

دور الحكم الراشد في رفع القدرة المالية للمؤسسات والشركات الوطنية وتفعيل الرقابة الإدارية

The role of good governance in raising the financial capacity of national institutions and companies and activating administrative oversight



سليم يحياوي*

جامعة الجزائر 3، مخبر الإدارة والتسيير (الجزائر)

Yahiaouisalim56@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/15

تاريخ القبول: 2024/05/31

تاريخ الارسال: 2024/02/26

ملخص: يتناول هذا البحث أهمية الإدارة الحكيمة في تسيير المؤسسات والشركات، مع التركيز على الأسس والمبادئ الأساسية التي يجب أن تسيّر عليها المؤسسات لتحقيق أداء متميز ومستدام. يتطرق البحث أيضاً إلى أهمية توجيه وإدارة الموارد والأنشطة بطريقة تحقق الأهداف والرؤية المرسومة، بما في ذلك تحقيق الربحية وتوفير المنتجات والخدمات المرغوبة ويشير البحث إلى أن الإدارة الحكيمة تتجلى في القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والمبنية على البيانات والمعلومات الصحيحة، وفي تكييف المؤسسة مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتلاحقة والبحث يشير أيضاً إلى أن الإدارة الحكيمة تشجع على تعزيز الثقة والشفافية بين الأطراف المعنية وتساهم في تحقيق التوازن وزيادة المداخل المالية وهذا بتفعيل الرقابة المالية من خلال تطبيق الحوكمة التي تساعد في تطوير الإدارة باستعمال أحدث الطرق في التسيير

الكلمات المفتاحية: الحكم الراشد؛ الإدارة؛ المؤسسات؛ الشركات؛ الرقاب؛ المالية؛ الاقتصاد

Abstract: This research addresses the importance of good governance in the management of institutions and companies, focusing on the principles and basic principles that institutions must follow to achieve outstanding and sustainable performance. The research also discusses the importance of guiding and managing resources and activities in a way that achieves the set goals and vision, including achieving profitability and providing desired products and services. The research indicates that good governance is manifested in the ability to make sound decisions based on accurate data and information, and in adapting the institution to successive environmental and technological changes. The research also points out that good governance encourages the promotion of trust and transparency among stakeholders and contributes to achieving balance and increasing financial revenues by activating financial control through the application of governance that helps in developing management using the latest management methods..

key words: : Good governance; Administration; institutions; companies; necks; Finance; Economy

*المؤلف المراسل

المقدمة

الإنسان يُعتبر الركيزة الأساسية في الشركات والمؤسسات، حيث يُلعب دورًا هامًا في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وقد أظهرت الدراسات سابقًا أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة، حيث يُساهم بشكل منظم وعلمي في تنظيم وإنجاز المهام الموكلة به وفي الوقت الحاضر، يجب توجيه الاهتمام نحو البعد البشري وتنمية مهارات وقدرات العاملين فيه وينبغي أيضًا تكريس الجهود لدراسة الأساليب العلمية والتطورات الحديثة في إدارة المؤسسات والشركات، مع التأكيد على القيم المحلية وثقافة المجتمع في هذا السياق، يعتبر الإنسان المحور الأساسي في المؤسسات، ويؤدي دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ولذلك، تتطلب الإدارة الجيدة والأسس الناجحة للإدارة الدراسة العلمية والتطبيق العملي لها ويعني ذلك أن الإدارة تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وهي أساس الثورة الصناعية التي حدثت في القرن التاسع عشر، حيث تفوقت المهارات الإدارية على المهارات العملية في المصانع وزاومت التطورات الإدارية مع التقدم التقني والتكنولوجي في المجالات الصناعية والفنية في نهاية القرن التاسع عشر، مما أدى إلى تطور كبير في حجم وتنظيم الإدارة ويشير البحث إلى أن الحوكمة والمؤسسات الراعية يجب أن تبني سياسات تشجع على تطبيق مبادئ الحكم الراشد وتقديم الدعم والتشجيع للشركات والمؤسسات التي تلتزم بمبادئ الحكم الراشد.

1. أهداف البحث:

1. تسليط الضوء على أهمية الإدارة الحكيمة في تسيير المؤسسات والشركات وتوضيح الفوائد التي يمكن أن تحققها.
2. تحليل الأسس والمبادئ الأساسية التي تشكل أساس الإدارة الحكيمة وتحديد كيفية تطبيقها في مؤسستك.
3. توضيح كيفية تحسين الأداء والكفاءة في المؤسسات والشركات من خلال تبني مبادئ الإدارة الحكيمة.
4. إلقاء الضوء على العلاقة بين الإدارة الحكيمة والحوكمة المؤسسية وكيف يمكن أن تتعاون لتحقيق أهداف الشركة.
5. تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتحسين الإدارة الحكيمة في مؤسستك والحفاظ على الاستدامة والنجاح.

2. الدراسات السابقة

2.1. الدراسة الأولى:

دراسة الدكتور أمل أيوب منشورة بمجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد 2017-06-01 المجلد 01 العدد 01 الصفحة 86 – 106 تحت عنوان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

الملخص هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، وذلك لمعرفة مدى توافق تطبيق هذه المبادئ في هذه المؤسسات مع مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، تم إعداد استبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS. وقد تم توزيع 110 استمارة، حيث استوفى 90 منها شروط التحليل وقد تم توزيع الاستبيان على الإطارات الإدارية في المؤسسات الجزائرية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق نسبي لمبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

2.2. الدراسة الثانية

أطروحة الدكتوراه للباحث محمد ياسين غادر سنة 2012 بعنوان محددات الحوكمة ومعاييرها ومبادئها في التسيير الإداري للاستثمار: في ولاية باتنة الجزائر

هي دراسة تسلط الضوء على مفهوم الحوكمة وكيفية تطبيقها في الإدارة الإدارية للمؤسسات والشركات والدراسة تهدف إلى تحديد معايير ومبادئ الحوكمة وكيفية استخدامها لتحسين جودة المعلومات الإدارية، خاصة في مجال التسيير الاستثماري ومن خلال المنهج الاستقرائي والمنهج المقارن، يتناول الباحث دور هيكل الملكية كأحد أدوات الحوكمة في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسات والشركات.

الدراسة تحدد أهميتها في توجيه قرارات الاستثمار وتحديد مصادر التمويل، وتقديم توصيات تسهم في تعزيز مبادئها في المؤسسات الجزائرية. تتناول الدراسة أيضاً دور الملكية المركزة والإدارية والمؤسسية في تحقيق أهدافها، وتقدم توصيات عملية لتطبيق مبادئ الحوكمة في البيئة الاقتصادية الجزائرية.

