

أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية
(دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)

مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل
درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال

إعداد: نهى أحمد الحايك

Nuha_66273

بإشراف:

أ.د. أحمد فايز الطباع

2016

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الأعمال

اسم الباحث: نهى أحمد الحايك

عنوان الرسالة:

العنوان: " أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية " (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)

"قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية"

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

/ رئيساً

/ عضواً

/ عضواً

/ الأستاذ الدكتور

/ الأستاذ الدكتور

/ الأستاذ الدكتور

تاريخ المناقشة: / / 2016

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

2016/ /

ختم الإجازة

2016/ /

موافقة مجلس الجامعة

2016 / /

موافقة مجلس الكلية

2016/ /

شكر وتقدير

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي بإتمام هذا البحث، وعلى ما مننت به علي من توفيق، وعلى ما منحتني إياه من صحة وقدرة علي تخطي الصعاب وتذليل العقبات.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى الجامعة الافتراضية السورية والقائمين عليها من أساتذة وموظفين ومشرفي المراكز لما ما منحتني إياه في متابعة دراستي

وأقدم بخالص التقدير والعرفان لمن قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور أحمد فايز الطباع لإشرافه على هذه الرسالة وتوجيهاته القيمة التي أسهمت في إخراج هذا العمل بحلته النهائية

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم هذا العمل ومناقشتهم وإبداء ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الطيبة.

وشكرا لكل من شجعني وشد من أزرعي ولو بالكلمة الطيبة

نهي أحمد الحايك

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية وبما أنه ليس هناك اتفاق على مفهوم الحوكمة إلا أنه هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة أداء أي مؤسسة تقوم بتطبيقها وتدعم قدرتها على مواجهة أي أزمة مالية قد تعترضها وبرزت أهمية الحوكمة كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال عدة آليات داخلية وأخرى خارجية. ويعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية لأنه من الجهات الرقابية داخل الإدارة حيث يراقب المدراء، ويشرف عليهم ويقوم بتقييم عملهم، كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء (المالي، الوظيفي، المؤسساتي) للمؤسسات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال طاقات الموارد البشرية بوجهها الصحيح لزيادة أدائهم وبالتالي رفع أداء المؤسسة. بالإضافة إلى دور الحوكمة الكبير في مواجهة الفساد والمحسوبيات وكذلك التنبؤ باستمرار المؤسسة الحكومية أو فشلها على المدى الطويل وخاصة أدائها المالي. وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى بيان مفهوم الحوكمة ومبادئها وآلياتها، حيث تهدف إلى إبراز دور المتغير المستقل "آليات حوكمة الشركات" على المتغير التابع "الأداء المالي"، وبرز ذلك جلياً في هذا البحث من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الستة حيث افترضت الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم مساهمة كبيرة في تحسين أداء العمل الجماعي وجاءت نتائج تحليل الاستبيان محققة لفرضيات الدراسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها. وقامت الباحثة بدراسة ميدانية شملت الموظفين في الجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الذين لهم تعامل مع الجمارك حيث تم اختيار عينة الدراسة بدقة وموضوعية وتم جمع البيانات ومن ثم تحليلها وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن لتطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة والمساءلة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء في الجمارك.

قامت الباحثة بتنظيم البحث حسب الترتيب الآتي حيث تضمن الفصل الأول مفهوم الحوكمة بشكل عام ومدى أهمية تطبيقها، ويتضمن فرضيات البحث والدراسات السابقة، وتضمن أيضاً منهجية البحث المشتملة على جانبين نظري وتطبيقي وتم تحديد عينة البحث المتمثلة في العاملين بالمديرية العامة للجمارك. تضمن الفصل الثاني مفهوم الحوكمة وخصائصها وأهميتها ومبادئها ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الحكومية. وأخيراً تحدثنا عن الحكومة الالكترونية ودورها في

الإدارة الرشيدة في مؤسسات الدولة. تضمن الفصل الثالث مفهوم الأداء وتعريفه وطرق قياسه والعوامل المؤثرة على قياسه، وتضمن أيضاً معايير تصنيف الأداء وخطوات عملية تحسين الأداء وصولاً لأهمية قياس الأداء ومعوقات تطبيقه. تضمن الفصل الرابع طرق تقييم الأداء (المالي، الوظيفي، المؤسسي)، وأثره على المؤسسات الحكومية. تضمن الفصل الأخير التعريف بالمديرية العامة للجمارك وأقسامها والقوانين الجمركية والغاية من وضع التعريفات الجمركية. والأهم من ذلك تضمن هذا الفصل الدراسة الإحصائية للبحث حيث شملت على جمع البيانات وتحليلها والتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتضمن أيضاً تحليل نتائج الاستبيان وإثبات فرضيات البحث التي تقول إن تطبيق مبادئ الحوكمة الستة تساهم في رفع الأداء.

Abstract:

This research aims at the definition and importance of corporate governance including its principles, objectives, and their role in increasing the performance of state enterprises. As there is no agreement on the concept of governance, there is an agreement that applying governance enhances the performance of an enterprise undertaking and its ability to face any financial crisis may be the importance of governance as an effective tool of control in the governmental corporations through several internal and external mechanisms. The administration council is the main mechanism of governance in state corporations because of the regulatory authorities within the department monitors the supervision of managers, evaluate their work, and its resolutions have great effect on the performance of the enterprise.

The purpose of this study is to determine the role of governance mechanisms to improve performance (financial, institutional and functional) for government corporations to be able for the best use of available resources and potential of human resources, on order to increase their performance, thus raising the enterprise's performance. In addition to the role of corporate governance in facing corruption and nepotism as well, it consistently predicts the long-term or failure in their financial performance. The aim of this study is to describe the concept of governance principles and mechanisms, which aims to highlight the role of independent variable of corporate governance mechanisms on the dependent variable: "The financial performance". The relationship between study variables is obviously shown by applying the six principles of governance; the researcher proposed to apply the principles of corporate governance contributes significantly to improve the performance in Customs' work and the results of analyzing the questionnaire verified Hypotheses of this study.

The researcher adopted the descriptive and analytical approach. She read a lot of Arabic and foreign theoretical studies on the subject with the extrapolation of their results. The researcher made an empirical study involving staff at customs, customs brokers, and lawyers in addition to all people who deal with Customs were chosen as the sample accurately and objectively data was collected. Analyzing questionnaire showed that applying the six principles (participation, effectiveness, transparency, justice, equality and audition) significantly improves the performance of customs.

This research is organized as follows: Chapter one represents the concepts of governance in general and the importance of their application, including the hypotheses; it also includes the systematic literature review with two aspects of theoretical and applied research. It determines the sample of employees of the general administration of customs. In the second chapter, the concept of governance, characteristics and significance, principles are introduced in addition to their applications in government corporations. Finally, I discuss the electronic government and the good governance of state organizations. In the third Chapter, the researcher introduces the concept of performance and its measurement methods, and also includes the classification criteria to measure performance, and the importance of performance. The fourth Chapter represents the methods of financial performance and its effects on state organizations. The last chapter represents the General administration of customs and customs' laws. The most important thing in this chapter is the statistical survey research, including data collection, analysis and identify characteristics of the sample. Analyzing of the survey results and hypotheses applied the principles of corporate governance contributes in enhancing the performance.

Contents

3	شكر وتقدير
1	ملخص البحث:
3	Abstract:
9	الفصل الأول
9	تمهيد:
10	مشكلة البحث:
11	فرضيات البحث:
11	الفرضية الرئيسية:
11	أهمية البحث:
12	متغيرات الدراسة:
13	أهداف البحث:
13	منهجية البحث:
14	عينة البحث:
15	الدراسات السابقة:
15	دراسات باللغة العربية:
18	دراسات باللغة الإنكليزية:
22	أهم نتائج الدراسات السابقة:
23	ما تمتاز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
24	الفصل الثاني (الحوكمة)
24	أولاً: مفهوم الحوكمة وخصائصها:
25	ثانياً: أهمية الحوكمة:
25	1: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:
25	2: أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:
26	ثالثاً: متطلبات تطبيق حوكمة الشركات:
26	(1) كفاءة هيكل النظم الداخلية للشركات:
27	(2) كفاءة هيكل النظام الاقتصادي:

27	رابعاً: منظومة الحوكمة:
29	خامساً: مبادئ الحوكمة:
29	المبدأ الأول:
29	المبدأ الثاني:
29	المبدأ الثالث:
29	المبدأ الرابع:
30	المبدأ الخامس:
30	المبدأ السادس:
30	سادساً: الحوكمة في المؤسسات الحكومية:
32	ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سوريا:
33	محددات الحوكمة :
33	المحددات الخارجية:
33	المحددات الداخلية:
34	الحكومة الالكترونية ودورها في الإدارة الرشيدة (الحوكمة) :
34	متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في مؤسسات الدولة :
36	الفصل الثالث (مفهوم الأداء-قياسه-تحسينه)
36	مقدمة:
36	أولاً: تعريف الأداء:
37	ثانياً: قياس الأداء
37	ثالثاً: مداخل قياس الأداء
38	مدخل قياس الأداء المتوازن:
39	منظور الأداء المالي:
39	منظور العلاقات مع العملاء:
39	منظور العمليات الداخلية:
40	منظور التعلم والنمو:
40	رابعاً: العوامل المؤثرة على قياس الأداء:
40	1-حجم المؤسسة:
40	2-استراتيجية المؤسسة:
41	3-البيئة الخارجية للمؤسسة:

41	 خامساً: معايير تصنيف الأداء
41	 1-التصنيف حسب معيار الزمن:
42	 2-التصنيف حسب معيار البيئة:
42	 3-التصنيف حسب معيار الوظيفي :
43	 4-التصنيف حسب معيار الشمولية :
44	 سادساً: خطوات عملية تحسين الأداء
44	 تحليل الأداء
45	 سابعاً: أهمية قياس الأداء
45	 ثامناً: معوقات تحسين الأداء:
47	 الفصل الرابع
47	 طرق تقييم الأداء (المالي، الوظيفي، المؤسساتي) وأثر الأداء على المؤسسات الحكومية
47	 مقدمة:
47	 أولاً : طرق تقييم الأداء
47	 1: الأداء المالي
48	 2: الأداء المؤسساتي (الحكومي):
49	 3: الأداء الوظيفي:
50	 ثانياً: أثر الأداء على المؤسسات الحكومية:
51	 لماذا يتم الاهتمام بقياس الأداء في المؤسسات الحكومية ؟
52	 القسم العملي:
53	 الحالة العملية
53	 (المديرية العامة للجمارك)
53	 تمهيد:
54	 تعريف المديرية العامة للجمارك:
55	 لمحة تاريخية عن القوانين الجمركية:
56	 الغاية من وضع التعريفات الجمركية وأهمية الجمارك وأهدافها:
58	 الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك:
58	 المديرية المركزية:
59	 المديرية التنفيذية الإقليمية التالية:
60	 ثالثاً: فئات الأمانات:

61	الدراسة الإحصائية:
61	أولاً: مجتمع الدراسة:
61	ثانياً: أداة الدراسة:
62	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:
62	صدق الاتساق الظاهري:
62	صدق الاتساق الداخلي:
70	ثبات الأداة:
71	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
71	الأساليب الإحصائية الوصفية:
71	اختبار (ت) (T-Test):
72	تحليل التباين (ANOVA):
72	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:
74	تحليل البيانات وعرض النتائج:
74	خصائص المستجيبين:
77	تحليل البيانات وعرض النتائج:
79	آراء وتصورات المستجيبين حول مدى مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء:
79	اختبار الفرضيات:
86	النتائج:
87	التوصيات والمقترحات:
88	قائمة المصادر والمراجع:
88	أولاً: المراجع باللغة العربية:
90	ثانياً: المراجع باللغة الانكليزية:
92	مواقع الانترنت والدوريات:
93	الملحق:
93	أولاً: الاستبيان:
101	ثانياً: النظام الداخلي للجمارك السورية:
101	المديريات المركزية في المديرية العامة للجمارك:

الفصل الأول

تمهيد:

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

ولأن الحوكمة تعتبر من المواضيع الهامة في كافة المنظمات والمؤسسات والإدارات سواء كانت عامة أو خاصة وأدى تطبيقها نجاحاً واسعاً في الآونة الأخيرة في العديد من المجالات وعلى جميع الأصعدة اخترتها موضوعاً للبحث لما تعود عليه بفائدة على المجتمع بأسره.

ويعد موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة نسبياً علماً بأن جذوره تعود لعام 1932/ ومما زاد من أهمية الحوكمة هو ظهور الأزمات المالية العالمية التي أطاحت باقتصاد عدد كبير من البلدان النامية والمتقدمة وحالات الفشل والتعثر التي واجهتها العديد من المنظمات وكان أبرزها شركة وورلدكوم (Worldcom) وفضيحة اينرون الأميركية (Enron) والتي كان سببها تساهل بعض المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، فظهر مفهوم الحوكمة لما له من ضرورة في الوقت الراهن ولما يعود عليه من نفع على الشركات والمجتمع بأسره.

إذاً الحوكمة بشكل عام هي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنشأة (المساهمين – الإدارة التنفيذية – مجلس الإدارة) بهدف تحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه بنفس الوقت وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والتأكد من أن الشركة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (على المدى الطويل).

وتعتبر الحوكمة من المفاهيم التي يتميز تطبيقها بالشمولية بحيث تمتد لكافة وحدات المنشأة ، وتعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، ونتيجة التزايد في الاهتمام بمبدأ الحوكمة وتطبيق مبادئها لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها بناء الكفاءات البشرية وتجاوز المعوقات الإدارية التي فتحت المجال للفساد والمحسوبيات ، وتوجيه الإمكانيات والموارد في المؤسسات قمت بهذه الدراسة للكشف عن أثر الممارسات السليمة للحوكمة على الأداء بشكل عام سواء كان (وظيفي أو مؤسسي أو مالي) في المؤسسات الحكومية نظراً لما تعود عليه قواعد الحوكمة من فائدة وأثر إيجابي عليه، وذلك كون القطاع العام يركز على العدالة والشفافية والالذان يعتبران من أهم ركائز الحوكمة.

إذاً **حوكمة المؤسسات**: عبارة عن الطريقة التي تدار بها المؤسسات وتراقب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي هي بمثابة أداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وتعتبر مؤشر لتحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

مشكلة البحث:

الحوكمة هي من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور واستمرارية الشركات والمؤسسات سواء في القطاعين الخاص والعام وتسعى جميع الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسات إلى رعاية جيدة في معالجة تضارب المصالح فيما بينها.

وتعتبر المديرية العامة للجمارك في سوريا كغيرها من المؤسسات التي ملزمة بضمان حوكمة جيدة لهيكلها التنظيمي لتحقيق مستويات الأداء الأفضل وخاصة على الصعيد المالي والمؤسسي والوظيفي من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معها.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث في السؤال التالي:

كيف يمكن لتطبيق الحوكمة في المديرية العامة للجمارك في سوريا أن يساهم في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي وخلق القيم الإيجابية؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

يفترض أن تطبيق الحوكمة على المؤسسات الحكومية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والمؤسساتي والمالي وينبثق عن تلك الفرضية بعض الفرضيات الفرعية:

- 1- تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة يؤدي إلى تحسن كبير في الأداء في المؤسسات الحكومية.
- 2- تطبيق مبدأ التقييم يساعد على تحسين الأداء.
- 3- تطبيق مبدأ المساءلة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء بالقطاع الحكومي.
- 4- تطبيق مبدأ الفعالية في الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء.
- 5- تطبيق مبدأ الشفافية يرفع من مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية.
- 6- تطبيق مبدأ العدالة والمساواة يساهم في تحسن كبير بالأداء.

أهمية البحث:

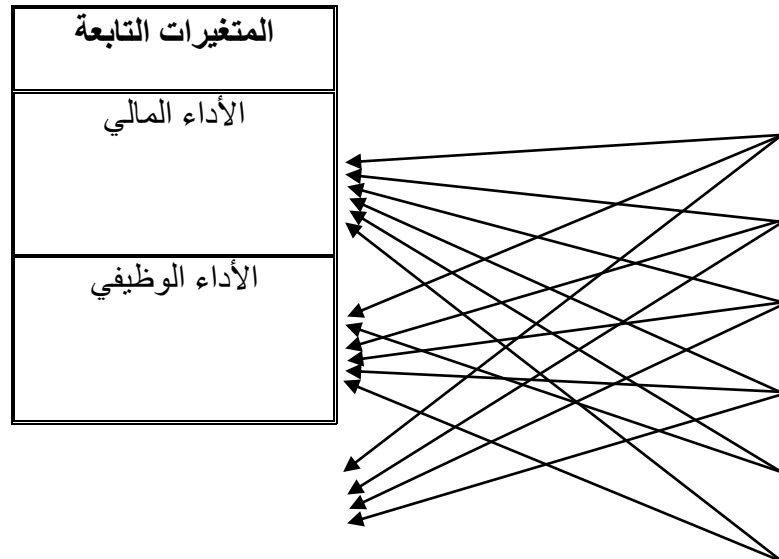
تظهر أهمية هذا البحث نظراً لازدياد الاهتمام بالحوكمة في منظور القطاع الحكومي والذي يتم بموجبه وضع مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط ومراقبة أعمال الوحدة الحكومية بغرض حماية ممتلكاتها من جهة، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى، وذلك من خلال اختيار الأساليب التي تنظم العلاقات بين الأطراف الأساسية والتي تؤثر في الأداء، ولما تشجعه الحوكمة من الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية، وركزت هذه القوانين والقواعد على الشفافية والنزاهة والمحاسبة والمساءلة وسهلت عملية الرقابة والإشراف على الأداء.

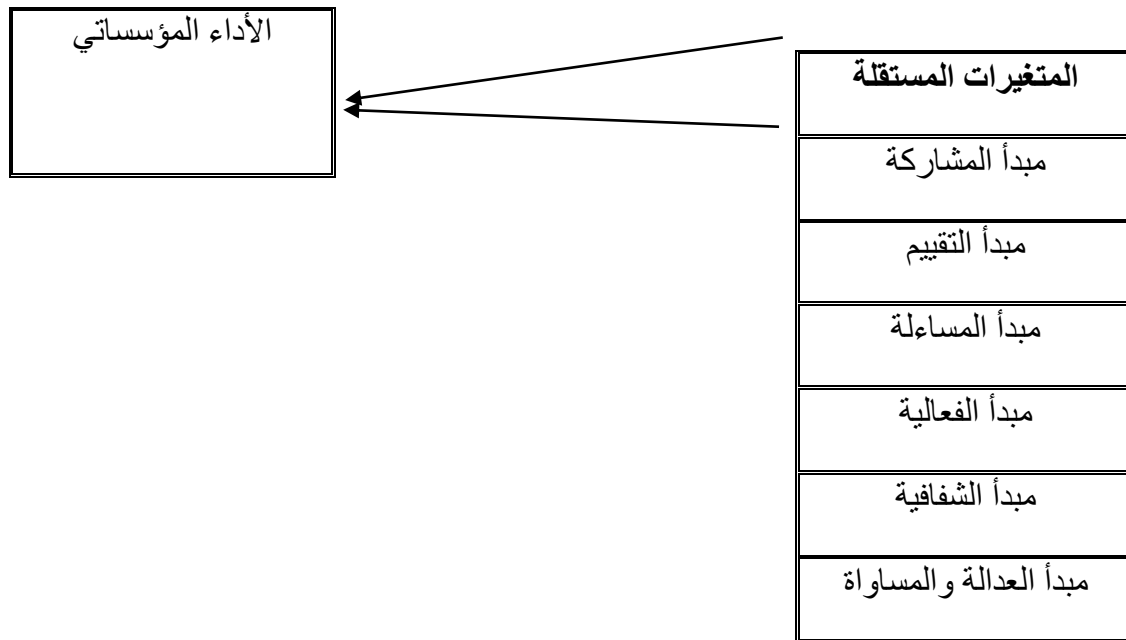
ومما زاد من أهمية البحث كونه يحاكي واقع أحد المؤسسات الحكومية الهامة (المديرية العامة للجمارك) التي من أهدافها واستراتيجياتها النهوض بالمجتمع وتطويره، وتوجيه الإمكانيات والموارد بالشكل الأمثل وذلك بوضع آليات لتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة والاستفادة من نتائجها، خاصة في ظل الظروف الحالية والأزمة التي نعيشها والتي تنعكس سلباً على القطاع الحكومي والذي تشغل إدارته العليا بالمشكلات اليومية عوضاً عن التخطيط والإعداد لمواجهة التحديات المختلفة وكشف مواطن الخلل في إدارة الموارد البشرية لمعالجتها بالنظر لأسباب المشكلة لا إلى نتائجها، ومعرفة أسباب الانحرافات في الأداء ومعالجتها قبل معالجة النتائج والمساءلة عليها . لذلك آن الأوان لتغيير ثقافة طرح المشكلة بالانتقال لطرح الحلول، فالتغيير لا بدّ وأن يبدأ ولو بخطوة.

