

بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه

دراسة استطلاعية في جامعة البصرة

أ. د. مسلم علاوي شبلي

م. د. محمد حسين منهل

جامعة البصرة- كلية الادارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

المستخلص

ت تعاني الشركات المحلية والدولية من ظاهرة الفساد الإداري والمالي، مما يقودها إلى الخسارة والإفلاس، لذا أصبح من الضرورة البحث عن أدوات لمنع مثل هذه الظواهر، وأحد هذه الأدوات هو نظام حوكمة الشركات، وهو أداة رقابية أسهمت بتقليل الفساد بمختلف أنواعه، هدفت هذه الدراسة إلى تطويع نظام حوكمة الشركات ليتلاءم مع المؤسسة الحكومية العراقية. ولقد اعتمدت الدراسة فرضية مفادها (يعتمد مستوى أداء المنظور الإستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل طبقاً لأبعاد المنظور ذاته). وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج من أهمها، إمكانية بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة العراقية.

Abstract

The Local and Global Corporations are suffering of managerial and financial corruption phenomena, which leads them to loss and bankruptcy. So, it is necessary to search for tools which help prevent phenomena like this, and one of these tools is (corporate governance) which represent controlling tool that contribute in reducing corruption. this study aims at modifying (corporate governance system) in order to make it suitable with Iraqi government Corporations. the study depend upon main hypothesis which is (the performance level of the strategic perspective of governance system is depending upon work according to the perspective dimensions itself. From the main conclusions:-It is possible to building a strategic perspective of corporate governance for Iraqi government Corporations.



المقدمة

ت تعاني الشركات الدولية الكبيرة، والشركات والمنظمات المحلية في القطاعين الحكومي والخاص من الكثير من ظواهر التلاعب والاستغلال والفساد الإداري والمالي، وغالباً ما تعرض هذه الظواهر المنظمات والشركات بمختلف أنواعها إلى فقدان السمعة، والرغبة في المساهمة والاستثمار، فضلاً عن الخسارة والإفلاس.

لذا أصبح من الضروري البحث عن الوسائل الأكثر نجاحاً في معالجة مثل هذه الظواهر، ووضع الشركات والمنظمات على طريق الأعمال الصحيح والمنتج، وكان نظام حوكمة الشركات واحداً من أساليب الرقابة والضبط المهمتين، والتي أسهمت كثيراً في الحد من ظواهر الفساد الإداري بمختلف أنواعه، إلا أن المعروف عن هذا الأسلوب إنه أكثر ملائمة للشركات الكبيرة والدولية منها بشكل خاص، غير أن حاجات الشركات المحلية والمنظمات الحكومية العامة والأعمال أصبحت بحاجة إلى نظام حوكمة الشركات، بعد تطويعه بما يتلائم مع ظروفها ومتطلبات عملها، لذا كان هذا مبرراً لأن يتوجه البحث نحو تطويع نظام حوكمة الشركات مع ما يتناسب ومتطلبات عمل المنظمة (المؤسسة) الحكومية العراقية، وعليه فقد أعطي البحث عنوان (بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه).

أختبرت جامعة البصرة ميداناً للتطبيق، لأنها تحمل الخصائص المشتركة للمنظمة الحكومية العراقية من جانب، وفيها ملاك واع يستطيع أن يحقق إجابة دقيقة حول تساؤلات البحث. واعتمد البحث فرضية مفادها (يعتمد مستوى أداء المنظور الإستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل طبقاً لأبعاد المنظور ذاته). وطوّرت لأغراض جمع البيانات إستبانة بجزئين، الأول منها: - يقيس المنظور الإستراتيجي لنظام الحوكمة من خلال أبعاده الثلاثة (الهيكلية، القيمي، والرقابي) والثاني، يقيس مستوى الأداء من خلال المتغيرات المتعلقة بهذا المستوى. ولقد تأسست خطة البحث على (ثلاث) فقرات، إختصت الأولى بعرض عام لنظام حوكمة الشركات، والثانية كرست لتوضيح المنظور الإستراتيجي للحوكمة، وخصصت الثالثة لتوضيح المنظور الإستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الحكومية العراقية، من خلال تطويع أبعاد ومكونات نظام حوكمة الشركات بما يتلاءم ومتطلبات المؤسسة الحكومية العراقية (جامعة البصرة).

توصل البحث إلى مجموعة نتائج من أهمها إمكانية بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الحكومية العراقية، وذلك من خلال استكمال ما هو قائم بالإضافة الجديدة التي يفرضها نظام حوكمة الشركات، وإن إجراءات جامعة البصرة الحالية رغم حاجتها إلى جوانب أخرى من نظام الحوكمة، إلا أنها قد حققت مستوى أداء جيد نسبياً.

أولاً- الإطار المنهجي للبحث

١- الأهمية

أصبحت ظواهر التلاعب والاستغلال والرشوة والمحسوبية والسلوك النفعي إدارياً ومالياً من أهم الظواهر التي تواجه الشركات الدولية الكبيرة مثلما تواجه الشركات والمؤسسات الأخرى في القطاعين الخاص والعام، وترتبت عليها مخاطر منها^(١):

- ضعف الاستثمار وهروب الأموال خارج البلد.
- ضياع أموال الدولة وفقدان القدرة على إنجاز المشاريع الإنتاجية والخدمية.
- أحجام المستثمرين عن الإسهام في الاستثمار محلياً ودولياً.
- تعرض الشركات والكبيرة منها خاصة إلى الخسارة وربما الإفلاس.

وهذا يؤكد أهمية التصدي لهذه الظواهر وتطوير النظم والإجراءات التي تسهم في معالجتها، وتعد حوكمة الشركات (Corporate Governance) واحدة من أهم الوسائل التي تؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، وتؤدي بالمقابل إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع الديمقراطي^(٢). ويأخذ البحث أهمية أخرى من خلال تطويع مبادئ نظام الحوكمة والياته بما يتناسب والمؤسسة الحكومية، ويضع نظاماً واضح المعالم يساعد على تجاوز الكثير من حالات الاستغلال والفساد التي قد تتعرض لها مثل هذه المؤسسات.



٢- المشكلة

تتركز المشكلة في حاجة المؤسسات الحكومية العراقية إلى نظام يتصف بالشفافية والنزاهة والسيطرة الدقيقة التي تمكن من كشف حالات الفساد بمختلف أنواعه وخاصة (الإداري والمالي)، وتأسيس الآليات المناسبة للسيطرة عليها ومعالجتها. ولخصت المشكلة بالتساؤل الآتي :- هل يمكن تطويع نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجة المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الجامعية) ومعالجة ظواهر الفساد المختلفة التي قد تتعرض لها؟

٣- الأهداف

✗ تطويع مبادئ واليات نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجات المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الجامعية).

✗ تشكيل منظور استراتيجي للحوكمة على مستوى المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الجامعية)، يوفر مبادئ واليات تسهم في السيطرة على ظواهر الفساد في هذه المؤسسة ومعالجتها.

٤- طريقة الدراسة

صممت طريقة الدراسة على أساس خطوتين متكاملتين، كانت الخطوة الأولى محاولة لبلورة المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة، وتحديد العناصر التي يستند إليها، وإما الخطوة الثانية فقد كرس لاختبار نموذج المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الحكومية العراقية، ممثلة في (جامعة البصرة)، واعتمد اختيار النموذج فرضية رئيسة مفادها يعتمد مستوى أداء المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل بالمنظور ذاته)، واشتقت منها ثلاث فرضيات :-

الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين البعد المستقل (الهيكل) والبعد المعتمد أداء المنظور.

الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين البعد المستقل (القيمي) والبعد المعتمد أداء المنظور.

الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين البعد المستقل (الرقابي) والبعد المعتمد أداء المنظور.

وطور لأغراض جمع البيانات استبانته تضمنت ثلاثة متغيرات مستقلة، ومتغيراً واحداً معتمداً فسرتها (٣٥) فقرة، جرى قياسها على مدرج مكون من (١١) رتبة، مقدرة بالنسب المئوية من (صفر % حتى ١٠٠ %). من أجل إن تكون نتائج القياس أكثر دقة ..

لقد اختيرت جامعة البصرة مجالاً للدراسة، لأنها تحمل مواصفات المؤسسة الحكومية العراقية من جانب، ولأن مجتمعها أكثر نضوجاً ومعرفة، وبالتالي أكثر قدرة على دقة الإجابة. وكانت عينة الدراسة عمدية، شملت (40) مفردة، من الأكاديميين والإداريين أصحاب الخبرة والاختصاص والمعرفة الكافية بظواهر الاستغلال والفساد الإداري والمالي (أسباباً ومعالجات) .. واستخدم لأغراض التحليل واختبار الفرضيات الأساليب الإحصائية التي تتلاءم وطريقة الدراسة مثل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل التباين).

ثانياً- مدخل إلى نظام حوكمة الشركات

١- مفهوم حوكمة الشركات

غالباً ما يفسر مستوى أداء المنظمة، وانتظام سلوكها على أساس (إن مشكلات المنظمة، ومشكلات الحوكمة، وضمان توفير متطلبات البقاء والازدهار، تعتمد جميعاً على الكيفية التي يتم من خلالها الإمساك بقضايا التنسيق والدافعية من داخل المنظمة)^(٣)، وهذه تحتاج إلى نظام شفاف وعادل يعتمد المعاملة النزيهة مع جميع أصحاب المصالح، ويوفر فرصة النجاح لمالكى المشروع ممن يلتزموا بجودة الإنتاج^(٤)، ويظهر هذا بحالة أكثر وضوحاً في نظام (حوكمة الشركات Corporate Governance)، إذ يهدف النظام إلى تعزيز (أمكانية المساهمين من استرجاع العائد على الاستثمار الخاص بهم)^(٥)، يعرف نظام حوكمة الشركات بأنه (مجموعة من القواعد التي تستخدم لإدارة الشركة من داخلها، يشرف عليها مجلس الإدارة بما يضمن حماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين البعيدين عن المركز الرئيس لإدارة الشركة والمعزولين عنه تماماً.



ويتصف النظام بالشفافية التي تمكن الشعب (الجمهور) من الحكم بدقة عن مستوى تحقيق مصلحته^(٦)، وعرفت حوكمة الشركات أيضاً بأنها كيفية بناء هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، بالاعتماد على المعايير الدولية للشفافية، والوضوح، والدقة في البيانات المالية بما يسمح للدائنين والمقرضين من معرفة احتمالات نتائج الاستثمار بسهولة، وتعني حوكمة الشركات أيضاً مجموعة من العمليات والأعراف، والسياسات والقوانين، واللجان التي تؤثر في طريقة توجيه الشركة وأدائها والسيطرة عليها.^(٧)

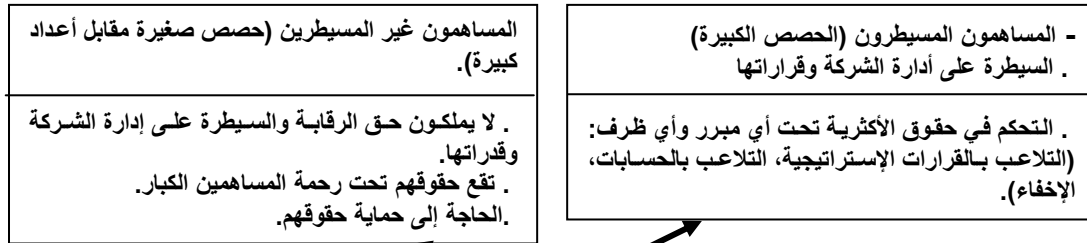
اتضح من العرض سابق الذكر لتعاريف حوكمة الشركات ما يأتي :-

- ١- إن المصطلح المستخدم في هذا المجال هو مصطلح (حوكمة الشركات)، وإن المجال الذي يغطيه ويتعامل معه هو (الشركات الكبرى والدولية منها بشكل خاص).
- ٢- توصف (حوكمة الشركات) بالحقول الاقتصادي الذي يدرس الكثير من القضايا الناتجة عن الفصل بين الملكية والرقابة .
- ٣- يهتم نظام (حوكمة الشركات) بعمليات توجيه ومراقبة الشركات.
- ٤- يعمل على تنظيم علاقة الشركة مع أصحاب المصالح من (المالكين، المديرين، مجلس الإدارة، هيئة الإدارة العامة، وأصحاب المصالح الداخليين الآخرين).
- ٥- ينظم السلطات التشريعية التي تحدد مدى السلطات الرقابية الممنوحة للقاعدة الواسعة من العاملين في الشركة والمجتمع المحلي.
- ٦- يهدف إلى ضمان حقوق أصحاب المصالح (المساهمين)، والاحتفاظ بها.
- ٧- من خلال مراعاة (خصائص السوق وآلياته، التشريعات والقوانين، ثقافة الإدارة، وأخلاقيات نظام الحوكمة).

ويتأسس نظام حوكمة الشركات على مسألتين رئيسيتين :-

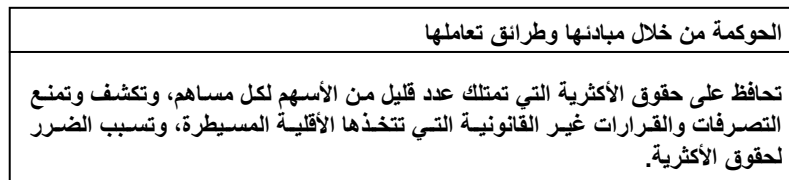
- ١- ظهور أكثرية من المساهمين يتمتع كل واحد منهم (بحصص قليلة وغير مهمة)، يقابلها (حصص كبيرة لأعداد قليلة من المساهمين).
- ٢- ضرورة حماية حقوق العدد الأكبر من المساهمين الذين لديهم (حصصاً قليلة)، من محاولة الاستيلاء والاستغلال لهذه الحصص من قبل المساهمين الكبار (المسيطرين)، وكما مبين في الشكل (١).

شكل (1) مخطط نظام حوكمة الشركات



تحفظ الحقوق، وتسمح بالرقابة

تمنع التلاعب والقرارات غير القانونية



تعزز الثقة، وتضمن بقاء وتطور الشركة

تأسيساً على ما سبق ذكره آنفاً، لا بد من مناقشة حقيقتين مهمتين:



الأولى:- تتعلق بهيكل الملكية وأنواعه.

والثانية:- تتعلق بالعوامل والقوى ذات الصلة بنظام حوكمة الشركة.

فيما يتعلق بأنواع هيكل الملكية، فإنها تصنف إلى ثلاثة أنواع: (8)

النوع الأول: تتركز فيه الملكية في يد مالك واحد أو عائلة، عندها يكون المالك هو المسيطر على حصص الشركة، وتندمج الملكية مع الإدارة، ويتم في هذه الحالة التخلص من كلفة (الوكالة)، إلا أن الخطورة المترتبة على هذا النوع من الملكية هي (استيلاء الإدارة على جميع حقوق الشركة، وتعرف إجرائياً بالأقلية المالكة).