3. تعريف الإدارة

الإدارة هي العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتوجيه ورصد جهود الأفراد في المؤسسات باستخدام موارد متنوعة لتحقيق الأهداف المنشودة وتعتبر الإدارة نشاطاً يتكرر ويستمر يمكن العثور عليه في جميع الهيئات وعلى جميع المستويات، وتمثل العنصر الديناميكي الأساسي والقوة الفعلية الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويشمل مفهوم الإدارة مجموعة متنوعة من الأنشطة واستخدام موارد مادية وبشرية متنوعة بهدف تحقيق الأهداف المحددة. (طلحة، 1997، صفحة 08)

3.1. الإدارة عند تايلور

management: علم توجيه وتسيير وعمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة وطلب باستعمال الإدارة في مختلف المؤسسات وتحسينها لما لها من أهمية بالغة في تطوير أداء العمال:

3.2. الإدارة عند لفنجستون

الإدارة هي العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتوجيه ورصد جهود الأفراد في المؤسسات باستخدام موارد متنوعة لتحقيق الأهداف المنشودة وتمثل العنصر الديناميكي الأساسي والقوة الفعلية الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتشمل الإدارة مجموعة متنوعة من الأنشطة واستخدام موارد مادية وبشرية متنوعة بهدف تحقيق الأهداف المحددة. (أمال، 2017، صفحة 86)

4. المدارس الإدارية

1.4. المدرسة الرأس مالية

ماري فولي باركر كانت من بين رواد المدرسة النفسية التحليلية، وقد تركزت في أبحاثها على النواحي النفسية للإنسان ودورها في التوجيه والسلوك السلبي من أهم أفكارها:

- أشارت إلى القوة القائمة للرؤساء على المرؤوسين وأثر ذلك في توجيه سلوكهم نحو السلبيات وتفاقم المشكلات بينهم.
- أكدت على أهمية التنسيق في العمل الجماعي، وكيف يؤدي العمل المشترك إلى تعزيز النجاح وتحقيق الأهداف بفعالية.
- قدمت فكرة جديدة للمسؤولية، حيث تؤمن بأن المسؤولية لا يمكن فصلها عن المسؤولية الجماعية، ويكمل كل فرد الآخر في العمل المشترك.

2.4. المدرسة الكلاسيكية

ماري فولي باركر تعتقد أن التنسيق بين الأفراد يجب أن يكون عبر تعاون متبادل، ولا ينبغي أن يتم من خلال أوامر قائمة على الهياكل السلطوية وعلاوة على ذلك، تقدم مفهومًا جديدًا للمسؤولية، حيث يجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الأفراد ولا يمكن فصلها عن المسؤولية الجماعية وبشكل عام أن العلاقات الإنسانية لها دور أساسي في الإدارة، حيث تؤثر بشكل مباشر على أداء الفريق وتحقيق الأهداف.. (محمد م.، 2009، صفحة 109)

3.4. المدرسة التيلورية

مدرسة تايلور الإدارية تركز على تحليل وتحسين خصائص عمليات التشغيل بغية تحقيق أقصى استفادة من مهارات العمال وتخصيصهم، وتعزز الإنتاجية وتقلل التكاليف عبر تقسيم العمل بين العمال وتطبيق الهيكل الإداري الهرمي واستخدام الحوافز الاقتصادية لتحفيز العمال على تحقيق الأهداف.

4.4. المدرسة التقليدية

نظرية المدرسة التقليدية للإدارة تستند على افتراضات حول الطبيعة البشرية، مثل كسل الشخص وعدم نشاطه الطبيعي، وانحيازه للعمل تحت تهديد العقاب أو الحرمان تُعتبر هذه الافتراضات أساسية في تحليل سلوك الأفراد وتوجيه إدارتهم وتحفيزهم.

5.4. مدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة النظرية التقليدية للإدارة تتناول تأثير الهيكل التنظيمي الرسمي على سلوك الأفراد، حيث يقوم الأفراد بتنظيم أنفسهم حول هدف مشترك ويسعون لتنسيق أنشطتهم واتخاذ القرارات المهمة بشكل مدروس لحل المشكلات وتعتبر هذه المدرسة أن القرارات العليا هي التي يجب تنفيذها والعمل بها، وتستخدم الأساليب والتأثير لإقناع الأفراد بقبول وتنفيذ هذه القرارات من أجل تحقيق الهدف المشترك.

6.4. المدرسة الاشتراكية

نظريات البورجوازية تصنف المجتمعات أو المنظمات إلى مجموعتين رئيسيتين: المجموعة المسيطرة والمجموعة الخاضعة يتم تطبيق النظام والطاعة في هذا النمط من الهيكلية، حيث يُفرض على الطبقة الحاكمة والطبقة العاملة الامتثال للقرارات المتخذة دون مقاومة ومع ذلك، لم تحظ هذه المدرسة بترحيب كبير، وأجاب (فينكس بولانزاس) على أتباعها قائلاً إن التكوين الاجتماعي، كما نعلم معقد في البنية، حيث لا يتكون فقط من فئتين، ولكنه يتألف أيضاً من طبقات متعددة هناك تعددية اجتماعية بناءً على تعدد أساليب الإنتاج المتشابكة، وبالتالي لا يمكن تبسيطها إلى مجرد ثنائية. (نبيل، 2006، صفحة 145)

5. مبادئ الإدارة عند هنري فايول:

5.1. السلطة والمسؤولية:

يعتقد فايول أنه من الضروري التمييز بين السلطة الرسمية للمسؤول التي يكتسبها من منصبه داخل المنظمة، والسلطة الرسمية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة مثل الذكاء والخبرة الأخلاقية العالية والقدرة على القيادة يعتقد فايول أنه كلما تقدمنا في التسلسل الهرمي الإداري وزادت صعوبة تعيين المسؤولين، حيث تزداد الأعباء وتصبح أكثر تعقيداً كلما نرتقي إلى منصب أعلى داخل المنظمة.

5.2. الامتثال للنظام:

يعتقد فايول أن احترام مبدأ الامتثال للنظام يجب ألا يقتصر فقط على المستوى الأدنى مستويات المنظمة، ولكن يجب أن تسود أيضاً بين الإدارة العليا.. (زغيب وبوشنقى، 2010، صفحة 67)

5-3 تقسيم العمل:

يعتقد فايول أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين الأداء الوظيفي ورفع إنتاجية الناس من خلال الجهد المبذول يرى أن مبدأ تقسيم العمل مناسب لجميع الشركات التي تضم مجموعة معينة من الأشخاص والتي تتطلب مهارات متنوعة دون استثناء.

5.4. وحدة القيادة:

ينص المبدأ على أن الموظف يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد يعتقد فايول أن هذا هو مفهوم أو قواعد وحدة القيادة التي يجب أن تسود في نظام العمل في أي مشروع ويعتقد فايول أن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة وانقطاع العمل وتعقيد مبدأ الامتثال للنظام وفقدانه لأهميته.

