



جمهورية العراق

وزارة التخطيط

دائرة السيطرة النوعية

قسم تقويم المطابقة للسلع المستوردة

أثر الحوكمة وتطبيقاتها في أداء الجهاز المركزي
للتقييس والسيطرة النوعية

إعداد

ر.مهندسين

اركان زهير عبد الحسين

ماجستير في تقويم الأداء الوظيفي

م ٢٠٢٤

٥١٤٤٥

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---|
| I - I | منهجية الدراسة |
| I | حدود الدراسة |
| I | أهداف الدراسة |
| I - I | أهمية الدراسة |
| I | الخلاصة |
| I | المقدمة |
| I | مشكلة |
| I | فرضية الدراسة |
| I | مجتمع الدراسة |
| ٦-١ | الفصل الأول المبحث الأول : الحوكمة |
| ٢-١ | مفهوم الحوكمة |
| ٢ | أدوات الحوكمة ووسائلها |
| ٤-٢ | مبادئ الحوكمة |
| ٦-٤ | الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة |
| ١٤-٧ | الفصل الأول المبحث الثاني : أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية |
| ٧ | مفهوم الأداء |
| ٨-٧ | تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية الى النظرة الحديثة |
| ٩ | أبعاد الأداء |
| ١١-٩ | خصائص الأداء |

| | |
|-------|--|
| ١٢-١١ | الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية |
| ١٣-١٢ | اختصاصات الجهاز |
| ١٨-١٥ | الفصل الثالث : الجانب العملي للدراسة |
| ١٧-١٥ | مبادئ حوكمة المؤسسات وفق معيار الـ ISO ٣٧٠٠٠ |
| ١٨-١٧ | مناقشة معايير الحوكمة وفق المواصفة ISO ٣٧٠٠٠ |
| ٢٠-١٩ | الفصل الثالث : الإستنتاجات والتوصيات |
| ١٩ | الإستنتاجات |
| ٢٠ | التوصيات |
| ٢٢-٢١ | المصادر |

| الأشكال | |
|----------------|---|
| II | مخطط الدراسة |
| ٨ | مخطط الأداء |
| ١٤ | الخارطة التنظيمية للجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية |
| الجداول | |
| ١٧-١٥ | مبادئ حوكمة المؤسسات وفق معيار الـ ISO ٣٧٠٠٠ |

منهجية الدراسة

تعرض منهجية الدراسة أهداف ومشكلة الدراسة وحدودها الزمانية والمكانية والفرضيات التي انطلقت منها مع بيان خصائص العينة مدار البحث وكالاتي:

حدود الدراسة

- قُدمت الدراسة خارج الخطة السنوية لقسم تقويم المطابقة للسلع الاستيرادية لسنة ٢٠٢٤ وتمثل إطارها بـ:
- الحدود المكانية: تم تحديد مقر الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية نظرا لأهمية العمل الذي يقوم به الجهاز ولتنوع الموارد البشرية العاملة فيه.
 - الحدود الزمانية: تم اكمال الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة من خلال الاطلاع على المصادر الرصينة واءاء العينة المبحوثة الى تحقيق الأهداف الأتية :
- الاطلاع ومعرفة مبادئ وتطبيقات الحوكمة .
 - قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل تشكيلات الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .
 - تعزيز الدور الرقابي والإشرافي للجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .
 - صياغة المبادئ والقواعد الأساسية التي تسهل من عملية إدارة الجهاز وضمان الرقابة الفعالة على تشكيلاته .
 - توزيع الأدوار والمسؤوليات بين إدارات الجهاز عبر المساهمة في اقتراحات إعداد هياكل تنظيمية محكمة .
 - حماية حقوق أصحاب المصلحة (الموظفين والإدارات والمراجعين) وفق تعزيز مبدأ الشفافية والعدالة .

أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة بتحديد النقاط التي تسعى الدراسة الى تغطيتها وبلوغها بغية تحقيق الفائدة العامة لمجتمع الدراسة المستهدف وللمنظمة التي شرعت فيها الدراسة وكالاتي :
- الكشف عن مفهوم الحوكمة ومبادئها وتطبيقاتها بالنسبة لجميع العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .
 - تركز الحوكمة على زيادة الموثوقية في مخرجات الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من خلال دقة التقارير التي ينشرها للجمهور العام سواء المالية منها او المتعلقة بالأنشطة المتنوعة لتشكيلات الجهاز .
 - تشكل هذه الدراسة إسهامًا علميًا جديدًا في مجال حوكمة المؤسسات الحكومية .

- ث- إثراء مكتبة الجهاز بشكل عام، من خلال ما توفره هذه الدراسة من معلومات مهمة تحفز الباحثين والدارسين على مواصلة الكتابة في مجال الحوكمة .
- ج- إبراز أهمية الحوكمة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي ووضع توصيات علمية قد تسهم في تطوير الأداء الوظيفي .
- ح- توفر الدراسة لمتخذي القرار في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية معلومات عن تأثير الحوكمة في أداء الجهاز.

الخلاصة

تبين الدراسة أثر تطبيق الحوكمة ومبادئها على عمل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ، إذ نتج عن الدراسة وجود غاية موثقة ومعلومة لجميع العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية مع تثبيت مجموعة من القيم المؤسسية التي يتبناها الجهاز وهي مفهومة وواضحة للمستفيدين كما إن الخطة استراتيجية للجهاز تمتاز بأنها واضحة ومفهومة لجميع العاملين ويمارس الجهاز السلطة الرقابية وفق تخصص كل دائرة من الدوائر والتشكيلات المرتبطة فيه كما لوحظ إن الجهاز يطبق اغلب مبادئ الحوكمة ولكن دون تسمية للإجراءات التي ينفذها الجهاز الخاصة بمبادئ الحوكمة:

- أ- يمارس الجهاز سلطة المسائلة والمحاسبة للمتعاملين معه وكذلك للموظفين وفق القانون والتعليمات النافذة .
- ب- يشارك الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الإدارية .
- ت- يتمتع الجهاز بقيادات ميدانية قريبة من العاملين وملبية لطموحاتهم .
- ث- يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية استناداً الى المعلومات الموثقة ووفق القانون
- ج- هناك احتساب وتثبيت للمخاطر وفق الخطة الإستراتيجية المعدة من قبل الجهاز .
- ح- يتم اتخاذ القرارات الإدارية بصورة متوافقة مع المصلحة المجتمعية العامة.
- خ- ان تأسيس الجهاز المركزي تم وفق القانون الذي تم صياغته ليعخدم المجتمع ويحقق تطلعات الأجيال المقبلة .

المقدمة

ظهرت على ساحة علم الإدارة مصطلحات حديثة علمياً وعملياً تتعلق بإيجاد ممارسات جديدة في علم الإدارة، وتفرض على المنظمات الأخذ بها لأجل إحداث التطوير المنشود، حيث نجد أن من بين تلك الممارسات والتوجهات الإدارية الحديثة نوعاً ما الحوكمة، والتي جاءت نتيجة الحاجة إلى إيجاد إصلاح موضوعي وتطوير في الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية مما دفع المستفيدين للمطالبة بنظام حوكمة فعال يحسن الشفافية والمساءلة ويكافح هذه السلوكيات. بالإضافة إلى ذلك، زاد الوعي بأهمية الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة والاستقرار الاقتصادي، وتزايدت التدابير التنظيمية والرقابية على الأنشطة المالية والمنظمات بعد الأزمة المالية في عام ٢٠٠٨. وهنا مثلت الحوكمة دوراً هاماً في تعزيز المساءلة في إدارة المنظمات واتخاذ القرارات وفي عام ٢٠٠١ ظهرت مشكلة منظمة انرون والتي كانت من أكبر منظمات الطاقة في العالم، حيث بلغت إيراداتها ١١١ مليار دولار نتيجة لذلك بلغ سعر سهمها ٩٠ دولار. ولكن تبين أن هذه الأرقام مبالغ فيها ونتيجة لذلك تم إجراء تحقيق ولوحظ وجود تلاعب من قبل أعضاء مجلس الإدارة لتضخيم الأرباح وزيادة حصتهم. أدى ذلك إلى انهيار المنظمة وفقدان الثقة فيها من قبل المستفيدين وتأثر بهذا الضرر أصحاب المصلحة والموظفون ، لذا وجب وجود قوانين وإجراءات ومعايير لحماية أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. ويُطلق على هذه القوانين والإجراءات مفهوم الحوكمة والتي تعرف بأنها المعايير والأنظمة والقوانين التي يتم من خلالها توجيه وضبط ورقابة المؤسسات ، إذ ينطوي ذلك على وضع وتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات وإدارة الموارد لتحقيق أهداف محددة وضمان المساءلة إذ ركزت الحوكمة في مفهومها على إحداث طفرة في الأداء بجميع جوانبه وإحكام الرقابة على ذلك الأداء ومن خلال أسس عديدة أهمها اللامركزية والمسؤولية والشفافية والمحاسبة والتفويض، وذلك لترشيد الأداء وتهذيبه بشكل سليم وصحيح يتوافق مع تحقيق الفاعلية وتحسين الأداء الوظيفي والاقتصادي في المنظمات لضمان حقوق المساهمين والعاملين وأصحاب العلاقة وهنا شرع الجهاز بمبادئ الحوكمة وتطبيقاتها من خلال الألتزام بالنشر الدوري لأنشطته ومهامه ووسائل الرقابة التي يتبعها للجمهور العام من خلال النشر في وسائل التواصل الاجتماعي.

