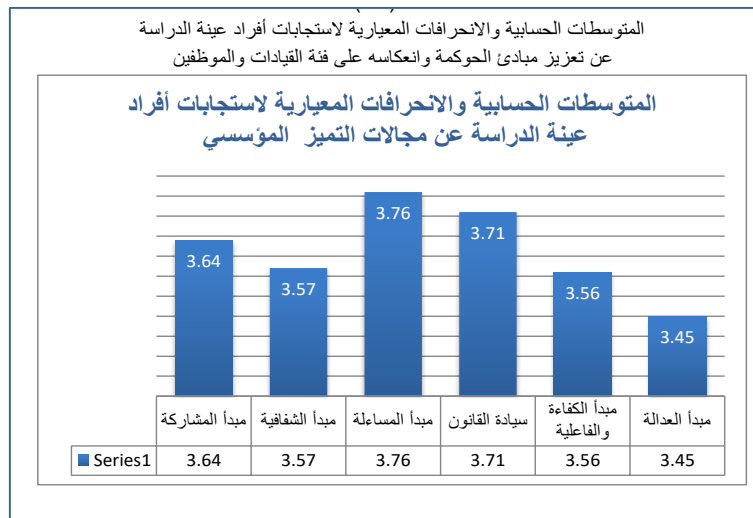
الحكومة القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ قد جاء تأثيره متوسطاً وبدرجة قريبة جداً من المرتفع، "حيث يبدأ المستوى المرتفع من (3.68 - 5.00)". وتمت الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الأسئلة الفرعية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
عن تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
1	مبدأ المشاركة	3.64	1.04	3	متوسط
2	مبدأ الشفافية	3.57	1.21	4	متوسط
3	مبدأ المساءلة	3.76	1.03	1	مرتفع
4	سيادة القانون	3.71	1.07	2	مرتفع
5	مبدأ الكفاءة والفاعلية	3.56	1.14	5	متوسط
6	مبدأ العدالة	3.45	1.16	6	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.615	1.11	-	متوسط

وبلغت قيم المتوسط الإجمالي للمتوسط الحسابي والمتوسط الإجمالي للانحراف المعياري لتعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين على التوالي: (3.615)، (1.11).

يلاحظ من الجدول ترتيب المبادئ حسب تأثير تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة على تعزيز مبادئ الحوكمة وانعكاسه على فئة القيادات والموظفين وذلك من وجهة نظر المبحوثين الموظفين والإداريين. وقد جاء (مبدأ المساءلة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.03)، و(مبدأ سيادة القانون) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.07) و(مبدأ المشاركة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.04)، وجاء (مبدأ الشفافية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.21)، و(مبدأ الكفاءة والفاعلية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.14)، وأخيراً (مبدأ العدالة) جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.16).



ويرى الباحث أن النتيجة المحصلة (التأثير المتوسط/ القريب من المرتفع) تمثل انعكاساً مناسباً إلى حدٍ ما على فئة القيادات والموظفين في ظل الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في الدولة لتعزيز مبدأ الحوكمة من خلال تطبيق نماذج التميز المؤسسي. ومنطقياً للفترة الزمنية التي بدأت فيه الدولة في العمل على نشر ثقافة التميز المؤسسي وتطبيق مفاهيمه في القطاع الحكومي. وتحديدًا التركيز على معيار الحوكمة في منظومة الجيل الرابع. وقد تعارف في قطاع الإدارة والتميز المؤسسي، أن أثر تطبيق التميز لا يظهر سريعاً أو فجأة، بل يحتاج إلى وقتٍ وجهدٍ، ويتطلب التزاماً كاملاً من كافة الأفراد في القطاعات الحكومية، وهذا يؤكد ما أورده (وليمز، 1999) إن إدارة الجودة الشاملة لا تعني إصلاحات سريعة يمكن إجراؤها في المؤسسة بين يومٍ وليلةٍ، وإنما عملية تستغرق وقت طويل وتضافر جهود أفراد المؤسسة.

