

مدى فاعلية نظام الحوكمة في دولة قطر (دراسة حالة منظمة حكومية قطرية)

Effectiveness of Governance Systems in Qatar (A Case Study of a Qatari Governmental Organization)

إعداد الباحث/ سالم محمد سعيد محمد العيده

باحث دكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بالدار البيضاء، جامعة الحسن الثاني، المملكة المغربية

Email: aleidasalem@gmail.com

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى فاعلية تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسة حكومية قطرية، مع التركيز على المسؤوليات الإدارية، الشفافية، سيادة القانون، العلاقة مع الشركاء، التجاوب، والمساءلة. حيث يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة من نواحٍ متعددة، حيث يتناول تجربة إحدى المنظمات الحكومية بدولة قطر في مجال الحوكمة. ويأتي ذلك في سياق الجهود المستمرة لتعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات الحكومية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وفاعلية العمليات الإدارية. كما يسلط البحث الضوء على تجربة المنظمة الحكومية القطرية في تطوير وتطبيق هذه المعايير، مع التركيز على نتائج عملية التطبيق وأثرها على جودة الأداء المؤسسي. اعتمد البحث على المنهج المكتبي الوثائقي بتحليل التقارير والوثائق الرسمية للمنظمة. أظهرت النتائج التزامًا عامًا بمبادئ الحوكمة، مع وجود نقاط قوة تشمل وضوح الهيكل الإداري، معايير موضوعية لاختيار القيادات، آليات للتنظيم، ونظم معلومات محوسبة. ومع ذلك، لوحظت بعض النواقص في التنفيذ مثل عدم شمولية متابعة الأداء الدوري للقيادات، بطء نشر المعلومات، ضعف توثيق آليات التجاوب، وتفاوت تطبيق المساءلة والمحاسبة. في ضوء ما توصلت له الدراسة يوصي الباحث بتعزيز متابعة الأداء الدوري للقيادات من خلال تطوير آليات تقييم شاملة لجميع المستويات الإدارية لضمان الرقابة المستمرة وتحقيق المساءلة والشفافية، وتحسين الإفصاح ونشر المعلومات، مع ضمان وصول متساوٍ للبيانات بين الموظفين والشركاء، وتوثيق آليات التجاوب مع الشكاوى والملاحظات ووضع إجراءات واضحة لتسجيل ومتابعة جميع الشكاوى والاقتراحات، لضمان سرعة الاستجابة ورفع كفاءة التجاوب المؤسسي، وتعزيز تطبيق المساءلة والمحاسبة، تعزيز نظم المعلومات من خلال تطوير نظم معلومات أكثر تكاملاً ودقة لتسهيل الوصول للبيانات واتخاذ القرارات المبنية على معلومات صحيحة ومحدثة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المساءلة، الشفافية، المؤسسات الحكومية، قطر، فعالية الأداء

Effectiveness of Governance Systems in Qatar (A Case Study of a Qatari Governmental Organization)

Salem Mohammed S M Al-Eida

PhD Researcher, Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Casablanca, Hassan II University, Kingdom of Morocco

Abstract:

This research aims to study the effectiveness of implementing governance standards in a Qatari government institution, focusing on administrative responsibilities, transparency, the rule of law, partner relations, responsiveness, and accountability. This research is of great importance for several reasons, as it examines the experience of a Qatari government organization in the field of governance. This comes within the context of ongoing efforts to enhance governance practices in government institutions and improve the efficiency of institutional performance and the effectiveness of administrative processes. The research also highlights the Qatari government organization's experience in developing and implementing these standards, focusing on the results of the implementation process and its impact on the quality of institutional performance. The research adopted a documentary approach by analyzing the organization's official reports and documents. The results showed a general commitment to governance principles, with strengths including a clear administrative structure, objective criteria for selecting leaders, grievance mechanisms, and computerized information systems. However, some shortcomings in implementation were observed, such as the lack of comprehensive periodic monitoring of leadership performance, slow dissemination of information, weak documentation of responsiveness mechanisms, and inconsistent application of accountability. In light of the study's findings, the researcher recommends enhancing periodic monitoring of leadership performance by developing comprehensive evaluation mechanisms for all administrative levels to ensure continuous oversight, accountability, and transparency, improving disclosure and dissemination of information, ensuring equal access to data among employees and partners, documenting mechanisms for responding to complaints and observations, and establishing clear procedures for recording and following up on all complaints and suggestions to ensure rapid response and improve the efficiency of institutional response, enhancing the application of accountability, and strengthening information systems by developing more integrated and accurate information systems to facilitate access to data and decision-making based on accurate and up-to-date information.