أولاً- مشكلة الدراسة:

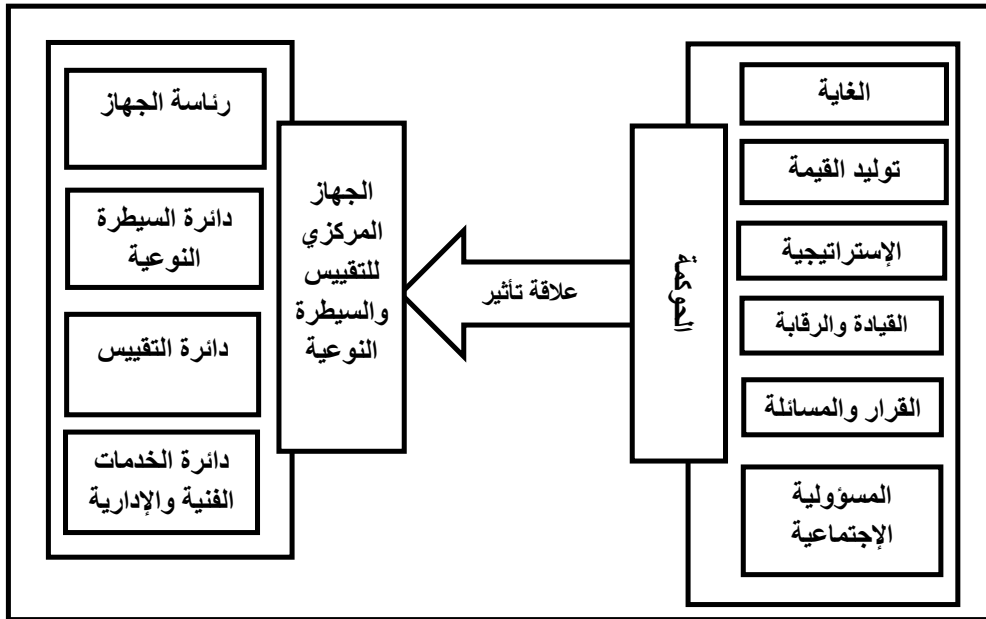
الحوكمة هي من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور واستمرارية المنظمات في القطاعين الخاص والعام وتسعى جميع الأطراف الفاعلة في هذه المنظمات إلى إيجاد أساليب فعالة وموثوقة لمعالجة تضارب المصالح فيما بينها. ويعد الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية كغيره من المنظمات ملزم بضمان تطبيق مبادئ الحوكمة في ادائه العام لضمان تحقيق مخرجات أفضل على الصعيد المالي والإداري والوظيفي من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معه. ومن هنا تكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤل الآتي:

كيف يمكن لتطبيق الحوكمة ومبادئها في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية أن يساهم في تحسين الأداء العام للجهاز وتعزيز القيم الإيجابية للأطراف المتعاملة معه ؟

فرضية الدراسة :

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة منطوقية لتطبيق مبادئ الحوكمة في أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.

مخطط الدراسة :



شكل رقم (1)
المصدر / إعداد الباحث

مجتمع الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ، وتم التركيز على الوثائق الرسمية كأساس لتحديد ومعرفة مستوى تطبيق الحوكمة في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وتعامل مجتمع الدراسة وفقها .

الفصل الأول

المبحث الأول

الحوكمة

تمهيد

تجد العديد من المنظمات اليوم نفسها عاجزة عن التطوير والتنمية ويعود سبب ذلك ، إلى الهدر في الموارد البشرية والمادية، وضعف الأداء وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة نتيجة التداخل في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات إضافة لضعف جودة الخدمات المقدمة ، وبالتالي عدم رضا جميع الأطراف من طالبي الخدمة من جهة، وضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية من جهة أخرى .

ويعد موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة نسبياً إذ ظهر مصطلح “حوكمة المنظمات” في عام ١٩٧٦م لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية وكان ذلك على أعقاب أكبر قضية إفلاس مرت على أمريكا في ذلك الوقت حيث أعلنت شركة النقل إفلاسها عام ١٩٧٠م وتسبب ذلك في أزمة اقتصادية، وبعد سلسلة من التحقيقات في الأمر اتخذت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية في عام ١٩٧٤م مجموعة من الإجراءات القانونية ضد ثلاثة من إدارات الشركة وذلك جراء تقديمهم بيانات مظلة تجاه البيانات المالية للشركة، كما شملت الإجراءات مجموعة كبيرة من المدراء التنفيذيين لقاء خرقهم لقواعد مهنية تحت نطاق أعمالهم كانت السبب خلف هذا الانهيار وفي نفس المجال عام ٢٠٠٢ تم تشريع قانون ساربينز اوكسلي (SOX) Sarbanes-Oxley Act Of ٢٠٠٢ وهو قانون أصدره الكونغرس الأمريكي في عام ٢٠٠٢م كردة فعل لسوء الممارسة المحاسبية في بدايات هذا القرن عندما تضرر الاقتصاد الأمريكي جراء عدد من الفضائح العامة مثل فضيحة شركة أنرون ، يهدف هذا القانون إلى حماية المستفيدين من احتمالية قيام المنظمات بالأعمال المحاسبية الاحتمالية، كإصدار تقارير مالية غير حقيقية لا تعكس حقيقة القيمة المالية للمنظمة لذلك توجب أن يتضمن قانون ساربينز أوكسلي إصلاحات صارمة لتعزيز صحة الإقرارات المالية للمنظمات ولتجنب الاحتيال المحاسبي ، لينتج مؤخراً اجتماع وزراء مالية دول مجموعة العشرين G٢٠ الذي عقد في عام ٢٠١٥م إذ اتفقوا على تثبيت المبادئ الأساسية للحوكمة بين المنظمات والتي يمكن ان تختلف حسب المنظور الذي تتبناه كل منظمة والغرض الذي أنشأت منه (اليساري ، ١ : ٢٠١٨) .

١- مفهوم وتعريف الحوكمة

الحَوْكَمَة لفظٌ حديثٌ في اللغة العربية، وقد أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام ٢٠٠٢م إذ جاء ترجمةً للكلمة الإنجليزية Governance والتي من معانيها (حَكَمَ). وذلك بعد أن انتقلت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية من السياسة إلى الاقتصاد لتدل على المعنى الاصطلاحي وارتبطت مع الشركات Companies لتصبح وكأنها لفظ واحد من جزأين “Corporate Governance” أي: “حوكمة الشركات”، وابتدأ تطبيق هذا المفهوم عليها، والذي يعني الإدارة الرشيدة (Alamgir, ٢٦: ٢٠٠٧) ، ، فيما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المنظمات ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ، في حين أشار

معهد المدققين الداخليين (IIA) الى الحوكمة وربطها بإدارة المخاطر وبين بأنها العمليات التي تتم وفق الاجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الوحدة الاقتصادية والتأكد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنظم، وعُرفت الحوكمة وفق ماجاء في التقرير الشهير Cadbury Report (المملكة المتحدة، ١٩٩٢)، نسبة إلى أدريان كادبوري الذي ترأس لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات والتي شكلها مجلس العموم البريطاني بأنه النظام الذي تدار بمقتضاه المنظمات و يراقب عملها ، وبين معهد بكة في المملكة العربية السعودية مفهوم الحوكمة بالنظام الذي يُدير الأنشطة والقرارات الخاصة بالمنظمات والحكومات وفق مجموعة من القواعد والمعايير التي توضح شكل العلاقات بين جميع العاملين والمستفيدين بشكل عام (٢٠٢٤، bakkah institute) ويرى الباحث ان سبب اختلاف تعريف الحوكمة بين المصادر يرجع الى تركيز كل مصدر على هدف او نشاط معين وربط الحوكمة ومبادئها فيه فمنهم من يرى ان الحوكمة تركز على القرارات والأنشطة ومنهم من يرى انها تركز على إدارة المخاطر للمنظمات أو العلاقات بين العاملين وغير ذلك من المصطلحات وهذا يبين مدى أهمية الحوكمة ويوضح غرضها فهي نظام مكون من سلسلة من الإجراءات التنظيمية والإدارية ذات الطابع الرقابي تضمن الشفافية والعدالة بين أصحاب المصالح وزيادة موثوقية مخرجات المنظمة للجمهور العام وتتطلب تشريعات قانونية وإجراءات إدارية واضحة .

٢- أدوات الحوكمة ووسائلها

حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توافر الآتي (الطائي، رؤوف، ٢٠١٩:١٣):

- ١- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
- ٢- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في المنظمة بشكل دقيق ومتوازن.
- ٣- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن مساندة عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
- ٤- إيجاد مدونة سلوك وظيفي او أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
- ٥- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.
- ٦- الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها.