5.5. المكافأة الفردية:

يُنظر إلى تعويض الأشخاص على أنه السعر المدفوع مقابل الخدمات التي يقدمونها، ويجب أن يكون عادلاً حيثما كان ذلك ممكناً يؤثر ذلك بشكل كبير على تقدم الأعمال، ولذلك يصبح اختيار طريقة الدفع وسيلة مهمة لتحديد مكافأة الأشخاص.

5.6. وحدة التوجيه:

تعتبر هذا المبدأ عن وجود رؤية مشتركة وخطة لمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى نفس الغايات. يُعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية لتحقيق التنسيق والتركيز وتوجيه الجهود في العمل الرياضي.

7.5. المركزية:

المركزية في النظام الطبيعي تعني اتخاذ القرارات من قبل سلطة رسمية معينة بطريقة قانونية واحدة. جميع الأشخاص يخضعون لها ويجب عليهم تطبيق قراراتها لتجنب الفوضى في عملية التسيير.

8.5. السلم الإداري

وتتكون من سلسلة رؤساء تتنوع من أعلى سلطة إلى أدنى المستويات الإدارية ويقال: هذا المسار يحدد الحاجة إلى البحث عن وسيلة لنقل البيانات والمعلومات من جهة أخرى، وفق مبدأ وحدة القيادة

9.5. روح الجماعة:

يعتقد فايول أن الانسجام والاتحاد بين أعضاء المنظمة هو قوة كبيرة للمنظمة، ويعتبر تحقيق هذا الاتحاد من مصلحة المنظمة الأعلى ولذا، يجب أن تبذل الإدارة قصارى جهدها لتطوير روح المجموعة والالتزام بها، ويمكن أن تكون هذه الروح قوة تربط أجزاء المنظمة بالجهود والقوى لتحقيق العدالة والتقدم.

10.5. العدالة:

فايول يرى أن هناك فرقاً بين العدالة والعدل يعتبر العدل توفير المساواة في المعاملة ومعالجة الأشخاص بالتنافس، بينما يرى العدالة أنها تنشأ من الجمع بين العدل والعطف يعتقد فايول أن العطف يساعد في تشجيع الأفراد على تنفيذ مهامهم بالتفاني والولاء، ويجب معاملتهم بالعطف وتقديم الدعم لهم.

11.5. مبدأ النظام:

مبدأ النظام الذي ينص على ضرورة تهيئة مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه. هذا المبدأ ينطبق أيضاً على النظام البشري، حيث يجب تهيئة مكان لكل فرد في بلده المناسب، بحيث يتمتع بمكانة وحقوقه الإنسانية هذا يعني ضرورة أن يكون المكان الذي يُختار لوضع فرد فيه مناسباً له، وأن يكون مناسباً لشغل المكان بناءً على مهاراته وكفاءته، وأن يكون هذا الاختيار على أساس تحقيق التوافق بين الفرد والمكان بما يساعد على نجاح العمل وتحقيق الأهداف المنشودة. (حسام، 2011، صفحة 34)

6. أساسيات الإدارة:

1.6. تقسيم العمل: الاختصاص يسمح للعاملين والمدراء بتحقيق البراعة والدقة وتحسين جودة المخرجات والفعالية في العمل بنفس الجهد المبذول.

2.6. السلطة: إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة المناسبة هو جوهر السلطة، وهو متجذر في الأشخاص والمناصب، ولا يمكن تصوره كجزء من المسؤولية.

3.6. الفهم: يشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، وهذا العنصر مهم جداً في أي عمل، ومن دونه لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

- 4.6. وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفون أوامرهم من مشرف واحد فقط، وبشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
- 5.6. يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- 6.6. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: اهتمام فرد أو مجموعة في العمل لا يجب أن يطغى على اهتمامات المنظمة.
- 7.6. مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة.
- 8.6. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: يجب الموازنة بين تقليل الاهتمامات الفردية وزيادتها.
- 9.6. قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء يجب أن تكون من المستوى الأعلى للأدنى، والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة.
- 10.6. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
- 11.6. العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
- 12.6. استقرار الموظفين: استقرار الموظف ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى.
- 13.6. روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. (إيهاب ومحمد، 2001، صفحة 12)
7. وظائف الإدارة:
- 1.7. التخطيط: يهتم هذا النوع من الإدارة بتوقع المستقبل وتحديد الطرق الأفضل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 2.7. التنظيم: يعرف التنظيم بأنه الوظيفة الإدارية التي تجمع بين الموارد البشرية والمادية، من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والكفاءات.
- 3.7. التوظيف: يتعامل مع اختيار وتوظيف وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- 4.7. التوجيه: يتضمن توجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 5.7. الرقابة: هذه الوظيفة تتعامل مع مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا. لا. (نعمة، 2004، صفحة 26)
8. نظريات الإدارة:
- 1.8. النظرية التقليدية: تنتقد النظرية التقليدية للإدارة بسبب افتراضاتها الخاطئة حول الطبيعة البشرية، مثل افتراض كسل الإنسان وخوفه من العقاب. البحوث والتجارب تثبت أن الأوامر الإدارية لا تلقى الانصياع المطلوب، مما يدل على عدم صحة افتراض الكسل. يجب توفير بيئة عمل مناسبة لكل فرد

لتحقيق التوافق بينه وبين مكان عمله. تفشل النظرية التقليدية في تفسير طبيعة الإنسان ويجب البحث عن نظرية أخرى تشرح ذلك.

1.8. النظرية الحديثة: تحاول النظرية الحديثة للإدارة تقديم مجموعة من الافتراضات التي تساعد في

رسم صورة واقعية لطبيعة الإنسان وتحديد سلوكه. تشمل هذه الافتراضات:

- رغبة الإنسان في العمل لذاته: الإنسان يحب العمل ويفضله على الفراغ.
- استعداد الإنسان لتحمل المسؤولية والمخاطر.
- طلب الإنسان لحرية العمل والتحرر من القيود، حيث يفضل أن يكون قائدًا وليس مجرد متابع.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية يعمل كدافع أساسي للعمل، حيث يعمل الإنسان ليس من أجل خوف من العقاب ولكن من أجل الآمال في الحصول على مكافأة.
- عدم الحاجة إلى رقابة دقيقة أثناء العمل حيث يكفي تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وترك الفرد اختيار الوسائل للوصول إليها.

9. مبادئ الرقابة الإدارية:

1.9. توفر المعلومات: من الضروري الحصول على معلومات حول الخطط وتنفيذها الفعلي لمعرفة ما حدث ولتحديد الانحرافات وأسبابها.

2.9. اللحظة المناسبة: المعلومات تكون ذات قيمة إذا وصلت في الوقت المناسب وتنفق قيمتها إذا تأخرت.

3.9. التركيز على الأهم: يجب التركيز على الأشياء الهامة والدرجة في الرقابة.

4.9. الملاءمة: يجب أن يكون نظام الرقابة ملائمًا للبيئة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5.9. الاتصال: يجب وجود قنوات اتصال فعالة ومباشرة بين جميع الأطراف المعنية.