كما جاءت نتائج الدراسة متفقة مع الأدبيات السابقة التي أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث أكدت نتائج دراسة (سليمان، 2013) عن أثر جوائز التميز في تطوير المنظمة، أن تطبيق نماذج التميز له دور واضح تطوير الهياكل التنظيمية ووضع الاستراتيجيات المؤسسية، وتنفيذ التشريعات والقوانين مسيرة للعمل على مستوى الجهات الحكومية، بما يعزز مبدأ الشفافية وسيادة القانون. وأشارت نتائج دراسة (Kassem, Ajmal, & Khan, 2016) التي أجريت على عينة ممن شاركوا وفازوا بجوائز التميز المؤسسي؛ إلى أثر تطبيق برامج ونماذج التميز في إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسات في دولة الإمارات. وفي نتائج دراسة (Othman, 2014) أشار إلى وجود تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات في دولة الإمارات، بما يسهم في تطوير الممارسات خاصة فيما يتعلق بأصحاب المصالح والمساهمين. كما اتفقت دراستي (القايدي، 2014؛ وحسين، 2014) أن تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM يعكس تحسين اللوائح والنظم المؤسسية وربطها باستراتيجيات المؤسسة وتأسيس ثقافة تعتمد على الحكم الرشيد. أما دراسة (بن سلطان، 2014) فقد لخصت الدراسة قدرة الجهات الحكومية متمثلة في وزارة الخارجية على إيجاد بنية تحتية قوية للتميز ومقارنتها مع جوائز التميز العالمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تميز لدى فئة القيادات الشريفة في تطبيق مفاهيم التميز القائم على رضا كافة المعنيين مما يميزها عن باقي الدول. ويمكن اعتبار تلك النتائج المتفقة مع الدراسة الحالية، منطقية كمدخل لمبادئ الحوكمة في الجهات الحكومية.

5.2 التوصيات

من خلال التواصل المباشر مع (18) جهة حكومية في الدولة، لتغطية أداة الدراسة (الاستبيان) لمح الباحث بعض التحفظ لدي الموظفين والقائمين في الجهات الحكومية تجاه مصطلح (الحوكمة). وفي ضوء ما أوردهت الدراسة من نتائج، ووفقاً لأهدافها فإن الباحث يوصي الجهات المعنية، بما يلي:

1- التعزيز والتمكين:

التوصية: توسيع دائرة التمكين في مجال التميز وارتباطه بمبادئ الحوكمة للفئات القيادية والموظفين في القطاع الحكومي، وأن لا تقتصر برامج التأهيل على فرق العمل ومنسقي التميز، بل تمتد لتشمل كافة الفئات الوظيفية، كل حسب دوره الوظيفي. على أن يتولى برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي خارطة التمكين، وتتعهد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الدولة بتنفيذ خارطة خلال (5) أعوام مالية، اعتباراً من 2019م. إضافة إلى ذلك، تكثف كل جهة حكومية عقد حلقات التعريف والشرح بمعايير التميز المؤسسي ومنظومة الجيل الرابع، وارتباطها بمبادئ الحوكمة، لفئة القيادات والموظفين، من خلال إدارة التدريب وإدارة الحوكمة في الجهة.

2- الربط مع الأهداف الفردية:

التوصية: تعريف القيادات والموظفين في القطاع الحكومي على مؤشرات الحوكمة وربط أهدافهم الفردية بتحقيق هدف واحد سنوياً، على الأقل، في مجال الحوكمة، من خلال الأدوار والأوصاف الوظيفية المنوطة؛ وبما يرفع القدرة

التنافسية للدولة والجهة الحكومية أو الإدارة والقسم المباشر للموظف. يتولى تنفيذ هذه التوصية إدارة الأداء وإدارة الحوكمة في الجهات الحكومية، بالتعاون الخارجي مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، والهيئة الاتحادية للتنافسية والاحصاء. وذلك ابتداء من العام 2019م. على أن تخضع هذه التوصية لدراسة فاعليتها بعد مرور (3) أعوام. أي في العام 2021م.