النوع الثاني: انتشار أو (توزيع) الملكية على عدد كبير من المساهمين، حصص قليلة لكل مساهم، مقابل أعداد كبيرة من المساهمين، إذ لا قيمة مؤثرة لحصة كل مساهم، مقابل قيمة الملكية الإجمالية للشركة، وتنفصل الملكية عن الإدارة، وتتصف الإدارة بالمهنية العالية، ويترتب عليها كلفة الوكالة، بمعنى آخر (الأجور التي تدفع للإدارة).

النوع الثالث: هيكل رقابة الأقلية، أو حملة الأسهم التي تشكل أسهم أي واحد منهم أقلية مقارنة بالملكية الإجمالية للشركة، على أن يضمن الهيكل حقوق الأقلية في الرقابة على قرارات الشركة ونشاطاتها، ويحفظ حقوقها من خلال:

- ممارسة جميع المساهمين الرقابة على الشركة.

- الاحتفاظ بنسبة قليلة من حقوق الملكية تضاف إلى التدفقات النقدية للشركة.

أما فيما يتعلق بالعوامل والقوى المتعلقة بنظام الحوكمة، فإن النظام يركز على الطريقة التي يقاد على أساسها الأشخاص في الشركة، وهذه تتأثر بكل من (السوق، المنافسة والبيئة التنظيمية، التشريعات والقوانين، وثقافة الإدارة)، ويشترك في نظام الحوكمة (تصميماً وتنفيذاً) كل من (الإدارة القانونية في المنظمة، الرئيس التنفيذي، مجلس الإدارة والمساهمين)، فضلاً عن مجموعة أخرى من أصحاب المصالح، (المجهزين، الزبائن، الممولين والمقرضين، العاملين والمجتمع الواسع).

يستخلص مما سبق ذكره ما يأتي :-

- (١) إن هيكل الملكية الذي يحقق الفصل بين الملكية والإدارة هو الهيكل الذي يضعف من فاعلية سيطرة العدد الأكبر من المساهمين على القرارات الإدارية الرئيسة، مقابل منح سلطة أكبر للأقلية المالكة لنسبة أكبر من الأسهم في السيطرة والتحكم في موجودات الشركة وحساباتها.
- (٢) إن السلطة المشار إليها في أعلاه تسمح للأقلية المالكة بالاستيلاء على والتلاعب بحقوق المالكين الآخرين، مما يترتب عليه مشكلات اقتصادية واستثمارية وغيرها تتعلق بظواهر الفساد الإداري والمالي بكل أنواعه.
- (٣) إن الخلل والمشكلات المترتبة على الهيكل السابق الذكر توفر فرصاً أكبر للعمل على وفق نظام الحوكمة، لأن هذا النظام (يوفر الرقابة التي تجعل من نشاطات المديرين المالكين موازية لمتطلبات المساهمين الآخرين ومتوازنة معها).
- (٤) يوفر نظام الحوكمة فرصاً متكافئة لكل الأطراف ذات المصلحة بالشركة من داخلها وخارجها، وتختلف الأدوار طبقاً لحجم المسؤولية والتأثير في القرار، وتنظم المشاركة من خلال التشريعات العادلة، وأنظمة الشفافية والمساءلة، وأخلاقيات الحوكمة التي تشكل مع بعضها ضوابط تنظم تنفيذ الأدوار والرقابة عليها.

٢- مبادئ الحوكمة ومحدداتها

يتصف نظام الحوكمة بخصائص مهمة، تنعكس إيجابياً على أهداف النظام وآليات تنفيذه، وتشكل مدخلاً في معرفة مبادئ نظام الحوكمة وأخلاقياته، وتم إيجازها بما يأتي: (9)

- ☒ احترام حقوق المساهمين.
- ☒ تشجيع المساهمين على ممارسة حقوقهم.
- ☒ توصيل المعلومات التي تساعد المساهمين على المشاركة الفاعلة في اجتماعات الشركة.
- ☒ التصرف بأخلاقية وشرف إزاء الاختلاف الظاهر والكامن في المصالح.
- ☒ المصارحة في كشف الحسابات و التقارير المالية.
- ☒ التدقيق والتأكد من الأخطاء الناتجة عن القوائم المالية.

- ❑ نظام واضح للرقابة المالية يتضمن استقلالية المراقبين (المدققين).
- ❑ التأكد من المكافآت الممنوحة للإدارة العليا، ومدى مطابقتها للقوانين والتشريعات.
- ❑ تدقيق طريقة تعيين الأشخاص في مجلس الإدارة، ومدى مطابقتها للقوانين والتشريعات.
- ❑ التأكد من مدى كفاية الموارد المتوفرة للمديرين لتنفيذ واجباتهم.
- ❑ تدقيق مواضع الخطأ والسهو الإداري وتشخيص أسبابها.
- ❑ في ضوء ما تقدم ذكره، لخصت مبادئ الحوكمة بما يأتي: (10)
- ١- الاعتراف بحقوق المساهمين والتعامل العادل معهم من خلال:
 - ❖ احترام حقوق المساهمين.
 - ❖ مساعدة المساهمين بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة حقوقهم والعمل على أساسها.
 - ❖ تزويد المساهمين بالمعلومات الواضحة والمفهومة التي تساعدهم على المشاركة بفاعلية في اللقاءات العامة.
- ٢- إسهامات أصحاب المصالح الآخرين من خلال الالتزام القانوني والالتزامات الأخرى للشركة إزاء أصحاب المصالح الشرعيين، والآخرين الذين تربطهم مصلحة قانونية بالشركة أو المؤسسة.
- ٣- دور ومسؤوليات مجلس الإدارة من خلال:
 - ❖ امتلاك مجلس الإدارة المعارف والخبرات والمهارات التي تمكنه من التعامل مع القضايا المتعلقة بالإعمال المختلفة.
 - ❖ إمكانية من مراجعة وتحسين أداء الإدارة.
 - ❖ امتلاكه الحجم الكافي من حيث العدد، والمستوى الملانم من الالتزام الذي يساعده على الاستجابة التامة لمسؤولياته وواجباته.
 - ❖ أن يشارك المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين في إنجاز الأعمال الإدارية المتعلقة بالمؤسسة.
 - ❖ يجب أن لا تنسب الأدوار الرئيسية (الرئيس والمدير التنفيذي) لنفس الشخص، بمعنى آخر فصل (رئاسة مجلس الإدارة عن المدير التنفيذي).
- ٤- السلوك الأخلاقي النزيه من خلال:
 - ❖ تطوير مجموعة من المعايير والضوابط السلوكية التي تعزز الأخلاقية والمسؤولية عند اتخاذ القرار.
 - ❖ تجنب الفشل من خلال الاعتماد على السلوك المستقيم والنزيه.
 - ❖ تأسيس برامج مبنية على أساس الطاعة والأخلاقية تقلل من الوقوع في المخاطرة الناتجة عن التصرف خارج الحدود الأخلاقية والقانونية.
- ٥- الشفافية وكشف الحقائق أو (الإفصاح عن الحقائق)، من خلال:
 - ❖ الوضوح والكشف عن أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارات العليا الأخرى غي المؤسسة.
 - ❖ توفير المعلومات والحقائق التي تعزز من قدرة المساهمين على المسائلة.
 - ❖ تنفيذ الإجراءات التي تضمن تحقيق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية النزيهة.
 - ❖ كشف الجوانب المادية التي تسترعي اهتمام المؤسسة، وإطلاع المستثمرين أو (الآخرين) بجميع الحقائق المتعلقة بأعمال المنظمة.
- ٦- اللجان الرئيسية التي يحتفظ بها مجلس الإدارة من أجل المساعدة في تنفيذ مسؤولياته، وتتضمن كل من (اللجنة التدقيقية، لجنة المكافآت، لجنة الترشيح الحوكمة واللجنة المالية).
- يستخلص مما سبق ذكره أن مبادئ الحوكمة تتأسس على ثلاثة عناصر رئيسية (خصائص مجلس الإدارة وطبيعة الدور الذي يضطلع به، الالتزامات القانونية إزاء أصحاب المصالح بما في ذلك مصالحهم ومشاركاتهم، السلوك الأخلاقي والالتزام بأخلاقيات الحوكمة).