وهنا أحاول البدء في هذه الخطوة باتجاه التعريف بأهمية موضوع الحوكمة وانعكاساته المتعددة في مختلف الجوانب سواء ضمن المنظمة نفسها أم على مستوى المجتمع ككل، فالبحث يهدف لترسيخ ممارسة السلطات الإدارية الرشيدة (الحوكمة)، وتأمين سلامة التصرفات ونزاهة السلوكيات، ووضوح السلطات والمسؤوليات.

متغيرات الدراسة:

تبرز هذه الدراسة أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة بمبادئ الحوكمة الستة (المشاركة والتقييم والمساءلة والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة) على المتغير التابع المتمثل في الأداء بأنواعه الثلاثة مجتمعة (الأداء المالي، الأداء الوظيفي، الأداء المؤسسي) حيث تقترض الباحثة وجود علاقة قوية بين متغيرات البحث وأن تطبيق مبادئ الحوكمة (المتغيرات المستقلة) سوف يكون له تأثيراً واضحاً على تحسين ورفع مستوى الأداء (المتغير التابع) في المؤسسات الحكومية.





أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف:

- 1- التعرف على الحوكمة ومدى أهميتها في إدارة المؤسسات الحكومية.
- 2- دور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية.
- 3- إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء في المديرية العامة للجمارك في سوريا.
- 4- إبراز دور المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة" في تحسين المتغير التابع "الأداء المالي والمؤسسي والوظيفي".

منهجية البحث:

تشمل على جانبين أثنتين:

- **الجانب النظري:** يعتمد على الدراسات والأبحاث السابقة بما توفره المجالات الأكاديمية حيث يتم استعراض الدراسات السابقة والأبحاث بما توفره المراجع العربية والأجنبية والمجلات الأكاديمية من معلومات نظرية يتم الارتكاز عليها بما تخدم البحث.
- **الجانب التطبيقي:** المتمثل في الدراسة التطبيقية للبحث يتم تحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء وذلك من خلال مايلي:
 - ✓ تحديد مجتمع البحث واختيار العينة (المديرية العامة للجمارك).
 - ✓ توزيع استبيان شامل على موظفين المديرية العامة للجمارك يبين دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي والمالي والوظيفي.
 - ✓ إجراء مقابلات معمقة مع المدراء.
 - ✓ جمع البيانات وإدخالها ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة لاختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج.
 - ✓ كتابة النتائج والتوصيات والمقترحات بناءً على ما توصل إليه الباحث من الدراسة الميدانية ثم استكمال البحث.

عينة البحث:

- تحديد مجتمع البحث (العاملين في المديرية العامة للجمارك).
- توزيع استبيان شامل على موظفي المديرية العامة للجمارك.
- إجراء مقابلات معمقة مع المدراء في المديرية العامة للجمارك.

1- دراسة عقل، يونس بعنوان "تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات، المنشورة في جامعة حلوان، المجلة العالمية للبحوث والدراسات التجارية العدد الأول عام 2005م.¹

إن مشكلة البحث تمثلت في نقص التقارير المالية للشركات لتوفير المعلومات اللازمة لتقييم مدى كفاءة إدارة الشركة، وعدم كفاية الإفصاح عن هيكل الملكية، وما يرتبط بالعمليات خلال الفترة المالية التي تؤثر في عملية تحسين إدارة الشركات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور سوق المال في الإفصاح والشفافية باعتبارها من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة فعالية التقرير المالي في ضوء معايير المحاسبة المصرية والدولية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن حوكمة الشركات هو نظام شامل لتمكين هيئة سوق المال من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين. الإطار المحاسبي لحوكمة الشركات يعتمد على ثلاثة محاور هي محور التقرير المالي، الرقابة الداخلية ولجنة مراجعة الحسابات.

2- بحث الدكتور فيصل محمد الشواورة بعنوان "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية" المنشور في مجلة جامعة دمشق العدد الثاني 2009 م.²

تناول هذا البحث أهمية تطبيق قواعد الحوكمة لما لها من أثر في مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبيات مما يؤدي لجذب الاستثمارات العربية والأجنبية، حيث أكد أن مفهوم مكافحة الفساد يندرج في الإطار الأوسع لمفهوم الحكم الرشيد، وأثبت في بحثه أيضاً أن تطبيق قواعد الحوكمة ليس ترف فكري أو إداري وإنما مطلب اقتصادي واجتماعي كونها تحدد مستوى وطبيعة العلاقة التي تربطها بمكافحة ظاهرة الفساد.

¹ عقل، يونس تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات، جامعة حلوان، المجلة العالمية للبحوث والدراسات التجارية العدد الأول، 2005 م.

² فيصل محمود الشواورة، بحث بعنوان قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق العدد الثاني 2009 م.

3- بحث د.حسين يركي، وأ.عمر علي عبد الصمد بعنوان "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها" المنشور في جامعة المدية عام 2011 م:¹

أشار البحث أن للحوكمة دور لضمان كفاءة إدارة المؤسسة من خلال استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى إضافة إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بها، كما يبين البحث دور مبادئ الحوكمة كضوابط داخلية يمكن أن تكون نقطة انطلاق من خلال تطبيق نظم محاسبية وضريبية واضحة وشفافة، وتفعيل آليات للمشاركة لتطبيق الحوكمة، ونظام قضائي مستقل.

4- دراسة بن ثابت وعبدي بعنوان "الحوكمة في المصارف الاسلامية" المنشور في جامعة عمار ثلجي الجزائر عام 2010 م:²

تناول الباحثان في هذه الورقة مفهوم الحوكمة في الوقت التي كثرت الانتقادات حول المصارف الاسلامية في أنها تحاكي البنوك التقليدية مستخدمة الحيل والتبريرات لتضعها تحت الإطار الإسلامي في الظاهر، وأصبح الكثير من الخبراء والباحثين ينتقدونها.

وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

البنوك في حاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، التي لها جذور في الشريعة الاسلامية، ويرد بيانها تمشياً مع الناس ومدى التزامها وهو ما يتطلب توفير البنية الأساسية للتمويل الإسلامي الذي هو من أهم أركان الحوكمة.

وقد أوصت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها:

- توحيد الهيئات الشرعية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية تحت سلطة واحدة وتحت إشراف البنك المركزي الإسلامي.
- يقوم كل بنك من البنوك أو المؤسسات المالية الإسلامية بإنشاء قسم خاص للمشرفين على القانون الداخلي، للتأكد من أن عمل البنك يتوافق مع الشريعة الاسلامية.
- إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات في المصارف الإسلامية من الأعضاء الذين لديهم خبرة في المحاسبة ومراجعة الحسابات.

¹ حسين يركي وعمر علي عبد الصمد، بحث بعنوان واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، جامعة المدية 2011 م.

² علال، بن ثابت، نعيمة، عبدي، الحوكمة في المصارف الاسلامية، يوم دراسي حول التمويل الاسلامي، جامعة عمار التليجي، الجزائر 2010 م.

5- بحث الدكتور محمد ياسين غادر بعنوان "محددات الحوكمة ومعاييرها" المنشور في جامعة الجنان، طرابلس لعام 2012م:¹

تناول في البحث موضوع الحوكمة في القطاع العام وشرح القواعد والإجراءات اللازمة لتطبيقها، وحدد المعايير والمبادئ التي تحكمها ، وقام بالتأكيد على أن الحوكمة ليست ظاهرة خاصة بمنشأة أو مصرف أو جامعة ما وإنما ظاهرة عالمية يجب تطبيقها لما تحققه من منافع لكافة أصحاب المصلحة والمجتمع، إضافة إلى أنها نموذج إداري جديد يهدف لإعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية ، كما أنها نظام يساعد على الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها، وأضاف أيضاً بأن الحوكمة تساهم في تحقيق الشفافية والإفصاح ، وتساعد في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية.

6- دراسة العازمي، بعنوان "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية" جامعة الشرق الاوسط، الأردن عام 2012 م:²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية لتحقيق الغرض من الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تناول الباحث نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (280) من أصل 360 استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء الماليين في الشركات الكويتية المدرجة في بورصة الكويت. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرار والنسب المئوية التي تم حسابها، بهدف تحديد تقييمات المبحوثين لكل عبارة من العبارات الواردة باستبانة الدراسة، كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Regression Multiple والانحدار البسيط (Simple Regression).

واستناداً إلى نتائج الدراسة فقد أكدت على أهمية وجود دليل حوكمة الشركات بما يتفق مع أحكام القانون والالتزام به لأنه يؤثر على رفع القدرة التنافسية للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت والحفاظ على حقوق جميع المساهمين بحيث تكون اتجاه الحكم الآن مطالباً بضرورة حفظ وحماية هذه الحقوق، كما توصي بتواصل المساواة في المعاملة بين جميع المساهمين، فهي تساهم في تحقيق المساواة.

¹ محمد ياسين غادر، بحث بعنوان محددات الحوكمة في القطاع العام جامعة الجنان، طرابلس، 2012 م.

² جمال العازمي دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن 2012 م.

ويضاف لما سبق ما اطلع عليه الباحث من دراسات باللغة الانكليزية وكان من أبرزها:

1- دراسة Frank, YU بعنوان: " حوكمة الشركات وإدارة الأرباح " ورقة عمل مقدمة في كلية الإدارة بجامعة مينيسوتا عام 2004 م: 1

وقد تمثلت مشكلة البحث في إيجاد العلاقة بين تطبيق ممارسات حوكمة الشركات وإدارة الأرباح في الشركات الأمريكية. وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤثر على جودة المعلومات المالية المعلن عنها. ويتم التعرف على خصائص لجنة التدقيق ومجلس الإدارة والعلاقة بينهما. وجدت الدراسة أن إدارة الأرباح ترتبط بممارسات الحوكمة من قبل لجنة مراجعة الحسابات ومجلس الإدارة.

2- دراسة Haniffaa,et.al بعنوان " دراسة أثر الثقافة والحوكمة بشأن تقديم التقارير الاجتماعية للشركات من خلال دراسة الآثار المحتملة للمسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات على الإفصاحات الاجتماعية " المنشور في مجلة المحاسبة والسياسة العامة العدد 24 عام 2005 م: 2

تم إجراء هذه الدراسة من خلال دراسة الإفصاح في التقارير السنوية من عينة الدراسة المختارة من الشركات الماليزية جاءت واضحة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات ومجلس إدارة الشركات من ناحية أخرى، واعتمد على عدد من المتغيرات، مثل الحجم، الربحية، وصناعة الوسائط المتعددة ونوع الصناعة المرتبطة بالكشف عن المسؤولية الاجتماعية للشركات.

3- دراسة Gruszczynski بعنوان "حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات البولندية" المنشورة في مجلة الأبحاث الاقتصادية المتقدمة العدد 12 لعام 2006 م: 3

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير حوكمة الشركات على مستوى الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالية في بولندا، بما في ذلك 37 شركة من أصل 53 من الشركات

1 Frank Yu, Corporate Governance and Earnings Management, working paper, Carlson School of Managemnt University of Minnesota, 2004.

2 Haniffa a,R.M., T.E. Cooke, The impact of culture and governance on corporate social reporting,Journal of Accounting and Public Policy 24, 2005.

3 Gruszczynski, M, Corporate governance and financial performance of companies in Poland. International Advances in Economic Research, 12(2), 251-259, 2006.

المدرجة، ودرجة التعبير تم تصنيفها من قبل منتدى حوكمة الشركات في بولندا عام 2003 م، بينما اعتمدت بيانات الأداء المالي على البيانات المالية السنوية للعام 2002 م، بما في ذلك: نسب الربحية ونسب السيولة ونسب النشاط ونسب الديون. وأظهرت النتائج أن العلاقة ذات ارتباط قوي بين نسبة الأرباح التشغيلية والرافعة المالية مع مستويات الحوكمة، ولم يظهر أي علاقة مع المؤشرات المالية الأخرى. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن حوكمة الشركات في بولندا يرتبط بقدرتها على مواجهة الأزمة المالية، من خلال السيولة والربحية ومتغيرات الرافعة المالية وأن مستوى حوكمة الشركات في بولندا يرتبط بالأداء المالي لإدارة الشركات.

4- دراسة Stanciu بعنوان "المراجعة الداخلية للحسابات في البنوك" المنشور في مجلة جامعة بوخارست، رومانيا عام 2008 م: 1

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الجديد المدمج في إطار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وبازل، وأهمية التدقيق الداخلي لتطبيق المتطلبات الدولية المتعلقة بهما في ظل البيئة التنظيمية الجديدة. وشملت الدراسة المصارف التجارية في مدينة بوخارست الرومانية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ووجدت الدراسة أن إدارة البنك هي المسؤولة عن متابعة ورصد تنفيذ متطلبات بازل تبعاً لجميع أنواع المخاطر، وبالتالي إن مهمة التدقيق الداخلي في الحسابات تشمل تقييم مستوى مراقبة المخاطر ومراقبة كيفية تنفيذ هذه المتطلبات بما في ذلك الحد الأدنى من رأس المال، فضلاً عن تقييم مدى تطابق التنظيم الداخلي مع متطلبات اتفاقية بازل. وأظهرت نتائج البحث أن جودة المراجعة الداخلية والمهارات الفنية تعتبر هامة جداً في استجابة الإدارة لتحقيق مبادئ الحوكمة.

5- دراسة Bashiti & Rabadi بعنوان "تقييم حوكمة الشركات في الأردن" الصادرة عن البنك العربي للدراسات لعام 2009 م: 2

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم نظام التحكم المؤسسي في الأردن، لأن الأردن قد أحرزت تقدماً كبيراً في صياغة السياسات والتطبيقات المتقدمة في هذا المجال، ومراقبة وظائف سوق رأس المال، الشركات، سن قانون تشجيع الاستثمار، كل ذلك هو مسألة صارمة في تطبيق النظرية على أرض الواقع. هذه الدراسة تم إجراؤها على 44 شركة من الشركات المدرجة في السوق المالية. وهذا العدد يمثل ما نسبته 46 في المائة على أساس اختيار العينات وإجراء عملية التقييم والشفافية في الإفصاح عن المعلومات المقدمة لا تعتمد على مراكز تسجيل الأوراق المالية. وجاءت النتائج على النحو التالي:

1 Stanciu, Victoria, Internal Audit Approach in Banks, Faculty of Accounting and Management Information Systems, Bucharest-Romania, 2008.

2 Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram, Y: " Assessing Corporate Governance in Jordan", The Arab Bank Review, Vol.8, No.1, p: 37-51, 2009.

- 1- سوق رأس المال الأردني أكثر تعقيداً مما يتطلب إنشاء الشركات المساهمة على مستوى عال، قامت الإدارة بتحديث دوري لتقديم التقارير والاتصالات عن استراتيجياتها.
- 2- أظهرت النتائج أن مراقبة الشركات التي لم تنفذ بشكل كامل ولم تحقق توقعات المستثمرين على اتخاذ قرارات رشيدة حول استثماراتهم.
- 3- العديد من الشركات لا تملك نظم وآليات للمراقبة والتحكم المؤسسي.

6- دراسة Lori Holder-Webb et.al بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات الأمريكية" المنشور في مجلة أخلاقيات العمل التجاري لعام 2009 م:¹

وتشير هذه الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تساهم في رفع المسؤولية الاجتماعية. وفي الوقت نفسه، مجموعة من المستثمرين من المؤسسات السائدة شجعت حركة لدمج المعلومات البيئية والاجتماعية والحوكمة في تحليل الأسهم. وقامت الدراسة باستكشاف ممارسات إفصاح المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات حجم من ٥٠ صناعة شركات أمريكية للتداول العام، حيث تم إجراء تحليل المحتوى للتعرف على محفظة الإعلام كاملة المقدمة من هذه الشركات خلال عام ٢٠٠٤م. تم الكشف عن نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل معظم الشركات في العينة، وأدرج في ما يقرب من نصف الإفصاحات العامة التي قدمت خلال تلك السنة من جانب عينة الشركات بعد تطبيق الحوكمة عليها وكانت مجالات التركيز بصفة خاصة على برامج الصحة والسلامة والمسائل البيئية والتنوع والموارد البشرية. وتنشر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في مواقع الشركات والنشرات الصحفية، وتليها مباشرة الإفصاحات الواردة في الإيداعات الإلزامية للمستثمرين على حد سواء.

7- دراسة Jeffrey Cohen,et.al بعنوان "حوكمة الشركات وأثرها على وحدات اتخاذ القرارات والأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية لشركات البيع بالتجزئة" المنشور في مجلة الأبحاث السلوكية للمحاسبة الأمريكية العدد 1 عام 2011 م:²

أظهرت هذه الدراسة بيان تصورات المستثمرين الأفراد العائد بعد تطبيق مبادئ الحوكمة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال الاهتمام بشأن الإفصاح للشركات عن المعلومات غير المالية. واستخدم في هذه الدراسة مسحاً ل ٧٥٠ مستثمر من مستثمري التجزئة لدراسة التصورات حول مؤشرات الأداء الاقتصادي، سياسات حوكمة الشركات والأداء، والمسؤولية الاجتماعية للشركات. وأظهرت نتائج المسح أن معظم المستثمرين الأفراد حالياً

¹ Lori Holder-Webb & Jeffrey R. Cohen & Leda Nath & David Wood, The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms, Journal of Business Ethics 84, 2009.

² Jeffrey Cohen et.al. Retail Investors' Perceptions of the Decision- Usefulness of Economic Performance, Governance, and Corporate Social Responsibility Disclosures, BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING American Accounting Association, Vol 23, No. 1 DOI: 10.2308/bria, 2011.

يهتمون بمعلومات الأداء الاقتصادي بالمرتبة الأولى تليها الحوكمة ومن ثم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

8- دراسة Ammann et.al بعنوان "دور الحوكمة في تقييم الشركات" المنشور في مجلة العلوم المالية التجريبية عام 2011 م:¹

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وقيمة المنظمة في الفترة ما بين ٢٠٠٣-٢٠٠٧م وأجريت الدراسة لعينة من الشركات في الأردن وقد أظهرت النتائج أن تزايد الاهتمام بممارسة حوكمة الشركات يدفع للاهتمام بشكل كبير بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

9- دراسة Gill & Obradovich بعنوان "دراسة تأثير حوكمة الشركات على تقييم الشركات الأمريكية" المنشور في مجلة العلوم المالية والاقتصادية عام 2012 م:²

أظهرت هذه الدراسة تأثير حوكمة الشركات والرافعة المالية لعينة من إحدى عشرة منظمة من منظمات الأعمال الأمريكية خلال الفترة ما بين ٢٠٠٩-٢٠١١م في بورصة نيويورك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن ممارسة حوكمة الشركات له أثر مختلف بين قطاع الصناعة وقطاع الخدمات وأن كبر حجم مجلس الإدارة يؤثر بشكل سلبي في قيمة المنشأة كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من لجنة المراجعة وحجم المنشأة والعائد على الأصول في قيمة المنشأة الاقتصادية.