6.9. التجاوب: يجب أن يكون هناك تفاعل بين الشخص الذي يقوم بالرصد والشخص الذي يتم مراقبته.

7.9. التكامل: يجب أن يكون نظام الرقابة متكاملًا مع أنظمة الإدارة الأخرى في المؤسسة.

8.9. الموضوعية: الرقابة يجب أن تكون موضوعية وغير تمييزية.

9.9. الدقة: يجب على المشرفين التحقق من دقة البيانات المستخدمة في الرقابة.

10.9. المرونة: يجب أن يتمتع نظام الرقابة بالمرونة للتكيف مع التغييرات.

11.*. التحكم الذاتي: جميع أجزاء نظام الرقابة يجب أن تكون قادرة على الرقابة الذاتية. (Bashit &

Rabadi, 2011, p. 20)

10. أنواع الرقابة:

1.10. الرقابة على مستوى العمليات: يتمثل في قياس أداء العمليات اليومية والتأكد من تحقيقها للأهداف المحددة.

2.10. الرقابة حسب المستويات الإدارية: تقسيم الرقابة حسب المستويات الإدارية إلى ثلاثة أنواع.

- 3.10. الرقابة الداخلية: تقوم بها السلطات العامة أو المؤسسات العامة على نشاطاتها وعملياتها اليومية.
- 4.10. الرقابة التاريخية: تقوم بالرقابة على الأنشطة والعمليات بعد انتهاء تنفيذها.
- 5.10. الرقابة الخارجية: تقوم بها جهات أو هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المؤسسة.
- 6.10. الرقابة الخارجية: تحديد نجاح الفرد وسلوكه.
- 7.10. الرقابة الوقائية (التنبؤية): تحديد الانحرافات المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها.
- 8.10. الرقابة المتزامنة: الرقابة على الأنشطة والعمليات بشكل متزامن ومتوازٍ مع تنفيذها. (محمد و آخرون، 2000 ، صفحة 343)

11. تعريف التخطيط والتسيير الإداري:

نظراً لموضوعية الإدارة الاستراتيجية، فإنها ليست عملية خالية من التحديات، بل إنها عملية تكرارية تترافق مع مشكلات مختلفة ومتغيرات يصف إغور أنسوف التسيير الاستراتيجي كنظرة تصورية للمنظمة وتوقعاتها في تفاعلها مع بيئتها يوضح هذا التصور نوع الأنشطة التي يجب تنفيذها على المدى البعيد، والأهداف التي يجب تحقيقها يتم ربط التسيير الاستراتيجي بتحليل بيئة المنظمة، حيث يُحدد الأهداف والعمليات التي تؤدي إلى تحقيقها.

1.11. يعرف هنجروويلن

التسيير الاستراتيجي بأنه القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل يُسلطان الضوء على الجانب الإجرائي في التسيير الاستراتيجي من خلال اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمنظمة على المدى البعيد.

2.11. كما يعرف تومبسون

التسيير الاستراتيجي بأنه رسم لاتجاهات المستقبل للمؤسسة على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم استناداً إلى تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ وتمويل هذه الاستراتيجية.

3.11. أما كونينج،

فيعرف التسيير الاستراتيجي على أنه معرفة ودروس تنظيمية تُطبق لصالح المنظمة يستند ذلك إلى تخصيص واستخدام الموارد لتحقيق الفعالية والكفاءة وتقليل العجز. (J. D و TH، 2004، صفحة 13)

4.11. أنواع التخطيط الثلاثة:

في المقال الذي قدمته، تم التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وكذلك تم ذكر التخطيط التكتيكي والتنفيذي الآن سأقوم بإعادة صياغة النص بطريقة أكثر توضيحاً وبأسلوب مختصر:

5.11. التخطيط الاستراتيجي:

هو العملية التي يتم فيها وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها يشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها.

6.11. التخطيط التكتيكي:

يتمثل في تحديد الأنشطة المحددة التي يجب إجراؤها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية يركز التخطيط التكتيكي على كيفية تطبيق الخطط الإستراتيجية في مستوى الوحدات الفرعية في المنظمة.

7.11. التخطيط التنفيذي:

هو تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لتنفيذ الخطط التكتيكية بشكل فعال وفي الوقت المناسب ويشمل التخطيط التنفيذي تحديد المواعيد والمهام وتوزيع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة هذه المفاهيم الثلاثة تعتبر جزءاً من عملية التخطيط الإداري التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بشكل فعال ومنظم. (جميل، 2002 ، صفحة 61)

12. خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

التخطيط هو عملية أساسية في إدارة الأعمال، ويشمل العديد من الخطوات المتداولة الآن سأقوم بإعادة صياغة النص بشكل مختصر وأكثر وضوحاً:

- ✓ الخطوة الأولى: وضع الأهداف المستقبلية.
- ✓ الخطوة الثانية: تحليل البيئة الحالية والموارد المتاحة.
- ✓ الخطوة الثالثة: تحديد البدائل لتحقيق الأهداف.
- ✓ الخطوة الرابعة: تقييم البدائل من خلال مقارنة المزايا والعيوب.
- ✓ الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل بناءً على التقييم.
- ✓ الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة وتحديد المسؤوليات والموارد المخصصة.
- ✓ الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج لضمان تحقيق الأهداف.

هذه الخطوات تشكل عملية التخطيط الإداري التي تساعد في تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة بشكل فعال ومنظم. (Ammann & corporate, 2011, p. 18).

13. أنواع التخطيط الإداري:

- التخطيط المنظمي: يتعلق بترتيب وترتيب الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل.
- التخطيط البشري: يهتم بتخطيط وتنظيم الموارد البشرية وتطويرها.
- التخطيط المالي: يتعلق بتخطيط الأموال والموارد المالية للمنظمة.
- التخطيط التطويري: يركز على تطوير وتحسين العمليات وزيادة كفاءة الخدمات.
- التخطيط الاستراتيجي: يشمل الخطط الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.
- التخطيط التكتيكي: يتعلق بالخطط المتوسطة الأجل لتنفيذ الاستراتيجيات.
- التخطيط العملياتي: يتعلق بالخطط اليومية والأسبوعية لتنفيذ الأنشطة الرئيسية. (السيد، 2001، صفحة 41)

14. وظيفة التنظيم الإداري

- التنظيم يشير إلى تطوير هيكل داخلي للعمليات والعلاقات بين أفراد الفريق، ويشمل التنظيم تحديد المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة، ويشمل أيضا توزيع العمل بين الأفراد وتحديد مسؤولياتهم ووضع القواعد والسياسات التي تحدد كيفية العمل المشترك لتحقيق الأهداف المحددة.
- ② التنظيم يقسم العمل بين العاملين: تحديد مهام كل فرد ومسؤولياته داخل الفريق.
- ② التنظيم يحدد أسلوب العمل: وضع قواعد وسياسات تحدد كيفية العمل المشترك والتعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف.
- ② التنظيم يحقق التنمية والتدريب: يوفر التنظيم الفرص للتطوير والتدريب لرفع مستوى المهارات والكفاءات.
- ② التنظيم يوفر المعلومات والاتصالات: يساعد في تبادل المعلومات بين الأفراد وتسهيل الاتصال لتحقيق التواصل الفعال.
- ② تحديد المسؤوليات والمهام: وضع قواعد وسياسات لتحديد المسؤوليات والمهام لكل شخص في الفريق.
- ② تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم: يشمل التدريب الذاتي والتعليم المستمر للكادر الإداري لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