- أما محددات نظام الحوكمة فتظهر من خلال ما يأتي :-
- ١- مستوى التزود بالمعلومات المحاسبية، من خلال :-
 - ✚ مدى توافر نماذج الحسابات المالية التي تمكن من مراقبة تصرف المديرين العامين (الإدارة العليا).
 - ✚ مستوى النقص في البيانات المالية وما يترتب عليها من ضعف في مستوى كفاءة نظام الحوكمة.
 - ✚ مدى إمكانية الاستعانة بالمدقق الخارجي وضمان حمايته.
 - ٢- طلب المعلومات أو (مدى إمكانية الحصول عليها):
 - ✚ فقد تكون كلفة الحصول على المعلومات مرتفعة، وهذا قد يمنع المساهمين من الحصول على المعلومات الجيدة.
 - ✚ مستوى كفاية المعلومات المتوفرة عن الأسواق المالية، لأن مستواها يحدد مستوى كفاية هذه الأسواق.
 - ٣- تكاليف الرصد والمراقبة:
 - ✚ مستوى التكاليف التي يتحملها المساهمون من أجل تشكيل جماعات ضغط تساعد في التأثير على القرارات التي يمكن أن يتخذها مجلس الإدارة والإدارات العليا في الاجتماعات العامة.
 - ٣- آليات نظام الحوكمة ووسائله:
 - ✚ تصمم آليات نظام الحوكمة ووسائل الرقابة من أجل خفض من الخلل الذي ينشأ عن المخاطرة في السمعة، أو الاختيار الخاطئ، لذا ينبغي توفر الدقة في المعلومات عند مراقبة المديرين، واستخدام طرف محايد لتنفيذ هذه المهمة، يجب أن ينعكس نظام الرقابة إيجابياً على كل من الدافعية والإمكانية، وتتخذ آليات تنفيذ نظام الحوكمة نوعين من الرقابة:
 - ١- الرقابة الداخلية
 - ✚ تبدأ الرقابة الداخلية بمراقبة النشاطات، وعلى أساسها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة، وتتضمن آليات تنفيذ الرقابة كل مما يأتي:
 - أولاً- مجلس الإدارة
 - ✚ يمتلك مجلس الإدارة الصلاحيات القانونية التي تخوله حق (التعيين والإعفاء، مكافأة الإدارة العليا وحماية رأس المال المستثمر).
 - ✚ تشخيص المشكلات التي قد تظهر من خلال الاجتماع المنظم لمجلس الإدارة ومناقشتها ومحاولة تجنب الوقوع فيها.
 - ✚ الاختلاف في هياكل مجلس الإدارة تبعاً للاختلاف في الشركات، وانعكاسه على دور المجلس.
 - ✚ يتحدد مستوى إمكانية مجلس الإدارة من مراقبة الإدارات التنفيذية على إمكانية المجلس في الحصول على المعلومات المطلوبة.
 - ✚ يستخدم مجلس الإدارة في تقويم الإدارة العليا معيار جودة القرارات التي تتخذها هذه الإدارة وتنعكس إيجاباً بشكل كبير على نواتج الأداء المالي.
 - ثانياً- الرقابة من خلال نظام المكافآت المعتمدة على الأداء
 - ✚ يعمم هذا النظام على أساس المكافآت التي تدفع مقابل مستوى أداء الشخص، وقد تكون المكافآت الممنوحة (نقدية أو غير نقدية)، أو تكون على أساس الحصص، إذ يكون اختيار نظام المكافأة طبقاً للمنفعة التي يرغبها الشخص، من أجل تجنب التعمد في الوقوع في الأخطاء، أو السلوك الملتوي، ومن جانب آخر تعزز من السلوك المتميز أو (المتوافق مع أخلاقيات الإدارة).
 - ثالثاً- هيئات التدقيق الداخلي
 - ✚ ٢- الرقابة الخارجية
 - ✚ تمارس الرقابة الخارجية على تعاملات وتصرفات أصحاب المصالح الداخليين، وتتضمن الآليات الآتية:
 - ✚ التعهدات التي تقدمها الشركة من أجل ضمان حقوق الممولين والمقرضين.
 - ✚ التشريعات الحكومية.
 - ✚ الضغط الإعلامي والإعلاني.
 - ✚ الاستيلاء والتملك.
 - ✚ المنافسة.
 - ✚ أواق العمل الإداري.
 - ✚ هيئات التدقيق الخارجي.



ثانياً - المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة

١- مفهوم المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة

إستعرض كل من (McMillan & Tampoe)⁽¹¹⁾ وجهات نظر البعض من المدارس الفكرية للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وكان البعض يصفها بالتوجه الإستراتيجي للمستقبل (النهايات، الأغراض والمقاصد)، ويصفها البعض الآخر (بمركز المنظمة للمستقبل)، وتوصف أيضاً (بناء القدرات)، (المشاركة العميقة في الأعمال).

يستخلص من وجهات نظر المدارس الفكرية حول الإستراتيجية، إن الإستراتيجية ترتكز على ثلاث خصائص رئيسية هي (الشمولية، التكاملية، والمنظور المستقبلي بعيد الأمد)، وعليه فإن المنظور الاستراتيجي يمكن أن يوصف (بالتصور الشامل والبعيد المدى للإستراتيجية، والذي يغطي ويوجه عناصر الإستراتيجية ومكوناتها)، وإن تصور أي منظور إستراتيجي يتطلب ابتداءً معرفة طبيعة الحوكمة ومحتواها العام، إذ تعني الحوكمة (مجموعة من العمليات، والأعراف، والسياسات، والقوانين، والهيئات التي تؤثر في طريقة توجيه المنظمة وإدارتها والسيطرة عليها)، وتم وصف الحوكمة (بالعلاقات المتشابكة بين الكثير من اللاعبين، والأهداف التي ترغيبها الشركة أو المؤسسة)، ويقصد باللاعبين كل من المساهمين، زبائن، الإدارة، مجلس الإدارة، وأصحاب المصالح الآخرين مثل العاملين، المجهزين، المصارف، المشرعين، البيئة، المجتمع المحلي)، وأشير للحوكمة أيضاً بأنها (نظام داخلي يتضمن شبكة من السياسات، والعمليات، والأشخاص، تعمل جميعاً على توجيه ورقابة نشاطات الإدارة في ظل معايير النزاهة والموضوعية).

أتضح من كل ما سبق ذكره ما يأتي:-

يغطي نظام الحوكمة مجموعة من النشاطات والعمليات والإجراءات في المستوى الشامل للمنظمة. ترتبط هذه المجموعة مع بعضها من خلال شبكة من القوانين والسياسات والأشخاص التي تشكل من خلال الاعتمادية المتبادلة فيما بينها النسيج الذي يميز الحوكمة في المستوى الشامل للمنظمة. وهذه تنظم وتوجه العلاقات المتشابكة بين العديد من أصحاب المصالح الذين يتبادلون المصلحة والتأثير مع إدارة المنظمة.

