

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

١،٥ التمهيدي:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات التي خرجت بها الدراسة في ضوء تلك النتائج، وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضيتها، وستأخذ مناقشة النتائج في هذا الفصل مع ما جاءت به الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ للوقوف على أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسة الحالية.

٢،٥ مناقشة النتائج:

تم في هذا الفصل مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بنتائج فرضيات الدراسة الرئيسية مع تفسير تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما، وشم استعراض كافة النتائج النهائية للدراسة الحالية في شكل نقاط رئيسية، بعد ذلك ثم استعراض مجموعة من التوصيات والمقترحات وفقاً لنتائج الدراسة الحالية.

١،٢،٥ مناقشة نتائج الفرضية الأولى: علاقة أثر التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية بمراكز

تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية بمراكز الخدمة بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة؛ حيث أوضحت نتائج تحليل المسار أن الفرضية قد حققت من خلال معامل p ذي الدلالة الإحصائية على (٠,٠٠٠)، وتجدد الإشارة إلى أن الفرضية تحقق مستوى المعنوية إذا حقق مستوى المعنوية من (٠,٠٠٠) إلى (٠,٠٠٥)؛ وهو ما يعني قبول الفرضية،

وهو ما يعني أن هناك علاقة إحصائية بين التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية بمراكز الخدمة بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ولقد أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن فقرات محور التحول الرقمي تعتبر كلها مقبولة وفقاً لنتائج معامل ليكارت؛ وهو ما يدل على قوة الفقرات وقبولها بشكل واضح. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج من بينها دراسة دهش (٢٠٢١م)؛ حيث أشارت إلى أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية المهارات الإدارية بمراكز الخدمة بوزارة الداخلية، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مصطفى (٢٠١٦م)؛ حيث أكدت الدراسة أن التحول الرقمي له علاقة مباشرة بتنمية المهارات الإدارية.

كما اتفقت العديد من الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية من بين هذه الدراسات دراسة على (٢٠١٠م)، يعتبر تنمية المهارات الإدارية أو تنمية قيادة إدارة الموارد البشرية تجمع بين الحداثة والأصالة في الإدارة، كما توجد تعريفات عدة تباينت في وضع تعريف ثابت لتنمية المهارات الإدارية، فمن التعريفات ما رأت أن تنمية المهارات الإدارية تُمثل عملية القيادة داخل المنظمة، أو مهام الإدارة العليا، أو القيادة المسؤولة عن الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى غير ذلك، وقد ذكرت دراسة (علي، ٢٠١٠م) أن تنمية المهارات الإدارية كلمة تتداول قديماً وحديثاً، ولكنها اشتهرت قديماً، وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك؛ حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يُعرف بتنمية المهارات الإدارية، وكانت الانتصارات في الحروب والمعارك سبباً رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته، ولقد اشتهر كثير من القادة، وضرب بهم المثل في القيادة، والتَّيْل في المعارك، والشجاعة والإقدام؛ مما جعلهم يُسَاطرون أجدادهم وانتصارهم تاريخاً يدرسه من يأتي بعدهم، غير أن القيادة تختلف من وقت لآخر، من زمن لآخر، ومن شخص لآخر، ومن ظرف لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد

وتصرفه ويكون أساسها المهارة وتصلقها الخبرة، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ، واشتهر أصحابها، كهنريال، والظاهر بيبرس، وصلاح الدين، وخالد بن الوليد، الذي كان له الدور الأكبر في تغيير كفة الحرب ضد المسلمين في موقعة أُحُد، ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك، أن أفضل قيادة التاريخ، ولن يشهد لها مثيل، هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم؛ حيث جمع فيها بين القوة العسكرية، والجوانب الإنسانية والتربوية، وهذه صفات لا تتوفر لأي قائد من القواد؛ إذ الواضح أن القائد يكون بارعاً في جانب واحد، فالقائد العسكري لا تتوفر لديه الجوانب النفسية والإنسانية والتربوية، بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنية على الأمر والنهي وعدم المخالفة والطاعة العمياء للقائد، والقائد التربوي لا نجد عنده الصرامة العسكرية والطاعة العمياء. وتعرف الدراسة تنمية المهارات الإدارية بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف مُعَيَّن وتنمية المهارات الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف... وعُرفت قديماً بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، ويمكن القول: إن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية. وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية، وعُرفت قديماً أيضاً بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، وعرفت أيضاً بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق

أهدافٍ مشتركةٍ؛ فهي إذنٌ مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة. (العساف، ٢٠٠٤).