Keywords: Governance, Accountability, Transparency, Governmental Organizations, Qatar, Institutional Effectiveness

1. المقدمة:

تعد الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي دخلت على الفكر السياسي في إدارة الشؤون العامة في الدول وألقت بظلالها على الفكر الإداري وتطبيقاته في إدارة المؤسسات العامة وتقديم الخدمات وإدارة شؤون الحكم المحلي. وعلى الرغم من تعدد الاجتهادات في وضع تعريف محدد لمفهوم الحوكمة، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بين أصحاب الفكر والكتاب حول الأبعاد والمضامين التي يشتمل عليها هذا المفهوم. ومهما يكن من أمر، فقد وجدت الحوكمة تطبيقاتها في الفكر الإداري وإدارة المؤسسات الحكومية وتقديم الخدمات العامة، من خلال التركيز على معايير الحوكمة ومن أهمها الشفافية والموضوعية والمساءلة والمشاركة في القرار وغيرها (أبو النصر، 2015).

وإيماناً بأهميتها ودورها في تحسين الأداء، فإن المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى لتطبيق الحوكمة من خلال الالتزام بمعاييرها وتطوير ممارساتها بما ينسجم مع تلك المعايير. وانسجاماً مع ذلك، فإن العديد من المنظمات الحكومية بدورها تسعى لتطبيق الحوكمة. ويبدو هذا الأمر واضحاً في دول الخليج العربي حيث أن الحوكمة الفعالة داخل القطاع الحكومي معنية بحوكمة الجزء الأكبر من ثروات هذه الدول، وسيكون من شأنها تعزيز الاستخدام الكفء للموارد، وترسيخ مبدأ المساءلة عن إدارة هذه الموارد، وتحسين إدارة الخدمات وأسلوب تقديمها، وهو ما يسهم في تحسين جودة الحياة (العالي، 2017).

1.1 مشكلة البحث:

على الرغم من التوجه المتزايد نحو تعزيز مبادئ الحوكمة في مختلف قطاعات وأنشطة الدولة، فإن تطبيق هذه المبادئ في بعض المؤسسات الحكومية يُعد حديثاً نسبياً مقارنة بالقطاعات الأخرى. وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بمناقشة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية وأهمية تنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية وتعزيز الكفاءة والشفافية في القرارات والممارسات الإدارية (القحطاني، 2016).

وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية القطرية، نظراً لدورها في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وضمان الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة بما يخدم مصلحة الدولة والمجتمع. كما أن هذه المؤسسات تمثل مثلاً مهماً لفهم مدى تطبيق الحوكمة على أرض الواقع وتأثيرها على جودة الممارسات الإدارية وفاعلية الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، برزت مشكلة هذا البحث في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بشكل عام، مع التركيز على تجربة منظمة حكومية قطرية كمثال، ومدى توافر معايير الحوكمة في ممارساتها وأنشطتها المختلفة. وبصياغة أكثر تحديداً، يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي: ما مدى فاعلية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية، وبالأخص في منظمة حكومية قطرية، وانعكاس ذلك على كفاءة وشفافية ممارساتها وأنشطتها؟

2.1 أسئلة البحث:

يرتبط بمشكلة البحث مجموعة من الأسئلة وذلك كما يلي:

1. ما مدى توافق ممارسات المنظمة الحكومية محل البحث في مجال مسؤوليات الإدارة العليا مع معايير الحوكمة؟
2. ما مدى توافر الشفافية والنزاهة في ممارسات المنظمة الحكومية محل البحث؟
3. ما مدى توافق ممارسات المنظمة الحكومية محل البحث في مجال العلاقة مع الشركاء مع معايير الحوكمة؟
4. ما مدى التزام المنظمة الحكومية محل البحث بسيادة القانون؟
5. ما مدى توافق ممارسات المنظمة الحكومية محل البحث في مجال المساءلة والمحاسبة مع معايير الحوكمة؟
6. ما مدى تجاوب المنظمة الحكومية محل البحث مع متطلبات الجهات المستفيدة من خدماتها؟

3.1. أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تقييم مدى فاعلية تطبيق معايير الحوكمة في المنظمة الحكومية القطرية محل الدراسة، ويتفرع من هذا الهدف المحوري الأهداف التفصيلية التالية:

1. قياس مستوى امتثال الإدارة العليا من خلال تحديد مدى توافق ممارسات الإدارة العليا في المنظمة مع معايير الحوكمة المعتمدة، خاصة فيما يتعلق بالمسؤوليات والمهام القيادية.
2. تقييم واقع الشفافية والنزاهة: وذلك بالكشف عن مستوى توافر آليات الشفافية والنزاهة في الإجراءات والممارسات الإدارية داخل المنظمة.
3. تحليل العلاقة مع الشركاء بفحص مدى التزام المنظمة بمعايير الحوكمة في تنظيم علاقاتها مع الشركاء الخارجيين وضمان حقوقهم.
4. رصد مستوى الالتزام بسيادة القانون من خلال تحديد مدى تقييد المنظمة بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل الحكومي في دولة قطر.
5. تقييم فاعلية نظم المساءلة والمحاسبة من خلال دراسة مدى تطبيق أدوات المساءلة والمحاسبة الفعالة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.
6. قياس مدى الاستجابة للمستفيدين وذلك بتقييم قدرة المنظمة على التجاوب مع متطلبات واحتياجات الجهات والأفراد المستفيدين من خدماتها.