من خلال نظام رقابة شامل ومعقد ويؤثر في طريقة توجيه المنظمة وإدارتها والسيطرة عليها. معتمداً هذا النظام من الرقابة على معايير شاملة للشفافية والنزاهة في مستوى المنظمة وعليه يمكن وصف المنظور الاستراتيجي للحوكمة بأنه (إطار مفاهيمي يتضمن علاقات المشاركة والتعاون بين إدارة المنظمة وأصحاب المصالح الآخرين من خلال عمليات وإجراءات رقابية شاملة توجه أهداف الإدارة ونشاطاتها نحو الاحتفاظ بحقوق أصحاب المصالح في ظل معايير النزاهة، والموضوعية، والشفافية).

يستخلص مما سبق ذكره أنفاً:-

(١) إن المنظور الاستراتيجي للحوكمة يتأسس على التصور الشامل لهيكل الحوكمة وعلاقاتها وإجراءاتها في مستوى المنظمة.

(٢) ويتضمن هذا التصور القوى والعوامل من داخل المنظمة وخارجها، مشكلة بذلك شبكة من العلاقات المتبادلة بين أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة من جانب والإدارة العليا للمنظمة من جانب آخر.

(٣) تستند شبكة العلاقات بين أصحاب المصالح إلى منظومة من الأساليب والإجراءات الرقابية الشاملة، تساندها مجموعة من التشريعات والقوانين من جانب والثقافة الأخلاقية المبنية على أساس قيم النزاهة والشفافية من جانب آخر.

(٤) وتهدف إلى ضمان حقوق أصحاب المصالح (أفراد، جماعات، صالح عام) وللمدنيين القريب والبعيد



٢- أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة

تماشياً مع مفهوم نظام الحوكمة وخصائصه، ومضامين منظوره الاستراتيجي، تم تحديد الإطار المفاهيمي للمنظور بثلاثة أبعاد رئيسية هي: (البعد الهيكلي أو التنظيمي، البعد القيمي أو الإنساني، والبعد الرقابي أو آليات الرقابة الشاملة)، وفيما يأتي توضيحاً لكل بعد من هذه الأبعاد :-

أولاً- البعد الهيكلي (التنظيمي)

يصف البعد نوع هيكل الملكية وانعكاساته على حقوق أصحاب المصالح، والشفافية التي يتصف بها هذا الهيكل، فضلاً عن نوع الاهتمامات المترشحة عنه (اهتمام بالمصالح الاقتصادية العامة والخاصة، الإفصاح والمكاشفة، حماية حقوق أعضاء المنظمة)، وقد ينعكس الهيكل ذاته على الأهداف من خلال (إجراءات حماية حقوق أصحاب المصالح وأعضاء المنظمة، هيكل الإدارة العليا ومكافئاتها، هيكل الرقابة الشاملة، الشفافية والإفصاح عن المعلومات).

ثانياً- البعد القيمي (الإنساني)

ويعني توجيه ورقابة نشاطات الإدارة من خلال السلوك الذي يتصف بالموضوعية والنزاهة، والمبني على أساس ثقافة الإدارة العليا الهادفة إلى حماية سياسات المنظمة وعملياتها، إذ تشكل الثقافة قيم وضوابط مشتركة تحكم السلوك الأخلاقي للمنظمة أفراد وجماعات، ويتصف السلوك الأخلاقي للحوكمة (بالثقة، النزاهة، الشرف، العدالة، الاحترام، ومعايير عالية للمسؤولية) ويعزز ثقافة الحوكمة ويدعم سلوكها الأخلاقي مجموعة من المبادئ تتضمن (الأخلاقيات والقيم، الاعتراف بحقوق المساهمين والتعامل العادل معهم، وإسهامات أصحاب المصالح لتحقيق متطلبات الحوكمة، ودور ومسؤوليات مجلس الإدارة، والشفافية والإفصاح عن الحقائق)^(١٢).

ثالثاً- البعد الرقابي (آليات الرقابة الشاملة)

وتعني نظم الرقابة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، من أجل التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وخاصة فقدان السمعة، وضمان حقوق العدد الأكبر من المساهمين، ويقدم نظام الرقابة نوعين من الآليات الرقابية:

الأولى: تختص بآلية الرقابة الداخلية من خلال (مجلس الإدارة، المكافآت، وهينات التدقيق الداخلي).

والثانية: تختص بآلية الرقابة الخارجية من خلال (الأنظمة الحكومية والتشريعات، الأعلام، المنافسة، التدقيق الخارجي). وتم تلخيص أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة بالجدول (1)

جدول (1) إبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة

ت	البعد الهيكلي	البعد القيمي	البعد الرقابي
١	هيكل الملكية	الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات	التشريعات والقوانين
٢	هيكل مجلس الإدارة	جودة الإفصاح	لجان المراقبة الدائمة
٣	دور ومستويات مجلس الإدارة	محتوى الإفصاح	مراجعة العقود
٤	حقوق أصحاب المصالح وعلاقاتهم	المسؤولية	ضوابط التدقيق الداخلي
٥	التعاون والمشاركة	المساءلة	ضمان استقلالية المدقق الخارجي
٦	هيكل مكافآت الإدارة العليا	سهولة الاطلاع على الوثائق والسجلات	ضوابط تعيين المدققين
٧	السياسات والتعليمات	النزاهة	الشكاوى المالية
٨	الحوافز والمكافآت	الالتزام القانوني	الرقابة من خلال المكافآت والتعويض
٩	نظم تقويم الأداء	ضوابط السلوك الأخلاقي	لجان التدقيق الدائمة

٣- المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الجامعية

تركز هذه الفقرة على طريقة تطوير المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة سابق الذكر على وفق ما يتلاءم ومتطلبات العمل في المؤسسة الحكومية، ممثلة (بالمؤسسة الجامعية)، من خلال تشخيص الجوانب التي ينبغي معرفتها عند العمل طبقاً لنظام الحوكمة، ومقارنتها مع متطلبات حوكمة الشركات التي تشغل أساس نظام الحوكمة.

• مفهوم المؤسسة الحكومية والوظيفية الحكومية

تعرف المؤسسة الحكومية بأنها (المنظمة التي تملكها الدولة وتدار من قبلها) أما الوظيفة العامة (الحكومية) فهي (مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين موظف للقيام بها وترتبط هذه الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين موظف للقيام بها مع بعضها البعض لأداء عمل معين في الدوائر والمنشآت الحكومية)، ينعكس مفهوم المؤسسة الحكومية والوظيفة الحكومية على هيكل الملكية وهيكل الإدارة، وتعد (المؤسسة الجامعية) واحده من المؤسسات الحكومية وتحمل جميع خصائصها..

• هيكل الملكية.. أدوله هي المالك العام للمؤسسة الحكومية، ويشارك في هذه الملكية جميع الموظفين والعاملين من داخل المؤسسة الحكومية، والمجتمع من خارجها، وهو يشبه إلى حد كبير