وعُرفت أيضًا بأنها: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعيةً ودون إلزام قانوني؛ وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، ولكونه معبرًا عن آمالهم وطموحاتهم؛ مما يُتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبًا. (القيوتي، ٢٠٠٣)، وعُرفها بأنها: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات؛ وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. وعرفها حديثًا (الحسيني، ٢٠٠٩) بأنها: عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تُساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع.

وتعرف الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة تنمية المهارات الإدارية بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة؛ بقصد تحقيق هدف مُعَيَّن، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. لا شك في أن لتنمية المهارات الإدارية أهمية متعلقة بالمنظمة، وهذه الأهمية تبدأ من حيث الاهتمام بالعنصر البشري، إلى الأصول المادية والمعنوية داخل المنظمة، وتوجيهها معًا في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها، ومن هنا يتبين لنا بعض النقاط الرئيسة.

في دراسة (محمد، ٢٠٠٩م) ترى الدراسة بأن تنمية المهارات الإدارية تستمد أهميتها من العنصر البشري، والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تُساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد؛ ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية؛ لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جوٍّ عامٍّ من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه، وهو جوهر عمل القيادة؛ لِمَا للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وكذلك فإن أهمية تنمية المهارات الإدارية تنبع من الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية، ويمكن القول: إنَّ القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه؛ حيث إنَّ الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فردٌ ما على سلوك أفراد آخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معيَّن وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنَّه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات، وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

كما تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تُساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود؛ فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع؛ من شأنها أن تؤدي إلى تغير

مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن تُوفّر للعاملين قيادةً سليمةً وحكيمةً تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكّلة لهم، وقد دلّت الدراسات المختلفة على قِلّة عدد القادة نسبيّاً؛ فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع (الأعرجي، ١٩٩٥). ويرى (الغامدي، ٢٠١٤م) أنّ أهميّة القيادة تكمن في أنّها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كما أنّها البوتقة التي تنصهر داخلها كافّة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات، وكذلك الأمر؛ فهي تعمل على تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وكذلك تعمل على السيطرة على مشكلات العمل وحلّها، وحسّم الخلافات والترجيح بين الآراء، ولها دورٌ فاعلٌ في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهمّ مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوةً لهم، وهم من خلالها يعملون على مواكبة المتغيّرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وكذلك تُسهّل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (الغامدي، ٢٠١٤).

لقد أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة في تحديد خصائص تنمية المهارات الإدارية؛ فكلٌّ من السمات والموقف والتفاعلية لم تعطِ الاهتمام الكافي للتركيز على معياري الكفاءة والفاعلية.

لقد ذكرت دراسة (العنزي، ٢٠٠٤م) وذلك عن دراسات متعددة من أجل أمانة الاقتباس العلمي، ويمكن الرجوع لها جمعياً عن طريق نفس الدراسة، ذكرت تلك الدراسة -حرفياً- أن تعدّد تنمية المهارات الإدارية عنصرٌ أساسيٌّ في المنظّمات المعاصرة، يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية؛ لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظّمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، وطُرُق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية، قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون

فيها، ثم تُصنّف المنظمة ذلك النسق الثقافيّ لمُسوّبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيّمها ما يُحدّد شخصيّة المنظمة ويُميّزها عن غيرها من المنظّمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيميّة وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظّمات.

وبناءً على ما تقدّم فإنّه يمكن القول: إن هدف الدراسة قد تحقّق بأنّه يوجد أثر التحول الرّقميّ على تنمية المهارات الإداريّة بمراكز الخدمة بوزارة الداخليّة في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة، وترى الدراسة أن التحول الرّقميّ له دور حيويّ في المؤسّسات الحكوميّة بشكلٍ كبيرٍ؛ حيث يكشف عن المراحل التي يتمّ اتخاذها من أجل تحقيق تنمية المهارات الإداريّة بشكلٍ كبيرٍ.

٢،٢،٥ مناقشة نتائج الفرضيّة الثّانية: علاقة أثر التحول الرّقميّ والحوكمة المؤسّسيّة بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخليّة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائيّ أن هناك علاقة إحصائيّة بين التحول الرّقميّ على الحوكمة المؤسّسيّة بمركز تقديم الخدمة في وزارة الداخليّة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة؛ حيث أوضحت نتائج تحليل p ذي الدلالة الإحصائيّة على (٠،٠٠٠)، وهو ما يدلّ على قبول الفرضيّة، ومن الجدير بالذّكر أنّ تحقّق مستوى المعنويّة مرهون بتحقيق الفرضيّة لمستوى المعنويّة من (٠،٠٠٠) إلى (٠،٠٠٥)، الأمر الذي يشير إلى قبول الفرضيّة، أو بعبارة أخرى: أن هناك علاقة إحصائيّة بين التحول الرّقميّ على الحوكمة المؤسّسيّة بمركز تقديم الخدمة في وزارة الداخليّة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة.