4.1. أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة من نواحٍ متعددة، حيث يتناول تجربة إحدى المنظمات الحكومية بدولة قطر في مجال الحوكمة. ويأتي ذلك في سياق الجهود المستمرة لتعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات الحكومية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وفعالية العمليات الإدارية.

كما يسلط البحث الضوء على تجربة المنظمة الحكومية القطرية في تطوير وتطبيق هذه المعايير، مع التركيز على نتائج عملية التطبيق وأثرها على جودة الأداء المؤسسي. وتبرز أهمية البحث أيضاً من خلال ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية القطرية، مما يجعل نتائج هذا البحث مصدراً مهماً للمسؤولين والمهتمين لتطوير العمل المؤسسي وزيادة فعاليته، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة بما يخدم مصلحة الدولة والمجتمع.

5.1. أسلوب ومنهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتحديداً أسلوب الدراسة المكتبية الوثائقية (Documentary Analysis). ولا تكتفي الدراسة بالوصف الظاهري، بل تمتد لتشمل تحليل المحتوى (Content Analysis) والمقارنة بالمبادئ النظرية للحوكمة. يتم ذلك من خلال فحص الوثائق والسجلات الرسمية للمنظمة وتحليلها وفق المحاور الستة الأساسية (الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، المسؤولية الإدارية، التجاوب، والعلاقة مع الشركاء). يهدف هذا التحليل إلى استنباط مدى التوافق بين الممارسات الفعلية المدونة في تلك الوثائق وبين المعايير المثالية للحوكمة، مما يسمح بتحديد الفجوات التنظيمية وفرص التطوير المؤسسي.

ولتحقيق أهداف البحث، تم حصر وجمع مجموعة شاملة من الوثائق واللوائح الداخلية التي تعكس واقع الممارسات الإدارية في المنظمة. تشمل هذه الأداة النوعية التقارير السنوية وتقارير الأداء التي توضح النتائج التشغيلية، واللوائح الداخلية وأدلة الإجراءات

التي تنظم سير العمل. كما تم فحص سياسات الحوكمة والخطط الاستراتيجية للوقوف على التوجهات القيادية، بالإضافة إلى محاضر الاجتماعات والتقارير الرقابية التي تعد مصدراً حيوياً للتأكد من تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة داخل المنظمة.

حددت الدراسة نطاقاً زمنياً لتحليل الوثائق يغطي الفترة من 2020م إلى 2024م. وقد تم اختيار هذه الفترة لضمان حداثة البيانات المراجعة وقدرتها على عكس التطورات الأخيرة في نظم الإدارة العامة. أما عن معايير اختيار هذه الوثائق تحديداً، فقد استند الباحث إلى معيارين: الأول هو الارتباط المباشر بمبادئ الحوكمة لضمان صلة الوثيقة بموضوع البحث، والثاني هو الصدور عن سلطة الإدارة العليا لضمان رسمية هذه الوثائق واعتبارها مرجعاً موثقاً لتقييم الأداء المؤسسي العام.

2. أدبيات الموضوع:

مفهوم الحوكمة: عموماً لا يوجد اتفاق عالمي على تعريف موحد للحوكمة. وهذا ناتج عن تعدد الآراء من جهة، ولأن موضوع الحوكمة يتم التعامل معه من زوايا متعددة قانونية ومالية وإدارية وغيرها. رغم ذلك فقد اهتمت العديد من المؤسسات العلمية والمهنية بوضع تعريف للحوكمة، فمثلاً: (عيسى، 2014)

1. عرفت لجنة كادبوري الحوكمة بأنها "نظام يتم من خلاله إدارة الشركة والرقابة عليها".
 2. عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها توفر أيضاً للشركة وسائل تحقيق الأهداف والرقابة على الأداء".
 3. عرف البنك الدولي الحوكمة بأنها "حالة تتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بهدف التنمية".
 4. عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة على أنها "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته"، مما يعني أن تطبيق مفهوم الحوكمة في كافة مناحي الحياة مما يتطلب تهيئة البيئة التي تعمل فيها الشركات، من خلال القوانين المدعمة لهذا الاتجاه وخلق الوعي بأهمية الحوكمة ووجود نظام مصرفي جيد وأسواق مالية سليمة، ومن ثم فإن وجود إطار متكامل وفعال للحوكمة يعتمد بصفة أساسية على توافر مجموعة متكاملة من الأطر المؤسسية والتشريعية.
- بشكل عام فإن الحوكمة هي منهج الإدارة الذي يزود المؤسسة بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات بكفاءة. إن الحوكمة تضع الإطار لاتخاذ القرار الأخلاقي والإجراءات الأخلاقية للإدارة داخل المؤسسة على أساس من الشفافية والمحاسبة والأدوار الواضحة المحددة للعاملين. وتؤكد على الأداء مستخدمة الرصد والإبلاغ والتطوير وتحسين العمليات وإجراءات العمل. ويمكن أن نلخص معنى الحوكمة بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة (نبيهة، 2015).