3- مؤشرات الحوكمة والحوكمة العالمية:

التوصية: إيفاد القيادات الإشرافية والقيادات العليا في القطاع الحكومي إلى رحلات تعلم للمنظمات العالمية للاطلاع على الممارسات العالمية في مجال الحوكمة وربطها بالأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، حسب الاختصاص، وبما يتوافق مع سياسات الحوكمة والتميز في الدولة. تنفذ هذه التوصية من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء وبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، بالتعاون مع وزارة الخارجية ومكاتب السفارات والقنصليات المعنية في دول المضيفة للمنظمات العالمية للحوكمة. تبدأ التوصية بحصر المؤشرات العالمية في الهيئة الاتحادية للتنافسية والاحصاء، وربطها بقائمة الجهات والوزارات ذات العلاقة. وتنفذ اعتبارات من سبتمبر 2019م على أن تخضع هذه التوصية لدراسة فاعليتها بعد مرور (3) أعوام من تنفيذ جولات التعلم للقيادات.

4- التنافسية في الحوكمة:

التوصية: إطلاق جوائز مستقلة لتطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الجهات والهيئات الحكومية في الدولة، على غرار جوائز التميز المؤسسي. وتتولى الهيئة الاتحادية للتنافسية والاحصاء بالتعاون مع برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي ومكاتب المنظمات العالمية لمؤشرات الحوكمة، وضع معايير محكمة ورسم خطة العمل، وإطلاق جائزة لأفضل ممارسات الحوكمة الإدارية والمالية ومكافحة الفساد في كل جهة حسب الاختصاص. تنفذ هذه التوصية اعتباراً من 2020م على أن ترصد نتائجها سنوياً من خلال تقييم الجهات المشاركة وقياس مستوى التقدم في الممارسات الإدارية والمالية.

5- الدراسات والبحث العلمي:

التوصية: عقد دراسات وأبحاث سنوية عن تطبيق نماذج التميز المؤسسي وأثره على تعزيز مبادئ الحوكمة. حيث يتولى مكتب برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي إعداد الأبحاث بالتعاون مع مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، والجامعات المحلية الحكومية والخاصة في الدولة، ومراعاة الشفافية في تعميم نتائج الأبحاث العلمية والمقارنة في مجال التميز والحوكمة. كما تعقد كل جهة حكومية دراسات ذات علاقة سنوياً عن تطبيقها لمبدأ من المبادئ أو على عدد من الممارسات الإدارية والمالية ومكافحة الفساد. بهدف إثراء الساحة الوظيفية بمستوى التقدم في ممارسات التميز والحوكمة.