كما كشفت نتائج التحليل الوصفيّ عن حصول الفقرات على قيم تتراوح من (٣) إلى (٥)؛ وهو ما يشير إلى قبول الفقرات بشكلٍ جيّد جيّداً، كما تُشير نتائج التحليل الإحصائيّ إلى أن هناك علاقة إحصائيّة بين التحول الرّقميّ على الحوكمة المؤسّسيّة بمركز تقديم الخدمة في وزارة الداخليّة بدولة الإمارات

العربية المتحدة. وهو ما يؤكد تطابق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة ومع الإطار النظري للدراسة؛ حيث إنَّ العديد من الدراسات السابقة تناولت مسألة الحوكمة المؤسسية، ومن بينها دراسة دهش (٢٠٢١م)، ودراسة الشلوي (٢٠١٦م)، ودراسة مذكور (٢٠١٦م)، ودراسة البسام (٢٠١٥م)، ودراسة ضاحي (٢٠١٥م)، ودراسة الحجاوي (٢٠١٨م)، ودراسة توبريك (٢٠١٥م)، ودراسة بوطورة (٢٠١٩م)، ودراسة الحياي (٢٠١٧م)، ودراسة عزوز (٢٠١٦م)؛ حيث تناولت الدراسات السابقة العديد من المفاهيم المرتبطة بالحوكمة المؤسسية ودورها في تنمية المهارات الإدارية، ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الحياي (٢٠١٧م) الذي أشار إلى أن الحوكمة هي الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين أسس العمل في منظمة معينة. وبالرغم من أن زكري (٢٠١٣م) قد تناول في دراسته أن الانضباط المتحقق نتيجة تطبيق معايير الحوكمة، إلا أنه يجب أن نشير إلى تقديم العون لمتخذي القرار حتى يمكنه مراقبة الأنشطة والتعرف على نقاط الضعف بها. وكذلك فإن عدنان (٢٠١٦م) قد أكد على أن الحوكمة هي أحد أبرز الأساليب المطبقة التي يمكن استخدامها للتوجيه والتحكم والمراقبة على أنشطة الشركات.

وتساهم الحوكمة -بشكل كبير- في تحقيق أهداف المؤسسات والشركات طويلة ومتوسط الأجل، فمن خلال قيام الأجهزة الرقابية بعمليات الرقابة والمتابعة يمكن للشركات أن تحصل على ثقة المستثمرين والمساهمين، فضلاً عن استقرار وزيادة الإيرادات الناشئة عن التنظيم الجيد وتطبيق معايير الحوكمة؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء تلك المؤسسات (فضيلة، ٢٠١٥م).

وتستمد الحوكمة أهميتها من خلال بروز استقلالية لجان الحوكمة التي تعينها الأجهزة الرقابية المختلفة، وأن تلك اللجان تتصف بالنزاهة والحيادية في مراقبة المخرجات المالية والحسابات الختامية للشركات المؤسسات المختلفة، وعلى كافة المستويات الوظيفية، إلا أن هذا الرأي قد واجه العديد من

الانتقادات؛ حيث إنَّ لجان الحوكمة -غالبًا- ما تتمتع بعلاقات طيبة بأعضاء مجالس الإدارات؛ ممَّا قد يسمح للعديد من العاملين بمنحهم بعض الوقت لتدارك الأخطاء الماليَّة والإداريَّة وظهور العمل في الحسابات الختاميَّة بصورة سلمية وصحيحة.

كما أن وجود علاقات بين أعضاء لجان الحوكمة وأعضاء مجالس الإدارات قد يؤدي إلى محاولة إغلاق العديد من قضايا الفساد الكبرى، ومن جهة أخرى فإن أعضاء لجنة الحوكمة قد لا يكون لديهم المهارات الكافية لاكتشاف الثغرات الماليَّة التي يحاول مجلس الإدارة في شركة معينة التغطية عليها؛ ممَّا ينعكس سلبيًا على أداء لجان المراجعة أو لجان الفحص (عزوز، ٢٠١٦م).