أهداف الحوكمة: هناك مجموعة من الأهداف للحوكمة يمكن تلخيص أهمها في التالي: (لظفي، 2011)

1. توفيق قوائم مالية معدة وفقاً تعبر عن عدالة وصدق القوائم المالية للوحدة الاقتصادية.
2. إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الجماعية، وتحقيق العدالة والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بالشركة، وحماية حقوق المساهمين.
3. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
4. إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
5. تنمية الاستثمارات وتدفعاتها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال.

6. العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة .
 7. العمل على تحسين الأداء المالي من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين .
 8. فرض الرقابة الجيدة والفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
 9. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- معايير الحوكمة:** بشكل عام فإن تطبيق الحوكمة في أي مجال يتطلب التركيز على تطبيق معايير الحوكمة، والتي عادة ما تشمل ما يلي: (أبو النصر، 2015)

1. حفظ حقوق جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة Stakeholders والمعاملة المتساوية بين هذه الأطراف والاستجابة لمطالبهم وشكاويهم، ويشمل ذلك حق الاطلاع على المعلومات وتقارير الأداء وعدم التمييز بين جميع الأطراف لأية اعتبارات. كما يشمل التواصل مع أصحاب العلاقة، ورصد ملاحظاتهم وشكاويهم ومعالجتها.
2. الإفصاح والشفافية والنزاهة، ويشمل ذلك الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور المراقبين، والإفصاح المتعلق بالمديرين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين أصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير. كما يتم الالتزام بالقواعد الأخلاقية والبعد عن الفساد.
3. مسؤوليات الإدارة العليا، وتشمل هيكل الإدارة وواجباتها القانونية، ودورها في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
4. التمكين والمشاركة، حيث تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة، وفي ظلها تتاح فرص المشاركة لكل من لهم علاقة بالمنظمة وأدائها. كما تركز الحوكمة على إتاحة الفرص للجميع وتمكينهم من ممارسة مهامهم وأدوارهم.
5. الشرعية وسيادة القانون، حيث تتطلب الحوكمة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق الموظفين مهما كانت خلفياتهم وقدراتهم.
6. التجاوب، حيث إن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.
7. الكفاءة والفاعلية، حيث أن الفاعلية تكمن في عمل المؤسسات في تحقيق أهداف المجتمع واحتياجاته وأهدافه، أما الكفاءة فتعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
8. المساءلة والمحاسبة، فالمساءلة هي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة. فمن خلالها يتم تحديد المسؤولية عن الأخطاء ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً للقانون.
9. مكافحة الفساد، والعمل على اتخاذ كافة الإجراءات لمقاومته وتجفيف منابعه والوقاية منه ومنع انتشاره.

3. الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حيث تبين أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص وخصوصاً البنوك والمؤسسات المالية والأسواق المالية. فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها:

دراسة المناصير (2013). بعنوان: "أثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي والقيمة السوقية: دراسة شركات الخدمات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على كل من العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على السهم الواحد، ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، لدى الشركات الخدمائية المساهمة العامة الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة العاملة في قطاع الخدمات والمدرجة في بورصة عمان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية قد احتلت المرتبة الأولى بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية، وأن نسبة 25% من هذه الشركات تطبق قواعد حوكمة الشركات.

دراسة حمدان (2013). بعنوان: "أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي وأداء الأسهم في سوق الكويت المالية" والتي هدفت إلى بيان أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي، وأداء الأسهم في سوق الكويت المالية"، وقد طبقت الدراسة على 222 شركة من الشركات المدرجة في بورصة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الشركات الكويتية قد حققت معدلات أداء منخفضة، وأن الفصل بين السلطات وتحديد في الصلاحيات والاستفادة من الخبرات الإقليمية في هذا المجال تسهم جميعاً تحسين الأداء التشغيلي للشركات.