٣- مبادئ الحوكمة :

ترتبط الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بمكافحة الفساد ويرجع سبب ذلك الى أسباب تبلور مفهومها كنظام للوقاية من الفساد، ولذلك يلاحظ وجود تشابه وثيق بين مبادئ الحوكمة ومبادئ مكافحة الفساد والتي يمكن ان نبينها كالآتي (UNODC، ٢٠٢٤:٥-٢):

٣-١- المشاركة

تشير المشاركة إلى فرصة مشاركة جميع فئات العاملين بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار المتعلق بجميع القضايا ذات الأهمية للمنظمة ويتم تعزيز المشاركة عن طريق تمكين بيئات العمل (الداخلية والخارجية) التي يتم فيها نشر المعلومات ذات الصلة بشكل مناسب في الوقت المناسب بحيث يتمكن جميع الأشخاص المعنيين من التعبير عن آرائهم بطريقة غير مقيدة.

٣-٢- سيادة القانون

تعني سيادة القانون ممارسة المنظمة لسلطاتها الممنوحة بموجب القانون المحدد والنافذ وفق استخدام المعايير المقررة والمنشورة التي تجسد قيم المنظمة بصورة علانية وعلى نطاق واسع تجنب الخصوصية وهذا يعني أن الأطر

القانونية المعمول بها، والنظام والقانون، والنظام القضائي المستقل والفعال وحقوق الملكية والعقود ، مطبقة وتطبق معايير المساواة من جانب اخر وجوب وجود محددات قانونية تبين سلطة المنظمة وصلاحياتها تجاه العاملين فيها. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تستجيب القوانين العادلة والمنفذة بشكل محايد لاحتياجات العاملين وتلبية تطلعاتهم بأسلوب ينسجم مع غرض المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية .

٣-٣- الشفافية

توجد الشفافية عندما يستطيع العاملون والمستفيدين من فحص عملية صنع القرار المتخذ من قبل من هم في إدارة المنظمة وتعتمد الشفافية على مبدأ الشراكة أي يجب على المسؤولين إتاحة المعلومات للمجتمع ويجب أن يكون هناك أشخاص مخولين ومجموعات تمتلك الصلاحية للوصول الى المعلومات الخاصة بصنع القرار وطريقة اتخاذه . ويجب أن تكون القواعد والإجراءات متاحة للتدقيق ومفهومة مما يعني أن المنظمة يجب ان توضح ما يجري من إجراءات وتعليمات وكيف تحدث ولماذا، ومن يشارك، وما هي القرارات التي تتخذ بشأن المعايير الخاصة بالتقييم والتدقيق والجانب المالي للمنظمة إضافة لذلك تعد الشفافية مقياس لمدى رغبة المنظمة في تطبيق قواعد الحوكمة ، وتعد الشفافية هي أيضا أحد أهم المبادئ التي تقوم عليها مكافحة الفساد وتتطلب موارد هائلة ونظامًا يوفر التدفق الحر للمعلومات ذات الصلة والتي يمكن لأصحاب المصلحة الوصول إليها بسهولة وبطريقة مفهومة بحيث يمكن مراقبة القرارات وتنفيذها بسهولة.

٣-٤- الاستجابة

توجد الاستجابة عندما تخدم المنظمات والعمليات التي تتبعها جميع أصحاب المصلحة بسهولة وبطريقة سريعة ومناسبة بحيث تتم حماية مصالح جميع المستفيدين. وتشير الاستجابة أيضًا إلى تحديد الممارسات القائمة على التمييز والتي تؤثر على العاملين ومعالجتها ومشاركة جميع الجنسين في بيئة العمل دون أي تمييز. ومن الممكن ادراج آليات تحسين الاستجابة حيث أنه من المفترض أن تكون الإدارات الوسطى أكثر دراية واستجابة لمتطلبات العاملين لديها وجعلهم أكثر فاعلية للمشاركة في عملية صنع القرار. ويمكن للتعليمات والأنظمة ان تساهم بجعل المنظمة أكثر استجابة لمتطلبات بيئة العمل او للمشاكل او المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف فالاستجابة ترتبط بالمرونة ارتباط وثيق من حيث المفهوم .

٣-٥- توافق الآراء

يعد توافق او انسجام الآراء من أصعب مبادئ تحقيق الحوكمة إذ ان عملية صنع القرار تتطلب توافق عدة جهات وعدة عاملين من مختلف التخصصات كما إن تأثير تنفيذ القرار سيشمل بعض الجهات دون أخرى وهذا بدوره يولد نوع من معارضة القرار حتى قبل صدوره لذلك يجب ان تضمن عملية صنع القرار تحقيق مصالح وأهداف المستفيدين .

٣-٦- الإنصاف والشمول

يتواجد الإنصاف والشمول عندما يكون لدى كل عمل في المنظمة فرص مضمونة او مسار محدد لترقيته أو الحفاظ على مركزه الحالي ، وهذا يجب ان يشمل جميع العاملين عند وضع السياسة

وصياغتها بحيث لا يشعر أي شخص بالعزلة أو الحرمان من الحقوق أو بتحييده وتهميشه . وتتطلب الحوكمة الرشيدة شرطين أساسيين : الأول أن تكون المسؤوليات والمناصب متاحة للجميع في ظل حالة من المساواة العادلة في منح الفرص، وثانياً أن توفر أكبر فائدة للأفراد العاملين الذين يشكون من الظلم أو عدم المساواة في الفرص بعد اثبات ذلك (مبدأ الاختلاف).

٣-٧- فعالية الإدارة وكفائتها

تتواجد فعالية وكفاءة الإدارة عندما يتم توظيف الموارد بأفضل العمليات لتحقيق نتائج تلبي احتياجات المستفيدين ، وتتطلب الفعالية والكفاءة تحسين الجودة وتوحيد تقديم الخدمات العامة وإضفاء الطابع المهني على البيروقراطية وتركيز الجهود على الوظائف الحيوية والقضاء على التكرار أو التداخل في الوظائف والعمليات. وتبسيط الإجراءات الخاصة بالمنظمة والحد من الروتين واستخدام التكنولوجيا المناسبة عندما يكون ذلك ممكناً وكذلك تنسيق العمليات بين مختلف الوحدات الإدارية لمعالجة المعلومات الزائدة عن الحاجة.

٣-٨- المساءلة

تعتمد المساءلة على مبدأ أن كل عامل ، مجموعة من العاملين ، فرق العمل هم مسؤولون عن أعمالهم وخاصة عندما تؤثر أفعالهم على المصلحة العامة ويشار إلى محاسبة أو مسؤولية أفعال العاملين وتعد المسائلة الرادع المباشر في مكافحة الفساد كما إن الرقابة تعتمد اعتماد مباشر على مبدأ المسائلة وهنا نود الإشارة الى أن المسائلة لاتعني العقاب انما تعني الثواب للأفعال الإيجابية وجزاء للأفعال السلبية .

٢- الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة:

عند تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات قد تتعرض لحدوث بعض التحديات والصعوبات التي تعرقل تطبيقها وهي كالاتي: (٢٠٢٤, bakkah institute)

٢-١- رفض التغيير

قد تلاحظ عند تطبيق الحوكمة داخل المنظمة بعض المقاومة للتغيير من قبل الموظفين أو الأفراد، وذلك لخوفهم من التغيير وشعورهم بالراحة للنظام الحالي. ويكون الحل هنا هو نشر الوعي والثقافة عما هو جديد ومدى أهميته، والفوائد التي سوف تعود على المؤسسة عند تطبيقه، والتي بالتالي سوف تعود على جميع العاملين بالنفع. ولهذا يجب شرح أهمية الحوكمة وفوائدها لهم.

٢-٢- عدم التزام الأفراد بشكل عادل

قد يطرأ اختلاف في درجة التزام الأفراد بتبني معايير الحوكمة داخل المؤسسات، مما ينتج عنه تباين في النتائج المتحققة الالتزام الفعّال بمبادئ الحوكمة يتطلب فهماً عميقاً وشاملاً لهذه المبادئ. لذلك،

يظهر أهمية تنظيم دورات تدريبية توعية للموظفين وجميع أفراد العاملين داخل المؤسسة، بهدف تعزيز الالتزام الفردي والجماعي تجاه مفاهيم الحوكمة.

٣-٢- انتشار الفساد

يمكن أن يكون الفساد سبباً في عرقلة عملية تنفيذ مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة. من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز مراقبة فعالة، يمكن التغلب على هذا التحدي. يجب التركيز على تعزيز النزاهة والشفافية داخل المؤسسة، وكذلك إيجاد آليات فعّالة للإبلاغ حول أي حالات فساد قد تطرأ. ذلك يسهم في إقامة بيئة عمل تحافظ على النزاهة وتعزز مفهوم الشفافية.

٤-٢- قلة الموارد

تطبيق مفاهيم الحوكمة يتطلب توفير موارد متنوعة مثل الأموال والوقت والجهد. لا يمكن تحقيق الحوكمة بشكل فعال دون تخصيص هذه الموارد بشكل كافٍ. يجب على المؤسسات الراغبة في تحسين هياكل الحوكمة أن تتأكد من توفير التمويل اللازم والتفرغ الزمني لتحقيق ذلك. توفير هذه الموارد يضمن استمرار الدعم لعمليات تطوير وتعزيز الحوكمة داخل المؤسسة.