وتتفق نتائج الدراسة مع عدنان (٢٠١٦م) الذي أشارت نتائج الدراسة الخاصَّة به إلى أن الحوكمة قد ركَّزت على طبيعة عمل الأجهزة الرقابيَّة التي تُمارس أعمال الرقابة على الشركات، ولم يُشر إلى كيفية القيام بأعمال الرقابة والمراجعة على الشركات، ولم يُشر أيضًا إلى مواعيد القيام بأعمال الرقابة.

وأكد فلاق (٢٠١٥م) أن الحوكمة هي الآليات والأساليب والمعايير التي يمكن للمؤسَّسات الرقابيَّة اعتمادها في المراجعة على أنشطة الشركات الماليَّة والإداريَّة.

ومن جهة أخرى فإن استمرار تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسَّسات يشير إلى إمكانية استفادة النُظُم الداخليَّة في المؤسَّسات للتعرف على الثغرات الفنيَّة التي تواجه المؤسَّسات العامَّة بصفةٍ عامَّةٍ (عمودي، ٢٠١٣م). كما أن تطبيق قواعد الحوكمة سيؤدي إلى إعادة تدريب صغار الموظفين على كينيَّة تدارك الأخطاء الوظيفيَّة ومراجعة المخرجات مرَّةً أخرى؛ من أجل تسليم العمل مطابقًا للمواصفات الفنيَّة والمنهيَّة بشكلٍ كبيرٍ (إبراهيم، ٢٠١٩م).

وتتفق نتائج الدراسة مع ما أشار إليه شريقي (٢٠١٥م) أن الحوكمة لها العديد من الأهداف، من بينها أن الحوكمة تُساهم في تطبيق توجُّهات الدولة التي تُشجِّع القضاء على ظاهرة الفساد المالي والإداري

في المؤسسات العامة والخاصة على السواء، كما أن الحوكمة تُساعد على إبراز دور الهيئات الرقابية، وتمكينها من العمل، جنباً إلى جنب مع قيادات المؤسسات العامة في الدولة لتحسين مستوى الأداء المالي والفني والتقني بشكل كبير، كما أن للحوكمة العديد من الأهداف؛ من بينها حماية المال العام من شبهة الفساد المالي والإداري، وتحويل مَنْ تُسَوَّل له نفسه الاعتداء على المال العام للقضاء؛ وفقاً للوائح والقوانين المنظمة لذلك.

وتجدر الإشارة إلى أن لجان الفحص المعيّنة من قبل الجهات الرقابية تقوم بدور كبير من أجل مراجعة القوائم المالية والحسابات الختامية في الشركات والمؤسسات العامة والخاصة؛ من أجل حماية المال العام، وزيادة ثقة المستثمرين في أداء الشركات الوطنية، كما أنّ قواعد الحوكمة تُطبّق على كافة الشركات بالتساوي دون اعتبار لشركة دون أخرى، أو نشاط دون آخر؛ ممّا يُشير إلى قدرة الحوكمة على الحفاظ على هيبة المؤسسات العامة والخاصة على السواء؛ ومن ثمّ وبناءً على ما تقدّم فإنّه يمكن القول: إنّ فرضية الدراسة قد تحقّقت بأنّه يوجد أثر التحول الرقّمي على الحوكمة المؤسسية بمركز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهو ما يعني تحقّق هدف الدراسة، وتؤكد الدراسة أن التحول الرقّمي لا غنى عنه في الوزارات والدوائر الحكومية بشكل كبير؛ نظراً لأهميته في تسهيل عملية الحوكمة المؤسسية بشكل واضح.

٣،٢،٥ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: علاقة الحوكمة المؤسسية وتنمية المهارات الإدارية بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية على تنمية المهارات الإدارية بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ حيث أوضحت نتائج تحليل المسار ذي الدلالة الإحصائية p أن الفرضية الثالثة قد حققت (٠,٠٠٠)؛ وهو ما يعني أن الفرضية قد

حققت مستوى المعنوية، ويمكن القول: إنَّ مستوى المعنوية يتحقق إذا حصلت الفرضية على قيم من (٠,٠٠٠) إلى (٠,٠٠٥)، وهو ما يعني أن هناك علاقة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية على تنمية المهارات الإدارية بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويمكن القول: إنَّ نتائج التحليل الوصفي قد أشارت إلى أن فقرات محور الحوكمة المؤسسية وتنمية المهارات الإدارية قد حققت من (٣) إلى (٥) وفقاً لمعامل ليكارت الإحصائي؛ وهو ما يعني أن الفقرات مقبولة بشكل كبير، وكذلك فإن لدرجة الارتباط بين الحوكمة المؤسسية وتنمية المهارات الإدارية ارتباطاً ووثيقاً، وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة؛ حيث أوضحت نتائج الدراسة أن الحوكمة تقوم على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، من خلال زيادة ثقة أصحاب رؤوس الأموال.