4.3 الخاتمة

تُعد هذه الدراسة (الحوكمة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، منظومة الجيل الرابع نموذجاً) أول دراسة تتطرق إلى جزئية الترابط بين التميز والحوكمة في القطاع الحكومي، وأثر تطبيق برامج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة بين صفوف قيادات المؤسسات الحكومية وموظفيها، كما تمثل سابقة أولية - حسب معرفة الباحث - في تحليل معايير منظومة الجيل الرابع، بعد اعتمادها دولياً، لإثبات أثر تطبيق المنظومة على تحقيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي بدولة الإمارات. وتكمن أهمية الدراسة باعتبارها امتداداً للدراسات المتعلقة بالحوكمة، ومفاهيم التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، بما يساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم صياغة الاستبيان في (6) فقرات و(30) سؤال، تمثل مضمون معايير الأنموذج الأوروبي للجودة الشاملة EFQM، وجائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز (منظومة الجيل الرابع)، ومبادئ الحوكمة المنصوص عليها في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وتكونت عينة الدراسة من (691) من الموظفين العاملين في الجهات الاتحادية الحكومية وبنسبة (30%) من مجتمع الدراسة. حيث تم جمع الاستجابات ورقياً وإلكترونياً وتم معالجتها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. وكانت عملية جمع المعلومات من فئة قيادات الجهات الحكومية وموظفيها، تمثل التحدي الأكبر الذي واجهه الباحث أثناء إعداد هذا البحث.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تأثير تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي على تعزيز مبادئ الحوكمة القطاع الحكومي، جاء تأثيره متوسطاً وبدرجة قريبة جداً من المرتفع. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تطبيق مبدأ المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، والعدالة لصالح الفئة الوظيفية القيادية المتمثلة في المدير ونائب المدير، وجاءت لصالح فئة الموظف الإداري في تطبيق مبدأ المساءلة. وتمثل النتائج انعكاساً مناسباً في ظل الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في الدولة لتعزيز مبدأ الحوكمة. ومنطقياً للفترة الزمنية التي بدأت فيه الدولة في العمل على نشر ثقافة التميز المؤسسي وتضمينها مبادئ الحوكمة. وأوصى الباحث بتوسيع نطاق تمكين القيادات والموظفين بمعايير التميز المؤسسي ومفاهيم الحوكمة، وربط الأهداف الفردية للموظفين بتطبيق هدف سنوياً على الأقل في مجال الحوكمة، وإيجاد القيادات العليا والقيادات الإشرافية إلى رحلات تعلم للمنظمات العالمية للاطلاع على الممارسات الناجحة في مجال الحوكمة وربطها بالأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، وإطلاق جوائز ومناقصات مستقلة لمبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي. أسأل الله أن أكون قد وفقت في فك إشكالية البحث والإجابة عن أسئلته بصورة صحيحة وسليمة، والوصول إلى نتائج علمية مهمة تخدم المسؤولين في المجال، وتقدم بادرة علمية للطلبة الباحثين في المستقبل حول موضوع البحث في دولة الإمارات العربية المتحدة من جهة، والعالم العربي من جهة أخرى.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). *الحوكمة الرشيدة، الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر*.
- أبو العزم، عبد الغني. (2013). *معجم الغني الزاهر. القاهرة، مصر: دار الغني للنشر والتوزيع*.
- زائيري، محمد. (2007). *التميز في الأداء دليل عملي، ترجمة: هلني، وليم، الطبعة الأولى، دبي: دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة*.
- سلمان، منى. (2006). *التوثيق، دليل المتميزين في توثيق الأداء المهني المقدم للجوائز التربوية، الطبعة الأولى، دبي: مكتبة دبي للتوزيع*.
- وليمز، ريتشارد. "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة: عبد الكريم العقيل. (1999) الرياض، السعودية: مكتبة جرير.
- البيحيصي، عبد المعطي (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر: فلسطين. براهمة، كنزة (2014). دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO ولاية القسطنطينية، رسالة ماجستير، جامعة القسطنطينية: الجزائر.

- سليمان، عبد الله. (2013). أثر جوائز الدولة للتميز في تطوير المنظمة - دراسة حالة القطاع الخاص شركة تاكسي دبي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية: السودان.
- بن سلطان، عبد الله. (2014). حوكمة التميز جائزة وزير الداخلية للتميز نموذجًا. مجلة الفكر الشرطي - مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مجلد (23)، عدد (88).
- السعدي، إبراهيم. (2009). أثر الانهيار المالي المعاصر للشركات العالمية في المحاسبة والتدقيق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. 49-78.
- الشويخ، كارم. (2013). الدمج بين الجودة والحوكمة مدخل جديد لتحسين أداء المؤسسات، المؤتمر السنوي العام الثالث عشر، حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، 9 - 11 ديسمبر، عمان، الأردن.
- غادر، محمد ياسين. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة. طرابلس - لبنان: جامعة الجنان.
- الغامدي، عبد الله. (2014). دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد. الملتقى العلمي، الجرام المستحدثة في ظل المتغيرات والتحول الإقليمي والدولية، خلال الفترة من 2 - 4 / 2014/9 م، عمان، الأردن.
- محروس، رمضان. (2016). الأزمات المالية وانعكاساتها المحاسبية - دراسة تحليلية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس.