٥-٢- اختلاف الثقافة واللغة

قد يتسبب اختلاف اللغة أو الثقافة بين الأفراد أو الموظفين داخل المؤسسة إلى حدوث عدم تفاهم، وبالتالي عرقلة في تطبيق معايير الحوكمة بشكل صحيح. ولهذا من المهم أن توفر الشركات دورات تدريبية لتعليم الموظفين أهم المعايير وطرق التطبيق بغض النظر عن ثقافتهم أو لغتهم.

٣- خصائص الحوكمة

من أهم خصائص الحوكمة ما أشار إليه (نوري وسلمان، ٢٠١٠: ١٢) وهي: -

- ٣-١ تطبيق المساءلة لمختلف إدارات المنظمة.
- ٣-٢ توفر الضمانات الكافية للحد من الفساد المالي والإداري.
- ٣-٣ تعظيم قيمة المنظمات تجاه المنافسين وزيادة أدائها.
- ٣-٤ تحقيق التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية لعمل المنظمات.
- ٣-٥ خلق توازن في العلاقات التعاقدية بين إدارات المنظمات والمستفيدين.

٤- محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما:

٤-١- المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي) مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد (وكفاءة القطاع المالي) البنوك وسوق المال (في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع. وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة) ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع

ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها .) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية إضافة الى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (S. Ibid. pp: ٣-٤،Fawzy).

٢-٤ - المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثالثة (IIF ,٢٠٠٩:٧) .

الفصل الثاني

المبحث الثاني

أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية

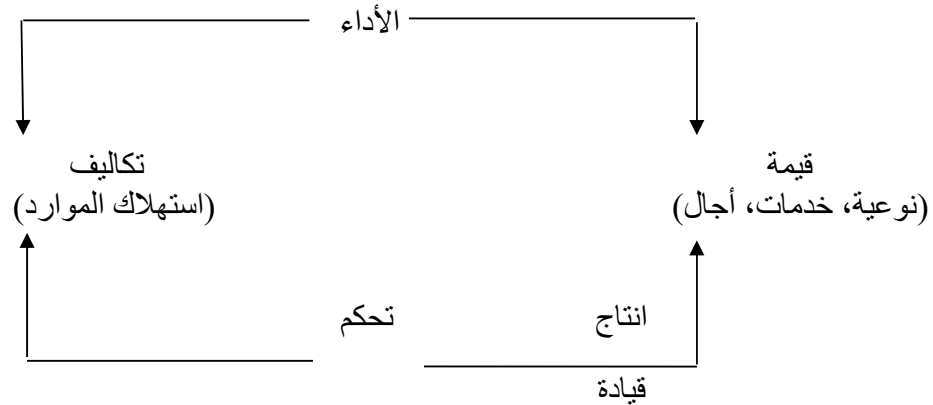
١- مفهوم الأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في تباين آراء الباحثين والمتخصصين في الإدارة عموماً والأداء خصوصاً رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل باحث أو مجموعة من الباحثين ، ويشير مفهوم الأداء في عومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويعد الأداء هو المقياس المحدد لنجاح المنظمة وديمومتها في بيئتها التنافسية، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية للمنظمة وكيفية الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وذلك من خلال استخدام مجموعة الأنشطة والأساليب المناسبة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل واقعي وقابل للقياس والتنفيذ وبالتالي تحقيق مستوى الأداء المطلوب ويعد الأداء المؤسسي مفهوماً رئيسياً للمنظمة حيث يعد نقطة التقاء للجهود الحثيثة ما بين الإدارة والعاملين (MONTES, & OTHERS, ٢٠٠٣: ٢٩)، ويعد الأداء المؤسسي عبارة عن المخرجات التي يهدف النظام الإداري إلى تحقيقها إذ أنه نظام متكامل يعمل بصورة مترابطة لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب في ظل المتغيرات والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ويعد الأداء مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتبعها المنظمة والتي تبرز من خلال قدرتها على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية واستقطابها وتحفيزها لبلوغ الأهداف الموضوعية وذهب بعض الباحثين لاعتبار الأداء المؤسسي مقياس لقدرة المنظمة على التكيف مع التطورات البيئية وسرعة الإستجابة لها وإستغلالها لرفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المنظمة التنافسية (المحاسنة، ٢٠١٣: ٢٢) ، ومن جهة أخرى عرفه (Yiwei Li & others, ٢٠١٧: ٧٥) بأنه محصلة ما تم تحقيقه في الأمد القصير بالشكل الذي يضمن تفوق المنظمة في الأمد البعيد ويرى معد الدراسة إن الأداء يعتمد على عدة عوامل قياسية منها المدخلات المادية والمالية والبشرية والتشريعات والقوانين المعمول بها إضافة الى مستوى مهارة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة وعوامل أخرى تجتمع لغرض تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية .

٢- تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية الى النظرة الحديثة

يعد الأداء من المفاهيم التي تنسم بالديناميكية والحركية في محتواها المعرفي، إذ شهد الأداء تطوراً منذ نشأته الى وقتنا الحالي ويرجع سبب ذلك الى التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا للباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (فريدريك تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة" الحركة والزمن". " مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية للمنتجات التي تنتجها المصانع عند بزوغ الثورة الصناعية في اوربا (: ٢٠٠٤ , Giroud & OTHERS) (٦٥)

ومع مرور الزمن شهد الأداء تطوراً واضحاً للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كألية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه وتم وفق ذلك الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء ،و تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في الإدارة (خصوصاً إستراتيجية التمايز)، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة ، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم أداء المنظمة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة. ويمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الأداء في الشكل الاتي (Giroud & OTHERS , ٢٠٠٤ : ٦٦) :



شكل رقم (٢)
مخطط الأداء

SOURCE: Françoise Giroud and others, management control and performance management, 2nd edition, Galion edition, Paris, ٢٠٠٤, p٦٥

يتبين لنا من الشكل إن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداءً ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا

لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ (Shareholder value) لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة... الخ) ، وهو ما يعرف بـ (Stakeholder value) كما يضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المنظمة .

٣- أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر إلى الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا وفق المفهوم الشامل للأداء وفق الأبعاد الآتية (الداوي، ٢٠١٠: ٢١٩):

٣-١- **البعد التنظيمي للأداء** : يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها ليكون لدى مديروها المنظمة معايير يتم وفقها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء العام للمنظمة؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس النتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، ومعنى ذلك إن بإمكان المنظمة أن تبلغ مستوى الأداء المطلوب من خلال سلسلة من الإجراءات التنظيمية التي تتخذها استنادا إلى الخطط الموضوعية وإمكانات العاملين فيها ويلاحظ مما سبق إن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية التي تم صياغتها مسبقاً تلعب دورا هاما في تقويم الأداء التنظيمي، حيث تتيح للمنظمة تحديد المعوقات والتحديات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن تؤثر على الجاني المالي والاقتصادي للمنظمة .

٣-٢- **البعد الاجتماعي للأداء**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى درجة الرضا المتحققة عند جمهور العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية وذلك حسب ما يعد درجة المقبولية والوفاء التنظيمي لمجتمع العاملين بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها ويعد هذا مؤشراً فعالاً للأداء. وتبرز أهمية ودور هذا البعد في أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، وكما هو معروف داخل المنظمات إن البعد الاجتماعي هام جداً للاستقرار الوظيفي وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات طرق حلها (كالأزمات والصراعات وطرق حل المشكلات... الخ).

٤- خصائص الأداء:

يعد الأداء الوظيفي من أهم مقومات النجاح التنظيمي ولتحقق المنظمة أهدافها تحتاج إلى خصائص يتم وفقها قياس أدائها ومستوى التحسن فيه وفق الآتي:

٤-١- **الدافع** : يتحقق الدافع من خلال إلهام الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم على الأداء والبقاء، وبشكل أساسي الأداء هو إدراك المهمة المطلوبة والقدرة على إنجازها، والجهود المبذولة، فيرتبط مستوى الأداء بدوره بالمكافآت والرضا في بيئة العمل، وتعتمد المنظمات اعتماداً كبيراً على

مستوى تحفيز موظفيها على العمل من أجل أدائها، فمن المتعارف به عالمياً أن دافع الموظفين يلعب دوراً مهيمناً في أداء المنظمة، فعندما يكون هناك مستوى منخفض من تحفيز الموظفين، فإنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وبالتالي نقص التزامهم وانخفاض إنتاجيتهم مما ينعكس في الأداء التنظيمي فالدافع وراء الموظفين هو الدافع من قبل العناصر الداخلية وليس الخارجية للمؤسسة، هذا يعني أن الموظفين يجب أن يشاركوا في جهد كبير مستمر للتحسين في عملهم، فتحفيز الموظفين هي عملية نفسية تنتج عن تفاعل الموظفين مع بيئة العمل وتتميز باستعداد الموظفين لزيادة جهدهم في العمل من أجل تحقيق حاجة أو رغبة معينة لديهم فيساعد الدافع في زيادة السلوك الموجه من الموظفين لتحقيق الأهداف، ويوفر للموظفين محفزات الإبداع، ويخلق كذلك رغبة لدى الموظفين لتحقيق ما هو أبعد من التوقعات ويمنحهم قوة داخلية تدفع مستوى جهدهم وتصميمهم وطاقتهم في مواجهة العقبات والعوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف (guru, ٢٠٢٢: ٧٦).