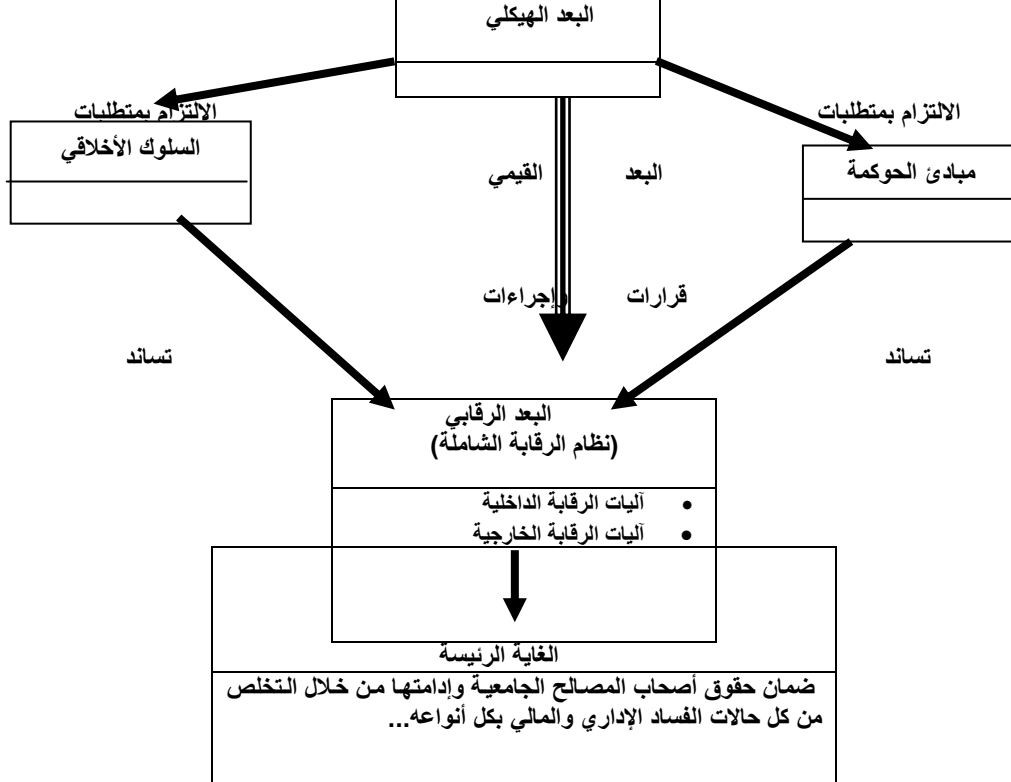
- (هيكل ملكية العائلة).
- الإدارة العليا.. تختار الإدارة العليا وتعين من قبل السلطة الحكومية، وتخول مسؤولياتها فيما يتعلق بمتطلبات أداره المؤسسة الحكومية (الجامعة)، وهناك فصل بين الإدارة والملكية، تراقب الإدارة من خلال تشريعات الدولة وقوانينها والتعليمات التي تعمل على أساسها (المؤسسة)..
- المسؤولية وهيكل الإدارة العليا.. المدير العام أو الرئيس كما في المؤسسة الجامعية، أو شركه نطف الوطنية مثلا هو المسئول عن كل أعمال المؤسسة وبالإمكان أن يخول بعض من صلاحياته إلى الإدارات الأخرى وحسب الحاجة والاختصاص، ونادرا ما يكون إلى جانب المدير العام أو الرئيس مجلس أداره، لان هذا المجلس في الجامعة يقره القانون، ويعرف باسم (مجلس الجامعة)، يرأسه رئيس الجامعة ويضم أعضاء جميعهم من داخل الجامعة..
- هيكل الرقابة وأنظمتها.. يتأسس نظام الرقابة على قناتين رئيسيتين، تتضمن الأولى إجراءات الرقابة من الجهات الأعلى في الدولة، وتتم من خلال الإشراف المباشر تقارير الأداء التعليمات وتتضمن الثانية إجراءات الرقابة من قبل المؤسسة نفسها، وتتضمن إجراءات ألقابه الداخلية (إداريه وماليه) والرقابة الخارجية وخاصة (إجراءات التدقيق الخارجي)، وهي جميعا تخضع إلى تعليمات محددة..
- السلوك الإداري.. غالبا ما يتصف السلوك الإداري بالبيروقراطية (الصفة الامرية) وهذا ما تفرضه طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية، وبوجه السلوك وبضبط من خلال التعليمات، ويحدد مستوى جودته الالتزام بالتعليمات ومتابعه تنفيذها..
- هيكل العلاقات.. تطغى على هيكل العلاقات الرسمية والاستقلالية فكل موظف مسئول عن وظيفته بوجه ويحاسب من قبل الأعلى على وفق اللوائح والتعليمات، نظم العلاقات والاتصالات تتصف بالعمودية النازلة، ونادرا ما نجد دور واضح لنظم العلاقات الأفقية أو الصاعدة..
- الخصائص الإدارية والسلوكية.. يعطي هيكل الملكية والإدارة في (المؤسسة الحكومية) دوراً اكبر ومركزيه أكثر للإدارة العليا مما يمنحها حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير على أهداف المؤسسة وطرائق عملها مثل (التعاقدات المالية، التعيين، شراء الموجودات وإدامتها، وفي ظل نظم الرقابة التقليدية، والمحسوبية، والعلاقات مع الأعلى فإن الخصائص أعلاه تشكل بيئة مناسبة للوقوع في ظواهر استقلال الوظيفة والتلاعب والفساد الإداري والمالي بكل أنواعه..
- تأسيسا على ما سبق ذكره تم تطوير المنظور الاستراتيجي للحوكمة على وفق ما يتلاءم والمؤسسة الجامعية العراقية بصفتها أنموذجاً (للمؤسسة الحكومية) العراقية، وكما مبين في الجدول (٢).

جدول (2) تطويع المنظور الاستراتيجي لحوكمة الشركات بما يتلاءم والمؤسسة الجامعية

ت	الخصائص	نظام حوكمة الشركات	نظام الحوكمة في المؤسسة الجامعية
١	الهدف	ضمان حقوق المساهمين والاحتفاظ بها.	ضمان الحق العام وحقوق القاعدة الواسعة من (التدريسيين، الموظفين)
٢	المجال	الشركات المساهمة والدولية منها بشكل خاص..	المؤسسات الحكومية (الجامعة)
٣	هيكل الملكية	هيكل المساهمة (مجموعه قليله من المساهمين الكبار المسيطرين) مقابل العدد الأكبر من المساهمين الصغار..	الملكية العامة للدولة، مسؤولة عنها الإدارة العليا (مجلس الجامعة)
٤	هيكل الإدارة العليا	الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة	الرئيس أو المدير العام ومجلس الجامعة
٥	دور مجلس الإدارة	واسع يتضمن التوجيه والقيادة والمنظور الشامل في أداره الشركة.	محدد، ويقع ضمن مسنوليه رئيس الجامعة، والجهات الوزارية الأعلى
٦	هيكل أصحاب المصالح	المساهمون والمؤسسات والمنظمات التي تتبادل التأثير مع الشركة.	الطلبة وأولياء أمورهم التدريسيين، منظمات المجتمع المدني، الحكومة، المجتمع المحلي ..
٧	نظم حوافز ومكافآت الإدارة العليا	تتم من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا..	قوانين الوزارة والجامعة وتعليماتها..
٨	دور الإدارة	تنظيم الإدارة، إدارة الخطر، التقارير المالية التخطيط الاستراتيجي والعمليات	الأشراف على ومتابعات تنفيذ متطلبات العملية الجامعية ..
٩	اللجان الدائمة	يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة لمساعدته مثل (اجنه التدقيق المكافآت الحوكمة والتعين المالية)	يشكل رئيس الجامعة ومجلس الجامعة بعض اللجان وفي ضوء الحاجة..

تأسيساً على العرض سابق الذكر، تم صياغة نموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية طبقاً للشكل (٢) الآتي:-

شكل (2) نموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية





ثالثاً- الجانب الميداني..

١- اختبارات الثقة والدقة..

تعد اختبارات الثقة والدقة من المتطلبات الأساسية في بناء المقاييس لأنها تساعد على تحديد مستوى الثقة بالمقياس (الصدق والثبات)، ودقة تعبيره عن مضمونه وأهدافه وإجري الاختبار للمقياس ببعديه المستقل (أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة)، والمعتمد (مستوى أداء المنظور) وفي ضوء خمسة خصائص رئيسة هي (التغطية الشاملة للمجال موضوع البحث، وضوح فقرات المقياس، الدقة في قدره المقياس على القياس، إفصاح فقرات المقياس عن مضامينها واستجابة المقياس وفقراته للهدف أو الأهداف المحددة)، واختير لأغراض الاختبار وجمع البيانات عينة عمدية من عشرة مفردات شملت المهتمين بالجوانب الرقابية الإدارية والمالية من موظفي الجامعة المسؤولين عن الحسابات والتدقيق والتدريسيين المهتمين في هذه الجوانب، ولخصت النتائج في الجدول (٣).