دراسة زلوم (2013). بعنوان: "أثر الالتزام بقواعد الحوكمة على قيمة الشركة: دراسة حالة بورصة عمان" والتي هدفت إلى بيان أثر الالتزام بقواعد الحوكمة على قيمة الشركة في بورصة عمان، وقد استخدمت الدراسة نموذج الانحدار لقياس أثر قواعد حوكمة الشركات على قيمة الشركة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عدم تأثر الشركة في ظل ارتفاع مستوى الالتزام بالقواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات يعود إلى الترابط العضوي بين حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تعيشه البلاد، ولعدم اهتمام المستثمرين في الحصول على معلومات تخص استثماراتهم في الوقت المناسب، ولشعور العديد من المساهمين بعدم الاهتمام بحوكمة الشركات.

دراسة الشواورة (2009). بعنوان: "تطبيق الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد وجذب الاستثمار" حيث تناول هذه الدراسة أهمية تطبيق قواعد الحوكمة لما لها من أثر في مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبيات مما يسدي لجذب الاستثمارات العربية والأجنبية، حيث أكد أن مفهوم مكافحة الفساد يندرج في الإطار الأوسع لمفهوم الحكم الرشيد أن تطبيق قواعد، وأثبت في بحثه أيضاً الحوكمة ليست ترف فكري أو إداري وإنما مطلب اقتصادي واجتماعي كونها تحدد مستوى وطبيعة العلاقة التي تربطها بمكافحة ظاهرة الفساد.

يتبين لنا من الدراسات السابقة التركيز على المؤسسات المالية والجانب المالي للحوكمة. مع مراعاة ندرة الدراسات حول الحوكمة في القطاع العام عموماً. كما يتبين التركيز على أثر الحوكمة على الأداء المالي.

4. خصائص المنظمة محل الدراسة وسرية البيانات:

تم اختيار منظمة حكومية خدمية قطرية كحالة دراسية نظراً لدورها الحيوي ومركزيتها في تقديم خدمات صحية، ولأهمية تطبيق الحوكمة في تعزيز فاعلية مهامها الإدارية والتنموية. ونظراً لطبيعة نشاط المنظمة وحفاظاً على الخصوصية والالتزامات المؤسسية وحماية سرية البيانات والمعلومات، فقد تم الاكتفاء بالإشارة إلى الأنماط الإدارية والممارسات العامة دون التصريح باسم المنظمة أو بعض خصائصها الحساسة، وذلك بما لا يخل بالدقة العلمية للنتائج المستخلصة.

5. تطبيق الحوكمة في المنظمة الحكومية محل البحث:

تم تطوير نموذج لمعايير الحوكمة في المنظمة الحكومية محل البحث، حيث تم تطوير النموذج بناء على معايير الحوكمة المتفق عليها. وقد تركزت المعايير الرئيسية على العناصر التالية:

1. مسؤوليات الإدارة العليا: وتشمل هيكل الإدارة وواجباتها القانونية، ودورها في الإشراف على سير العمل. ويقصد بذلك أن تكون مهام واختصاصات وادوار القياديين واضحة ومعلومة وموثقة. وذلك ضماناً للالتزام بها وعدم تجاوزها وبالتالي ممارسة نوع من أنواع التسلط والنفوذ المطلق. كما يشمل ذلك وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة لاختيار القياديين تركز على الكفاءة والنزاهة.
2. الإفصاح والشفافية: ويشمل ذلك الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور المراقبين، والإفصاح المتعلق بالمديرين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين أصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير. ويقصد بالشفافية هنا توفير بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لدى ذوي العلاقة بالمنظمة.

- وبشكل أكثر تحديداً، توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع وطريقة اتخاذها معلومة. ويتم ذلك من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة.
3. سيادة القانون: حيث تتطلب الحوكمة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق الموظفين مهما كانت خلفياتهم وقدراتهم.
4. العلاقة مع الشركاء: ويشمل ذلك حفظ حقوق جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة الحكومية محل البحث والمعاملة المتساوية بين هذه الأطراف: ويشمل ذلك حق الاطلاع على المعلومات وتقارير الأداء وعدم التمييز بين جميع الأطراف لأية اعتبارات. كما تشمل إتاحة فرص المشاركة لهم.
5. التجاوب: إن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.
6. المساءلة والمحاسبة: حيث أن المساءلة هي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة. فمن خلالها يتم تحديد المسؤولية عن الأخطاء ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً للقانون.