٢-٤- التنسيق والرقابة : تشمل الرقابة تحديد المعايير التنظيمية لمواءمة إجراءات الموظفين مع التشريعات النافذة ، بالإضافة إلى مراقبة مدى تلبية هذه المعايير للأهداف الموضوعية ، فالهدف من ممارسات الرقابة بشكل عام هو ضمان تزويد الموظفين بمعلومات عن معايير الأداء ذات الصلة، لتصحيح السلوك المنحرف، وتحفيز الأداء الفعال فالضوابط والرقابة هي اللبنة الأساسية لعمليات التغذية الراجعة والتعلم من الأخطاء، حيث يمكن اعتبار الاتساق الذي تبينه شكلاً من أشكال العدالة الإجرائية، حيث تسهل الضوابط التنسيق والتواصل داخل الفرق والعاملين لأنها تحدد الأهداف المشتركة الأساسية وقواعد العمل المشتركة فهذا يعني أن الموظفين يفهمون بشكل أفضل ما هو متوقع منهم، وما يأتي من أدوارهم والأدوار الأخرى في الفريق؛ مما يجعل من السهل عليهم أداء مهامهم كما هو مخطط له ، بالإضافة إلى ذلك، تعزز الرقابة الشعور بالأهداف المشتركة وتجربة التعاون الذي تحفزه ممارسات الرقابة بين الموظفين وبالتالي تزيد من ولائهم ودافعيتهم للعمل (Verburg & others , ٢٠٢٢ : ٥).

٣-٤- الابتكار : هو عندما تقدم منظمة أفكار لعمليات أو لخدمات أو لمنتجات جديدة لإحداث تغيير إيجابي في أعمالها، ويمكن أن يشمل ذلك تحسين الأساليب أو الممارسات الحالية أو التفكير بشيء جديد كلياً، فالهدف من الابتكار في نهاية المطاف هو تنشيط الأعمال التجارية، وخلق قيمة جديدة وتعزيز النمو والإنتاجية الابتكار في الأعمال مهم؛ لسبب واحد بسيط: القيمة؛ فلكي يتطور أداء العمل، من الضروري أن تستمر في الابتكار والتحسين، فالابتكار الناجح يعني إيجاد فرص إيرادات جديدة، وتحسين القنوات الحالية، وتحقيق أرباح أعلى في نهاية المطاف، بالإضافة إلى منح الشركات ميزة على منافسيها (cassidy , ٢٠١٨ : ٤).

٤-٤- القيادة : تعد القيادة عامل مهم لإنجاح العمل داخل المؤسسات، فهو فن وإدارة عملية التأثير على العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، حيث إنّه دون القيادة لا يمكن للمدير المباشر أن يكون فعالاً، فالقيادة لدى المديرين المباشرين تحوّل الإمكانيات إلى واقع وعندما تكون القيادة الجيدة وفي مكانها الصحيح، فإنه يمكن ملاحظتها في جميع أنحاء المنظمة، فمع القيادة الجيدة يتحقق التواصل الفعال والمفتوح، فنتوضح للجميع رؤية المنظمة وأهدافها، ويشعر الموظفون أنهم جزء مهم من المؤسسة، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم لنجاحها إذ إنّ الأداء العالي للعاملين

في المنظمة هو من أهم الخطوات لتحقيق النجاح، ولا يمكن ضمان هذا الأداء العالي إلا إذا كانت هناك صفات قيادية فعالة متاحة مع المديرين التنفيذيين (٧٢: ٢٠٢٢، guru).

٥-٤ - **الاتجاه** : يتمثل الإتجاه بالخطة الموضوعية حيث تساعد الخطة المكتوبة على توضيح الأهداف والغايات، وتمكن من التواصل مع زملاء العمل، مما يسمح للأخريين في العمل بالوصول إليها أيضاً فيخطط مدراء الأعمال الناجحون الإتجاه المستقبلي لأعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم المالية، بالإضافة إلى تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية، حيث يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي للأعمال على تحقيق أهداف العمل فالوصول لأهداف المنظمة يتطلب تحديد الأهداف والغايات الواضحة والخطوات أو المسار المطلوب لتحقيقها لتجنب العشوائية والتخبط، فالاتجاهات الواضحة كالخريطة التي تسهل عملية الوصول للمكان وكذلك للأهداف (٧٣: ٢٠٢٢، guru).

٦-٤ - **التوجه الخارجي** : يتحقق الأتجاه الخارجي بالإشتراك في تفاعلات ثنائية الإتجاه مستمرة بين العاملين في المنظمة وأصحاب المصلحة يؤدي ذلك الى إقامة التوازن بين التركيز على المهام الداخلية من جهة وفهم البيئة الخارجية والفرص المتاحة للعاملين فيها ، حيث إن التوجه الخارجي يقود إلى التعاون والمرونة ، وهي القيم التي ستلعب دوراً في تحديد المنظمات الأكثر نجاحاً في المستقبل فالتوجه الخارجي يعد أمراً بالغ الأهمية لتطوير منتجات المنظمات في المستقبل، وزيادة القدرة التنافسية من حيث التكلفة، والوصول إلى العملاء واحتياجات التسويق (f2f HR ، ٢٠١٨:٢ PARTNERS).

٧-٤ - **بيئة العمل والقيم** : يُراد ببيئة العمل البيئة المادية كالمكان والبيئة الاجتماعية والثقافية التي تتعلق بالموظفين أنفسهم، حيث تعد البيئة التي يعمل فيها الموظفون عاملاً رئيسياً في مستويات إنتاجيتهم، ففي حال كان الموظفون في بيئة عمل إيجابية فسيعملون بشكل إيجابي وأكثر تحفيزاً، وسيكون ارتكاب الأخطاء أقل، ومستويات إنتاجية أعلى، وجودة أفضل. [٨] بالإضافة إلى أن بيئة العمل الجيدة تعمل على زيادة مستويات الابتكار، وتجعل الموظفين أكثر تقبلاً لتعلم مهارات جديدة، ووضعها موضع التنفيذ (٨٣: ٢٠١٧، PANDEY).

٨-٤ - **القدرات** : التركيز على القدرات التي لدى العاملين يخلق ميزة تنافسية ويدعم الاستراتيجية من خلال ضمان المهارات الداخلية والمواهب؛ فالاهتمام بالقدرات يساعد في التعرف على المشكلات والفرص غير المرئية سابقاً، وتطوير مناهج جديدة لزيادة التأثير، ودعم العمال للتكيف واكتساب المهارات باستمرار، وتوسيع الأفاق، وخلق بيئة مريحة للجانبين؛ حيث يمكن للعمال أن ينمو ويتطوروا بشكل أفضل (HAGEL & OTHERS 2020 :12).

٩-٤ - **المساءلة** : حيث تدور المساءلة في مكان العمل حول وضع توقعات مشتركة للموظفين والزامهم بها من خلال تحديد مهمة الشركة وقيمها وأهدافها بوضوح. وتعني مساءلة الموظف؛ أي تحميل جميع مستويات الموظفين المسؤولية عن تحقيق أهداف العمل وتعدّ المساءلة في العمل مهمة للغاية، إلا أنها تحتاج أيضاً إلى الموازنة، مع الحاجة إلى منح الموظفين الاستقلالية في أدوارهم، حيث يجب أن يشعروا بأنهم مفوضون للقيام بوظائفهم؛ حتى يتمكنوا من امتلاك عملهم والسعي لتحقيق التميز، ففي تعزيز ثقافة مساءلة الموظفين فإنها تساعد على تحقيق مؤسسة عالية الأداء وإن تعزيز ثقافة المساءلة يزيد الكفاءة ويعزز الإنتاجية؛ فعندما يعرف الموظفون من هو المسؤول عن ماذا، فإنه يزيل الارتباك ويوفر الوقت، مما يسمح للأفراد بتلبية التوقعات المحددة بوضوح فعندما يتحول الموظفون إلى أداء العمل بشكل ضعيف أو يفشلون في تلبية التوقعات،

يجدر القيام بالمحاسبة والتتيف بشأن التوقعات ومساعدتهم على التحسن. ومن المهم أيضاً تقدير ومكافأة الموظفين الذين يتبعون الإرشادات ويتصرفون بشكل مناسب ويلبون التوقعات أو يفوقونها (PDMS, ٢٠٢٢:٥).

٥- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية

يعد الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من الاجهزة العريقة حيث تأسس عام ١٩٧٩ بموجب القانون رقم ٥٤ الصادر في ٤/٦/١٩٧٩ الا ان جذوره تمتد الى الستينات وتهدف الى حماية صحة وسلامة المستهلك وحقوق الملكية الفكرية واعداد وتطوير ومراقبة المواصفات والمعايير وترسيخ ونشر مفاهيم الجودة وتقييم المطابقة لتعزيز ودعم الاقتصاد الوطني . ان معظم الفعاليات التي يمارسها الجهاز لها علاقة ببعضها ليس من الناحية الفنية الصرفة فحسب ، بل لحمايتها المباشرة للثروة القومية ، اضافة الى اهميتها في العلاقات الاقتصادية الدولية والتبادل التجاري . ومن اهم الاسباب الموجبة لتأسيس الجهاز التأكيد على ضرورة تبني نظام للرقابة الصناعية على الانتاج في المشاريع واخضاعه للتطوير المستمر بما يجعل المنتجات الصناعية الوطنية قادرة على منافسة السلع في الدول المتقدمة والعمل على شد المستهلك بالصناعة الوطنية وزيادة ثقته بها ، وقد تم في حينه ربط الجهاز بوزارة التخطيط والتعاون الانمائي نظرا لطبيعة عمله الرقابي والحيادي ولدعمه وتسهيل قيامه بمهامه .