10-دراسة بيشت وآخرون بعنوان "فروقات حوكمة البنوك" المنشور في مجلة جامعة أكسفورد العدد 3 للعام 2012 م: 3

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أسباب إخفاقات البنوك خلال الأزمة المالية وإمكانية وجود رابط بين هذا الفشل وعدم تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

يرى الباحث الحاجة إلى إعادة النظر في نظرية الحكم المصرفية، الذي يشير إلى ضعف دور الدائنين في مجتمعات متعددة وتوصلت الدراسة إلى وجود موظفين متخصصين، ومجالس إدارة المخاطر بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين سوف يكبد المصارف خسائر أقل في المتوسط. كما أنه لا يوجد أي دليل على أن حقوق المساهمين لن تتأثر في حال اعتماد نظام إدارة المخاطر في البنك.

1 Ammann,et.al, corporate governance on firm value: international evidence, jo urnal of empirical finance, 18,1, 2011.

2 Gill, A.& Obradovich, J. The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms, international research, journal of finance and economics, 91, 2012.

3 Marco Becht, Patrick Bolton, and Ailsa Roell ,Why bank governance is different, Oxford University Press, Volume 27, 3, p 437-463, 2012.

أهم نتائج الدراسات السابقة:

1. أثبتت الدراسات السابقة أن هناك تقصير ملحوظ في الأجهزة الرقابية بالمؤسسات والمصارف وأن هناك تقصير في التقارير المالية اللازمة لتوفير المعلومات اللازمة لتقييم مدى كفاءة إدارة الشركة وأن المشكلة لا تكمن في القوانين التي تحكم الحوكمة المؤسساتية بشكل عام وإنما تكمن بأخلاقيات الأشخاص مطبقي هذه القوانين. وكشفت أيضاً أن نسبة قليلة جداً من الشركات ملتزمة بتطبيق قواعد الحوكمة وأن هناك نسبة كبيرة ليس لديها أي اهتمام أو التزام بتطبيق قواعد الحوكمة.
2. بيّنت الدراسات السابقة أن مبدأ الإفصاح وهو من أهم مبادئ الحوكمة ولا سيما الإفصاح والشفافية عن هيكل ملكية الشركات والإفصاح عن التقارير المالية لم تنقيد به معظم الشركات المساهمة في مختلف الدول العربية.
3. أكدت الدراسات السابقة على تزايد الاهتمام بتطبيق الحوكمة ليس فقط على مستوى الوحدات الاقتصادية فحسب بل أيضاً على مستوى المجتمعات في الكثير من الدول وخاصة الدول النامية، لما يحققه تطبيق الحوكمة من مزايا مختلفة تحد من الكثير من المشاكل التي تواجه معظم الشركات وعلى وجه الخصوص المشاكل المالية حيث أكدت الحوكمة على ضرورة وجود جهات رقابية تعمل بشكل أكثر فاعلية من السابق وأن إمكانية وضع مبادئ الحوكمة كضوابط داخلية تكون نقطة انطلاق لضمان كفاءة إدارة المؤسسة واستغلال مواردها بأفضل طرق.
4. ركزت معظم الدراسات السابقة على بيان أهمية حوكمة الشركات في الحد من المشاكل المالية، وضمان كفاءة إدارة المؤسسة من خلال استغلالها لمواردها، ودراستها للمخاطر وأكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة سيؤدي إلى تحسين مركزها المالي.
5. أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية دور المراجعة الداخلية ولجان المراجعة في عملية الحوكمة وفي تحقيق جودة التقارير المالية، بالإضافة إلى أهمية القواعد الأخلاقية في ذلك وأن هناك رابط بين فشل وإخفاق البنوك خلال فترة الأزمات المالية وعدم تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية في حين أكدت بعض الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق الحوكمة في معالجة ظاهرة الفساد والمحسوبيات.
6. أكدت معظم الدراسات السابقة أن الحوكمة الرشيدة تتطلب احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل بها أي مراعاة مصلحة جميع الأطراف.
7. أثبتت الدراسات السابقة أن معظم المستثمرين الأفراد في الوقت الحالي يهتمون بمعلومات الأداء الاقتصادي بالمرتبة الأولى يليها الحوكمة ومن ثم المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للشركات التي تطبقها.

وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات ومجلس إدارتها وذلك عند الشركات المطبقة لمبادئ الحوكمة.

ما تمتاز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. أنها تأتي استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة في الشركات والمصارف والجامعات لتطال المؤسسات الحكومية وتحاول إلقاء الضوء على مدى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق معايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل والمبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
2. التركيز على معايير الحوكمة بشكل عام وبشكل خاص في مؤسسات القطاع العام وذلك بغرض حماية ممتلكاتها من جهة وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى.
3. ألقت هذه الدراسة الضوء على العلاقة الإيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تحسين الأداء سواء كان مالي أو وظيفي أو مؤسسي.
4. استعرضت معظم الدراسات السابقة أهمية الحوكمة بالشركات في زيادة الأرباح فقط، أو أنها تناولت بعداً أو بعدين من مبادئها، بينما ألقت هذه الدراسة الضوء على فوائد الحوكمة ومبادئها على جميع الأصعدة ابتداءً من رضا العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسات التي يعملون بها وانتهاءً بمصلحة المجتمع ككل.
5. ربطت الدراسات السابقة مفهوم الحوكمة بالشركات والمساهمين ومجلس الإدارة، في حين تطرقت بهذه الدراسة لمؤسسات القطاع العام التي من أهدافها واستراتيجياتها النهوض بالمجتمع وتطويره، وتوجيه الإمكانيات والموارد بالشكل الأمثل.
6. تميزت هذه الدراسة بأنها ليست دراسة نظرية فحسب بل دراسة تطبيقية على واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام (المديرية العامة للجمارك) بمختلف أقسامها وفروعها وعلى مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية والفنية، وأن مجتمع الدراسة كان شاملاً لجميع الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة من مدراء وعاملين ومحامين ومخلصين جمركيين.

الفصل الثاني (الحوكمة)

أولاً: مفهوم الحوكمة وخصائصها:

بالرغم من شيوع استخدام مصطلح حوكمة الشركات، إلا أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد مفهومه، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، ويمكن القول أن الحوكمة هي إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وغيرهم، وذلك Stakeholders وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة، وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة¹

وعرّف ويليام صن حوكمة الشركات بأنها مجموعة الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين²

وفي هذا الاتجاه عرفها أيضاً حماد على أنها الإجراءات التي تستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة كالمساهمين وغيرهم، وذلك من أجل الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة³

كما عرفها الخواجة بأنها مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة كل في موقعه الإداري أو التمويلي أو التنفيذي⁴

وعرفها دليل حوكمة الشركات في مصر، ٢٠٠٦م على أنه مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.

إن معظم الكتاب في مجال الحوكمة يتفقون أنها تتعلق باتخاذ القرارات نحو التوجهات للمجتمع وللمؤسسات المختلفة، فمثلاً يتضح بأن الحوكمة تتضمن التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعبير المواطنين عن وجهات نظرهم. لذا فإن الحوكمة تتعلق بالسلطة، والعلاقات والمساءلة على النحو الآتي: من له

1 - أبو العطاء، نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشر وعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٧ م.

2 - William son , " Corporate Governance " Yale Law Journal, 1984.

3 - حماد، طارق عبدالعال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ والتجارب)، ٢٠٠٥ م.

4 - الخواجة، علاء، مفهوم حوكمة الشركات، جامعة القاهرة، مركز دراسات بحوث الدول النامية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الحكم الرشيد والتنمية، ٢٠٠٣ م.

التأثير؟ من يتخذ القرارات؟ وكيف يتم مساءلة متخذي القرارات؟ لذا من الممكن استخدام الفكرة في مضامين مختلفة على المستوى العالمي والوطني، والمحلي والمجتمعي أو المؤسسي.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن الحوكمة هي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت، وتخفيض المخاطر.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أنّ المنشآت يجب أن تُدار لحماية مصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المنشأة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

ثانياً: أهمية الحوكمة:2

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ومنها.

1: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة للمساهمين بمايلي:

- الإفصاح الكامل عن أداء المنشأة والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المنشآت.
- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المنشأة في المستقبل.

2: أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة للشركات بمايلي:

1 - Haid, (Phillip & others), Re-focusing the lens: Assessing the challenge of youth involvement public policy, the institute on governance,1999, p1.

2 - نصر علي، عبد الوهاب، وشحاته السيد شحاته. مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، قسم المحاسبة والمراجعة، 2007، ص28-30.

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المنشأة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف المنشأة التي تراعي مصلحة المساهمين.
- تحظى المنشآت التي تطبق الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن قواعد الحوكمة تضمن حماية حقوقهم.
- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للمنشأة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المنشأة ومجلس الإدارة والمساهمين.
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسيعية، فإذا كانت المنشآت لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي ومن ثم زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

ثالثاً: متطلبات تطبيق حوكمة الشركات:

(1) كفاءة هيكل النظم الداخلية للشركات¹:

ويعني ذلك مدى استناد نظم وآليات العمل بالشركة إلى مبادئ ومعايير الحوكمة خاصة فيما يتعلق بإطار العلاقة بين الملكية والإدارة بالشركة وأسس توزيع وتفويض السلطات والمسؤوليات بالشركة وآلية اتخاذ القرارات الجوهرية وسياسة وأدوات التخطيط والرقابة، وتقويم الأداء وأسس ضمان الشفافية والإفصاح والحيادية.

وأهم مبادئ تطبيق كفاءة هيكل النظم في الشركات هي:

1. ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.
2. تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة.
3. وجود مجالس إدارة قوي ومشارك بفاعلية.
4. ضمان الكفاءة والالتزام.
5. تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
6. تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المنشأة.
7. ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية.
8. ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة.
9. تواجد قوي للمراجعة.
10. تقدير ورقابة المخاطر.

1 - حماد، ٢٠٠٥ م، مرجع سابق

(2) كفاءة هيكل النظام الاقتصادي¹:

ويعني ذلك ملائمة النظام الاقتصادي في متطلبات تطبيق الإدارة لتحقيق هدف المؤسسة، وتهيئة المناخ الملائم لتحسين كفاءة إدارة الشركة وتنسيق مصالح أطرافه وتحقيق المصالح الخاصة والعامّة؛ وكفاءة النظم الداخلية للشركات مدعومة بالمبادئ الأساسية للحكومة تصبح بلا قيمة وتفرغ من مضمونها الأساسي في ظل غياب الركائز الرئيسة لكفاءة النظام الاقتصادي.

وأهم هذه الركائز:

أ . الركائز المؤسسية والتنفيذية: ويقصد بها مدى توافر وكفاءة هيكل وآليات عمل الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية المناط بها إدارة النشاط الاقتصادي مثل وزارات التجارة والصناعة والزراعة والاستثمار والمالية وهيئة سوق المال، والبنوك، وشركات التأمين، والبورصات، والغرف التجارية والصناعية، ومكاتب المحاسبة والمراجعة والاستشارات القانونية والمالية والاقتصادية.

ب . الركائز التشريعية والإجرائية: وهي مدى كفاءة منظومة التشريعات والإجراءات المنظمة للنشاط الاقتصادي، وبخاصة فيما يتعلق بقوانين الشركات والاستثمار الأجنبي والضرائب والجمارك وبرامج الخصخصة والاحتكار وإجراءات التأسيس والترخيص والمعايير المحاسبية المطبقة الخ.

ج . الركائز القضائية: فمنظومة النظام الاقتصادي لا يمكن أن تكتمل، بل لا يمكن أن تستمر دون وجود نظام قضائي متكامل الأركان، قائم على أسس وقواعد محددة ومفصلة، ويتمتع بمرونة تستوعب كافة التطورات في بيئة المال والتجارة والأعمال، ويعمل في إطار من الشفافية والإفصاح، ووفق آليات إجرائية مدعومة بمقومات الإلزام والسرعة في تنفيذ الأحكام القضائية.

رابعاً: منظومة الحوكمة:

لقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أربع أنواع للحوكمة ومن الممكن أن نطلق على كل منها اسم منظومة وهي:²

1- الحوكمة الشاملة: Systemic Governance

وتشمل العمليات والهيكل للمجتمع التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لحماية الثقافة والمعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية، وللمحافظة أيضاً على بيئة تضمن مستوى عالياً من الخدمات الصحية، والحرية والأمن، حيث تؤدي إلى مستوى معيشة أفضل بالنسبة لجميع أفراد المجتمع.

¹ - سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦ م.

² - UNDP , Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2) 1997 , P10

2- الحوكمة السياسية: Political Governance

ويوجد هذا النوع من الحوكمة في مجال آليات اتخاذ القرارات السياسية وتطبيقها وسن القوانين والتشريعات في الدولة. فالدولة يجب أن يكون لديها جهاز تشريعي مستقل يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثلهم بحرية، وجهاز تنفيذي، وجهاز قضائي يتمتع باستقلالية عن الجهاز التنفيذي والجهاز التشريعي.

3- الحوكمة الاقتصادية: Economic Governance

ويتضمن هذا النوع من الحوكمة، عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في النشاطات الاقتصادية في الدولة. وهذا النوع من الحوكمة يؤثر في القضايا الاجتماعية مثل تحقيق العدالة ومحاربة الفقر وتحسين نوعية الحياة. وتوضح الدراسات التي أعدها البنك الدولي الخاصة بالبلاد النامية وبالمناطق العربية الأهمية لعوامل منظومة الحوكمة في زيادة سرعة التنمية الاقتصادية للحاق بالبلاد الصناعية المتقدمة. وترجع هذه الدراسات انخفاض معدلات التنمية الاقتصادية في البلاد العربية إلى منظومة الحوكمة.

4- الحوكمة الإدارية: Administrative Governance

وهي نظام لتطبيق السياسات من خلال مؤسسات القطاع العام التي يجب أن تتصف بما يلي:¹

- الكفاءة
- الاستقلالية
- المساءلة
- الشفافية.

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة. حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003 م، ص145-151.

خامساً: مبادئ الحوكمة:

لقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ستّة مبادئ للحوكمة وهي¹:

المبدأ الأول:

ضمان وجود أساس لإطار فعالّ لحوكمة المنشآت: وقد أضيف هذا المبدأ في الآونة الأخيرة إلى المبادئ الخمسة الأساسية وتم وضعه في الأولوية ليكون المبدأ الأول، ويتضمّن باختصار:

- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.
- أنّه ذو تأثير فعالّ على الأداء الاقتصادي الشامل.
- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

المبدأ الثاني:

يتعلق هذا المبدأ بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية ويشمل باختصار:

- توافر الحقوق الأساسية للمساهمين.
- تسهيل الممارسة لحقوق الملكية.
- الحق في المشاركة بالتصويت شخصياً أو غيابياً.
- الحق في المعلومات عن القرارات.
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات.

المبدأ الثالث:

المعاملة المتساوية للمساهمين ويتضمّن:

- منع التداول بين الداخلين في المنشأة.
- معاملة المساهمين معاملة متساوية.
- الإفصاح عن العمليات.

المبدأ الرابع:

دور أصحاب المصالح: ويشتمل على:

- تطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- التعويض مقابل انتهاك الحقوق.
- المصالح وفقاً للقانون أو نتيجة لاتفاقيات متبادلة.

1 - مجلس النقد والتسليف في سورية. دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، مصرف سورية المركزي، 2009 م.

- الحصول على المعلومات بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب.
- استكمال إطار فعال للإعسار وآخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

المبدأ الخامس:

- الإفصاح والشفافية: ومضمونه باختصار:
- الإفصاح طبقاً للمستويات النوعية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
- القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع خارجي مستقل كفؤ.
- الإفصاح عن هياكل الحوكمة وسياساتها.
- استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال.
- قابلية المراجعة للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.
- توفير فرصة متساوية، وتوقيت مناسب لإيصال المعلومات لمستخدميها.

المبدأ السادس:

- مسؤوليات مجلس الإدارة، وتشمل باختصار ما يلي:
- ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين.
- العمل وفقاً للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة.
- تطبيق معايير أخلاقية عالية مع أخذ مصالح أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار.
- عرض استراتيجية المنشأة وسياساتها وخطط عملها السنوية.
- الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنشأة.
- إتاحة جميع المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

سادساً: الحوكمة في المؤسسات الحكومية: 1

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة وتتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات المهنة، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام ويعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات.

كما أنه وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام الشعبي بالجوانب السلوكية والأخلاقية ومتابعة حالات المخالفات على مستوى الأعمال الخاصة والعامة، كما زاد الاهتمام بموضوع مكافحة الفساد الإداري والمالي، وكذلك بموضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في كافة مؤسسات الدولة.

إن الحوكمة ليست مجرد أخلاقيات جيدة نقوم بعملها فقط، فهي مفيدة للمؤسسات في حال استخدامها استخداماً وتطبيقاً جيداً مما يمنع أزمات مالية قادمة، كما أن اتباع المبادئ السليمة للحوكمة تؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع وجود الشفافية في الحياة الاقتصادية.

¹ نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث دراسات، مصر 2005، ص11

وتشير مؤسسة التمويل الدولية (IFC)¹ إلى الحوكمة على أنها هياكل وعمليات مراقبة إدارة المؤسسات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، ومجلسها، وأصحاب المصالح. وترتكز الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالمفهوم الحديث على أربعة مبادئ أساسية هي:²

- 1- النزاهة
- 2- القابلية للمحاسبة
- 3- المسؤولية
- 4- الشفافية

تعمل الحوكمة على تعميق الحس الأخلاقي اللازم والضروري في المؤسسات الحكومية من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحدد قيم وأخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي، وتضع حداً لمنع حدود الفساد مع المحافظة على المصالح العامة وتحقيق العدالة والمساواة.³

كما أن المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود المؤسسات من الداخل والأطر المؤسسية السائدة في البيئة الخارجية المحيط بها هي التي تحكم وضع وتطبيق الحوكمة، ليس فقط لمصلحة المؤسسات وإنما لمصلحة المجتمع ككل، وإن وضع أسس قوية للحوكمة هي أحد الطرق المجابهة للفساد وتسهم في صعوبة إعطاء الرشاوي، وتعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة.⁴ وتمثل الحوكمة في منظور القطاع الحكومي نظاماً يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط مراقبة أعمال الوحدة الحكومية، بغرض حماية ممتلكاتها من ناحية، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من الناحية الأخرى وذلك من خلال اختيار الأساليب والعلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء.

لذلك اصطلحت الأوساط الدولية على تسمية الحوكمة "بالحكم الرشيد" لأنها تعبر عن حزمة من القوانين والقواعد التي تركز على الشفافية والنزاهة والمحاسبة والمساءلة.