من خلال تحليل تقارير ووثائق المنظمة الحكومية محل البحث تبين أنه فيما يتعلق بمسؤوليات الإدارة العليا، فإنه بوجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد للمهام والاختصاصات، حيث تم توثيق أدوار القياديين بمستوياتهم المختلفة. هذا الوضوح يساهم في الحد من تجاوز الصلاحيات أو ممارسة النفوذ الشخصي، ويعزز النزاهة والمساءلة داخل المنظمة. كما تبين من الوثائق أن هناك معايير معلنة لاختيار القيادات العليا تركز على الكفاءة والخبرة والنزاهة، مما يعكس الالتزام بمبدأ العدالة في التعيينات. هذا الإجراء يسمح للموظفين بفهم كيفية اختيار القيادات وآليات تقييمهم، مما يقلل التحيز ويعزز الثقة في الإدارة. في المقابل، أظهرت بعض الوثائق وجود قصور في متابعة الأداء المستمر للقيادات العليا، حيث تم الإشارة إلى أن آليات التقييم والتقارير الدورية ليست شاملة لجميع الإدارات أو لا تطبق بشكل منتظم على جميع مستويات الإدارة العليا. هذا النقص قد يؤدي إلى ضعف الرقابة الداخلية وترك بعض المسارات التنفيذية دون متابعة دقيقة، ما قد يؤثر على فاعلية الحوكمة. من منظور الحوكمة، وضوح مسؤوليات الإدارة العليا يعزز إشراكاً فعالاً، ويضمن عدم تجاوز القيادات للصلاحيات الممنوحة لهم، ويحقق التوازن بين السلطة والمسؤولية. إلا أن غياب التقييم الدوري الكامل لبعض الإدارات يمثل نقطة ضعف يجب معالجتها لتعزيز الالتزام بالمعايير المؤسسية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد الإدارية.

أما فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية، فقد تبين أن هناك جهوداً واضحة لنشر المعلومات المتعلقة بالخطط والقرارات الإدارية والسياسات المؤسسية، بما يوفر بيئة من الشفافية بين الإدارة والموظفين والشركاء. كما تبين أن المنظمة تقوم بإعداد تقارير دورية حول سير الأعمال والمشاريع، وتتيح هذه التقارير للاطلاع العام للأطراف ذوي العلاقة. ويُظهر هذا الالتزام بالإفصاح قدرة المنظمة على تعزيز الثقة والمصداقية، ويتيح لأصحاب العلاقة فهم أسباب اتخاذ القرارات وآليات تنفيذها، مما يعكس الامتثال لمبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري. مع ذلك، أظهرت الوثائق وجود نقاط ضعف واضحة في سرعة ودرجة تفصيل المعلومات المنشورة. فبعض التقارير تكون عامة جداً ولا تتضمن التفاصيل الكاملة المتعلقة بالقرارات التنفيذية أو نتائج المشاريع. كما لوحظ أن إتاحة المعلومات ليست متساوية بين جميع الأطراف، إذ قد تتأخر بعض الجهات أو الموظفين في الحصول على البيانات، ما قد يحد من فعالية الشفافية ويؤثر على اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة.

وفيما يتعلق بسيادة القانون، فإن تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بالمنظمة الحكومية محل البحث أظهر أن هناك هياكل قانونية واضحة تُنظم العمل الداخلي للمنظمة، مع وجود تشريعات ولوائح تحمي حقوق الموظفين وتوضح واجباتهم ومسؤولياتهم. كما تبين الوثائق أن المنظمة توفر آليات للتظلم والشكاوى، تتيح للموظفين تقديم ملاحظاتهم أو الاعتراض على أي قرار يرونه مخالفاً للقانون أو غير عادل. هذا يعكس الالتزام بمبدأ العدالة والمساواة ويعزز الثقة في الإدارة، ويساهم في الحد من التجاوزات أو الممارسات

التعسفية من قبل أي فرد أو جهة داخل المنظمة. إلا أن التحليل كشف عن بعض النقاط الضعيفة. فقد أظهرت الوثائق أن إجراءات التظلم ليست موحدة بشكل كامل بين جميع الإدارات، كما أن سرعة معالجة الشكاوى وأعداد الموظفين الذين يحصلون على ردود واضحة متفاوتة. بعض الحالات أظهرت تأخيرًا في اتخاذ الإجراءات، ما قد يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بعدم الحماية الكاملة، ويحد من فعالية مبدأ سيادة القانون في التطبيق العملي.

أما بالنسبة للعلاقة مع الشركاء، فإن تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بالمنظمة الحكومية محل البحث أظهر أن المنظمة تولي اهتمامًا كبيرًا لضمان المعاملة المتساوية لجميع الأطراف وإتاحة الاطلاع على المعلومات وتقارير الأداء، بالإضافة إلى توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة. وقد أظهرت الوثائق أن هناك آليات واضحة لتمكين الشركاء من المساهمة الفعلية في الخطط والعمليات، سواء من خلال المشورة أو تقديم الاقتراحات والملاحظات. هذه الممارسات تعكس التزام المنظمة بمبادئ النزاهة والشفافية، وتدعم بناء الثقة بين الإدارة والشركاء، بما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات وكفاءة العمليات. ومع ذلك، بين التحليل وجود نقاط ضعف واضحة في فعالية هذه العلاقة. فقد أظهرت بعض الوثائق أن فرص المشاركة ليست متاحة بشكل متساوٍ لجميع الشركاء، حيث يحصل بعض الأطراف على معلومات أكثر أو أسرع من الآخرين. كما أن رصد ملاحظات الشركاء ومتابعتها لا يتم بشكل منتظم، ما قد يؤدي إلى إحباط بعض الأطراف أو شعورهم بعدم العدالة في اتخاذ القرارات.