اهداف الجهاز (الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية) :-

- ١-٥ ايجاد مراجع عراقية معتمدة لمعايير القياس وطرق المعايرة
- ٢-٥ استنباط وتوفير مواصفات قياسية عراقية
- ٣-٥ رفع الكفاءة الانتاجية من خلال السيطرة النوعية ومراقبة الجودة على السلع والمنتجات المحلية والمستوردة .
- ٤-٥ حماية المستهلكين والمنتجين ، وكذلك حماية البيئة والصحة والسلامة العامة
- ٥-٥ تطوير الاختصاصات في مجال التقييس والسيطرة النوعية
- ٦-٥ هيئة الوسائل العلمية للاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية والمنتجات والطاقة
- ٧-٥ دعم التقدم التقني في القطاعات الانتاجية والخدمية
- ٨-٥ العمل على توحيد المواصفات القياسية في الوطن العربي
- ٩-٥ توسيع آفاق التعاون العربي والدولي في مختلف المجالات ذات العلاقة بالتقييس والسيطرة النوعية
- ١٠-٥ نشر الوعي النوعي في مجالات التقييس والسيطرة النوعية بجميع الوسائل المتاحة والعمل على دعم وتطوير الرقابة الجماهيرية على نوعية السلع والمنتجات .

٦- اختصاصات الجهاز :-

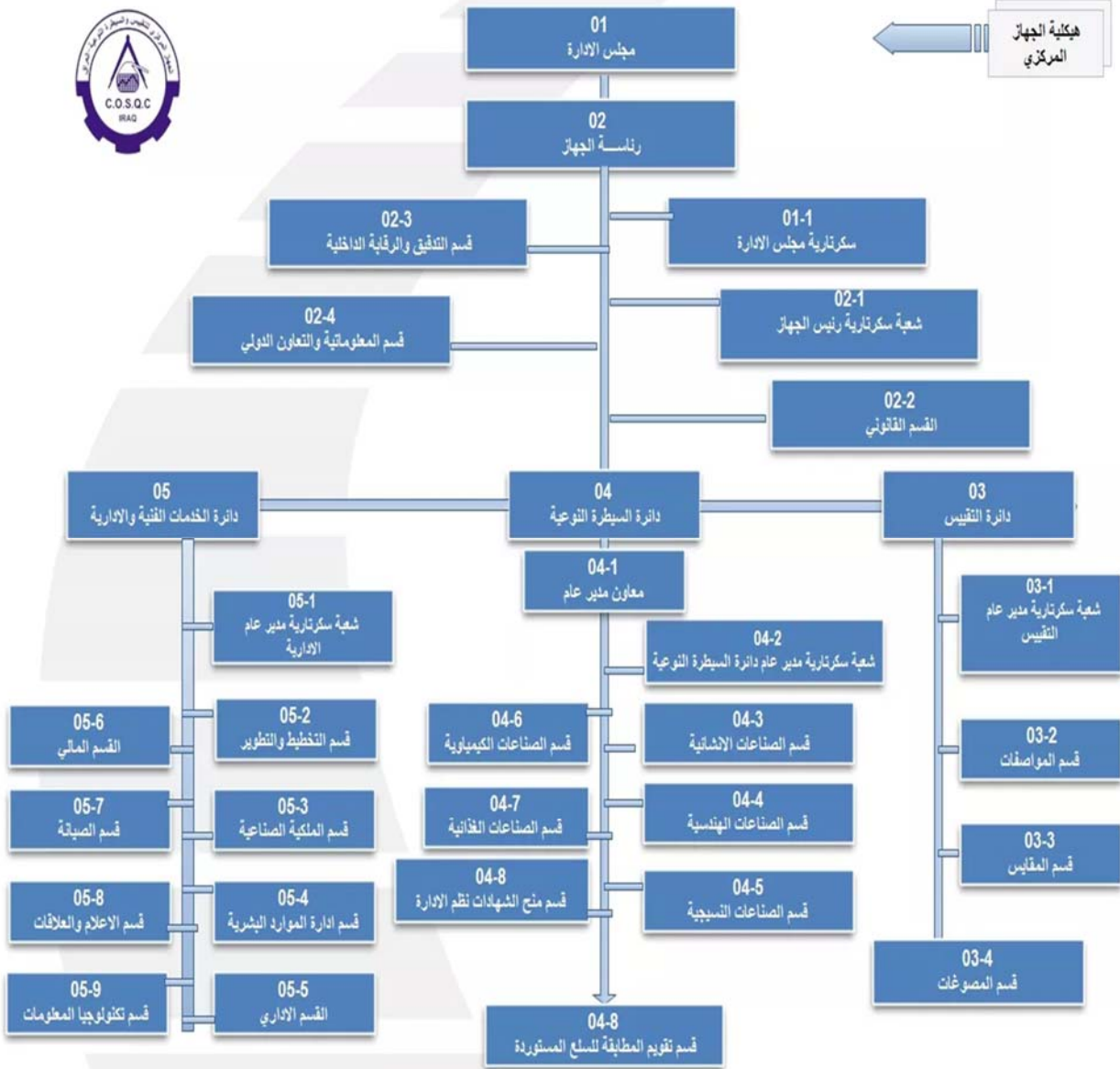
يتمتع الجهاز بالإختصاصات الحصرية التي يمارس مهامه وفقها وهي (قانون الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية رقم (٥٤) لسنة ١٩٧٩) :

- ١-٦ اعتماد نظام قومي للقياس ومراقبة تطبيقه، وإيجاد وحفظ قائمة ومراجع المعايير القياسية العراقية.
- ٢-٦ اعتماد ونشر ومراجعة وتعديل وإلغاء واستبدال المواصفات القياسية العراقية ومراقبة تطبيقها
- ٣-٦ اعتماد ومراقبة تنفيذ نظام قومي للسيطرة النوعية، وتقديم المساعدة الفنية للقطاعات المختلفة في إيجاد دوائر للسيطرة النوعية فيها.

- ٤-٦- منح علامة الجودة واجازة استعمالها وتجديدها وإصدار شهادة المطابقة .
- ٥-٦- مراقبة جودة السلع والمنتجات الوطنية لأغراض التصدير .
- ٦-٦- توحيد وتطوير وسائل وطرق القياس ومعايرة أجهزة القياس وضبطها واصدار شهادة المعايرة .
- ٧-٦- معايرة ووسم الاوزان والمقاييس والمكاييل ومصوغات المعادن الثمينة .
- ٨-٦- اجراء الفحوصات والتحليل والاختبارات والبحوث الخاصة بالتقييس والسيطرة النوعية مباشرة ، او عن طريق تحويل مختبرات معتمدة للقيام بهذه المهمة .
- ٩-٦- تنظيم عمليات الفحص والتفتيش التقني للمكائن والمعدات والاجهزة .
- ١٠-٦- تقديم المشورة في مجالات المواصفات والمعايير القياسية والسيطرة النوعية .
- ١١-٦- النظر في مقترحات وشكاوى المستهلكين والمنتجين ، فيما يتعلق بمواصفات ونوعية المنتجات .
- ١٢-٦- طبع ونشر وتوزيع وتبادل المعلومات والبيانات والدراسات والمراجع المتعلقة بأنشطة الجهاز والاجهزة المماثلة العربية والاقليمية والدولية .
- ١٣-٦- اعداد وتدريب ورفع كفاءة العاملين من مختلف المستويات في مجالات التقييس والسيطرة النوعية .
- ١٤-٦- التعاون مع المؤسسات العربية والاقليمية والدولية المماثلة لتطوير فعاليات الجهاز .
- ١٥-٦- أية فعالية أخرى تتفق وطبيعة اختصاصات الجهاز.