جدول (3) اختبارات الثقة والدقة

Variable	Mean	St Dev	SE Mean	T
التغطية الشاملة	4.500	0.527	0.167	26.70
الوضوح	4.400	0.516	0.163	26.64
الدقة	4.700	0.483	0.153	30.44
المضمون	4.400	0.516	0.163	26.64
الهدف	4.500	0.527	0.167	26.70
الوسط الفرضي = ٣				

أظهرت نتائج التحليل إن مستوى خصائص الاختبار الخمسة الرئيسية مقدره بالوسط الحسابي كانت جميعاً تتراوح بين (4.4-4.7) وبمستوى مهم جداً، كما أنها أكبر من الوسط الفرضي (3) من جانب، وتحظى بمستوى معنوية مقبول من جانب آخر، إذ إن قيمه (t) المحسوبة ولجميع الخصائص كانت أكبر من قيمه (t) المجدولة بمستوى معنوية (0.01) ودرجه حرية (9) والبالغة (3.25). مؤكداً بذلك اتصاف المقياس بدرجة عالية من الثقة والدقة..

٢- تحليل نتائج (أهمية الفقرات) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري

هدف التحليل في مرحلته الأولى التعرف على مستوى اهتمام أفراد العينة في جامعه البصرة بأبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة، وتقديرهم لمستوى الأداء المتوقع أن يتحقق منه، واستخدم لقياس مستوى الأهمية (الوسط الحسابي معزراً دقته بالانحراف المعياري)، ومعنوية فقراته بنتائج اختبار (t) لكل فقره..



جدول (4) مستوى الأهمية لفقرات المقياس واختبار (t) ..

V	Variables	Mean	St Dev	T	V	Mean	St Dev	T
البعد الهيكلي C36	C1	57.00	10.59	17.00	C36	56	10.12	17.48
	C2	62.00	11.35	17.26				
	C3	66.00	8.43	24.73				
	C4	58.00	18.14	10.10				
	C5	65.00	14.34	14.33				
	C6	49.00	19.69	7.86				
	C7	42.00	16.19	8.19				
	C8	47.00	23.12	6.42				
	C9	53.00	20.58	8.14				
	C10	61.00	17.29	11.15				
البعد القيمي C37	C11	42.00	14.76	8.99	C37	54	7.69	22
	C12	39.00	13.70	8.99				
	C13	44.00	10.75	12.93				
	C14	49.00	19.12	8.10				
	C15	53.00	23.59	7.10				
	C16	70.00	12.47	17.74				
	C17	70.00	13.33	16.59				
	C18	66.00	15.78	13.22				
	C19	75.00	16.50	14.37				
	C20	67.00	14.18	14.93				
البعد الرقابي C38	C21	78.00	14.76	16.70	C38	٥٨	١١	١٦
	C22	59.00	20.25	9.21				
	C23	71.00	15.24	14.72				
	C24	71.00	16.63	13.49				
	C25	60.00	19.44	9.75				
	C26	72.00	10.33	22.03				
	C27	41.00	17.92	7.23				
	C28	53.00	23.12	7.24				
	C29	37.00	17.67	6.61				
	C30	36.00	17.76	6.40				
مستوى أداء المنظور C39	C31	66.00	16.47	12.67	C39	٦٧	١٢	١٧
	C32	74.00	12.65	18.49				
	C33	58.00	14.76	12.42				
	C34	71.00	13.70	16.37				
	C35	67.00	17.67	11.98				

T الجدولة بمستوى معنوية 0.01 = (2.66)

الوسط الفرضي للمقياس = (٥٠%)

اتضح من الجدول (4) المتضمن قياس مستوى الأهمية لفقرات المقياس واختبار (t) ما يأتي:-

تراوحت قيمه الأوساط الحسابية لمتغيرات البعد الهيكلي الفقرة (C1--- C10) ما بين (53-66%)، عدا متغيري (C8-C7-C6) فكانت قيمتها (49-42-47%) على التوالي، وهذا يعني إن متغيرات (اختبار ممثلي أصحاب المصالح، الحوافز والمكافآت، التقويم) كان الاهتمام بها ضعيف نسبياً مقابل اهتمام قوي نسبياً بالمتغيرات الأخرى من البعد.

بينما كانت قيمه الوسط الحسابي للبعد الرئيس الأول (البعد الهيكلي) قد بلغت (56%)، مشيريه إلى اهتمام (قوي نسبياً) من قبل أفراد العينة بهذا البعد. في حين كانت قيمه (T) المحسوب لجميع فقرات المقياس اكبر من (T) الجدولة بمستوى معنوية (0.01) والبالغة (2066) وهذا يعني معنوية جميع فقرات المقياس.



وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المقياس بين (8-20) وهي صغيرة مقارنة بمدى المقياس، بالتالي فإن الأجوبة تتركز حول أوساطها الحسابية. وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لمتغيرات البعد القيمي (C11-14) ما بين (39-49%) وهي جميعاً أصغر من الوسط الفرضي، مشيرة إلى اهتمام ضعيف نسبياً بهذه المتغيرات في حين تراوحت قيم المتغيرات (C15-C20) ما بين (53-70%) مشيرة إلى اهتمام قوي نسبياً من أفراد العينة بهذه المتغيرات.

وكانت قيمة الوسط الحسابي للبعد الرئيس الثاني (البعد القيمي) قد بلغت (54%) مؤكدة اهتمام قوي نسبياً من قبل أفراد العينة بهذا البعد.

وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لمتغيرات البعد الرقابي الفقرة (C21---C30) ما بين (53-78%)، عدا قيم المتغيرات (C27-C29-C30)، إذا كانت قيمها (37-41-36%)، وهذا يني اهتمام أفراد العينة ضعيف نسبياً بهذه المتغيرات الثلاث، مقابل اهتمام قوي نسبياً لمتغيرات البعد الآخر. وكانت قيمة الوسط الحسابي للبعد الرئيس الثالث (البعد الرقابي) قد بلغت (58%) مؤكدة اهتمام قوي نسبياً من قبل أفراد العينة بهذا البعد.

وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لمتغيرات المعتمد (مستوى أداء المنظور) ما بين (58-74%) وهي جميعاً أكبر من الوسط الفرضي للقياس مشيرة إلى اهتمام قوي نسبياً من قبل أفراد العينة بمستوى الأداء المتوقع للمنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة.

وكانت قيمة الوسط الحسابي للمتغير المعتمد الرئيس (مستوى أداء المنظور) قد بلغت (67%) مؤكدة اهتمام قوي نسبياً من قبل أفراد العينة بهذا البعد، وهناك أداء بمستوى جيد نسبياً متوقع أن يحققه المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة.

يستخلص من التحليل السابق ما يأتي :-

☒ إن الاتجاه العام لأبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة الثلاث وفقراتها المفسرة، كانت ايجابية وأعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس، مؤكدة اهتمام قوي نسبياً من قبل أفراد العينة بالمنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة، وهذا يعني إمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في جامعة البصرة بصفتها نموذجاً للمؤسسة الحكومية.