يوجد مدرستان لمفهوم الحوكمة:⁵

الأولى ترى أنه يعبر عن شكل سياسي لنظام الحكم وأسلوب صنع السياسة بما ينصرف إلى القواعد المألوفة للديمقراطية، مثل سيادة القانون، والتعددية السياسية والاجتماعية والتسامح

¹ International Finance Corporation (IFC), corporate Governance: Why corporate Governance? 2005,p5

² المصري ماهر، المفهوم العام للحوكمة في فلسطين، تطبيق الحوكمة في المؤسسات الفلسطينية ترف أم ضرورة ملحة، مجلة سوق المال الفلسطيني العدد (5)، 2008، ص4

³ الخضير، محسن محمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، بدون تاريخ، ص53

⁴ سوليفان، جون، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد، قيم ومبادئ الأعمال، آداب المهنة في حوكمة الشركات، المنتدى

العالمي لحوكمة المؤسسات (الدليل السابع) 2008، ص 4

⁵ الصاوي علي، الصياغة التشريعية للحكم الجيد، ورقة خلفية ضمن برنامج إدارة الحكم في الدول العربية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

والتعبير الحر، والحريات وحقوق المواطنة، وبالتالي فهو الأقرب إلى الصياغة الحديثة لمبادئ مستقرة.

الثانية تعتبر المفهوم عنواناً لمنظومة أساليب وخطوات الإصلاح السياسي والاجتماعي ككل، مثل اعتماد آليات المحاسبة في مواجهة السلطات العامة، والمطالبة بتوفير مظاهر الشفافية في مؤسسات صنع القرار، وتقديم نوعية الحكم من زاوية الالتزام بسيادة القانون وقدرته على تعزيز فرص المشاركة واحترام حقوق الإنسان ومكافحة الفساد، فهذه المدرسة ترى مفهوم الحوكمة بشيراً ومؤشراً للانتقال من التعامل النظري إلى التفكير العملي الذرائعي، وتحديد مؤشرات قابلة للقياس لتقويم حالة الحكم وصنع السياسة، لا سيما في الدول التي تشهد عمليات اصلاح اقتصادي وسياسي.

ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سوريا:

نحن في سوريا أحوج ما نكون في أي وقت مضى لزيادة الاهتمام ونشر ثقافة أفضل حول موضوع الحوكمة وخاصة في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد الوطني، وذلك ابتداءً من التحول إلى نظام السوق الاجتماعي مروراً بالمراسيم والقوانين المتعلقة بإعادة هيكلة وآلية عمل القطاع المالي.

لذلك بات من الضروري التعاطي بجدية ووعي مع مفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب لوضعه في حيز التطبيق لكونه أحد الوسائل المهمة في مواجهة التحديات التي وضعتها العولمة والاختلالات الكبيرة والمتراكمة في الاقتصاد السوري بشكل يرقى بسورية إلى مستوى التحدي الداخلي والخارجي الذي تواجهه، ولا سيما في ظل استمرار الوضع الاقتصادي الراهن واستمرار تدني القدرة التنافسية لسوريا واستمرار تدنيها في سلم التنمية العالمية.

ونحن في سوريا بحاجة إلى زيادة التركيز على القوانين والمعايير الخارجية لأن وجودها والعدالة في تطبيقها يشكل الأرضية اللازمة للمباشرة بتطبيقات الحوكمة على مستوى شركاتنا الوطنية التي تعاني كثيراً من الممارسات الإدارية السلبية واللاأخلاقية، وبالتالي يمكننا تقديم حوكمة الشركات كواحد من الحلول المطروحة لمساعدة الحكومة السورية في مواجهة الفساد والرشوة وحالة الفوضى الإدارية والتنظيمية العارمة التي تتغلغل في مجتمعاتنا وعلى كافة المستويات.

ويمكن قراءة حوكمة الشركات في سوريا من خلال عدد من القوانين والمراسيم الصادرة خلال السنوات القليلة الماضية والمتعلقة بإعادة هيكلة وتحديد آلية عمل قطاع الأعمال في سوريا فهذه التشريعات وغيرها من القوانين والإجراءات والإصلاحات ستساهم إلى حد ما في إرساء البنية التحتية المنظمة للأعمال والتي تشكل بدورها الإطار الملائم لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

محددات الحوكمة: 1

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الإستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

هذه المحددات تشتمل على مجموعتين:

المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل العناصر التالية:

1. القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي مثلاً القانون الذي صدر في سوريا عام 2008 الذي يهدف إلى تحديد القواعد المنظمة لحرية المنافسة ومنع الاحتكار.
2. المناخ العام للاستثمار في الدولة.
3. كفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات تأمين وأسواق مالية ذات الأثر الكبير على التمويل.
4. كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية مثل هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حال عدم التزام الشركات بها.
5. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية الأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتتمثل هذه المؤسسات في جمعيات المحاسبين ونقابات المحامين.

المحددات الداخلية:

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح.

¹ عبد العال طارق، حوكمة الشركات، جامعة عين شمس، 2007-2008

وبشكل عام يجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أم خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد.

الحكومة الالكترونية ودورها في الإدارة الرشيدة (الحوكمة) : 1

يلعب التقدم التكنولوجي دوراً أساسياً وبارزاً في مسيرة التحديث والتطوير بشكل عام وتعتبر الحكومة الالكترونية إحدى أبرز سمات العصر التكنولوجي الذي نعيش، وقد بدأت العديد من الدول العربية بوضع وتنفيذ سياسات واستراتيجيات متقدمة بشأن الحكومة الالكترونية والتي تعتبر بدورها أداة مهمة يمكن أن تساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق أسس الإدارة الرشيدة.

ولعل بروز الحاجة نحو إنشاء حكومة الكترونية مرده تحقيق التبسيط الإداري من جهة تعرف الحكومة الالكترونية بأنها أسلوب جديد في العمل الحكومي يستخدم المعلوماتية والالكترونيات في إدارة الشؤون العامة للوطن والمواطن ، وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل بين الحكومة والأفراد والمؤسسات الخاصة ، وتوفير المعلومات بشكل متكامل وسريع لجميع المسؤولين لترشيد عملية اتخاذ وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وتسهيل حصول المواطن على الخدمة وتخفيض كلفتها ، ضمن اطار عملي كلي يؤدي بالنهاية إلى إدارة رشيدة قائمة على الشفافية في التعامل حيث يتم الحد من تدخل الموظف في تعبئة النماذج ، الأمر الذي يحد من التواصل المباشر بين المواطن والموظف مما يقلل فرصة تعقيد المعاملة وبالتالي يحد من فرص الفساد(الرشوة مثلاً) وتحقيق أكبر قدر من الشفافية .

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في مؤسسات الدولة : 2

لكي تدور مؤسسات الدولة في فلك الحكم الرشيد في أدائها لمهامها انطلاقاً من الاستجابة لحاجات وتطلعات المواطنين فإن عليها موجباً أن تكون شفافة وأن تعمل وفقاً لسيادة القانون، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية ركن أساسي من أركان الحكم الرشيد.

وبحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن المنظومة العامة لإدارة الحكم الرشيد والتي تعمل على تنمية مستدامة تتشكل من العناصر الآتية:

1 عبد الله، عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية ببيروت 2009.

2 عبد الكريم عبد الله، مرجع سبق ذكره ص14.

1. مشاركة المجتمع بكافة الأطراف في صياغة السياسات والخطط العامة والأولويات والرؤى الوطنية، ويشمل هذا التحديد الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني والقوى السياسية والقطاع الخاص والقطاعات الفاعلة الأخرى.
2. وجود قواعد وأسس مرجعية تشريعية وقانونية كافية تنظم نشاط السلطات والمؤسسات الحكومية لتنظيم العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطن والمجتمع المدني وقطاع الأعمال.
3. توفير الشفافية في عمل السلطات والمؤسسات الحكومية وإمكانية مساءلتها ، الأمر الذي يستوجب تسهيل عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بها وهذا من شأنه تسهيل عملية المراقبة على أداء المؤسسات الحكومية ومساءلتها وترتبط عملية المساءلة إلى حد كبير بشفافية السلطات والمؤسسات الحكومية حيث دون تدفق حر وسهل للمعلومات المتعلقة بالسلطات والمؤسسات ونشاطها لا يمكن الحديث نهائياً عن المساءلة ، يضاف إلى ذلك أنه لا يمكن للمساءلة أن تكون داخلية أي من داخل المؤسسات الحكومية كالبرلمان أو الرقابة المالية أو وزارة المالية ، بل يجب أن تكون أيضاً نابعة من المواطنين الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني وقطاع الأعمال وعبر آليات ووسائل مختلفة .
4. مقدرة الجهاز الحكومي على التكيف والاستجابة لمتطلبات مواطنيه في إطار موارده المتاحة.
5. ضرورة وجود حدود دنيا من التوافق الوطني والإجماع العام على التوجهات والأولويات والسياسات العامة، وأن تكون عملية توزيع الثروات التي تسيطر عليها الحكومة عادلة ومتساوية.
6. يجب ضمان عمل أجهزة الدولة بشكل كفؤ وفعال، ما يعني عدم هدر المال العام وتوظيفه في أوجهه الصحيحة وفقاً للخطط والبرامج المدروسة والمعدة مسبقاً، وقياس كفاءة وفعالية أداء أجهزة الدولة يجب أن يكون وفقاً للموازنات المخططة والأهداف والنتائج المتوخاة منها.
7. وجوب تحديد التوجهات الإستراتيجية للدولة، ضمن إطار عملية تخطيط منهجية وشاملة وذات أبعاد مرتبطة بجوانب وطنية شاملة.

الفصل الثالث (مفهوم الأداء-قياسه-تحسينه)

مقدمة:

أصبح مفهوم الأداء داخل المؤسسات يمثل شرطاً جوهرياً للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار، فلم يعد أمراً اختيارياً، ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية ويندرج ضمن الفكر الاستراتيجي لأي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة، فيلعب الأداء دوراً فعالاً ومهماً في تطوير الأداء الاستراتيجي كون أن طبيعة البيئة تنافسية وتتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد ويعبر عن الأداء من خلال الحكم على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، فتسعى جميع المؤسسات جاهدة لتحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات للأداء.

أولاً: تعريف الأداء:

عرف ميلار وبروملي الأداء: على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹.

كما عرفه بيتر داركر: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال².

ويتمثل الأداء بالنسبة لأحمد سيد مصطفى: على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية³.

من هذه التعاريف يرى الباحث على أن الأداء:

- الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية.
- الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.
- الأداء يرتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف ويعبر عن المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي.

1_ Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures, Management Journal, Vol 33 No (4), 1990, p: 759

2_ Peter Drucker, People and performance, Harvard Business School Press, 2007, p: 23

3_ أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول والمهارات)"، مصر، 2002، ص 415

ثانياً: قياس الأداء

إن قياس الأداء عبارة عن تقييم مدى تحقيق الأهداف المخططة، وبالتالي يمكن أن يكون:1

1- قياس مالي: معبر عنه بالوحدات النقدية أو لديه علاقة بالجانب المالي مثل الأرباح وقيمة المبيعات، وحصة المؤسسة السوقية ويعتبر هذا القياس على أنه مؤشر النتائج الأساسية الذي يقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي.

2- قياس غير مالي: معبر عنه بوحدات غير مالية مثل عدد الشكاوى ونسبة إرضاء العميل ونسبة التغيب، عدد التسجيلات المحاسبية الخاطئة، مدة معالجة العمليات، جودة الخدمة، ويعتبر من المؤشرات الحقيقة للأداء نظراً لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناغم الأنشطة المختلفة.

ولتقييم أداء المؤسسات من المفضل استخدام المعيارين، لأن كل معيار غير كاف لوحده في قياس الأداء بشكل كامل سواء بالنسبة للمعايير التي تقيس الجانب المالي أو غير المالي وذلك من خلال:

- تقييم درجة المنافسة والتي تحدد مزايا المؤسسة التنافسية معبر عنها أساساً في السعر وجودة المنتج ونوعية الخدمة المقدمة.
- تقييم مدى تلبية رغبات واحتياجات الزبائن.
- تقييم تحولات المحيط الاقتصادي للمؤسسة.

ثالثاً: مداخل قياس الأداء

تتركز عملية تقييم الأداء على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المسطرة، ويوجد في ذلك عدة مداخل تتمثل في مدخل أصحاب المصالح ومدخل لوحة القيادة ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة ومدخل التميز في الأعمال ومدخل بطاقة الأداء المتوازن. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة واستراتيجيتها الموضوعية، لذلك سيتم التركيز على هذا المدخل فقط في هذا البحث.

¹ - 32, P. "Performance Measurement", Financial Management, London, 2007, D., Parmenter.

مدخل قياس الأداء المتوازن:

ويعد مدخل قياس بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة والمتطورة والأكثر شيوعاً واستخداماً ويعد هذا المدخل ذو نظرة شمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة واستراتيجيتها الموضوعة، تستند إلى أربعة أبعاد أساسية سيتم ذكرها لاحقاً.

تعريف القياس المتوازن للأداء: ¹

يعتبر نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة.

كما عرفه Ellingson² بأنه "مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو".

السمات الأساسية لمدخل القياس المتوازن للأداء: ³

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد من خلال المنظورات الأربعة التي يقوم عليها.
- مزج المؤشرات المالية وغير المالية وذلك للتعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.
- محدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية.

الأبعاد الأربعة الأساسية لمدخل القياس المتوازن للأداء:

تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف ويستند هذا المدخل في فلسفته إلى أربعة عناصر أساسية هي:

- منظور الأداء المالي.
- منظور العملاء.

¹ Kaplan. R.S, & D.P.Norton, " The balanced scorecard Measures that Drives Performance", Harvard- Business Review , 1992,p71

² - Ellingson,"Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard Approache", journal of public budgeting , accounting & financial management , 2001,p8.

³ - جودة عبد الرؤوف، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية – جامعة طنطا، 2003، ص318

- منظور العمليات الداخلية.

- منظور التعلم والنمو.

منظور الأداء المالي: ¹

يجيب هذا المنظور على مجموعة من التساؤلات وهي:
كيف يجب أن نظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم ماهي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين، وماهي المقاييس المالية؟
وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية والقيمة الاقتصادية المضافة وخلق القيمة للمساهمين. واستخدام المقاييس المناسبة لوحدة الأداء الداخلية مثل نصيب كل عامل من الإيرادات في قسم المبيعات، ونصيب كل وحدة نقدية للإيرادات من نفقات البحث والتطوير، وتتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة المشروع.

منظور العلاقات مع العملاء:

كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها؟ يوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية وهي الوقت والجودة والخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم.

منظور العمليات الداخلية: ²

ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المنظمة؟

أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

1-عمليات الابتكار: وتتمثل في العمليات الخاصة لحاجات العملاء وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية والمعلومات.

¹ - Kaplan. , "Translating strategy into action", Harvard Business School Press , Boston . 1996, P 7

² - Horngren & G. Foster , "Cost Accounting : Managerial Emphasis", Pearson education , New Jersey, 2001, p 60.

2-عمليات التشغيل: وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات الزبائن، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة وأداء الخدمة إلى الزبون.

3-خدمات ما بعد البيع: وتتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة فور طلبها من جانب الزبائن.

منظور التعلم والنمو:

ما هي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين؟

يركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين، والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

رابعاً: العوامل المؤثرة على قياس الأداء:1

1-حجم المؤسسة:

يشير كلاً من James & Hoque إلى أن ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للاتصال والمراقبة داخل المنظمة أي أن هناك تعقداً متزايداً في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع بشكل طردي مع حجمها، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية لتساير النشاطات، هذا ما سيؤدي إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب عنقده وجميع المؤشرات و تنقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحيح للواقع على عكس منظمات الأعمال الأقل تعقيدا التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها .

2-استراتيجية المؤسسة:

قدم (Porter,1980) ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، استراتيجية التكلفة المنخفضة وأشار حينها بأن المنظمات التي تعتمد إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة ومتطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج

1 - Hoque. Z, & James., "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting, ,USA, 2000, p 17

حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب، أما استراتيجية التمييز تركز على رضا العملاء وتنمية العلاقات مما يفترض على المنظمة استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع، في حينها نجد استراتيجية التركيز بأن المنظمة تسعى إلى التركيز على قطاع معين أو جزء من السوق وتحاول فهم احتياجاته بعمق ومن الواضح بأن هناك اختلافات بين هذه الاستراتيجيات الثلاثة التي تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر دقة وعلى تحليل وتذليل العقبات .

3- البيئة الخارجية للمؤسسة:

إن المنظمات و المؤسسات ناتجة عن تفاعلات مستمرة ومتنوعة لعناصر البيئة فهي تتأثر وتؤثر بالمحيط المتفاعلة معه، فتنشأ منظمات مختلفة الاستراتيجيات والأحجام حيث أشار (Dixon,1990) إلى أن كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وأقل تعقيداً تعتم المؤسسة في قياس الأداء على المؤشرات المالية والعكس بالعكس، وبازدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة ستدفع المؤسسة إلى اعتماد مؤشرات غير مالية يسمح لها بتكييف استراتيجيتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات فدرجة استخدام المؤشرات المالية وغير المالية يتوقف على مدى استقرار البيئة ودرجة تعقيدها.

خامساً: معايير تصنيف الأداء¹

1-التصنيف حسب معيار الزمن:

• الأداء في المدى القصير:

- ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير في هذا المجال متعلق بما يلي:
- الانتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية.
 - الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال.
 - الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين.

• الأداء في المدى المتوسط:

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

¹ - جورج جاكسون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم: منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص59

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها والقدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.
- النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة أو مؤسسة.

• الأداء في المدى الطويل:

يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع، أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العامة.

2-التصنيف حسب معيار البيئة:

• أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

وهو يرتبط أساساً بجميع الأدوات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي حيث أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه.

• أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، وغالباً ما يتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

3-التصنيف حسب معيار الوظيفي: 1

• أداء الوظيفة المالية:

1 - عبد الملك بن هودي، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية، الجزائر، 2007، ص18

قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الإستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالباً ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها.

- أداء وظيفة الموارد البشرية:

تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية.

- أداء وظيفة التسويق:

القدرة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علاقة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين وتعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية.

- أداء وظيفة الإنتاج والعمليات:

قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

4-التصنيف حسب معيار الشمولية:1

- الأداء الكلي:

الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وهو مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح والنمو.

- الأداء الجزئي:

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق . أي أن الأداء الجزئي هو الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة.

1 - عبد الملوك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص88

سادساً: خطوات عملية تحسين الأداء¹

يمكننا تلخيص مراحل عملية تحسين الأداء لخمس مراحل وهي:

تحليل الأداء

ويرتبط بمفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: قدرات وإمكانات متاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة بالفعل.

1- البحث عن جذور المسببات:

لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

2- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

3- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

4- مراقبة وتقييم الأداء.

¹ - عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، لا يوجد دار النشر، 2009م.

سابعاً: أهمية قياس الأداء¹

تتمثل أهمية قياس الأداء بمايلي:

- 1-إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- 2-إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- 3-إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج.
- 4-لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
- 5-يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- 6-القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.
- 7-يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- 8-إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج.

ثامناً: معوقات تحسين الأداء²

يمكننا تلخيص معوقات تحسين الأداء بمايلي:

- 1- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.