٧- أثر الحوكمة في أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية

تعد الحوكمة في عصرنا الحالي من أهم الإجراءات التي تتخذها الحكومة في سبيل ضمان العدالة والنزاهة والشفافية في إجراءاتها مما يعزز ثقة المواطن بالمنظمة الحكومية التي تتبنى هذه المبادئ ولذلك سعى الجهاز خلال السنوات الماضية على تعزيز دوره في مراقبة السوق الخاص بالبضائع والسلع المستوردة من خلال تعاقدته مع الشركات الفاحصة التي تضمن إجراءات الفحص والتفتيش للبضائع الموردة وفق المواصفة العراقية إضافة الى ذلك سعى الجهاز الى زيادة فعالية مراقبة المنتجات في الأسواق المحلية من خلال الجولات السوقية الدورية التي يقوم بها وكذلك بالنسبة للمصانع الغذائية والإنشائية والكيميائية فيقوم الجهاز بتنظيم فرق دورية لغرض مراقبة هذه المصانع ومدى مطابقتها لمنتجاتها للمواصفة العراقية من جهة والتزامها بالتشريعات القانونية النافذة من جهة أخرى كما اعتمد الجهاز على الإفصاح عن نتائج أدائه للعامة من خلال المنشورات على وسائل التواصل الاجتماعي والتقارير السنوية الدورية التي يصدرها الجهاز عن ابرز منجزاته خلال السنة الماضية وتعد هذه من اهم الركائز الأساسية في تطبيق مفهوم الحوكمة وإطلاع العامة على منجزات المنظمة العاملة في هذا القطاع المعني بمراقبة البضائع الواردة وضمان صحة المستهلك ، ويرى الباحث إن الجهاز يطبق مبادئ الحوكمة من خلال دوائره واقسامه وممارستها للمهام المناطة بها واخراجه للتقارير والخدمات الاستشارية التي يقدمها للزبائن والمستفيدين وفق المخطط الاتي :



شكل رقم (٣)
موقع الجهاز

الفصل الثاني

الجانب العملي للدراسة

يشير الجانب العملي للدراسة الى واقع وأهمية متغيرات الدراسة في إطار المخرجات التي يصدرها الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية للمستفيدين بشكل عام، ويقصد بالمستفيدين هم أصحاب المصلحة كالزبائن الخارجيين (المواطنين والمراجعين لدوائر الجهاز) والعاملين في الجهاز (مديرون وموظفين) وكذلك الهيئات الرقابية والمالية الحكومية التي تتابع عمل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وقد أستعان الباحث بالمراقبة الميدانية والتقارير السنوي لعام ٢٠٢٣ وكذلك المنشورات الرسمية التي يصدها الجهاز على مواقعه الإلكترونية في شبكة الأنترنت وكذلك على اللوحات والجداريات المنتشرة في أروقة الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .

١- مبادئ حوكمة المؤسسات وفق معيار الـ ISO ٣٧٠٠٠:

يصف الجدول التالي الهيكل الخاص بمبادئ الحوكمة وتصنيفها ما بين رئيسية وتمكينية مع وصف كل مبدأ وكالاتي:

| الفئة | وصف الفئة | المبادئ | بيان المبادئ | تطبيق المقياس |
|-------|---|---------|--|--|
| مبدأ | السعي وراء الغاية هو محور جميع المؤسسات وهو ذو أهمية قصوى لحوكمة المؤسسات. لذلك، فإن هذا المبدأ هو الاعتبار الأساسي للحوكمة والنقطة المركزية لجميع المبادئ الأخرى في هذه الوثيقة. ينبغي قراءة جميع المبادئ الأخرى في سياق تطبيق هذا المبدأ. | الغاية | <ul style="list-style-type: none"> - ينبغي أن تتأكد الهيئة الإدارية من تحديد سبب وجود المؤسسة بوضوح بصفته الغاية المؤسسية. - ينبغي أن تحدد هذه الغاية المؤسسية نوايا المؤسسة تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة. - ينبغي على الهيئة الإدارية التأكيد أيضاً من تحديد مجموعة مرتبطة من القيم المؤسسية بوضوح. | معلنة وواضحة ومثبتة بلوائح جدارية مما يضمن اطلاع جميع المستفيدين عليها كأصحاب المصلحة والعاملين والمراجعين |

| | | | | |
|--|---|----------------------|---|---------|
| القيم في الجهاز المركزي معلنة ومثبتة رسمياً | ينبغي على الهيئة الإدارية تحديد أهداف توليد القيمة للمؤسسة بحيث تفي بالغاية المؤسسية بما يتوافق مع القيم المؤسسية والبيئة الطبيعية، والإطار الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه. | توليد القيمة | إن مبادئ الحوكمة الأساسية الأربعة هي جوهر ضمان حدوث الحوكمة الفعالة للمؤسسة . جوهر القدرة على حوكمة المؤسسة بشكل فعال هو - :تحديد نهج المؤسسة لتوليد القيمة؛ -التوجيه والمشاركة في الاستراتيجية | أساسية |
| الإستراتيجية في الجهاز معده وموثقة رسمياً | ينبغي أن توجه الهيئة الإدارية الإستراتيجية المؤسسية وتشارك فيها وفقاً لنموذج توليد القيمة في سبيل تحقيق الغاية المؤسسية | الاستراتيجية | الاستراتيجية بشكل فعال هو - :تحديد نهج المؤسسة لتوليد القيمة؛ -التوجيه والمشاركة في الاستراتيجية والإنتاج تلك القيمة؛ -الرقابة على أن أداء المؤسسة يتم وفقاً للتوقعات التي حددتها الهيئة الإدارية؛ - إثبات المساءلة | |
| يمارس الجهاز السلطة الرقابية وفق القوانين النافذة | ينبغي أن تراقب الهيئة الإدارية على أداء المؤسسة للتأكد من الوفاء بمقاصد الهيئة الإدارية وتوقعاتها للمؤسسة وتراقب سلوكها الأخلاقي والتزامات الامتثال الخاصة بها | الرقابة | عن أداء المؤسسة، وسلوكها، وقراراتها، وأنشطتها. | |
| تمارس الإدارة المسائلة للمقصرين وفق القانون الصلاحيات الممنوحة | ينبغي على الهيئة الإدارية إثبات مسؤوليتها عن المؤسسة ككل ومحاسبة المفوضين | المساءلة | تتناول المبادئ التمكينية الستة مسؤوليات الحوكمة ذات الصلة بالمؤسسات الموجودة اليوم لتلبية توقعات أصحاب المصلحة المتجددة، والبيئة الطبيعية المتغيرة، والسياق الاجتماعي والاقتصادي | |
| يعقد الجهاز اجتماعات مع المستفيدين بصورة دورية ويسعى لضمان مصلحتهم | ينبغي أن تضمن الهيئة الإدارية أن أصحاب المصلحة في المؤسسة يشاركون بشكل مناسب وأن توقعاتهم تؤخذ بعين الاعتبار | مشاركة أصحاب المصلحة | الموجودة اليوم لتلبية توقعات أصحاب المصلحة المتجددة، والبيئة الطبيعية المتغيرة، والسياق الاجتماعي والاقتصادي | تمكينية |
| يتمتع الجهاز بقيادة فاعلة وميدانية | ينبغي أن تفقد الهيئة الإدارية المؤسسية بشكل أخلاقي وفعال وأن تضمن وجود هذه القيادة في جميع أنحاء المؤسسة. | القيادة | البيانات والقرارات | |
| القرارات تؤخذ وفق المعلومات الرسمية الموثقة | ينبغي أن تتعرف الهيئة الإدارية على البيانات باعتبارها مورد ذو قيمة لاتخاذ القرار من قبل الهيئة، والمؤسسة وغيرها. | البيانات والقرارات | حوكمة المخاطر | |
| هناك توثق للمخاطر البيئية . | ينبغي أن تتأكد الهيئة الإدارية من أنها تأخذ بعين | حوكمة المخاطر | | |

| | | | | |
|---|---|---------------------------|--|--|
| | الاعتبار تأثير عدم حوكمة المخاطر اليقين على الغاية المؤسسية والنتائج الاستراتيجية ذات الصلة. | | | |
| يمارس الجهاز مهامه بهدف تحقيق المسؤولية الاجتماعية | ينبغي أن تضمن الهيئة الإدارية شفافية القرارات وأنها متوافقة مع النطاق الواسع للتوقعات المجتمعية. | المسؤولية الاجتماعية | | |
| يسعى الجهاز الى دخول التقانات الحديثة في عمله ويؤثر ويتأثر بالبيئة ومتغيراتها . | ينبغي على الهيئة الإدارية أن تضمن صالحية المؤسسة واستمراريتها وأدائها بمرور الوقت، دون المساس بقدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجاتهم. | صلاحية الأداء بمرور الوقت | | |

المصدر / إعداد الباحث

٢- مناقشة معايير الحوكمة وفق المواصفة ISO ٣٧٠٠٠

تصنف المواصفة ISO ٣٧٠٠٠ مبادئ تطبيق الحوكمة الى عدة فئات هي (رئيسية – أساسية – تمكينية) والمقصود بالرئيسية أي انها تصف وتبين الغرض الرئيسي من وجود المنظمة والذي يمثل نطاق عملها في البيئة المحيطة هل هي ربحية ام خدمية اما المعايير الأساسية أي انها المعايير اللازمة التوفر في البنية الهيكلية للمنظمة لكي تتمكن من تطبيق الحوكمة أما المعايير التمكينية فهي المعايير التنفيذية التي تمارسها المنظمة وفق مهامها وانشطتها المنفذة بصورة مستمرة ولاحظ الباحث إن الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية نفذ اغلب متطلبات المواصفة وكالاتي :

- ١-٢- **الغاية** : إن سبب وجود المنظمة واضح ومفهوم لدى الإدارات العليا في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية اما بالنسبة فيما يخص بيئة العمل الخاصة بالجهاز فهناك لاتأكدية من ارتباط الغاية الخاصة بالجهاز بالقيم التي يتبناها الجهاز .
- ٢-٢- **توليد القيمة** : هناك ترابط بين القيم المؤسسية وبين الغاية التي يتبناها الجهاز وهي منسجمة مع بيئة العمل .
- ٣-٢- **الإستراتيجية** : هناك إستراتيجية معده من الجهاز وموثقة تمثل منهجية متكاملة واستشرافية لعمل الجهاز .
- ٤-٢- **الرقابة** : يمارس الجهاز السلطة الرقابية وفق تخصص كل مؤسسة من المؤسسات المرتبطة فيه فمثلاً يقوم الجهاز بمراقبة السلع الغذائية والهندسية والكيميائية الواردة للسوق المحلية من خلال فرق الكشف والرقابة الميدانية التي تذهب للأسواق المحلية وتكشف موقعاً عن المواد الغذائية وكذلك يحقق زيارات دورية مستمرة للمصانع الكيماوية والهندسية من قبل مختصين وكذلك بقية مؤسساته .
- ٥-٢- **المساءلة** : يمارس الجهاز سلطة المسائلة والمحاسبة للمتعاملين معه وكذلك للموظفين وفق القانون والتعليمات النافذة .