- 15.1. التنظيم الرسمي: يشمل هذا النوع تحديد البنية التكوينية للمنظمة وتوزيع الكفاءات والمهام والمسؤوليات بشكل رسمي وواضح، ويتم تنظيم الأنشطة وفقاً لخطة أو تصميم محدد مسبقاً.
- 15.2. التنظيم غير الرسمي: يشمل هذا النوع من التنظيم تشجيع التعاون والتواصل الفعال بين الأفراد دون الحاجة لقواعد رسمية، وقد يتم تنظيم الأنشطة بشكل غير رسمي عن طريق التفاهم المشترك يتضمن التنظيم تحديد البنية التكوينية للمنظمة وتوزيع الكفاءات والمهام والمسؤوليات بشكل رسمي وواضح، ويتم تنظيم الأنشطة وفقاً لخطة أو تصميم محدد مسبقاً، أما التنظيم غير الرسمي فيشمل تشجيع التعاون والتواصل الفعال بين الأفراد دون الحاجة لقواعد رسمية، وقد يتم تنظيم الأنشطة بشكل غير رسمي عن طريق التواصل والتفاهم المشترك. (جودة، الزغي، ومنصور، 2004، صفحة 177)

16. أسس وأشكال التنظيم الإداري:

توجد عوامل عديدة تؤثر على هيكل التنظيم في أي مؤسسة. من هذه العوامل: حجم المؤسسة، توزيع الأنشطة والمسؤوليات، التنسيق بين الوظائف، التعاون بين الأفراد، الروح المعنوية، والقيادة هناك أيضًا عوامل أخرى تؤثر على الهيكل التنظيمي، مثل حجم المؤسسة، توزيع الأنشطة والمسؤوليات، التنسيق بين الوظائف، التعاون بين الأفراد، الروح المعنوية، ولكن لا يوجد شكل واحد من التنظيم يمكن تطبيقه في جميع الحالات ويجب أن يكون النوع من التنظيم الذي يتبعه المؤسسة متوافقًا مع أغراضها وأهدافها كقاعدة عامة يمكن تصميم التنظيم على أساس ثلاثة أنواع رئيسية:

16.1. تنظيم على أساس جغرافي: حيث يتم تقسيم العمل بحسب المنطقة الجغرافية، وتشمل هذه الوحدات وحدة تنفيذية واحدة وتحت إشراف مركزي واحد، بغض النظر عن مدى مركزيتها.

16.2. تنظيم على أساس الغرض الرئيسي: حيث يتم تقسيم العمل بحسب السلعة المنتجة أو فئة الجمهور أو نوع الخدمة، مما يؤدي إلى إنشاء إدارات مختلفة.

16.3. تنظيم على أساس وظيفي: حيث يتم تقسيم العمل بحسب التخصص، وتتكون الوظائف من وحدات مستقلة. (السعيد، 1999، صفحة 231)

17. فوائد التنظيم الإداري:

التنظيم له دور أساسي في تحقيق التنسيق والكفاءة في العمل الجماعي ويُقسم التنظيم العمل بين العاملين ويُحدد الاختصاصات، ويُركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، ويحدد نشاطه ضمن إطار هذا الدور كما ينقل التنظيم القرارات إلى تنفيذها، ويزود الموظفين بالمؤشرات التي تُساعدهم في أداء عملهم يحدد التنظيم النمطية في العمل، ويستند إلى الإجراءات والقواعد المحددة التي تنظم سير العمل ويوفر نظامًا للاتصالات داخل المؤسسة، ويُحقق تطويرًا وتدريبًا للعاملين، ويؤمن أهمية التدريب من اتخاذ قرارات أفضل ويُلبّي التنظيم الاحتياجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، ويُحقق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. (محسن، 2000، صفحة 18)

18. تعريف المؤسسة

المؤسسة هي كيان مالي وقانوني يهدف إلى تحقيق أهداف معينة وتنفيذ أنشطة محددة وهي تعتبر واحدة من أهم العوامل التي تعزز الاقتصاد والمجتمع تقوم المؤسسات بتقديم الخدمات أو المنتجات التي يحتاجها الناس، وتشمل مجموعة متنوعة من الكيانات مثل الشركات الصغيرة والكبيرة والمنظمات غير الربحية والحكومات والمؤسسات التعليمية والمستشفيات وغيرها الكثير تتمثل مهمة المؤسسات في تحقيق الأهداف المحددة التي تحددها وتعمل على تحقيقها من خلال الإدارة الفعالة للموارد المتاحة، وهي تسعى للنمو والتطور وتحقيق التنافسية في سوق الأعمال. (الاخضر، 26 فيفري 2018، صفحة 8)

19. أهداف المؤسسة

يمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدة فئات رئيسية، ومنها:

- 1.19. الأهداف المالية: تتمثل في تحقيق الربحية وتحقيق المكاسب المالية للمؤسسة.
- 2.19. الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تقديم المنتجات والخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة.
- 3.19. الأهداف الاجتماعية: تتمثل في تحسين المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة وتوفير فرص العمل والدعم للمجتمع المحلي.
- 4.19. الأهداف البيئية: تتمثل في الحفاظ على البيئة والحد من التلوث والاستدامة البيئية.
- 5.19. الأهداف الأخلاقية: تتمثل في الالتزام بمعايير الأخلاق والقيم الأخلاقية في جميع الأنشطة والقرارات.
- 6.19. الأهداف الإستراتيجية: تتمثل في تحقيق النمو والتوسع والتفوق التنافسي في سوق المؤسسة.
- 7.19. الأهداف التنظيمية: تتمثل في تحقيق الفعالية والكفاءة في العمليات والموارد المتاحة.
- 8.19. الأهداف الأكاديمية: تتمثل في تحقيق الريادة والتميز في البحث العلمي والتعليم والتدريب.
- 9.19. الأهداف الإنسانية: تتمثل في تحقيق رضا العملاء والموظفين والشركاء والمستثمرين وجميع أصحاب المصلحة الأخرى.
20. خصائص المؤسسة

يمكن تقسيم خصائص المؤسسة إلى عدة فئات:

- 1.20. الطبيعية: تتضمن الموقع الجغرافي، والمناخ، والموارد الطبيعية المتاحة (مثل الماء والطاقة والأرض).
- 2.20. الموارد البشرية: تشمل مهارات ومعرفة العاملين في المؤسسة، ومنهجيات العمل والثقافة المؤسسية.
- 3.20. الرأسمالية: تشمل الموارد المالية والعقارية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة.
- 4.20. التنظيمية: تشمل هيكل المؤسسة والقوانين والسياسات والإجراءات التي تنظم عملها.
- 5.20. المنتجات والخدمات: تشمل الأصناف والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- 6.20. التكنولوجية: تشمل الأجهزة والبرمجيات والتطبيقات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- 7.20. التسويقية: تشمل العلاقات العامة والتسويق والعلامات التجارية والتسويق الرقمي.
- 8.20. البيئية: تشمل التأثير البيئي لعمليات المؤسسة وجهودها في الاستدامة والحفاظ على البيئة.
- 9.20. القانونية: تشمل الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية والعقود والاتفاقيات.
- 10.20. الاجتماعية: تشمل العلاقات الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري.
- 11.20. السياسية: تشمل العلاقات مع الحكومات والسياسات الحكومية والمشاركة في العمل السياسي.
- 12.20. الأخلاقية: تشمل الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم الأخلاقية في جميع الأنشطة والقرارات.
- 13.20. الجماعية: تشمل العلاقات مع الشركاء والموردين والمساهمين والمؤثرين الآخرين.
- 14.20. التعليمية: تشمل التدريب والتطوير المهني للعاملين والتعليم والتثقيف للعملاء والمجتمع.
- 15.20. المالية: تشمل الإيرادات والنفقات والأرباح والخسائر والتقارير المالية والتخطيط المالي.

16.20. الجودة: تشمل الجودة والمعايير ومراقبة الجودة وتحسين الجودة في العمليات والمنتجات والخدمات.

17.20. التحليلية: تشمل البيانات والتقارير والاستراتيجيات الأنظمة المعلوماتية والذكاء الاصطناعي.

18.20. الابتكارية: تشمل الأفكار والاختراعات والتطوير والتقنيات الجديدة والاستراتيجيات الابتكارية.

19.20. السلامة: تشمل السلامة والصحة المهنية والسلامة البيئية وإدارة الأزمات والطوارئ.

20.20. التكاملية: تشمل التكامل مع الشركاء والموردين والعملاء والنظم الأخرى.

21.20. التواصل: تشمل الاتصالات الداخلية والخارجية والتفاعل مع الجمهور والعلاقات العامة ومواقع

التواصل الاجتماعي. (نهي، 2016، صفحة 11)

21. دور الإدارة في تسير المؤسسات

يشمل العديد من الأمور الرئيسية التي تساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتشمل هذه الأمور:

1.21. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات: تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحديد الأهداف الكبرى للمؤسسة ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2.21. تخطيط وتنظيم العمليات: تقوم الإدارة بتخطيط وتنظيم العمليات اليومية والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد المهام وتوزيعها على الموظفين.

3.21. تنسيق وتوجيه الفعاليات: تقوم الإدارة بتنسيق العمل بين الأقسام المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة.

4.21. مراقبة ومتابعة الأداء: تقوم الإدارة بمراقبة وتقييم أداء الموظفين والعمليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

5.21. توجيه وتطوير الكوادر البشرية: تقوم الإدارة بتوجيه وتطوير الموظفين وتوفير الفرص التدريبية لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

6.21. اتخاذ القرارات الاستراتيجية: تقوم الإدارة باتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

7.21. التواصل الداخلي والخارجي: تقوم الإدارة بالتواصل مع الموظفين والعملاء والشركاء الآخرين لضمان سير العمليات بسلاسة وتحقيق الأهداف.

8.21. التحليل والتقارير: تقوم الإدارة بتحليل البيانات وإعداد التقارير اللازمة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات اللازمة. (أمال، 2017، صفحة 86)

22. تعريف الشركات

الشركة هي عبارة عن مؤسسة تجارية أو صناعية أو خدمية يديرها مالك أو مجموعة من الملاك لتحقيق أهداف معينة وتحقيق الربحية تعتمد الشركة على التنظيم الداخلي والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لتنفيذ عملياتها التجارية وتقديم منتجاتها أو خدماتها للعملاء.

تتميز الشركة بكونها كياناً قانونياً مستقلاً عن ملاكها، وبالتالي يمكن أن تتحمل المسؤولية القانونية عن أفعالها والتعامل مع القضايا القانونية والمالية بشكل منفصل عن أصحاب المصلحة تتألف الشركة من مجموعة من الأشخاص الموظفين والموظفات الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف الشركة وتتميز بأنها قادرة على جمع الأموال من خلال بيع الأسهم أو السندات أو القروض أو الحصول على التمويل من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وهذا يساعدها على توسيع نشاطاتها وتطوير منتجاتها أو خدماتها والنمو في السوق. (العزمي، 2018، صفحة 208)

23. أهمية الإدارة بالنسبة للشركات

الإدارة للشركات هي عمود الحياة الذي يحفظ وينمي الشركات فهي تساعد على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة، وتقوم بالتنظيم الداخلي والتنسيق بين الأقسام المختلفة، وتحديد الأولويات، وتحديد المخاطر، وإدارة الموارد بفعالية، وتوجيه وتطوير الكوادر البشرية، وتحليل البيانات وتقديم التقارير، وتوجيه وتطوير الكوادر البشرية، وتحليل البيانات وتقديم التقارير، وإدارة العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء، وغير ذلك الكثير.

فهي بمثابة وحدة التحكم التي تساعد الشركة على الاستمرارية والنمو، وتحقيق الربحية والاستدامة. ومن هذا المنطلق، يمكن القول بأن الإدارة تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح الشركة واستمراريتها في السوق، وبدون إدارة فعالة ومؤهلة، قد تتعرض الشركة للخطر والتدهور وحتى الإفلاس. (معزوز وعمران، 2021، صفحة 24)

24. تعريف الحكامة

الحكامة هي العملية أو النظام الذي يتحكم فيه الحكام أو الجهات المخولة بالسلطة في إدارة الشؤون العامة للمجتمع أو المؤسسة. يمكن أن تشمل الحكومة القضاء والتشريع والتنفيذ، وتختلف من مجتمع إلى آخر حسب النظام السياسي والقوانين. تشمل الحكومة أيضاً السياسات والإجراءات التي تحكم العلاقة بين الحكومة والمواطنين أو بين الحكومة والمؤسسات الأخرى.

25. تعريف الإدارة الحكيمة

الإدارة الحكيمة هي المفهوم الذي يتمثل في توجيه وإدارة الموارد والمؤسسات بطريقة تحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتشمل الإدارة الحكيمة العديد من المبادئ والممارسات التي تعزز الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة والاستدامة تعتبر الإدارة الحكيمة أساسية لتحقيق النجاح المستدام لأي مؤسسة أو مجتمع.