1 - طاهر الغالبي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الأردن، 2007، ص489

2- عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بكرة، 2008 م، ص55

- 2- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.
- 3- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
- 4- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

الفصل الرابع

طرق تقييم الأداء (المالي، الوظيفي، المؤسساتي) وأثر الأداء على المؤسسات الحكومية

مقدمة:

تسعى المنظمات عموماً للاستفادة من مواردها البشرية لأقصى درجة ممكنة، مما يستلزم التقييم الدوري و المستمر لأداء هذه الموارد، ليتم من خلال هذه العملية التعرف على نقاط القوة لتعزيزها و تطويرها، ونقاط الضعف أو الخلل لمعالجتها وتقويمها، لذلك يُعتبر تقييم الأداء من أهم العمليات التي تقوم بها الإدارة في أي مؤسسة، وإن عدم قياس الأداء وتقييمه يعيق تنفيذ الخطط والأهداف المحددة في رسالة المؤسسة وبالتالي ضياع جميع الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية سواء في التخطيط أو الرقابة أو التنفيذ لضعف المتابعة والتحقق من سلامة الأداء، وعدم إمكانية تصحيح الانحرافات أو التقويم. إلا أن عملية التقييم لا تعطي ثمارها مالم تكن قائمة على أسس ومعايير موضوعية تُراعى فيها العدالة و الشفافية.

أولاً : طرق تقييم الأداء

1: الأداء المالي

من أهم المؤشرات التي تستخدم في تقييم الأداء المالي النسب التالية:¹

نسب الربحية:

يهتم هذا النوع من المقاييس بتقويم وقياس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، ويعد من المؤشرات المهمة من وجهة نظر الأطراف الداخلية والخارجية (الهاشمي، عكار، 2010) وتعكس هذه النسب المحصلة النهائية لأداء المشروع ككل خلال الدورة المالية، الأمر الذي يجعلها أهم مؤشرات الحكم على الأداء الكلي للمشروع (محمد وآخرون، 2007) ، وتعتبر نسب الربحية من النسب الأكثر استخداماً للمستخدمين من خارج الشركة، وتوفر هذه النسب مقاييس لأداء الأرباح التي من شأنها تقييم مدى نجاح الدورة المالية للشركة، ومن أهمها :

¹ - 297 - 292, p Finch, H., & Hillstrom, L.. Financial Ratios, Encyclopedia of Management, 2006

* هامش صافي الربح:

وتعرف أيضاً بنسبة العائد على المبيعات، وتعتبر الأكثر انتشاراً من بين كل نسب الربحية الأخرى ويعبر عنها بـ الربح الصافي أو الخسارة / صافي الإيرادات.

* العائد على الأصول:

ويعتبر مقياس العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية من المقاييس الهامة جداً لقياس ربحية الشركة، ويساوي صافي الربح / متوسط قيمة الأصول للشركة.

* العائد على حقوق الملكية:

أو العائد على الاستثمار، يقيس هذا المعدل العائد الذي يحققه كل ليرة سورية يتم استثماره في الشركة، ويشير هذا المؤشر إلى مدى نجاح الشركة في الاستفادة من الاستثمار بحقوق ملاكها، ويعتبر هذا المؤشر واحداً من أفضل مؤشرات الربحية، وكلما انخفضت هذه النسبة دل على وجود ضعف في الأداء، بينما ارتفاعها يدل على أن الشركة تؤدي مهامها بشكل جيد.

نسب السوق:

تعتبر نسب السوق ذات أهمية خاصة لحملة الأسهم والمؤسسات الاستثمارية ومحلي الأوراق المالية والمقرضين، ومن هذه النسب:

* القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية والتي يعبر عنها بـ القيمة السوقية للسهم / القيمة الدفترية للسهم كما أن هذه النسبة تعتبر مؤشراً على القيمة التي أضافتها الإدارة للمساهمين، أو يمكن أن يكون هناك مبالغة في السعر السوقي للسهم.

2: الأداء المؤسسي (الحكومي):

يمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي إلى أربع مجموعات أساسية وهي:¹

1- مؤشرات تتعلق بفعالية: تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

1 - د. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، 1999، ص15

2- مؤشرات تتعلق بكفاءة: استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

3- مؤشرات تتعلق بإنتاجية: وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

4- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية: ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها:

مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل **Timelines**: وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

مؤشرات تتعلق بالأمان **Safety**: وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

3: الأداء الوظيفي:

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء من الناحية الوظيفية هي ¹:

* إنتاجية العاملين:

وهي تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد، ومؤشرات الأداء الأساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) في فترة محددة وحجم العمل (عدد العملاء

¹ - Becki Hack, "Designing Performance Measures and Metrics" Productivity & Quality Center, www.bettermanagement.com, P5

الذين تم خدمتهم) لفترة محددة. وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب لفترة محددة.

***كفاءة العمليات:**

تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات ومؤشرات الأداء الرئيسية ومن الممكن أن تتضمن معدل الخطأ أو معدلات الدقة. كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة ودرجة ميكانيكية العمليات.

*** دورة الوقت:**

تشير إلى وقت تنفيذ المهمة ومؤشرات الأداء الرئيسية وتقيس وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم. والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام.

ثانياً: أثر الأداء على المؤسسات الحكومية:

إن إدارات المؤسسات الحكومية هي بأمر الحاجة لنظام تقييم أداء فعال على جميع المستويات الإدارية فيها لتحديد نقاط القوة والضعف وتصحيح الأخطاء وتقويم الانحرافات في الأداء، ويكون المرجعية لجميع قراراتها وخططها في التدريب، النقل أو الترقية، ومنح الحوافز سواءً المادية أو المعنوية، وتقليل أماكن الهدر في الجهد والوقت والنفقات، واتخاذ قرارات تتميز بالشفافية والمساواة في تحديد المسؤولية والمساءلة، خاصةً وأن الأداء هنا يمثل انعكاس للعملية التنموية على المستوى الكلي في النشاط الاقتصادي، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وبلوغ رسالة المؤسسة التي تتمثل في بناء موظفين قادرين ومؤهلين لتلبية سوق العمل بقوة وكفاءة عالية .

لقد لوحظ في الآونة الأخيرة ازدياد اهتمام الحكومات حول العالم بموضوعات تحديد الأهداف، وقياس الأداء عبر استخدام بيانات حديثة كأداة إدارية أساسية لتطوير التنمية المجتمعية وغالباً ما

يشار إلى هذا النهج الإداري باسم إدارة الأداء أو الإدارة من أجل النتائج وقد أثبتت التجارب أنه عندما يستخدم هذا النهج بشكل جيد، يمكن للأهداف والمعايير أن يحسنا كثيراً من العمليات الإدارية ويساعدان على فهم برامج وأولويات الحكومة. كما أثبتت التجارب أيضاً أن سوء استخدام الأهداف والمعايير، وخصوصاً إذا ما اقترنت بالحوافز، قد يتسبب بخلل وظيفي وضعف في الأداء العام للمؤسسة.

لماذا يتم الاهتمام بقياس الأداء في المؤسسات الحكومية؟¹

في عصر التغيير السريع لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار بدون زيادة وتيرة اتخاذ القرارات ضمن المؤسسة. لهذا أنت الدعوة لزيادة التركيز على التخطيط لأهداف واقعية ورسم خطط لتنفيذ المبادرات والمشاريع الحكومية. في الولايات المتحدة الأمريكية، أصدرت الحكومة تشريعات وقوانين تفرض استخدام آلية قياس الأداء والنتائج الحكومية (GPRA) مما يتطلب من كافة المؤسسات الحكومية وضع خطط استراتيجية مع أهداف محددة ومرتبطة بمعايير واضحة، وبرامج لإدارة وتقييم الأداء بما يكفل نجاح الخطط الاستراتيجية. أما القصد من ذلك فهو جعل المؤسسات الحكومية أكثر استعداداً للمساءلة العامة عن نتائج مبادراتها أمام المتعاملين. يذكر أحياناً أن إدارة الأداء الحكومي تساهم في تحديد الميزانيات المرتكزة على أساس الأداء. ولكن هذا تبسيط لاستخدام مصطلح إدارة الأداء بلغة القطاع الخاص. في الواقع بعض من المؤسسات الحكومية تحصل على وفرة في ميزانياتها لضرورة المهام المنوطة بها، بغض النظر عن أدائها مثل قوات الشرطة أو القوات المسلحة فإن كان لديها ضعف في الأداء، لن يتم خفض ميزانياتها بل ربما سيحدث العكس وقد تحصل على المزيد من الأموال بهدف التوظيف، والتدريب، والتسليح لضمان قدرتها على القيام بمهامها الأمنية.

كما أن هناك مؤسسات حكومية قائمة نظراً لصلاحيتها على المستوى السياسي، أيضاً بغض النظر عن أداءها الإداري أو الخدماتي. ومع ذلك هناك دوراً مهماً لإدارة الأداء يوجه التركيز على فعالية وكفاءة العمل (المهام) المصرح به للمؤسسة. كل مؤسسة لديها مهمة مسندة إليها،

¹ - إيمان أحمد عسيران، أولويات الإدارة الحكومية من التركيز على الوضع الراهن إلى تحديد الأهداف المستقبلية، -www.informa.me, 2015

لذا مقياس نجاح هذه المهمة يكون خاص بكل مؤسسة، وهكذا يتم تحديد معايير النجاح في ميثاق المؤسسة. وقياس الأداء في هذا السياق يعني ما مدى جودة عمل المؤسسة؟ فمقاييس الأداء تجيب على هذا السؤال على شكل بطاقة الأداء المتوازن للقوى العاملة الموجهة نحو إنجاز المهام.

القسم العملي:



الحالة العملية

(المديرية العامة للجمارك)

تمهيد:

من المعروف أن المجتمعات الإنسانية التي تعيشها الآن ضمن دول وقارات، ولها أنظمتها السياسية والاقتصادية وأنماط حياتها الاجتماعية الخاصة لتنظم بها حياتها، لم تكن على هذه الصورة في السابق، فقد تطورت المجتمعات الإنسانية من مرحلة التقاط الثمار التي كان يشارك فيها الجميع بدون استثناء، ويتقاسمون بها بشكل متساو، إلى مرحلة جديدة، عرفت بمرحلة الصيد بشكله البدائي، حيث شكّل هذان النوعان من الحياة الاقتصادية ما عرف لاحقاً (بنظام المشاعية البدائية).

إلى أن طوّر الإنسان حياته بما يتلائم مع احتياجاته، فاستأنس الحيوان مبشراً بدخول الإنسانية نظاماً اجتماعياً جديداً هو نظام (الرعي) الذي ساد فيه الرجل على المرأة كمحصلة لقوة البنية الفيزيولوجية التي فرضت نوعاً من تقسيم العمل، أصبح فيه الرجل مسؤولاً عن حماية ورعاية القطعان، وأصبحت المرأة بالمقابل مسؤولة عن تربية الأطفال، وتأمين احتياجات الأسرة.

وقد دفعت الحاجة، إلى الاستقرار والأمن، إلى ابتكار أساليب الزراعة التي تعتمد على مصادر المياه الثابتة، فنشأت الحضارة الإنسانية الأولى على ضفاف الأنهار التاريخية: كالفرات ودجلة والنيل، وبدأ الإنسان مرحلة جديدة تطلبت منه الالتزام بنظم اجتماعية وسياسية واقتصادية جديدة حلت محل الأعراف والتقاليد التي كان يفرضها النظام القبلي القائم على الرعي، مما استلزم أيضاً طرقاً لتبادل السلع ووضع مقاييس لتقييمها وفقاً للحاجة والطلب، حيث فرض المجتمع الزراعي

نظام المقايضة تلقائياً بين أعضاء المجتمع، لسد الحاجات الإنسانية، الأمر الذي تطور لاحقاً إلى المقايضة بين المجتمعات، وذلك بتبادل السلع.

وكان لا بدّ من وضع تعريفات جمركية ورسوم خاصة لاستيراد وتصدير كل سلعة على حدا لتنظيم حركتي دخول وخروج البضائع من وإلى القطر.

تعريف المديرية العامة للجمارك:

هي إدارة منظمة ومتطورة تمارس وظيفتها في فرض الغرامات على المخالفين ومن أولى مهامها استيفاء الرسوم الجمركية والرسوم الأخرى لصالح الإدارات والوزارات المختلفة.

والرسم الجمركي: هو مبلغ من المال يؤديه المكلف إلى الدولة أصولاً لقاء المنفعة التي يجنيها من استيراده أو تصديره لبضائع معينة.

ويمكن أن نميز بين نوعين من الرسوم:

(1) **الرسوم المفروضة على الواردات** أي على البضائع الأجنبية المستوردة من الخارج وكذلك البضائع التي تسحب من المناطق الحرة للاستهلاك المحلي. فهي تسهم في تعزيز قدرة البلد الدفاعي وتخفيض الاستهلاك وترشيده وزيادة الادخار ورفع معدل الاستثمار في الاقتصاد القومي ورفع مستوى الصحة العامة.

(2) **الرسوم المفروضة على الصادرات** فهي أقل أهمية من تلك التي تحتلها رسوم الواردات بسبب اتجاه الدول بالوقت الحاضر إلى إلغاء هذه الرسوم وإلى منح إعانات التصدير تشجيعاً منها للوحدات الاقتصادية ولتنشيط صادراتها التي تعاني منافسة شديدة في الأسواق الخارجية.

إذ أن فرض مثل هذه الرسوم يسيء إلى الوضع التنافسي للسلعة نتيجة لارتفاع سعرها مما يؤدي إلى انكماش الطلب وخاصة عندما يكون ذو مرونة سعرية مرتفعة مما تنعكس آثاره على الاقتصاد القومي كله.

وتتألف المديرية العامة للجمارك من شقين:

الشق الأول: العاملين في المكاتب الجمركية ويخضعون لقانون العاملين الأساسي الموحد بالإضافة إلى نظام داخلي خاص بهم وقانون الإدارة رقم /38/.

الشق الثاني: رجال الضابطة الجمركية ويخضعون لقانون الموظفين العام بالإضافة إلى نظام خاص بهم وقانون الضابطة الجمركية رقم 37/.

لمحة تاريخية عن القوانين الجمركية:¹

يعرف القانون الجمركي بأنه كافة القواعد القانونية التي تنظم النشاط التجاري عبر حدود أي دولة فيكون الهدف منه محاربة الجريمة الجمركية والتي أسماها قانون الجمارك السوري الحالي رقم 38/ لعام 2006/ بالمخالفة الجمركية.

عرفت التشريعات الجمركية في سوريا في أواخر الحكم العثماني، فقد أصدر السلطان العثماني أول قانون جمركي عام 1863م/، وكان إقراره باتفاق مع السلطات الأجنبية التي كانت تتمتع بامتيازات كبيرة لا يتمتع فيها المواطنون، وكانت هذه الامتيازات تعطي الأفضلية للدول الأجنبية ولا سيما فرنسا وانكلترا وألمانيا لإدخال البضائع إلى كل أنحاء الدولة العثمانية ومن ضمنها سوريا معفاة من الرسوم، وكان تجار البلدان الأخرى يدخلون بضائعهم تحت أعلام الدول المذكورة أعلاه للاستفادة من هذه الامتيازات. ثم أصدرت السلطات العثمانية قانوناً بديلاً عام 1892م/ ولكنه لم يطبق لأنه لم يحظ بموافقة الدول الأجنبية صاحبة الامتيازات، وفيما عدا ذلك كانت هناك بعض التعديلات يصدرها الباب العالي بين حين وآخر.

ودام الأمر كذلك حتى بدأ عهد الانتداب الفرنسي فأصدر المندوب السامي قرار برقم 469/ نظم بموجبه إدارة الجمارك في سوريا ولبنان. واستمر العمل بهذا القرار حتى عام 1935م/ حيث صدر قانون الجمارك رقم 137/ل² وهو أول تشريع جمركي كامل وشامل وبقي العمل فيه نافذاً حتى عام 1975م/ حيث كان قانون الجمارك رقم 9/ تاريخ 1975/7/16 الذي اعتبر نافذاً منذ 1976/8/6 واستمر العمل فيه حتى عام 2006م/ حيث صدر قانونين:

1- قانون الجمارك رقم 38/ تاريخ 2006/7/6 وأقره مجلس الشعب بتاريخ 2006/6/27.

¹ نور الله، نور الله، المالية العامة والتشريع الضريبي، دمشق، 1965

² عصام بشور، جمع وتنسيق التشريع الضريبي، مطبعة جامعة دمشق، 1978

2- قانون الضابطة الجمركية رقم 37/ تاريخ 2006 وأقره مجلس الشعب بتاريخ

2006/6/28.

ولا يزال نافذين حتى اليوم.

الغاية من وضع التعريفات الجمركية وأهمية الجمارك وأهدافها:

تتخذ الجمارك مجموعة من الإجراءات لحماية الاقتصاد الوطني المحلي، الغاية منها حماية الإنتاج الصناعي والزراعي الخ بالحد من حجم الاستيراد عن طريق فرض الرسوم الجمركية العالية أو منع الاستيراد لبعض المواد والسلع، وبالمقابل إعفاء الصادرات من البضائع الوطنية من الرسوم لزيادة عملية التصدير وإدخال ما أمكن من القطع الأجنبي.

ومن خلال جدول تعريف الرسوم الجمركية تم الحد من الاحتكار التجاري وتنظيم وتشجيع عملية التبادل التجاري بين بلدين أو عدة بلدان تربط بينها علاقات طيبة أو أنها تخضع لظروف اقتصادية متكاملة كما هو الحال بين دول الجامعة العربية ودول السوق الأوروبية المشتركة.

والتعرفة الجمركية هي بحقيقة الأمر وسيلة للتحكم بالعرض والطلب من جهة، وتوجيه الاستهلاك وترشيده من جهة ثانية بين الأفراد في المجتمع، حيث تفرض من خلالها ضرائب ورسوم مرتفعة على السلع الاستهلاكية الكمالية المستوردة، وبالمقابل تفرض رسوم منخفضة على الآلات والمواد الأولية الضرورية لتنشيط الإنتاج المحلي.

وتبرز أهمية الجمارك من خلال الرقابة التي تفرضها لتحقيق أغراض سياسية أو أمنية كأن تحظر استيراد سلع معينة من بلد معين أو تصدير بعض أنواع السلع إلى بلد آخر، وذلك لاعتبارات سياسية (كحظر التعامل مع الشركات التي تستورد أو تصدر إلى إسرائيل).

وتفرض الرقابة الجمركية لاعتبارات تتعلق بأمن الدولة مثل حظر استيراد المتفجرات والأسلحة النارية. وتشكل الجمارك الحاجز المنيع في وجه تسرب مفاسد الشعوب التي تחדش بالأخلاق العامة. والجمارك تصون سمعة الدولة في الخارج من خلال حظر استيراد وتصدير النقود المزورة، أو الأصناف لمخالفة لنظام حماية الملكية.

أصبحت الجمارك اليوم من أهم إدارات الدولة، فهي تعمل على مساعدة مؤسسات الرقابة العامة عبر الحدود، ومناطق استلام البضائع وتخزينها قبل وضعها بالاستهلاك، من خلال تطبيق أحكام الرقابة الصحية، والزراعية، والبيطرية، والإعلام، والمقاييس، والمواصفات، وأحكام النقل المختلفة، وعدم السماح بإدخال البضائع الملوثة بالإشعاعات الذرية... الخ. وتنفذ الجمارك تعليمات أحكام التجارة الخارجية، وأنظمة القطع وتشكل الجمارك أهمية عظيمة في توفير ميزانية الخدمات العامة، وفي إنجاح سياسة التنمية الاقتصادية.