بالنسبة للتجاوب، فإن تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بالمنظمة الحكومية محل البحث أظهر أن هناك آليات واضحة لرصد الشكاوى والمقترحات المقدمة من الموظفين، المستفيدين، والجهات الشريكة، مع وجود قنوات رسمية لتقديم الملاحظات والتظلمات. كما بينت الوثائق أن المنظمة تحرص على الرد على الشكاوى والملاحظات ضمن أطر زمنية محددة، مما يعكس التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة ويعزز الثقة بين الإدارة والأطراف المعنية. يساهم هذا التجاوب الفعال في تحسين العمليات والخدمات المقدمة، ويتيح معالجة المشكلات بشكل مبكر قبل أن تتفاقم، ما يعكس الفاعلية المؤسسية للمنظمة. مع ذلك، أظهرت الوثائق وجود قصور في سرعة الاستجابة لبعض الشكاوى، حيث لوحظ تأخير في معالجة بعض الملاحظات أو ردود غير كاملة، مما قد يؤدي إلى إحباط الموظفين والشركاء وتقليل فعالية المشاركة. كما أن بعض الآليات غير موثقة بشكل كامل، ما يحد من قدرتها على التقييم والمتابعة الدقيقة لنتائج التجاوب.

بالنسبة للمساءلة والمحاسبة، فمن خلال تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بالمنظمة الحكومية محل البحث أظهر وجود آليات واضحة لتحديد المسؤوليات على مختلف المستويات الإدارية، مع تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة التقصير أو المخالفة، مما يعزز الالتزام بالقوانين واللوائح ويحد من التجاوزات. كما أظهرت الوثائق أن المنظمة تقوم بتطبيق نظام مالي ومحاسبي محدد، يتيح مراقبة التكاليف وتحليل الإنفاق بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد. يتم إعداد موازنات سنوية لتغطية احتياجات الإدارات، مع آليات واضحة لتوجيه الإيرادات وصرف التعويضات للجهات الخارجية التي تقدم خدمات، بما يعكس التزام المنظمة بمبادئ الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد. مع ذلك، كشف التحليل عن نقاط ضعف واضحة، منها عدم وجود متابعة شاملة لجميع الحالات المخالفة، وأحيانًا غياب التقييم الدوري لكفاءة تطبيق نظام المساءلة، مما قد يؤدي إلى تفاوت في تطبيق العقوبات أو محاسبة الموظفين بشكل غير متكافئ. كما لوحظ أن بعض العمليات المالية تتطلب تعزيز الضوابط الداخلية لضمان عدم حدوث تجاوزات أو سوء استخدام للموارد.

عموماً، تشير نتائج تحليل وثائق وتقارير المنظمة الحكومية في قطر إلى أن تطبيق معايير الحوكمة يظهر التزامًا واضحًا بالمبادئ الأساسية مثل وضوح مسؤوليات الإدارة العليا، الإفصاح والشفافية، وحماية حقوق الموظفين من خلال الأطر القانونية وآليات التظلم. هذا يتفق مع ما أشار إليه عدد من الدراسات السابقة في القطاع الخاص، مثل دراسة المناصير (2013) التي أكدت على أهمية الإفصاح والشفافية في تعزيز الثقة والمصداقية، ودراسة حمدان (2013) التي بينت أن الفصل بين السلطات وتوضيح الصلاحيات يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ودراسة الشواورة (2009) التي أكدت على دور الحوكمة في مكافحة الفساد وتعزيز العدالة المؤسسية.

كما تتوافق النتائج مع الأدبيات السابقة من حيث أن وضوح المسؤوليات والمعايير الموضوعية لاختيار القيادات يساهم في تقليل التحيز وتعزيز النزاهة والمساءلة، وهو ما سبق وأن أشارت إليه الدراسات التي ركزت على الحوكمة في الشركات المالية والخدماتية. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود قصور في بعض المحاور العملية، مثل متابعة الأداء الدوري للقيادات، سرعة نشر المعلومات لجميع الأطراف، وتوثيق آليات التجاوب والشكاوى. هذه النواقص لم تتطرق لها الدراسات السابقة بشكل موسع، خاصة فيما يتعلق بالقطاع العام، ما يبرز أهمية البحث الحالي لتسليط الضوء على التطبيق العملي للحوكمة في المؤسسات الحكومية. بشكل عام، النتائج تؤكد أن المبادئ الأساسية للحوكمة، مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، وكفاءة الأداء، تتفق مع الأدبيات السابقة، لكنها توضح أيضاً أن التحدي يكمن في التنفيذ الكامل والمتكامل لهذه المبادئ في القطاع العام، وهو ما يختلف عن التركيز الأكبر في الدراسات السابقة على الأداء المالي والمؤسسي في القطاع الخاص.