26. العلاقة بين الإدارة الحكيمة وتسيير المؤسسات

العلاقة بين الإدارة الحكيمة وتسيير المؤسسات تتمثل في الطريقة التي يتم فيها إدارة المؤسسات بطريقة تأتي بالفائدة لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع بشكل عام تقدم الإدارة الحكيمة إطاراً قوياً لتسيير المؤسسات، حيث تشمل مبادئ الشفافية والمساءلة

والمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتساهم الإدارة الحكيمة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز ثقة المستثمرين والموظفين والعملاء والمجتمع بشكل عام.

27. مميزات الإدارة الحكيمة

تتضمن مميزات الإدارة الحكيمة ما يلي:

- 1.27. الشفافية: تشجع الإدارة الحكيمة على تبني مبادئ الشفافية والشفافية في جميع جوانب إدارة المؤسسة. تعزز الشفافية ثقة المستثمرين والموظفين والعملاء والجمهور بشكل عام.
- 2.27. المساءلة والمسؤولية: تعتبر الإدارة الحكيمة مسؤولة تجاه جميع أطراف المؤسسة، وتعزز مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- 3.27. المشاركة والتواصل: تشجع الإدارة الحكيمة على تشجيع مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات والتواصل الفعال.
- 4.27. الاستدامة: تركز الإدارة الحكيمة على ضمان استدامة العمليات والأنشطة للمؤسسة على المدى الطويل، مع مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي.
- 5.27. تعزيز الثقة والاستقرار: تحقق الإدارة الحكيمة الثقة في السوق والاستقرار المؤسسي، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. (فيروزو مراد، 2023، صفحة 429)

28. تعريف الحكم الراشد

دور الحكم الراشد (بالإنجليزية: Good Governance) هو مصطلح يعبر عن الأساليب والممارسات التي يستخدمها المسؤولون الحكوميون والمؤسسات الحكومية لتحسين كفاءة الحكم وتحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية ويعتبر الحكم الراشد أحد الأسس الأساسية لتحقيق الأهداف الإنمائية في المجتمعات.

29. عناصر أساسية الحكم الراشد:

1. الشفافية والمساءلة: يجب على الحكومات أن تكون شفافة في إجراءاتها وقراراتها وأن تكون مسؤولة تجاه المواطنين. يتضمن ذلك توفير المعلومات بشكل متساوٍ للجميع وإجراء مراجعات دورية لتقييم أداء الحكومة.
2. المشاركة المدنية: يجب على الحكومات تشجيع المشاركة المدنية وتمكين المواطنين من المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم ومجتمعاتهم.
3. العدالة والمساواة: يجب أن تتعامل الحكومات بعدالة ومساواة مع جميع المواطنين، دون تمييز بينهم بناءً على الجنس أو العرق أو الديانة أو الطبقة الاجتماعية.
4. تقديم الخدمات العامة: يجب على الحكومات تقديم الخدمات العامة بطريقة فعالة وفعالة، مثل التعليم والصحة والبنية التحتية والأمن والسلامة.

5. التنمية المستدامة: يجب على الحكومات تطوير استراتيجيات وسياسات لتحقيق التنمية المستدامة التي تضمن الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية للأجيال الحالية والمستقبلية. تحقيق دور الحكم الراشد يتطلب العمل الجماعي والتعاون بين الحكومات والمواطنين والمؤسسات الحكومية والخاصة. يعد الحكم الراشد عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الاستقرار والتقدم في المجتمعات. (البسام، 2014، صفحة 4)

30. العلاقة بين الإدارة والحكم الراشد

الحكم الراشد والإدارة هما جانبان مهمان من جوانب الحكم والتنظيم السياسي والإداري. على الرغم من أنهما يركزان على جوانب مختلفة من عمل الحكومة، إلا أنهما يتقاطعان في العديد من المجالات وهناك العديد من النقاط التي تجمع بين الحكم الراشد والإدارة:

- 1.30. الإلكترونيات واستخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات.
- 2.30. الحوكمة المالية والنزاهة: يؤكد كلا الجانبين على أهمية النزاهة والشفافية في إدارة الموارد المالية والميزانية.
- 3.30. الابتكار والتطوير: يشجع كلا الجانبين على الابتكار وتبني التكنولوجيا والأفكار الجديدة لتحسين الخدمات والعمليات.
- 4.30. التعليم والتدريب: يهدف كلا الجانبين إلى تطوير قدرات ومهارات الموظفين لضمان تقديم الخدمات بكفاءة وكفاءة.
- 5.30. الأمن الوطني والدفاع: يشجع كلا الجانبين على حماية الأمن الوطني والاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.
- 5.30. السياسات الاجتماعية والبيئية: يعمل كلا الجانبين على تطوير سياسات تعزز البيئة الاجتماعية والبيئية وضمان استدامتها وتحقيق التنمية الشاملة. (قبلي، نبيل، 2017، صفحة 65)

الخاتمة:

الإدارة كعلم لها أصولها وأسسها في القرن العشرين، وقد كان فريدريك تايلور من رواد هذا المجال ونتيجة لذلك، هناك تداخل وتشابه في مفاهيم الإدارة التي تم ذكرها بالفعل، وهذا أمر طبيعي نظراً لأن التشابه هو سمة من سمات علم الإدارة وتعتبر الأدوار التي تلعبها هذه المفاهيم المحرك الرئيسي لتحقيق إدارة مثلى وفعالة داخل المنشآت الرياضية وتلعب الإدارة الرياضية دوراً مهماً في التطور الرياضي الحديث، حيث تساهم في زيادة الإنجازات الرياضية وتطويرها من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم لجميع الأنشطة الرياضية تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق أهداف عامة تتعلق بتنفيذ سياسة الدولة وتشير نتائج الدراسات الحديثة إلى أن سوء الإدارة هو السبب الرئيسي للمشاكل وعلى الجانب المقابل، يتم اعتبار المؤسسات الجيدة نتيجة للإدارة الفعالة والواعدة التي يقودها شخص يتمتع برؤية واضحة،

والتي تتم تخطيطها وتنفيذها مع الاعتماد على مختلف الفرق داخل المؤسسة وباستناد إلى الخبرات المتنوعة.