والجمارك ليست مجرد أداة لجباية وتحصيل الرسوم والضرائب، ومطاردة المهربين العابثين باقتصاد الوطن فقط، بل للجمارك أهمية عظيمة على الصعيدين المالي والاقتصادي، وعلى الصعيد الاجتماعي ويتمثل بالحد من تهريب وتعاطي المخدرات، وأيضاً تساهم الجمارك في توفير الخدمات العامة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وقد نص النظام الداخلي للمديرية العامة للجمارك المهام الرئيسية للمديرية بمايلي:

- 1-تحصيل العوائد والرسوم الجمركية على البضائع المستوردة والمصدرة.
- 2-تحصيل رسوم الإنتاج على بعض البضائع المنتجة محلياً.
- 3-مكافحة أعمال التهريب من البلد وإليها.
- 4-تطبيق أحكام مقاطعة إسرائيل.
- 5-تسهيل ومراقبة تجارة الترانزيت.

ووفق المادة (2) من النظام الداخلي تم تحديد الأهداف الاستراتيجية وهي:

1. حماية الاقتصاد ومكافحة التهريب.
2. حماية المجتمع.
3. تحصيل الإيرادات للخرينة.
4. تسهيل حركة التجارة المشروعة والترانزيت وتشجيع الاستثمار.
5. تقديم مستوى أفضل في الإدارة والخدمات.

ويتم تنفيذ المهام المذكورة أعلاه وما يتفرع عنها من واجبات وأعمال بواسطة مجموعة من المديرات والأقسام والفروع والشعب في مختلف أنحاء البلاد، وتتشكل وفقاً للحاجات والتطورات والمتطلبات التنظيمية التي تكفل حسن سير العمل في المديرية العامة للجمارك.

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك:

ينص الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك وفق المادة (3) على مايلي:

أولاً - ترتبط إدارة الجمارك بالوزير ويتألفها مديراً عاماً.

ثانياً - يتألف الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك العامة من:

- مجلس الإدارة المنصوص عنه في المادة / 2 / من قانون الجمارك رقم / 38 / لعام 2006 يتألفه مدير الجمارك العام.
- مجلس الضابطة المنصوص عنه في المادة / 2 / من قانون الضابطة الجمركية رقم /37/ لعام 2006 يتألفه مدير الجمارك العام ويلحق به المكتب السري.
- مجلس استشاري جمركي يعين من قبل وزير المالية وباقتراح المدير العام.
- مديرية الجمارك العامة ومديرياتها المؤلفة من:

المديرية المركزية:

1. مديرية مكتب المدير العام
2. مديرية الموارد البشرية
3. مديرية المالية والحسابات.
4. مديرية القضايا والشؤون القانونية.
5. مديرية الشؤون الجمركية.
6. مديرية العلاقات الدولية.
7. مديرية شؤون التعريف الجمركية والقيمة.
8. مديرية الرقابة الداخلية.
9. مديرية مكافحة التهريب.

10. مديرية الآليات.
11. مديرية المعلوماتية.
12. مديرية المنشآت والصيانة.
13. مديرية شؤون الضابطة.
14. مديرية المكتب الجمركي بوزارة المالية.
15. مديرية المكتب الجمركي لهيئة الاستثمار.
16. مديرية التخطيط والبحوث الجمركية.

المديريات التنفيذية الإقليمية التالية:

1. مديرية جمارك دمشق.
 2. مديرية جمارك حمص.
 3. مديرية جمارك حلب.
 4. مديرية جمارك اللاذقية.
 5. مديرية جمارك طرطوس.
 6. مديرية جمارك مطار دمشق الدولي.
 7. مديرية جمارك الحسكة.
 8. مديرية جمارك دير الزور.
 9. مديرية جمارك درعا.
- تضم كل مديرية من المديريات المركزية عدداً من الأقسام والشعب والمكاتب (الأقسام).
 - تضم المديريات التنفيذية الإقليمية عدداً من الأقسام والشعب والمكاتب (الأقسام) وكذلك عدداً من الأمانات الجمركية (رئيسية – مركزية – حرة – عبور).
 - تضم كل أمانة رئيسية عدداً من الأقسام والشعب والمكاتب (الأقسام).

ثالثاً: فئات الأمانات:

إن الأمانات التابعة للمديريات هي مركزية وأمانات من الفئة الأولى بما فيها أمانات المدن الصناعية والفئة الثانية والفئة الثالثة وهذه الأمانات محددة هي واختصاصاتها في النظام الجمركي:

- تضم كل أمانة من الأمانات المركزية وكذلك أمانات الفئة الأولى بما فيها أمانات المدن الصناعية عدداً من الأقسام، كل قسم يضم عدداً من الشعب والمكاتب (الأقسام)، حيث يختلف عدد الأقسام في كل أمانة تبعاً لطبيعة عمل هذه الأمانة.
- تضم أمانات الفئة الثانية عدداً من العاملين يرتبطون مباشرة بالأمين.
- أمانات الفئة الثالثة هي ذاتها المسماة بالمفارز الجمركية تدار من قبل عناصر الضابطة الجمركية إلا أنها ملحقة بالمديريات التنفيذية الإقليمية فيما يتعلق بأمورها المحاسبية وبأعمالها المكتبية والقضايا الجزائية التي تحققها، بينما يخضع عناصرها للنظام الداخلي للضابطة الجمركية الصادر بالقرار رقم 1172 / ج تاريخ 19 / 11 / 2006.
- يمكن إحداث أمانات مؤقتة من أجل هدف معين وينتهي عمل هذه الأمانات بانتهاء المشروع الذي أحدثت من أجله.

الدراسة الإحصائية:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجمارك بالإضافة إلى المخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الأشخاص الذين يرتبطون بأعمال تخص الجمارك. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي لتمثيل كافة أفراد المجتمع وبالأساليب الإحصائية المتخصصة مكونة من 90 مفردة إحصائية، تم توزيع الاستبيان عليها وملئها بالبيانات اللازمة وكانت نسبة الاستجابة 90% أي تم ملئ 81 استبانة صحيحة صالحة للتحليل الإحصائي.

ثانياً: أداة الدراسة:

استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي/ لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان، وخصّصت خمسة أوزان ترجيحية لإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة فخصص الوزن (5) للحالة موافق بشدة، و(4) للحالة موافق، و(3) للحالة محايد و(2) لغير موافق و(1) لغير موافق بشدة. وتكون الاستبيان من قسمين القسم الاول وشمل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين والقسم الثاني شمل العبارات التي تقيس آراء المستجيبين حول مساهمة تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء في الجمارك وبحالة خاصة في بحثنا المطبّق على الجمارك السورية كدراسة حالة. وعند إجراء التحليل الإحصائي فقد اعتمدت الأوساط الحسابية للمستجيبين، وفق ثلاث مجموعات بهدف المزيد من التوضيح حيث تمّ تحديد درجة المساهمة وفقاً للأوساط الحسابية لإجابات الأفراد وصنفت الى ثلاث مستويات تمثل درجة المساهمة وكما يلي:

1. المساهمة بدرجة كبيرة: وهي مساهمة ما جاء في الفقرات أو مبادئ الحوكمة التي كانت الأوساط الحسابية لها تساوي أو تزيد عن (3.5) والتي إذا ما اقترنت إلى أقرب رقم صحيح تصبح (4) وهي ذات الوزن الذي خصّص لحالة الموافقة، وهي بذلك تضم

درجتي الموافقة والموافقة بشدة، أي أنها تشير إلى مساهمة الحوكمة بشكل حقيقي في تحسين الأداء في الجمارك.

2. المساهمة بدرجة متوسطة: وهي مساهمة الفقرات التي تنحصر الأوساط الحسابية لها تساوي أو تقل عن (3.5) وتساوي أو تزيد عن (2.5) التي إذا ما قربت إلى أقرب رقم صحيح تصبح (3) وهي ذات الوزن الذي خصص لحالة المحايد، والإجابات في مجملها تشير باتجاه الموافقة بشكل معقول أو إلى المحايدة على أسوأ تقدير ولكنها بالتأكيد لا تعبر أبداً عن حالة عدم الموافقة بأي شكل من الأشكال.

3. المساهمة بدرجة متدنية: وتعتبر بشكل بديهي عن مساهمة ما جاء في الفقرات التي أوساطها الحسابية تقل عن (2.5) والتي إذا ما قربت إلى أقرب رقم صحيح تصبح (2) وهي ذات الوزن الذي خصص لحالة غير الموافقة، وهي بذلك تضم درجتي غير الموافقة وغير الموافقة بشدة عن أن تطبيق الحوكمة يساهم في تحسين الأداء في الجمارك.

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

صدق الاتساق الظاهري:

وللتأكد من أن المقياس الذي تم استخدامه في الدراسة يقيس ما ينبغي له أن يقيسه فقد تم إجراء اختبارات الصدق الظاهري وصدق المحتوى. وبهدف التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة (الاستبيان) تؤدي إلى جمع بيانات دقيقة، فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المدراء وتم إجراء مقابلات معمقة ومناقشة الاستبيان، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الاستبيان من حيث مناسبتها لقياس مساهمة تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في الجمارك حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وكما أجري اختبارات الصدق والاتساق للاستبانة، وبناءً على ملاحظات المحكمين ونتائج الاختبارات الأولية فقد تم تعديل الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي:

تم اختبار اتساق كل سؤال من أسئلة الاستبيان مع الفقرة التي ينتمي إليها هذا السؤال، وذلك عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين قيم كل سؤال ومجموع قيم أسئلة الفقرة التي ينتمي إليها كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (1)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1 تطبّق الجمارك قانون تنظيم الإدارات بشكل كامل ودقيق.	.655	.000
2 توضّح أنظمة وتعليمات الجمارك مهام وواجبات كل موظف.	.628	.000
3 يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة	.536	.000
4 تطبّق الأنظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز.	.628	.000
5 المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمان حقوقهم.	.403	.004
6 يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ في أوضاعهم.	.582	.000
7 يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدى السلطات الإشرافية والتنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية.	.652	.000

جدول (2)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
8	0.872	.000
9	0.686	.000
10	0.693	.000
11	0.463	.000
12	0.696	.000
13	0.731	.000
14	0.636	.000
15	0.492	.000
16	0.654	.000

جدول (3)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
17 يوجد معايير محددة للثواب والعقاب.	.730	.000
18 تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة.	.485	.000
19 تطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.	.779	.000
20 يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين.	.573	.000
21 يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل.	.512	.000
22 يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك للإدارة.	.554	.000

جدول (4)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
23 تتعدد آليات مشاركة الأطراف في سياسات الجمارك وقراراتها.	.518	.003
24 تشرك الجمارك ممثلين من المديرين والمستويات الإدارية الأدنى في وضع خطط تطويرها	.735	.000

25	مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.	.414	.010
26	للعاملين حق الدفاع عن حقوقهم القانونية.	.455	.004
27	يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة.	.550	.005
28	تشارك جهات خارجية في وضع قواعد المساءلة في الجمارك.	.620	.000

جدول (5)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور

	السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
29	يعي جميع العاملين الأدوار المنوطة بهم (المسؤوليات والصلاحيات).	.543	.003
30	للاجتماعات الدورية دور هام في تحسين أنظمة وتعليمات الجمارك.	.594	.000
31	يوجد نظام لتقييم الأداء.	.387	.023
32	يوضح النظام الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	.747	.000
33	يوضح المعارف والخبرات الواجب توافرها في كل وظيفة.	.724	.000
34	يوجد تقارير دورية عن أداء العاملين.	.429	.001
35	تتم دراسة وتحليل نتائج تقييم الأداء.	.607	.000

36	ينرتب على عملية التقييم حوافز أو عقوبات أو تدريب.	.447	.000
37	معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين.	.298	.009

جدول (6)

معامل ارتباط كل سؤال من أسئلة المحور السادس مع الدرجة الكلية للمحور

السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
38	يتم تحديد أهداف لسياسات الجمارك.	.408 .000
39	يتم التحقق من وضع الإدارة معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف.	.401 .000
40	يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.	.360 .001
41	تعمل المجالس الادارية كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيها على المجلس.	.380 .003
42	توظف الجمارك الأنظمة والتعليمات بما يحقق فاعلية الجمارك.	.571 .000
43	يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية.	.366 .001
44	وجود مشاكل مستعجلة بشكل دائم يؤدي إلى معالجتها بدون دراسة شاملة.	.417 .000
45	للجمارك مواردها المالية والتي تؤثر إيجابياً في تطبيق الانظمة والقوانين.	.447 .000
46	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة.	.554 .000
47	يوجد خطط لتطوير موارد الجمارك المالية.	.465 .000
48	تعد الجمارك قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	.550 .001
49	ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق	.308 .002

		الأنظمة والقوانين.	
50	يتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة الجمارك.	.410	.001
51	يتم تقويم فعالية الأنشطة في ضوء التكاليف والمصروفات.	.437	.000
52	يتشارك ممثلون عن إدارة الجمارك والأقسام الفرعية في وضع قواعد صرف الميزانية.	.489	.000
53	تعمل الجمارك على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	.555	.000
54	تسعى الجمارك إلى الارتقاء بسمعتها.	.437	.000
55	تسعى الجمارك باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر.	.456	.000
56	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين.	.272	.014
57	تلعب الأحزاب والمنظمات الشعبية دوراً سلبياً في تطبيق متطلبات الحوكمة.	.269	.015
58	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى رفع معنويات جميع العاملين.	.369	.001
59	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الجمارك.	.266	.016
60	تتدخل الأحزاب والمنظمات الشعبية بأمور الجمارك المالية والأكاديمية والإدارية.	.407	.000

يتضح من الجداول السابقة المحسوبة لجداول ارتباط بيرسون بين كل سؤال من أسئلة كل محور والمحور ككل حيث يتبين وجود علاقات ارتباط بينها وإن كان بعضها غير مرتفع أي تقل قيمته

عن 0.5 إلا أنها ذات دلالة إحصائية ويؤكد ذلك القيم الاحتمالية لاختبار معنوية قيمة معامل الارتباط في كل منها حيث تشير إلى أن علاقات الارتباط حقيقية بين هذه المتغيرات. يدل ذلك على أن هناك اتساق بين أسئلة الاستبيان وترتيبها وأنها سوف تكون الأداة الإحصائية المناسبة لقياس متغيرات البحث بدقة.

ثبات الأداة:

طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان، حيث كانت قيمة معامل ألفا للاستبانة ككل (0.910)، وجاءت قيمة معامل ألفا لكل محور من المحاور مرتفعة كما هو موضح في الجدول، مما يدعم أن الاستبيان بشكل كفو إحصائياً وقادر على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

جدول (7)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
1	7	0.781	مبدأ الانصاف والعدالة
2	9	0.646	الشفافية
3	6	0.647	المساءلة
4	6	0.583	المشاركة
5	9	0.666	التقييم
6	23	0.770	الفعالية
الاستبيان ككل		0.910	60

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء في الجمارك) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة للوصول إلى إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

الأساليب الإحصائية الوصفية:

استخدمت هذه الأساليب للحصول على مؤشرات عامة حول خصائص مجتمع الدراسة، وتوصيف متغيرات الدراسة وقياس مساهمة تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في الجمارك، ومنها التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات ومقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

اختبار (ت) (T-Test):

واستخدم هذا الاختبار من أجل اختبار الفرضيات، وذلك لاختبار فيما إذا كانت قيمة الأوساط الحسابية لإجابات المستجيبين تختلف عن قيمة معينة أم لا ويتم بناء الفرضيات إحصائياً على هذا الأساس حيث يتم مقارنة القيمة المحسوبة للاختبار (ت) والقيم النظرية أو الجدولية عند درجات حرية تساوي عدد المتغيرات منقوصاً منها واحد، ويكون القرار بالقبول أو الرفض حسب ما يلي:

إذا كانت قيمة (ت) المحسوبة أصغر من قيمة (ت) الجدولية يكون القرار بقبول فرضية العدم وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والقيمة المفترضة لقياس أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء وأما إذا كانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من القيم الجدولية لـ (ت) فإنه يكون هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين والقيمة المفترضة وبالتالي هناك أثر واضح لتطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في الجمارك وهذا ما يرمي الباحث لتحقيقه وإثباته في هذا البحث.

تحليل التباين (ANOVA):

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات الإحصائية لمتغيرات الدراسة اعتماداً على المتغيرات النوعية للبحث حيث عنيت الباحثة بدراسة تأثير الحوكمة على تحسين الأداء في الجمارك بكل مبادئها الستة وتصنيفها وفقاً لخصائص المستجيبين وهذا ما أغنى البحث وزاد من أهميته العلمية فعلى سبيل المثال درست الباحثة الفرق في مدى نظرة المستجيبين الذكور والإناث لمساهمة الحوكمة في تحسين الأداء.

وتم استخدام Statistical Package for Social Sciences (SPSS) البرنامج الإحصائي المتخصص لتحليل بيانات الدراسة.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1- إعداد الاستبيان بصورته النهائية.
- 2- حصلت الباحثة على كتاب لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على الموظفين في الجمارك.
- 3- بعد حصول الباحثة على التوجيهات والتسهيلات، قامت بتوزيع (20) استبانة أولية للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- 4- بعد إجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (90) استبانة واستردت منها (81) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

تحليل البيانات وعرض النتائج:

خصائص المستجيبين:

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية للمستجيبين تمّ تحديد متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة. حيث تمّ استخراج التكرارات والنسب المئوية لها وتحليلها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8)

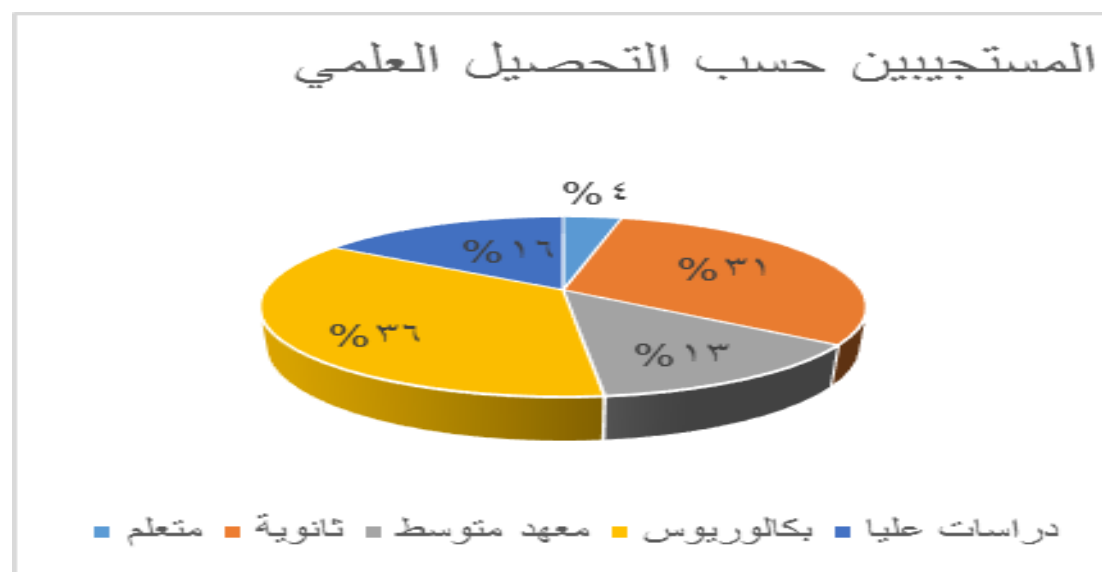
الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	55.6
	أنثى	36	44.4
التحصيل العلمي	متعلم	3	3.7
	ثانوية	25	30.9
	معهد متوسط	11	13.6
	بكالوريوس	29	35.8
	دراسات عليا	13	16.0
العمر	(من 20 إلى 30)	19	23.5
	(من 31 إلى 40)	39	48.1
	(من 41 إلى 50)	16	19.8
	(أكثر من 50)	7	8.6
عدد سنوات الخبرة	(أقل من 5 سنوات)	13	16

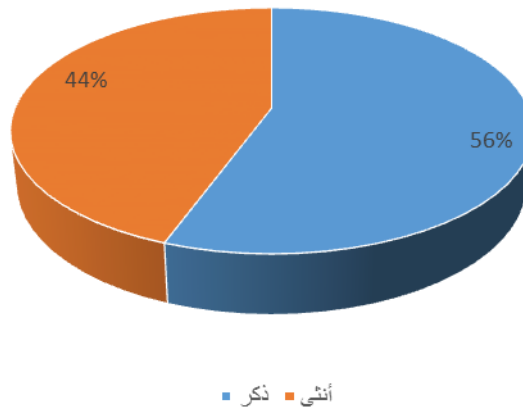
	33.3	27	(من 6 إلى 10)
	19.8	16	(من 11 إلى 15)
	7.4	6	(من 16 إلى 20)
	23.5	19	(أكثر من 20)

من الجدول السابق يتبين أن (51.8%) من المستجيبين من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، و (30.9%) من حملة الشهادة الثانوية أي أنه (96.3%) من عينة الدراسة من المثقفين وعلى مستويات عالية. كما أنّ (16%) فقط خبرتهم أقل من خمس سنوات بينما الباقي والبالغ نسبتهم (84%) خبرتهم أكثر من خمس سنوات، يوضح الجدول أيضاً أن الفئة العمرية الأوسع بين المستجيبين هي (من 31 إلى 40).