References

- Abdul-Ghani Abu Al-Azm. (2013). The Dictionary of the Rich Al Zahir. Cairo: Dar Al-Ghani for Publishing and Distribution. (in Arabic)
- Al Buhaisi, Abdulmuti (2014). The Role of Empowering Workers in Achieving Institutional Excellence, "Field Study on Technical Quantities in the Governorates of the Gaza Strip," Message Master of Business Administration, Al-Azhar University: Palestine. (in Arabic)
- Alagha, H. S. (2016). Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies Including Islamic Financial Institutions in the United Arab Emirates (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Alareeni, B. (2018). Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Listed Companies In Bahrain Bourse?, *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 551-570
- Alareeni, B.A. (2019). The Associations between Audit Firm Attributes and Audit Quality-Specific Indicators: A Meta-Analysis, *Managerial Auditing Journal*, 34(1), 6-43.
- Alqaydi, E. S. (2015). Investigating the Factors of the Police Force Culture that Influence the Maintenance of the EFQM Excellence Model within the United Arab Emirates. *Al-Fikr Al-Shurti*, 78(1867), 1-117.
- Barahmi, Kanza (2014). The Role of Internal Auditing in Corporate Governance, Case Study of EMO, Constantinople State, Master Thesis, University of Constantinople: Algeria. (in Arabic)
- Dayanandan, R. (2013). Good Governance Practice for Better Performance of Community Organizations-Myths and Realities. *Journal of Power, Politics & Governance*, 1(1), 10-26.

- Kassem, R., Ajmal, M. M., & Khan, M. (2017). The Relationship between Organizational Culture And Business Excellence: Case Study From United Arab Emirates. *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (732-751). IGI Global.
- Kentab, M. Y. (2018). The Applicability of Governance at King Saud University in Riyadh. *Universal Journal of Educational Research*, 6(1), 25-41.
- Luthra, Jasleen, (2016). Achieving Corporate Excellence through Good Corporate Governance Practices, *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 2, (9).
- Medhat Abu Al-Nasr (2015). Future Leaders: The New Distinguished Leadership. Nasr City: Cairo: The Arab Group for Training and Publishing. (in Arabic)
- Mohamed Zairi (2007). Excellence in Performance - A Practical Guide. (Hani William, the translators) UAE: Dubai: Arabization and Publishing Center: The Electronic College of Total Quality. (in Arabic)
- OECD. (1999). OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publications Service, France.
- OECD. (2004). OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publications Service, France.
- Otman, K. A. M. (2014). Corporate Governance And Firm Performance In Listed Companies in the United Arab Emirates (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Salman, Muna (2006). Documentation, a Guide for Excellence in Documenting Professional Performance Submitted for Educational Awards, First Edition, Dubai: Dubai Library for Touzi. (in Arabic)
- Solomon, J 2010, Corporate governance and accountability, 3th ed., Wiley, Hoboken, NJ.
- Suliman, Abdalah (2013). The Impact of State Awards for Excellence in Organization Development - Private Sector Case Study, Dubai Taxi Company, unpublished PhD thesis, Umm University Islamic Durman: Sudan. (in Arabic)
- Tourani-rad, A., Ingle, C., & Gilbert, A. (Eds.). (2010). *Handbook on Emerging Issues In Corporate Governance*. World Scientific.
- Van, Vu Thi. (2012). Local Government on the Way to Good Governance The case of Hanoi and Berlin. Unpublished PhD thesis, University of Potsdam.