الإدارة كعلم لها أصولها وأسسها في القرن العشرين، وقد كان فريدريك تايلور من رواد هذا المجال، ونتيجة لذلك، هناك تداخل وتشابه في مفاهيم الإدارة التي تم ذكرها بالفعل، وهذا أمر طبيعي نظرًا لأن التشابه هو سمة من سمات علم الإدارة وتعتبر الأدوار التي تلعبها هذه المفاهيم المحرك الرئيسي لتحقيق إدارة مثلى وفعالة داخل المنشآت الرياضية وتلعب الإدارة الرياضية دورًا مهمًا في التطور الرياضي الحديث، حيث تساهم في زيادة الإنجازات الرياضية وتطويرها من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم لجميع الأنشطة الرياضية وتهدف الإدارة العامة إلى تحقيق أهداف عامة تتعلق بتنفيذ سياسة الدولة، وتشير نتائج الدراسات الحديثة إلى أن سوء الإدارة هو السبب الرئيسي للمشاكل، وعلى الجانب المقابل يتم اعتبار المؤسسات الجيدة نتيجة للإدارة الفعالة والواعدة التي يقودها شخص يتمتع برؤية واضحة، والتي تتم تخطيطها وتنفيذها مع الاعتماد على مختلف الفرق داخل المؤسسة وباستناد إلى الخبرات المتنوعة

الاقتراحات والتوصيات

1. التوعية والتدريب: يجب توجيه جهود التدريب والتوعية للموظفين والقيادات العليا في المؤسسة بشأن أهمية الإدارة الحكيمة وما يتطلبها من ممارسات وقوانين.
2. تعزيز الشفافية: ينبغي تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز الشفافية وتسهم في تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين.
3. الالتزام بالمعايير الدولية: يجب أن تلتزم المؤسسة بالمعايير الدولية للإدارة الحكيمة والتقارير المالية والبيئية.
4. التحسين المستمر: ينبغي على المؤسسة السعي للتحسين المستمر في إدارتها وأدائها، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
5. المساءلة والمراجعة: يجب أن تكون هناك آليات للمساءلة والمراجعة لضمان الامتثال لمبادئ الإدارة الحكيمة والقوانين المعمول بها.
6. تحفيز الابتكار: يمكن تحقيق الإدارة الحكيمة من خلال تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
7. تطبيق السياسات الاجتماعية والبيئية: يجب على المؤسسة الالتزام بالسياسات الاجتماعية والبيئية واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.
8. تعزيز المشاركة والتواصل: ينبغي على المؤسسة تشجيع المشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية في عمليات صنع القرارات وتعزيز التواصل الفعال بين الأقسام والأفراد.

9. تشجيع الشفافية المالية: يجب أن تكون المؤسسة شفافة بشأن أوضاعها المالية وأدائها المالي، مما يساعد في بناء الثقة لدى المستثمرين والعملاء والجمهور.
10. تشجيع الابتكار والتجديد: ينبغي تشجيع المؤسسة على الاستثمار في البحث والتطوير وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتساهم في تطوير السوق.
11. تحفيز الموظفين: يجب توفير بيئة عمل تحفز الموظفين على تحقيق الأداء المتميز، وتقديم الدعم والتوجيه اللازم لهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
12. مراجعة وتقييم دوري: يجب على المؤسسة إجراء مراجعات وتقييمات دورية للتأكد من استمرارية الامتثال لمبادئ الإدارة الحكيمة والبحث عن فرص للتحسين.
13. الاستثمار في التكنولوجيا: يجب على المؤسسة الاستثمار في التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية لتحسين عملياتها وتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.
14. الالتزام بالتنوع والمساواة: يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بتعزيز التنوع والمساواة في مكان العمل وفي جميع جوانب التشغيل.
15. تشجيع الابتكار والتجديد: ينبغي تشجيع المؤسسة على الاستثمار في البحث والتطوير وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتساهم في تطوير السوق.
16. تحفيز الموظفين: يجب توفير بيئة عمل تحفز الموظفين على تحقيق الأداء المتميز، وتقديم الدعم والتوجيه اللازم لهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
17. مراجعة وتقييم دوري: يجب على المؤسسة إجراء مراجعات وتقييمات دورية للتأكد من استمرارية الامتثال لمبادئ الإدارة الحكيمة والبحث عن فرص للتحسين.
18. الاستثمار في التكنولوجيا: يجب على المؤسسة الاستثمار في التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية لتحسين عملياتها وتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.
19. الالتزام بالتنوع والمساواة: يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بتعزيز التنوع والمساواة في مكان العمل وفي جميع جوانب التشغيل.

المراجع

1. Ammann et al corporate governance on firm value: international evidence . *journal of empirical finance* ، p18. (2011).
2. Lubna Bashit , و , Aram Rabadi .(2011). Assessing Corporate Governance in Jordan . *Arab Bank Review* ، Vol.8 ، (1) p37.
3. Wheelen TH و , Hunger J. D .(2004). *Strategic management and business policy* .New York: . Addison – Wesley publishing co.
1. أبو نواف العزمي. (2018). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
2. أحمد الحايك نهى. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية. السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
3. أحمد توفيق جميل. (2002). إدارة الأعمال مدخل وظيفي . الإسكندرية: الدار الجامعية .

4. الخضير محسن. (2000). *الإدارة التنافسية للوقت* (الإصدار ط1). القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر.
5. حسام الدين طلحة. (1997). *مقدمة في الإدارة الرياضية* (الإصدار ط1). القاهرة: مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة.
6. رينوبة الاخضر. (26 فيفري 2018). *مدى مساهمة تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة جودة الاتصال المالي "دراسة حالة المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر"*. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العموم التجارية، الجزائر.
7. سامر عيده حسام. (2011). *الإدارة الرياضية الحديثة 34* (الإصدار ط3). الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع عمان.
8. شعيب معزوز، و أحمد حكيم عمران. (2021). *مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية ، المجلد 20 (01)، 24-37.*
9. صبيح إيهاب، و زريق محمد. (2001). *الإدارة والأسس والوظائف* (الإصدار ط2). مصر: دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
10. عباس الخفاجي نعمة. (2004). *الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات* (الإصدار ط2). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
11. عبد الله بسام البسام. (2014). *الحوكمة الرشيدة في المملكة العربية السعودية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية معهد الإدارة العامة (11)، 4.*
12. عليوة السيد. (2001). *سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد*. مصر : مصر أترك لنشر والتوزيع.
13. فريد الصحن محمد، و آخرون. (2000). *مبادئ الإدارة*. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
14. قبلي، نبيل. (2017). *أطروحة دكتوراه دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين "دراسة حالة"*. (صفحة 65). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
15. محفوظ جودة، حسن الزغبي، و ياسر منصور. (2004). *(منظمات الأعمال)* (الإصدار ط1). الأردن: دار وائل للنشر عمان.
16. محمد المصري السعيد. (1999). *التنظيم والإدارة . الإسكندرية: الدار الجامعية .*
17. محمد مرسى نبيل. (2006). *استراتيجيات الإدارة العليا* (الإصدار ط2). مصر: المكتب الجامعي الحديث.
18. محمود الخطيب محمد. (2009). *الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات* (الإصدار ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. مدفوني فيروز، و كواشي مراد. (2023). *دور هيكل الملكية كأحد آليات حوكمة الشركات في ترشيد قرار الاستثمار. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، 10 (01)، 429.*
20. ملكية ز غيب، و ميلود بوشنكير. (2010). *التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
21. يوب أمال. (2017). *مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد ، 01 (1)، 86.*