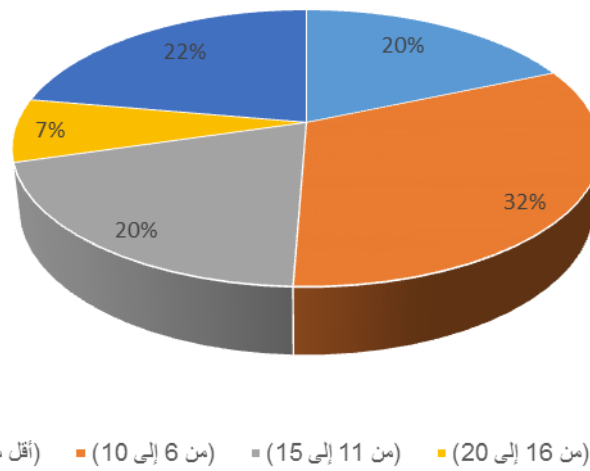
نستنتج من استعراض خصائص المستجيبين المشمولين في الدراسة أنه يتوفر فيهم التأهيل العلمي والخبرة الكافية للإجابة على استبيان الدراسة ولديهم المعرفة بموضوع الدراسة، مما يعني إمكانية الوثوق في استجاباتهم والاعتماد عليها بمصادقية عالية.



المستجيبين حسب الجنس



المستجيبين حسب الخبرة



تحليل البيانات وعرض النتائج:

تحليل أنوفا للتباينات حسب الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي:

جدول (9)

اختبار الفرق في إجابات الاستبيان حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
غير معنوي إحصائياً	0.999	0.01	79	0.349	3.6255	الذكور
				0.27	3.6250	الإناث

جدول (10)

تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير معنوي إحصائياً	.842	.352	0.036	4	0.146	بين المجموعات
			.103	76	7.865	داخل المجموعات
				80	8.11	المجموع

جدول (11)

تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير معنوي إحصائياً	.131	1.934	0.187	4	0.561	بين المجموعات
			0.096	76	7.449	داخل المجموعات
				80	8.01	المجموع

جدول (12)

تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير الخبرة

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير معنوي إحصائياً	.276	1.305	0.129	4	0.515	بين المجموعات
			0.099	76	7.496	داخل المجموعات
				80	8.01	المجموع

تشير جداول تحليل التباين إلى أنه لا يوجد فروق بين وجهات نظر الإناث والذكور في أهمية تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في العمل الجماعي ككل وهذا يدل على أن جميع الأشخاص الذين هم في موقع المسؤولية عن تطبيق الحوكمة في هذا المجال معنيون بها ويفهمون الدور الهام الذي سوف تلعبه لتحسين الأداء بشكل ملحوظ ويعتبر ذلك مهماً أكثر عند تحليل فئات الأعمار والخبرة حيث يؤكد جميع الموظفين والذين تبين سابقاً من تحليل خصائص المستجيبين

أن معظمهم في فئة 30-40 عاماً وأن 84% منهم يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات في هذا المجال على أهمية الحوكمة ودورها في تحسين واقع العمل في هذا المجال.

آراء وتصورات المستجيبين حول مدى مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء:

في الجدول التالي قامت الباحثة بحساب متوسطات آراء المستجيبين حول مبادئ الحوكمة حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ستة محاور كل منها يمثل مبدأ من مبادئ الحوكمة.

جدول (13)

آراء وتصورات المستجيبين

مبادئ الحوكمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مبدأ الانصاف والعدالة	3.788360	0.49
مبدأ الشفافية	3.703704	0.44
مبدأ المساءلة	3.549383	0.54
مبدأ المشاركة	3.652263	0.48
مبدأ التقييم	3.648834	0.49
مبدأ الفعالية	3.637144	0.35

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

فرضية العدم: لا يساهم تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة إلى تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية.

الفرضية البديلة: يساهم تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة إلى تحسين كبير في الأداء في المؤسسات الحكومية.

استخدمت الباحثة اختبار (t) لاختبار هذه الفرضية ولمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للمجال الذي نقيسه يزيد عن قيمة المحك والبالغة (3.5) والذي يمثل درجة الموافقة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، وحيث أنه إذا قُرب إلى أقرب منزلة عشرية يصبح (4)، وهو يعبر عن المتوسط الذي يتم اتخاذه للتعبير عن قيمة الاختبار الإحصائي (اختبار t للعينة الواحدة)، بحيث يتم قبول الفرضية إذا كانت دلالة t أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد لغاية هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$) ويتم رفض الفرضية إذا كانت دلالة t أقل من ($\alpha = 0.05$).

جدول (14)

نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
يساهم تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة إلى تحسن كبير في الأداء في المؤسسات الحكومية.	3.7784	0.49	80	5.25	0.000

يبين الجدول السابق أن قيمة (t) تبلغ (5.25) وقيمة احتمالية تساوي (0.000)، أي أنها أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) المستخدم في هذا البحث، كما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، أي أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات لهذا المجال أكبر من قيمة المحك وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وبناءً على قاعدة بقبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت فيه (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، ورفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، بناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: إن تطبيق مبدأ المشاركة الذي هو أحد مبادئ الحوكمة يساهم بشكل حقيقي في تحسين الأداء في العمل الجماعي وأن متوسط الإجابات يقترب جداً من الرقم (4) والذي يعبر عن الموافقة على مساهمة هذا المبدأ الإيجابية.

الفرضية الثانية:

فرضية العدم: لا يساهم تطبيق مبدأ التقييم في تحسين الأداء في الجمارك.

الفرضية البديلة: يساهم تطبيق مبدأ التقييم بشكل كبير في تحسين الأداء في الجمارك.

بنفس الطريقة استخدمت الباحثة اختبار (t) لاختبار هذه الفرضية ولمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للمجال الذي يقيس الفرضية الثانية يزيد عن قيمة المحك والبالغة (3.5) والذي يمثل درجة الموافقة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة وحيث أنه إذا قُرب إلى أقرب منزلة عشرية يصبح (4). ولقد تم استخدام نفس القاعدة لتحديد القرار بالقبول أو الرفض عند مستوى دلالة (5%) ودرجات حرية تساوي عدد المتغيرات ناقصاً منها واحد.

جدول (15)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
يساهم تطبيق مبدأ التقييم في تحسين الأداء في الجمارك.	3.7	0.44	80	4.115	0.000

بنفس الطريقة، يبين الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة للاختبار تساوي (4.115) و بقيمة احتمالية تساوي (0.000)، أي أنها أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) المستخدم في هذا البحث، كما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، أي أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات لهذا المجال أكبر من قيمة المحك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وبناءً على القاعدة القائلة بقبول الفرضية العدمية أو رفضها وقبول الفرضية البديلة اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: إن لتطبيق مبدأ التقييم دور هام ومساهمة حقيقية في تحسين الأداء في العمل الجمركي كونه أحد مبادئ الحوكمة.

الفرضية الثالثة:

الفرضية العدم: لا يساهم تطبيق مبدأ المساءلة في تحسين الأداء بالقطاع الحكومي.

الفرضية البديلة: يساهم تطبيق مبدأ المساواة بشكل كبير في تحسين الأداء بالقطاع الحكومي.

نفس الطريقة استخدمت الباحثة اختبار (t) لاختبار هذه الفرضية ولمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للمجال الذي يقيس الفرضية الثانية يزيد عن قيمة المحك والبالغة (3.5) والذي يمثل درجة الموافقة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة وحيث أنه إذا قُرب إلى أقرب منزلة عشرية يصبح (4). ولقد تم استخدام نفس القاعدة لتحديد القرار بالقبول أو الرفض.

جدول (16)

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ المساواة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء بالقطاع الحكومي.	3.549	0.54	80	0.815	0.418

في الجدول السابق يتبين أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (0.815) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.418) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبارنا وبالتالي يكون القرار هنا بعدم رفض فرضية العدم وبالتالي إن مساهمة مبدأ المساواة ليست كبيرة في تحسين الأداء بالعمل الجمركي وأنه لا يمكن تقريب المتوسط الحسابي من الرقم (4) والذي يعبر عن الموافقة و الموافقة بشدة على أن مبدأ المساواة يساهم بشكل كبير جداً في تحسين الأداء, وبغرض الدقة في تحليل البيانات سعت الباحثة في تحديد الدور الذي يعبه تطبيق مبدأ المساواة في تحسين الأداء و لهذا الغرض و كما هو واضح أن قيمة المتوسط أكبر من (3) و الذي يشير إلى "محايد" و بالتالي هو يميل بشكل أكثر إلى الموافقة و بالتالي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء. ولهذا الغرض يتفرع عن هذه الفرضية فرضية فرعية قامت الباحثة باختبارها وهي أن تطبيق مبدأ الحوكمة لا يمكن أن يساهم بشكل سلبي في أداء العمل الجمركي وبالتالي هي تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الحكومي وبالتالي اختبرت الباحثة قيمة المتوسط لتكون أكبر تماماً من (3) أي أنها تتجه للموافقة بشكل عام.

جدول (17)

نتائج اختبار الفرضية الثالثة لاختبار درجة المساهمة

مستوى الدلالة	قيمة t	درجات الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرضية الثالثة (الاختبار حول القيمة (3))
0.000	9.06	80	0.54	3.549	تطبيق مبدأ المساواة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء بالقطاع الحكومي.

ويبين الجدول أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (9.06) وهي أكبر من القيمة النظرية عند درجات حرية (80) ومستوى دلالة (5%) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الاختبار (5%) وبالتالي يكون القرار برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وبالتالي إن المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من (3) بشكل حقيقي وهي تساهم بدور إيجابي في تحسين الأداء الحكومي في الجمارك.

الفرضية الرابعة:

فرضية العدم: لا يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في الحوكمة في تحسين الأداء.

الفرضية البديلة: يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في الحوكمة مساهمة حقيقية في تحسين الأداء.

بنفس الطريقة استخدمت الباحثة اختبار (t) لاختبار هذه الفرضية ولمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للمجال الذي يقيس هذه الفرضية يزيد عن قيمة المحك والبالغة (3.5) والذي يمثل درجة الموافقة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة وحيث أنه إذا قُرب إلى أقرب منزلة عشرية يصبح (4).

ولقد تم استخدام نفس القاعدة لتحديد القرار بالقبول أو الرفض عند مستوى دلالة (5%) ودرجات حرية تساوي عدد المتغيرات ناقصاً منها واحد.

جدول (18)

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة t	درجات الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرضية الرابعة
0.006	2.799	80	0.48	3.65	يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في الحوكمة في تحسين الأداء

بنفس الطريقة، يبين الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة للاختبار تساوي (2.799) و بقيمة احتمالية تساوي (0.006)، أي أنها أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) المستخدم في هذا البحث، كما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، أي أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات لهذا المجال أكبر من قيمة المحك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وبناءً على القاعدة القائلة بقبول الفرضية العدمية أو رفضها وقبول الفرضية البديلة اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: إن لتطبيق مبدأ الفعالية دور كبير في تحسين الأداء في العمل الجماعي كونه أحد مبادئ الحوكمة.

الفرضية الخامسة:

فرضية العدم: لا يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في رفع مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية.

الفرضية البديلة: تطبيق مبدأ الشفافية يرفع من مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية.

بنفس الطريقة استخدمت الباحثة اختبار (t) لاختبار هذه الفرضية ولمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للمجال الذي يقيس هذه الفرضية يزيد عن قيمة المحك والبالغة (3.5) والذي يمثل درجة الموافقة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة وحيث أنه إذا قُرب إلى أقرب منزلة عشرية يصبح (4). ولقد تم استخدام نفس القاعدة لتحديد القرار بالقبول أو الرفض عند مستوى دلالة (5%) ودرجات حرية تساوي عدد المتغيرات ناقصاً منها واحد.

جدول (19)

نتائج اختبار الفرضية الخامسة

الفرضية الخامسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية يرفع من مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية.	3.64	0.49	80	2.72	0.008

بنفس الطريقة، يبين الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة للاختبار تساوي (2.72) و بقيمة احتمالية تساوي (0.008)، أي أنها أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) المستخدم في هذا البحث، كما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، أي أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات لهذا المجال أكبر من قيمة المحك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

(. وبناءً على القاعدة القائلة بقبول الفرضية العدمية أو رفضها وقبول الفرضية البديلة اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: إن تطبيق مبدأ الشفافية يرفع من مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية.

الفرضية السادسة:

فرضية العدم: لا يساهم تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تحسين كبير بالأداء.

الفرضية البديلة: تطبيق مبدأ العدالة والمساواة يساهم في تحسين كبير بالأداء.

بنفس الطريقة استخدمت الباحثة اختبار (t) لاختبار هذه الفرضية ولمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للمجال الذي يقيس هذه الفرضية يزيد عن قيمة المحك والبالغة (3.5) والذي يمثل درجة الموافقة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة وحيث أنه إذا قُرب إلى أقرب منزلة عشرية يصبح (4). ولقد تم استخدام نفس القاعدة لتحديد القرار بالقبول أو الرفض عند مستوى دلالة (5%) ودرجات حرية تساوي عدد المتغيرات ناقصاً منها واحد.

جدول (20)

نتائج اختبار الفرضية السادسة

الفرضية السادسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ العدالة والمساواة يساهم في تحسين كبير بالأداء	3.63	0.35	80	3.514	0.001

بنفس الطريقة، يبين الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة للاختبار تساوي (2.72) وبقية احتمالية تساوي (0.008)، أي أنها أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) المستخدم في هذا البحث، كما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، أي أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات لهذا المجال أكبر من قيمة المحك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وبناءً على القاعدة القائلة بقبول الفرضية العدمية أو رفضها وقبول الفرضية البديلة اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: إن تطبيق مبدأ العدالة والمساواة يرفع من مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية.

النتائج:

ومن خلال إعدادنا لهذا البحث نصل إلى عدة نتائج ومن أبرزها:

- 1- إن تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ضعيفة مما يدل ذلك على الخلل الإداري وسوء أداء عدد من المؤسسات الحكومية وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في بعضها. ولذلك اتجه هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة على المؤسسات الحكومية بشكل عام وتطبيقه كدراسة حالة على الجمارك السورية.
- 2- افترضت الباحثة على أن تطبيق الحوكمة بمبادئها سوف يساهم وبشكل كبير في تحسين أداء العمل الجمركي وانطلقت للبحث في أثر تطبيق الحوكمة من دراسة الكثير من الأبحاث الهامة عن تطبيق الحوكمة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء بشكل عام.
- 3- جاءت هذه الدراسة لتشرح مدى أهمية واقع تطبيق الحوكمة ومساهمتها في تحسين أداء العمل الجمركي ولإتمام البحث قامت الباحثة بتوزيع استبيان وجمعت البيانات اللازمة لتحليل البيانات وخلصت نتائج تحليل الاستبيان إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع الأداء في الجمارك بشكل عام وفي مديرية الجمارك السورية بحالة خاصة كدراسة حالة.
- 4- أظهرت نتائج تحليل الاستبيان خصائص المستجيبين حسب فئاتهم العمرية والتحصيل العلمي والخبرة العملية في المجال الجمركي وتبين النتائج أن نسبة كبيرة منها ذو تحصيل علمي جيد جداً وأن أكثر من نصف المستجيبين من حملة الشهادة الجامعية والدراسات العليا وأن 84% من المستجيبين لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات في مجال العمل الجمركي.
- 5- أظهر تحليل نتائج الاستبيان وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية والأداء بشكل عام سواء كان مالي أو وظيفي أو مؤسسي، وهذا ما يدل على نتيجة إيجابية، كما يدل على أن آليات الحوكمة تؤثر على المؤسسات الحكومية من خلال تحسين أدائها وخاصة أدائها المالي حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الستة تساهم في رفع الأداء وجاءت نتائج الاختبار المحسوبة حاسمة ومعنوية.
- 6- وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن لتطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل الجمركي وأن متوسط الإجابات في كل منها يمكن اعتباره مساوياً للرقم (4) بشكل إحصائي وبالتالي تعبر عن الرأي بالموافقة والموافقة بشدة للتعبير عن أن لتطبيق هذه المبادئ دور كبير جداً في تحسين واقع العمل في الجمارك وكان رأي المستجيبين أن تطبيق مبدأ المساءلة يساهم ولكن بدرجة أقل نسبياً في تحسين الأداء الجمركي.

التوصيات والمقترحات:

لتطبيق قواعد الحوكمة في أي شركة أو مؤسسة يتعين أخذ بيئة هذه الشركة وطبيعتها وظروف العمل فيها. فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائمون على الشركات وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، ولا تعني بالضرورة بأن على الشركة أن تلتزم حرفياً بما ورد في هذه القواعد، بل ينصح ويفضل أن تتخذ الشركات إجراءات وضوابط حوكمة إضافية حسب ما تراه مناسباً ونظراً لما استخلص البحث من نتائج هامة توصي الباحثة بمايلي:

- 1- على الباحثين والمهتمين والمهنيين الاهتمام أكثر والتعريف بأهمية موضوع الحوكمة ودور مبادئها وأهدافها وإيجابياتها على مستوى المؤسسات الحكومية وبالتالي على مستوى الدولة ككل.
- 2- إن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمديرية العامة للجمارك بشكل خاص أصبح أمراً مهماً وضرورياً تتطلبه عملية التنمية الاقتصادية.
- 3- يجب الاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة في وضع مقياس للأداء المالي للمؤسسات الحكومية بالإضافة إلى وضع معيار لتقييم أداء العاملين فيها.
- 4- ضرورة البدء في تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الحكومية وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها.
- 5- ضرورة سن المزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الحكومية.
- 6- ضرورة تفعيل الحوكمة كوظيفة جديدة للتدقيق الداخلي في المؤسسات الحكومية.
- 7- إصدار التشريعات المناسبة لتمكين المؤسسات الحكومية من ممارسة الحوكمة وتطبيق مبادئها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. عقل، يونس تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات، جامعة حلوان، المجلة العالمية للبحوث والدراسات التجارية العدد الأول، 2005 م.
2. فيصل محمود الشواورة، بحث بعنوان قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق العدد الثاني 2009 م.
3. حسين يرقى وعمر علي عبد الصمد، بحث بعنوان واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، جامعة المدية 2011 م.
4. علال، بن ثابت، نعيمة، عبدي، الحوكمة في المصارف الاسلامية، يوم دراسي حول التمويل الاسلامي، جامعة عمار التليجي، الجزائر 2010 م.
5. محمد ياسين غادر، بحث بعنوان محددات الحوكمة في القطاع العام جامعة الجنان، طرابلس، 2012 م.
6. جمال العازمي دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن 2012 م.
7. أبو العطاء، نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٧ م.
8. حماد، طارق عبدالعال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ والتجارب)، ٢٠٠٥ م.
9. الخواجة، علا، مفهوم حوكمة الشركات. جامعة القاهرة، مركز دراسات بحوث الدول النامية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الحكم الرشيد والتنمية، ٢٠٠٣ م.
10. نصر علي، عبد الوهاب، وشحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، قسم المحاسبة والمراجعة، 2007، ص 28-30.

11. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦ م.
12. نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث دراسات، مصر 2005، ص 11
13. المصري ماهر، المفهوم العام للحوكمة في فلسطين، تطبيق الحوكمة في المؤسسات الفلسطينية ترف أم ضرورة ملحة، مجلة سوق المال الفلسطيني العدد (5)، 2008 م، ص 4.
14. الخضير، محسن محمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، بدون تاريخ، ص 53.
15. سوليفان، جون، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد، قيم ومبادئ الأعمال، آداب المهنة في حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (الدليل السابع)، 2008 م، ص 4.
16. الصاوي علي، الصياغة التشريعية للحكم الجيد، ورقة خلفية ضمن برنامج إدارة الحكم في الدول العربية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
17. عبد العال طارق، حوكمة الشركات، جامعة عين شمس، 2007-2008 م.
18. عبد الله، عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية بيروت 2009 م.
19. أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002 م، ص 415.
20. جودة عبد الرؤوف، "إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية – جامعة طنطا، 2003 م، ص 318.
21. عبد المليك بن هودي، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية، الجزائر، 2007 م، ص 18.
22. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 م، ص 88.

23. عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، 2009م.
24. طاهر الغالبي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الأردن، 2007 م، ص489.
25. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008 م، ص55.
26. د. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، 1999م، ص15.
27. إيمان أحمد عسييران، أولويات الإدارة الحكومية من التركيز على الوضع الراهن إلى تحديد الأهداف المستقبلية.
28. نور الله، نور الله، المالية العامة والتشريع الضريبي، دمشق، 1965 م.
29. عصام بشور، جمع وتنسيق التشريع الضريبي، مطبعة جامعة دمشق، 1978 م.

ثانياً: المراجع باللغة الانكليزية:

1. Frank Yu, Corporate Governance and Earnings Management, working paper, Carlson School of Managemnt University of Minnesota, 2004.
2. Haniffa a، R. M., T.E. Cooke, The impact of culture and governance on corporate social reporting، Journal of Accounting and Public Policy 24, 2005.
3. Gruszczynski, M, Corporate governance and financial performance of companies in Poland. International Advances in Economic Research, 12(2), 2006, P 251-259.
4. Stanciu, Victoria, Internal Audit Approach in Banks, Faculty of Accounting and Management Information Systems, Bucharest-Romania, 2008.
5. Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram, Y:" Assessing Corporate Governance in Jordan", Arab Bank Review, Vol.8, No.1, 2009, p: 37-51.

6. Lori Holder-Webb & Jeffrey R. Cohen & Leda Nath & David Wood, The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms, *Journal of Business Ethics* 84, 2009.
7. Jeffrey Cohen et.al. Retail Investors' Perceptions of the Decision-Usefulness of Economic Performance, Governance, and Corporate Social Responsibility Disclosures, *BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING* American Accounting Association, Vol 23, No. 1 DOI: 10.2308/bria, 2011.
8. Ammann, et.al, corporate governance on firm value: international evidence, *journal of empirical finance*, 18, 1, 2011.
9. Gill, A. & Obradovich, J. The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms, *international research, journal of finance and economics*, 91, 2012.
10. Marco Becht, Patrick Bolton, and Ailsa Roell ,Why bank governance is different, Oxford University Press, Volume 27, 3, 2012, p 437–463.
11. William son, "Corporate Governance" *Yale Law Journal*, 1984.
12. Haid, (Phillip & others), Re-focusing the lens: Assessing the challenge of youth involvement public policy, the institute on governance, 1999, p1.
13. UNDP, Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2), 1997, P10.
14. International Finance Corporation (IFC), Corporate Governance: Why corporate Governance? 2005, p5.
15. Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures, *Management Journal*, Vol 33 No (4), 1990, p: 759.
16. Peter Drucker, People and performance, Harvard Business School Press, 2007, p: 23.
17. Parmenter, D., " Performance Measurement", Financial Management, London, 2007, P 32.

- 18.Kaplan. R.S, & D.P.Norton, "The balanced scorecard Measures that Drives Performance", Harvard Business Review, 1992, p71.
- 19.Ellingson, "Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard Approach ", journal of public budgeting, accounting & financial management, 2001, p8.
- 20.Kaplan. , "Translating strategy into action", Harvard Business School Press, Boston. 1996, P 7.
- 21.Horngren & G. Foster, "Cost Accounting: Managerial Emphasis", Pearson education, New Jersey, 2001, p 60.
- 22.Hoque. Z, & James, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting, USA, 2000, p 17.
- 23.Finch, H, & Hillstrom, L. Financial Ratios, Encyclopedia of Management, 2006, p292-297.
- 24.Becki Hack, "Designing Performance Measures and Metrics" Productivity & Quality Center, P5.

مواقع الانترنت والدوريات:

- 1- مركز المشروعات الدولية الخاصة. حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003 م، ص145-151.
- 2- 2015www.informa-mea.com/governmentperformance
- 3- مجلس النقد والتسليف في سورية. دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، مصرف سورية المركزي، 2009 م.
- 4- UNDP, Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2), 1997, P10.

الملحق:

أولاً: الاستبيان:

عزيزي المجيب المحترم

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا الموسوم بـ:

"دور الحوكمة في تحسين الأداء، حالة الجمارك السورية"

حوكمة المؤسسات: عبارة عن الطريقة التي تدار بها المؤسسات، وبالتالي هي بمثابة أداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، وتعتبر مؤشر لتحقيق المؤسسة لأهدافها.

وتعتبر المديرية العامة للجمارك في سوريا كغيرها من المؤسسات التي ملزمة بضمان حوكمة جيدة لهيكلها التنظيمي لتحقيق مستويات الأداء الأفضل وخاصة على الصعيد المالي والمؤسسي والوظيفي من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معها ومن ثم تحقيق الغرض النهائي من هذا البحث العلمي.

يرجى المساعدة في الإجابة على فقرات الاستمارة بدقة وموضوعية ونحن نضمن السرية الشخصية التامة للإجابات، علماً أن الاستمارة التي لا تتم الإجابة على كافة فقراتها ستكون غير صالحة للتحليل الإحصائي.

مع فائق التقدير والاحترام والشكر لتعاونكم

الطالبة: نهى أحمد الحايك

الجزء الأول: أولاً: البيانات الشخصية

الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
--------	---------------------------	----------------------------

التحصيل العلمي:	☐ متعلم	☐ ثانوية	☐ معهد متوسط	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا
-----------------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

العمر:	☐ (من 20 إلى 30)	☐ (من 31 إلى 40)	☐ (من 41 إلى 50)	☐ (أكثر من 50)
--------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

الخدمة الوظيفية:	☐ (أقل من 5 سنوات)	☐ (6-10)	☐ (11-15)	☐ (16-20)	☐ (أكثر من 20)
------------------	--	------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة: (الرجاء وضع إشارة (√) في المربع المناسب):

	أولاً مبدأ الانصاف والعدالة	لا أُتفق تماماً	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق تماماً
1	تطبّق الجمارك قانون تنظيم الإدارات بشكل كامل ودقيق.					
2	توضّح أنظمة وتعليمات الجمارك مهام وواجبات كل موظف.					
3	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة					
4	تطبّق الأنظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز.					
5	المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمان حقوقهم.					
6	يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ في أو.					
7	يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدى السلطات الإشرافية والتنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية.					

ثانياً - الشفافية	لا أُتفق تماماً	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق تماماً
8					تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجمارك بالوضوح.
9					تحل المشكلات في الجمارك بشفافية.
10					يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين المطبقة عليهم.
11					لأصحاب المصالح حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم.
12					توفر الجمارك نظاماً للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل.
13					ضعف المعرفة لدى بعض الإداريين يضعف الشفافية بسبب إعطائهم إجابات غير دقيقة.
14					عدم وجود تفسير دقيق لمواد قانون عمل الجمارك يؤثر سلباً على الشفافية.
15					تتبع الجمارك أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية.
16					يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء.

	ثالثاً -المساءلة	لا أُتفق تماماً	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق تماماً
17	يوجد معايير محددة للثواب والعقاب.					
18	تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة.					
19	تطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.					
20	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين.					
21	يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل.					
22	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك للإدارة.					

	رابعاً -المشاركة	لا أُتفق تماماً	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق تماماً
23	تتعدد آليات مشاركة الأطراف في سياسات الجمارك وقراراتها.					
24	تشرك الجمارك ممثلين من المديرين والمستويات الإدارية الأدنى في وضع خطط تطويرها					
25	مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.					
26	للعاملين حق الدفاع عن حقوقهم القانونية.					
27	يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة.					
28	تشارك جهات خارجية في وضع قواعد المساءلة في الجمارك.					

خامساً-التقييم	لا أُتفق تماماً	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق تماماً
29					يعي جميع العاملين الأدوار المنوطة بهم (المسؤوليات والصلاحيات).
30					للاجتماعات الدورية دور هام في تحسين أنظمة وتعليمات الجمارك.
31					يوجد نظام لتقييم الأداء.
32					يوضح النظام الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.
33					يوضح المعارف والخبرات الواجب توافرها في كل وظيفة.
34					يوجد تقارير دورية عن أداء العاملين.
35					تتم دراسة وتحليل نتائج تقييم الأداء.
36					يترتب على عملية التقييم حوافز أو عقوبات أو تدريب.
37					معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين.

أَتفق تماماً	أَتفق	محايد	لا أَتفق	لا أَتفق تماماً	سادساً -الفعالية	
					يتم تحديد أهداف لسياسات الجمارك.	38
					يتم التحقق من وضع الإدارة معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف.	39
					يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.	40
					تعمل المجالس الادارية كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيها على المجلس.	41
					توظف الجمارك الأنظمة والتعليمات بما يحقق فاعلية الجمارك.	42
					يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية.	43
					وجود مشاكل مستعجلة بشكل دائم يؤدي إلى معالجتها بدون دراسة شاملة.	44
					للمجارك مواردها المالية والتي تؤثر إيجابياً في تطبيق الأنظمة والقوانين.	45
					يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة.	46
					يوجد خطط لتطوير موارد الجمارك المالية.	47
					تعد الجمارك قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	48
					ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الأنظمة والقوانين.	49
					يتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة الجمارك.	50
					يتم تقويم فعالية الأنشطة في ضوء التكاليف والمصروفات.	51
					يتشارك ممثلون عن إدارة الجمارك والأقسام الفرعية في وضع قواعد صرف الميزانية.	52
					تعمل الجمارك على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	53
					تسعى الجمارك إلى الارتقاء بسمعتها.	54
					تسعى الجمارك باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر.	55

					56	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين.
					57	تلعب الأحزاب والمنظمات الشعبية دوراً سلبياً في تطبيق متطلبات الحوكمة.
					58	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى رفع معنويات جميع العاملين.
					59	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الجمارك.
					60	تتدخل الأحزاب والمنظمات الشعبية بأمر الجمارك المالية والأكاديمية والإدارية.

ثانياً: النظام الداخلي للجمارك السورية:

المديريات المركزية في المديرية العامة للجمارك:

المادة (6): مديرية مكتب المدير العام

1: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية مكتب المدير العام من الأقسام والشعب التالية:
أولاً: قسم العلاقات العامة ويتبع له:

1. شعبة العلاقات العامة
2. شعبة المكتب الصحفي
3. شعبة الخدمات العامة والشكاوى
4. شعبة المخلصين الجمركيين

ثانياً: قسم المتابعة ويتبع له:

1. شعبة أمانة السر
 2. شعبة الديوان العام والنسخ
 3. شعبة السكرتارية والاستعلامات
 4. شعبة مكتب الجاهزية
- 2: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه رؤساء أقسام

المادة (7): مديرية الموارد البشرية

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية من الأقسام والشعب التالية

- 1- قسم ذاتية العاملين ويتبع له
أ-شعبة ملفات العاملين والوقوعات
ب-شعبة الإجازات والإيفاد
ج-شعبة إنهاء الخدمة
د-شعبة التأديب والتقارير والعقوبات
هـ-شعبة التشكيلات والشؤون العامة للعاملين
و-شعبة ذاتية الضابطة

2- قسم التوظيف ويتبع له
أ-شعبة الملاك

- ب-شعبة التعيين والتعاقد
 - ج-شعبة تقييم الأداء والترقيع
- 3- قسم التدريب والتأهيل ويتبع له
أ-شعبة مناهج التدريب

ب -شعبة التدريب

الديوان

ثانياً: يرأس هذا المديرية مدير يعاونه معاون مدير ورؤساء أقسام

المادة (8): مديرية المالية والحسابات

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والحسابات من الأقسام والشعب التالية:

• **قسم المالية والحسابات**

1. شعبة الموازنة
2. شعبة الصرف وأمانة الصندوق
3. شعبة توحيد الحسابات
4. شعبة الرديات
5. شعبة التقارير الرقابية
6. شعبة المستودعات والمطبوعات والأثاث والريش

• **قسم الرواتب والأجور والتعويضات**

1. شعبة الرواتب والأجور والتعويضات
2. شعبة التقاعد والحسميات
3. شعبة الغرامات والعمل المأجور والمساعد

• **قسم العقود**

1. شعبة الدراسات والإعلان
 2. شعبة تصفية العقود والمتابعة
- ثانياً: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه معاون المدير ورؤساء أقسام.

المادة (9): مديرية القضايا والشؤون القانونية

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية القضايا والشؤون القانونية من الأقسام والشعب التالية:

• **: قسم المخالفات الجمركية ويتبع له:**

1. شعبة الاستيراد والتصدير تهريباً
2. شعبة الإدخال المؤقت والتصدير المؤقت والإعفاءات والبيانات المؤقتة
3. شعبة الوضع بالاستهلاك
4. شعبة التراخيص
5. شعبة بيانات الحمولة

• **: قسم الشؤون العامة يتبع له:**

1. شعبة الدراسات القضائية والقانونية
2. شعبة التقارير

3. شعبة البيوع
4. شعبة المتابعة
- : قسم الشؤون القضائية يتبع له:

1. شعبة التنفيذ
2. شعبة الدعاوى القضائية
3. شعبة المحامين والمستشارين
- : قسم الشؤون القانونية يتبع له:
1. شعبة تعامل القوانين والمراسيم
2. شعبة التحكيم
3. شعبة حماية الملكية

ثانياً: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه معاون مدير ورؤساء الأقسام.

المادة (10): مديرية الشؤون الجمركية

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الجمركية من الأقسام التالية:

- : قسم الاستيراد والتصدير ويتبع له:
 1. شعبة الإستيراد
 2. شعبة التصدير
 3. شعبة أحكام التجارة الخارجية
- : قسم الأوضاع المتعلقة للرسوم ويتبع له:
 1. شعبة الإدخال المؤقت وإعادة التصدير
 2. شعبة المستودعات والمناطق الحرة
- : قسم العبور ويتبع له:
 1. شعبة العبور
 2. شعبة الإبراء
 3. شعبة أحكام النقل
- : قسم الإعفاءات والشؤون العامة ويتبع له:
 1. شعبة الإعفاءات
 2. شعبة الشؤون العامة

ثانياً: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه معاون مدير ورؤساء أقسام

المادة (11): مديرية العلاقات الدولية

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية العلاقات الدولية من الأقسام والشعب التالية:

- : قسم التعاون الدولي ويتبع له:

1. شعبة الارتباط

2. شعبة الدراسة

• قسم الاتفاقيات ويتبع له:

1. شعبة الاتفاقيات

2. شعبة التنسيق

• قسم الترجمة ويتبع له:

1. شعبة ترجمة اللغة الانكليزية

2. شعبة ترجمة اللغة الفرنسية

• قسم المنشأ ويتبع له:

1. شعبة قواعد المنشأ

2. شعبة التحقق

ثانياً: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه رئيس قسم

المادة (12): مديرية شؤون التعرف والقيمة

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية شؤون التعرف والقيمة من الأقسام والشعب التالية:

• قسم التعرف:

1. شعبة الدراسة

2. شعبة التصنيف

• قسم القيمة:

1. شعبة القيمة

2. شعبة ضريبة القيمة المضافة

• قسم المخبر:

ثانياً: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه معاون مدير ورؤساء أقسام

المادة (13): مديرية الرقابة الداخلية

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لهذه المديرية من:

1. مدير

2. رئيس مراقبة

3. قسم الدراسات والمتابعة وتلحق به

• شعبة الدراسات

• شعبة المتابعة

• الديوان

ثانياً: يترأس هذه المديرية مدير يعاونه رئيس قسم.

المادة (14): مديرية مكافحة

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية مكافحة التهريب من الأقسام والشعب التالية:

1. قسم المعلومات

- شعبة التحري
- شعبة التحقيق
- شعبة مكافحة تبيض الأموال ومكافحة الإرهاب

2. قسم فرق مكافحة التهريب:

- يتألف من خمسة فرق عمل، كل فرقة تتألف من مراقب أو مراقب مساعد مشرف وأربعة عناصر من الضابطة

3. قسم الرقابة اللاحقة وإدارة المخاطر

- شعبة الرقابة اللاحقة
- شعبة إدارة المخاطر

ثانياً: يترأس هذه المديرية مدير يعاونه رؤساء الأقسام

المادة (15): مديرية الآليات

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية الآليات من الأقسام والشعب التالية:

1. قسم الآليات ويتبع له:

- الشعبة الفنية
- شعبة تدقيق جداول الآليات
- شعبة ذاتية الآليات
- شعبة محاسبة المحروقات

2. قسم المرآب المركزي ويتبع له:

- شعبة الإصلاح والصيانة
- شعبة المستودعات

3. أقسام الآليات في المديريات الإقليمية

ثانياً: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه رؤساء أقسام

المادة (16): مديرية المعلوماتية

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لهذه المديرية من الأقسام التالية:

1. قسم التشغيل
 2. قسم البرمجيات: ويتبع له:
 - شعبة التطبيقات
 - شعبة الموقع الالكتروني
 3. قسم قواعد المعطيات
 4. قسم الشبكات والصيانة
 5. قسم الإحصاء والشؤون الجمركية
 - الديوان
- ثانياً: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه رؤساء أقسام.

المادة (17): مديرية المنشآت والصيانة

الهيكل التنظيمي

أولاً: يتألف الهيكل التنظيمي لمديرية المنشآت والصيانة من الأقسام والشعب التالية

1. قسم الدراسات والتنفيذ ويتبع له:
 - شعبة التخطيط والدراسات.
 - شعبة الإشراف والتنفيذ.
 - شعبة الإستثمار.
 2. قسم الصيانة والخدمات ويتبع له:
 - شعبة الصيانة.
 - شعبة الخدمات.
 - شعبة المتابعة.
- ثانياً: يرأس هذه المديرية مدير يعاونه معاون مدير ورؤساء أقسام.