6. النتائج والتوصيات:

كشفت نتائج البحث ما يلي:

1. التزام عام بمبادئ الحوكمة حيث أظهر تحليل وثائق وتقارير المنظمة الحكومية التزاماً واضحاً بالمبادئ الأساسية للحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، والكفاءة، مع وضوح المهام والمسؤوليات وهياكل اتخاذ القرار.
2. وجود نقاط قوة في التطبيق فالمنظمة توفر هيكلًا إداريًا واضحًا، معايير موضوعية لاختيار القيادات، آليات للتنظيم، نظم معلومات محوسبة، وتقارير دورية، ما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين والشركاء، ويزيد من فعالية اتخاذ القرار.
3. وجود نواقص تشغيلية وتنفيذية رغم الالتزام بالمبادئ، تبيين وجود قصور في بعض الجوانب العملية، مثل:
 - عدم شمولية متابعة الأداء الدوري للقيادات.
 - بطء نشر المعلومات وتفاوت وصولها بين الأطراف.
 - ضعف توثيق آليات التجاوب مع الشكاوى والملاحظات.
 - تفاوت تطبيق المساءلة والمحاسبة في بعض الحالات.هذه النواقص قد تؤثر على فاعلية الحوكمة وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل كامل.

بناء عليه نوصي بما يلي:

1. تعزيز متابعة الأداء الدوري للقيادات من خلال تطوير آليات تقييم شاملة لجميع المستويات الإدارية لضمان الرقابة المستمرة وتحقيق المساءلة والشفافية.
2. تحسين الإفصاح ونشر المعلومات وذلك بتسريع نشر المعلومات وتوفير تفاصيل أوفى للقرارات والسياسات لجميع الأطراف، مع ضمان وصول متساوٍ للبيانات بين الموظفين والشركاء.
3. توثيق آليات التجاوب مع الشكاوى والملاحظات ووضع إجراءات واضحة لتسجيل ومتابعة جميع الشكاوى والاقتراحات، لضمان سرعة الاستجابة ورفع كفاءة التجاوب المؤسسي.
4. تعزيز تطبيق المساءلة والمحاسبة من خلال تطبيق معايير موحدة للمساءلة على جميع المستويات، مع متابعة دورية لضمان عدم التفاوت في تطبيق العقوبات أو محاسبة المخالفين.
5. تعزيز نظم المعلومات من خلال تطوير نظم معلومات أكثر تكاملاً ودقة لتسهيل الوصول للبيانات واتخاذ القرارات المبنية على معلومات صحيحة ومحدثة.

6. ضمان العدالة والمساواة وذلك بمراجعة الإجراءات والمعايير المؤسسية لضمان عدم التحيز وتكافؤ الفرص بين جميع الموظفين والشركاء.

7. رفع كفاءة الأداء وترشيد الموارد من خلال متابعة فعالية استخدام الموارد، وضبط النفقات، وتحسين عمليات التخطيط لضمان تحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

7. المراجع

- أبو النصر، محمد. (2015). الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العالى، أحمد. (2017). الحوكمة في المؤسسات الحكومية الخليجية: دراسة تطبيقية. الدوحة: مركز الدراسات الإدارية.
- حمدان، خالد. (2013). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي وأداء الأسهم في سوق الكويت المالية. الكويت: جامعة الكويت.
- القحطاني، سعود. (2016). تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية. الرياض: المعهد العربي للإدارة.
- لطفي، سمير. (2011). أهداف الحوكمة وأثرها على إدارة الشركات والمؤسسات. بيروت: دار النشر الحديثة.
- المناصير، يوسف. (2013). تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي والقيمة السوقية: دراسة شركات الخدمات الأردنية. عمان: جامعة الأردن.
- نبيهة، فؤاد. (2015). الحوكمة: مفهومها وأبعادها ومعاييرها. عمان: دار النهضة العربية.
- الشواورة، محمد. (2009). تطبيق الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد وجذب الاستثمار. عمان: مركز الدراسات الاقتصادية.
- عيسى، عبد الله. (2014). مفهوم الحوكمة وتعريفاتها المختلفة. القاهرة: مركز البحوث الإدارية.
- زلوم، أحمد. (2013). أثر الالتزام بقواعد الحوكمة على قيمة الشركة: دراسة حالة بورصة عمان. عمان: جامعة العلوم المالية.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ سالم محمد سعيد محمد العيده، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.85.15>