- ٦-٢ مشاركة أصحاب المصلحة : هناك العديد من الاجتماعات التي يعقدها الجهاز مع المتعاملين معه بخصوص المواصفات التي يصدرها الجهاز التي تضمن المصلحة العامة .
- ٧-٢ القيادة : يتمتع الجهاز بقيادات ميدانية قريبة من العاملين وملمية لطموحاتهم .
- ٨-٢ البيانات والقرارات: يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية استناداً الى المعلومات الموثقة ووفق القانون
- ٩-٢ حوكمة المخاطر: هناك احتساب وتثبيت للمخاطر وفق الخطة الإستراتيجية المعدة من قبل الجهاز .
- ١٠-٢ المسؤولية الاجتماعية: يتم اتخاذ القرارات الإدارية بصورة متوافقة مع المصلحة المجتمعية العامة.
- ١١-٢ الصلاحية والأداء بمرور الوقت: ان تاسيس الجهاز المركزي تم وفق القانون الذي تم صياغته ليخدم المجتمع ويحقق تطلعات الأجيال المقبلة لتعزيز الموثوقية بالسلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات التي يتم مراقبتها من قبل الجهاز.

الفصل الثالث

الإستنتاجات والتوصيات

١- الإستنتاجات :

- ١- وجود غاية موثقة ومعلومة لجميع العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية
- ٢- وجود مجموعة من القيم المؤسسية التي يتبناها الجهاز وهي مفهومة وواضحة للمستخدمين .
- ٣- لوحظ صياغة خطة استراتيجية للجهاز تمتاز بأنها واضحة ومفهومة ودقيقة ومؤقتة
- ٤- يمارس الجهاز السلطة الرقابية وفق تخصص كل دائرة من الدوائر المرتبطة فيه .
- ٥- يمارس الجهاز سلطة المسائلة والمحاسبة للمتعاملين معه وكذلك للموظفين وفق القانون والتعليمات النافذة .
- ٦- يشارك الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الإدارية .
- ٧- يتمتع الجهاز بقيادات ميدانية قريبة من العاملين وملبية لطموحاتهم .
- ٨- يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية استناداً الى المعلومات الموثقة ووفق القانون
- ٩- هناك احتساب وتثبيت للمخاطر وفق الخطة الإستراتيجية المعدة من قبل الجهاز .
- ١٠- يتم اتخاذ القرارات الإدارية بصورة متوافقة مع المصلحة المجتمعية العامة.
- ١١- ان تأسيس الجهاز المركزي تم وفق القانون الذي تم صياغته ليقدم المجتمع ويحقق تطلعات الأجيال المقبلة .

٢- التوصيات :

- ١- تنظيم ورش عمل واجتماعات للعاملين في الجهاز والمستفيدين تتضمن شرح مفاهيم الحوكمة وتوضيح أهميتها .
- ٢- إعداد خطة ومنهجية لتطبيق مفاهيم الحوكمة في الجهاز وتوحيد إجراءاتها بين دوائره .
- ٣- تشكيل فريق عمل معني بتطبيق الحوكمة وصياغة معايير تتناسب مع عمل تشكيلات الجهاز ودوائره على ان تمتاز هذه المعايير بالوضوح والسهولة والتحديد وإمكانية القياس .
- ٤- مشاركة الإدارات بمختلف مستوياتها في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية نحو مشاركة المتعاملين مع الجهاز (العاملين والمستفيدين والجهات المتعاقدة) في إنشاء أهدافهم وتطلعاتهم بغية تلبيتها بالمستقبل .
- ٥- ضرورة توجه الباحثين للبحث في مفهوم وأهمية الحوكمة وقياس تأثير نتائجها على أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية لما للموضوع من أهمية كبيرة في تعزيز واقع المنظمة المبحوثة .

المصادر العربية

- ١- اليساري ، سعد محمد ، ٢٠١٨، مفهوم الحوكمة الناشئة والتطور، صحيفة مال - طباعة الألكترونية
[/https://maaal.com/2018/12/115802-2](https://maaal.com/2018/12/115802-2)
- ٢- عشاوي ، محمد عادل ، ٢٠١٠، المعجم العسكري، دار الفجر للنشر والتوزيع، بيروت ،لبنان
Isbn: ٩٩٠٠٣٤٢٦٩٢١٠٢٠٥١٧١
- ٣- نوري، بتول محمد، وسلمان، علي خلف، ٢٠١٠، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل
نظرية الوكالة ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دار التل للطباعة ،الجزائر.
- ٤- الطائي، أ.د علي حسون ، رؤوف ،محمد عماد ، ٢٠١٩، الحوكمة وتأثيرها في جودة التعميم
العالى ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع والخمسون ،بغداد .
- ٥- المحاسنة إبراهيم، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" دار جرير للنشر والتوزيع
عمان الأردن.
- ٦- أ.د. الشيخ الداوي، ٢٠١٠، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث , جامعة الجزائر
عدد ٠٧ / ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ .
- ٧- قانون الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية رقم (٥٤) لسنة ١٩٧٩ .

المصادر الإنكليزية :

- ١-Fawzy، S. (April ٢٠٠٣). Assessment of Corporate Governance in Egypt.
Working Paper No. ٨٢. Egypt، the Egyptian Center for Economic Studies
- ٢-IIF. Corporate Governance in Poland. Institute of International
Finance. February ٢٠٠٩ P.٧
- ٣-<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/> "The Role of Organizational
Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance
Outcomes", Sage journals, Retrieved ٢٨/١١/٢٠٢٢. Edited
- ٤-Robert M. Verburg r.m.verburg@tudelft.nl, Ann-Marie Nienaber, Rosalind
H. Searle, Antoinette Weibel, Deanne N. Den Hartog, and Deborah
E. Rupp-View all authors and affiliations
Volume ٤٣, Issue ٢
- ٥-"What is business innovation?", Raconteur, Retrieved ٢٨/١١/٢٠٢٢. Edited
Francesca Cassidy ٢٨ Aug ٢٠١٨
- ٦-Human inside: How capabilities can unleash business performance
by John Hagel III, Maggie Wooll, John Seely Brown (JSB)
٢٠٢٠.
- ٧-Montes, L., Verdu Jover, A., & Miguel Molina Fernandez, L. (٢٠٠٣).
Factors affecting the relationship between total quality management and
organizational performance. International Journal of Quality & Reliability
Management, ٢٠(٢), ١٨٩-٢٠٩.

٨- Yiwei Li , Mengfeng Gong , Xiu-Ye Zhang , Lenny Koh (٢٠١٧), The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: The role of CEO power”, The British Accounting Review, ٥٠, ٦٠-٧٥

٩- US OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/monitoring/feedback-is-critical-to-improving-performance/>

١٠ - Attorneys Amy, the managers legal handbook, ٥th Edition, Delta Printing Solutions, California, USA, ٢٠١٠ .

١١- "Importance of leadership for Organizational Excellence", Ispat guru, Retrieved ٢٨/١١/٢٠٢٢. Edited

١٢- The impact of the workplace environment

face2faceHR Partners is a private limited company registered in England and Wales. Registered number ٠٨٧٢٤٨٤٦. Our registered office is Rycroft, School Road, Broughton, Huntingdon, Cambridge shire, PE٢٨ ٢AT.

Nov ١٩, ٢٠١٨ | Good Management.

١٣- Puneet Pandey, ٢٠١٧, The impact of work environment on employees' productivity, Munich, GRIN Verlag,

<https://www.grin.com/document/٤١٢٧٩٤/>

١٤- PUNEET PANDEY (AUTHOR)

Human inside: How capabilities can unleash business performance

Companies need human capabilities more than ever. What can organizations do about it?

John Hagel III United State, Maggie Wooll United States, John Seely Brown (JSB) United States.

١٥- Building capability to unleash business performance | Deloitte Insights

أ ب ت ث "Why Is Accountability Important in the Workplace?", Power DMS, Retrieved ٢٨/١١/٢٠٢٢. Edit

١٦- Alamgir, M. (٢٠٠٧), corporate governance: A Risk perspective

, paper presented to: crooporate governance and reform: paving the way to financial stability and development , a conference ized by the Egyptian Banking Institute, cairo, may ٧-٨

<https://www.unodc.org/e٤j/ar/anti-corruption/module-٧/key-issues/what-is-good-governance.html>

١٧- Francoise Giroud and others, management control and performance management, ٢nd edition, Gualino editor, Paris, ٢٠٠٤, p٦٥.

١٨- Iso ٣٧٠٠٠ :٢٠٢١ web:

https://committee.iso.org/ISO_٣٧٠٠٠_Governance