☒ تركز ضعف اهتمام أفراد العينة في متغيرات محددة من الأبعاد الثلاث، شملت (اختيار ممثلي أصحاب المصالح، الحوافز والمكافآت، تقويم الأداء، جودة الإفصاح، محتوى الإفصاح، الوصول للمعلومات، الاطلاع على الوثائق، الاستعانة بالمدقق الخارجي، الشكاوى المالية، المراقبة من خلال نظم الحوافز والمكافآت)، وهذه جميعاً تمثل المؤشرات الأساسية لنظام الحوكمة، مؤكداً حاجة الجامعة إلى هذه المؤشرات كي يتكامل منظورها الاستراتيجي الحوكمة،

☒ إن الاتجاه العام للبعد المعتمد (مستوى أداء المنظور) كان ايجابياً وجيد نسبياً، مؤكداً أن الجامعة قد حققت استجابة جيدة نسبياً لأبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة.

☒ إن الاهتمام الايجابي والقوي نسبياً بأبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في الجامعة، قابله اهتماماً ايجابياً وجيداً في مستوى الأداء المتوقع لهذا المنظور، مشيرة إلى صحة الفرضية الرئيسة (يعتمد مستوى أداء المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل بأبعاد المنظور ذاته).

٣- تحليل النتائج باستخدام معامل الارتباط

إن الهدف من التحليل تقدير مستوى استجابة المتغير الرئيس المعتمد (مستوى أداء المنظور) إلى الأبعاد الثلاث الرئيسة التي تشكل المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة (البعد الهيكلي، البعد القيمي، البعد الرقابي).

جدول (6) مصفوفة العلاقات الارتباطية للأبعاد الرئيسة

	C36	C37	C38
C37	0.853		
C38	0.796	0.930	
C39	0.408	0.367	0.297

أتضح من الجدول (6) المتضمن مصفوفة الارتباط بين أبعاد المنظور الثلاثة المستقلة والبعد المعتمد (مستوى الأداء المتوقع للمنظور) ما يأتي:

- إن قيم معاملات الارتباط بين البعد المعتمد (c39) والأبعاد المستقلة (c36، c37، c38)، كانت (0.408، 0.367، 0.297) على التوالي، وهي تشير إلى علاقة ارتباط متقاربة لجميع الأبعاد المستقلة، وقوية إلى حد ما، مؤكدة استجابة البعد المعتمد الواضحة للأبعاد المستقلة.

٤- اختبار الفرضيات

جدول (7) نتائج تحليل تباين البعد المعتمد (c39) على الأبعاد المستقلة

المتغيرات المستقلة	R2	B	F	P
C36	0.18	0.49	4.45	0.04
C37	0.16	0.50	3.45	0.08
C38	0.17	0.41	3.58	0.07

أتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج اختبار تباين الانحدار ما يأتي :-

- إن المتغير (c36) البعد الهيكلي، يفسر ما قيمته (0.18) من المتغير المعتمد (c39)، مع استجابة من المتغير المعتمد نفسه بنسبة تغير قيمتها (0.49).
- وإن المتغير (c37) البعد أقيمي، يفسر ما قيمته (0.16) من المتغير المعتمد (c39)، مع استجابة من المتغير المعتمد نفسه بنسبة تغير قيمتها (0.50).
- وإن المتغير (c38) البعد الرقابي، يفسر ما قيمته (0.17) من المتغير المعتمد (c39)، مع استجابة من المتغير المعتمد نفسه بنسبة تغير قيمتها (0.41).
- وأشارت قيم (F، P) الموضحة في الجدول أعلاه معنوية نموذج الاختبار لكل بعد من أبعاد المنظور الثلاث بمستوى معنوية (0.08) وقبول الفرضيات الفرعية الثلاث التي تأسست عليها الفرضية الرئيسية.



ثالثاً- الاستنتاجات

- ظهر من خلال التحليل والمناقشة الاستنتاجات الرئيسية التالية:
- (١) إمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في المنظمة الجامعية العراقية..
 - (٢) إن البنية الهيكلية للجامعة وقيمتها الجامعية، ونظمها الرقابية غالباً ما تكون مستجيبة إلى حد ما لمتطلبات المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة..
 - (٣) تفتقر الجامعة إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة خاصة ما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والمشاركة.
 - (٤) ضعف العمل على وفق النقاط أعلاه أو الافتقار لبعضها أضعف من قوه المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في الجامعة..
 - (٥) حققت مؤشرات (أداء المنظور) استجابة جيدة إلى حد ما، خاصة ما يتعلق منها بضمانات حقوق أصحاب المصالح وتنفيذ المحاسبة والمساءلة..
 - (٦) ضعف استجابة الجامعة إلى بعض من المتطلبات الأساسية للحوكمة وخاصة ما يتعلق منها (بالشفافية والإفصاح والمشاركة والعدالة)، انعكس سلباً على أمكانية السيطرة على بعض حالات الفساد الإداري..

رابعاً- التوصيات

- (١) بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في جامعة البصرة للأبعاد والمتغيرات المحددة في البحث..
 - (٢) مقارنة أبعاد المنظور مع ما هو قائم في جامعة البصرة لتأشير جوانب الأبعاد المتوفرة فعلاً في الجامعة.
 - (٣) تدقيق جوانب الأبعاد المتوفرة في جامعة البصرة مع الخصائص المؤشرة في المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة للتأكد من استيفاء هذه الخصائص.
 - (٤) تأشير الجوانب الأخرى من أبعاد المنظور غير المعمول بها في الجامعة ومناقشتها على وفق ما يأتي:-
- ☒ الأسباب أو الظروف التي دعت إلى عدم العمل على وفق هذه الجوانب..
 - ☒ مستوى أهميته أي منها للجامعة وترتيبها حسب الأهمية والأسبقية.
 - ☒ تضمينها للمنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة المتوقع العمل في الجامعة..
 - ☒ ملاحظه مستوى انعكاس ضعف أو محدودية العمل ببعض جوانب نظام الحوكمة على حالات الاستغلال والفساد بكل أنواعه (المالي والإداري).
 - ☒ اعتماد أسس واضحة والإفصاح وعلى وفق الوصف الذي تضمنته أبعاد المنظور التي تناولها البحث.
 - ☒ التزام واضح وصريح من قبل الإدارة العليا للجامعة ومجلس الجامعة بضمان العمل على وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة موضوع الدراسة..
 - ☒ تشكل أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة الواردة في استمارة الاستبانة أساساً جيداً لبناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في جامعه البصرة وطريقه قياسه من اجل تحسين الأداء الجامعي وتجاوز حالات الفساد الإداري والمالي.



- ١- هيئة النزاهة العامة / النزاهة والشفافية والفساد / كراس صادر عن دائرة التعليم والعلاقات العامة، 2006 ، ص.١
- ٢- مركز المشروعات الدولية / تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة / كراس صادر عن 2006/(CIPE) :ص.١
- 3- Kean lee., Linking corporate governance to firm behavior and performance, the case of Korean chaebols viewed as leveraged CMC firm; management finance ,Vol. 28,NO.10 ,2002.
- ٤- مركز المشروعات الدولية /مصدر سابق /ص.١
- ٥- مركز المشروعات الدولية / المصدر الأسبق :ص.٥
- ٦- نفس المصدر أعلاه يتصرف.
- Wikipedia -the free encyclopedia. Corporate governance, 2008 7
(شبكة الانترنت)
- 8- Kean lee, Ibid , 2002
- ٨ ب- مركز المشروعات الدولية /ص.١٣
- 9- Wikipedia -the free encyclopedia,Ibid,2008.
- 10- Wikipedia- The free encyclopedia,opcit,2008.
- 11-MacmilLan.H,&Tampoe.M., Strategic management: process, content, and implementation, Oxford university press,2000.
- 12- Standards & poors Governance services., standard and Poor's corporate Governance scores, July, 2002 (p1-12)