ومن جهة أخرى فإن نتائج الدراسة قد سلّطت الضوء على أهداف الحوكمة التي تعطي دوراً كبيراً للجهات الرقابية مالياً وإدارياً من أجل تطوير الأداء في المؤسسات وتوفير المعلومات وإبراز الحوكمة المؤسسية في نشر القوائم المالية وزيادة ثقة المتعاملين مع تلك المؤسسات. وتقوم الحوكمة على تفعيل مبدأ تجديد الدماء في المؤسسات بما يصبُّ في صالح المؤسسات العامة.

وأشار غنيم (٢٠١٤م) أن نتائج الدراسة قد كشفت عن أن أهداف الحوكمة يمكن تصنيفها على ثلاث قواعد، من بينها أهداف من وجهة نظر المؤسسات الرقابية، ومن وجهة نظر أصحاب المصالح والإدارة العليا، ومن وجهة نظر الجمهور؛ فمن وجهة نظر المؤسسات الرقابية يمكن الاعتماد على الحوكمة لتحقيق وتنفيذ توجهات الدولة بشكل كبير، والقيام بكافة الواجبات الضرورية نحو الكشف عن قضايا الفساد المالي والإداري من خلال المراجعات الدورية وشبه الدورية على المؤسسات العامة والخاصة، كما أوضحت نتائج الدراسة أن الحوكمة تهدف -من وجهة نظر أصحاب المصالح والإدارة العليا- إلى تحقيق رغبة الإدارة العليا في خروج الحسابات الختامية خالية من الأخطاء الفنية ومطابقة للمواصفات الفنية للعمل المالي

والمهني، وألا يوجد خروقات جسيمة في الأداء الفني، كما أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق تطوُّر في أداء المؤسسات العامة حيث لا يوجد أحد فوق القانون، وأن الاستيلاء على المال العام مجرَّم بقوة القانون، وأن تطبيق معايير الحوكمة سوف يفتح آفاقاً جديدة للمؤسسات تستطيع من خلالها تحقيق مزيدٍ من الأرباح. كما أوضحت نتائج الدراسة أن الجهات الرقابية يمكنها تفعيل قواعد الحوكمة لزيادة وضمان عدم تعرُّض المؤسسات لمخاطر انهيار الأسواق العالمية، والبحث في قدرة المؤسسات على الثبات في الأسواق والعمل لمصلحة الأفراد والشركات على السواء، كما تهتم الإدارة العليا بضرورة الاستعداد لتفعيل معايير الحوكمة بشكلٍ كبيرٍ للاستمرار في مجلس الإدارة، وتبيل ثقة أصحاب المصالح في التجديد لمجالس الإدارة الحالية. كما أن نتائج الدراسة قد كشفت أن تطبيق معايير الحوكمة ونشر القوائم المالية كل سنة مالية في الصحف القومية سوف تؤدي إلى الحصول على رضا المساهمين وأصحاب الأسهم والسندات الاسمية؛ ممَّا ينعكس على التعامل في سوق الأوراق المالية وزيادة أرباح تلك المؤسسات.

وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة؛ حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة اليافعية (٢٠١٦م) حيث أشارت إلى أن عدم تنمية المهارات الإدارية قد تؤدي إلى تدني كفاءة العمل؛ ممَّا يدفع إلى تباطؤ الإنتاج وضعف النمو الاقتصادي.

كما كشفت الدراسة أن لوائح الشركات والمؤسسات يوجد بها لوائح تتحدث عن أهمية تنمية المهارات الإدارية في العمل إلا أن تلك القواعد لا تُطبَّق بالشكل الكافي ولا بالصورة الصحيحة؛ ممَّا يؤدي إلى بروز حالة من عدم التعاون بين المدير المباشر والعاملين، وقيام العاملين بالتودد إلى أحد العاملين في الإدارة العليا تهرباً من المسؤولية الوظيفية، ممَّا ينعكس سلباً على إضعاف تنمية المهارات الإدارية داخل المؤسسات، ولقد أشار آل غضاب (٢٠٠٨م) أنه يجب أن تنصَّ لوائح المؤسسات على ضرورة تنمية المهارات الإدارية بشكلٍ يُساهم في تحسين إستراتيجيات العمل داخل المؤسسات، كما أنه لا يمكن القيام بعدم تطوير تنمية المهارات

الإدارية أو عدم الإفصاح عن المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق النفع العام للمؤسسات ولا سيما وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتتطابق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحيازي (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن الرقابة والمتابعة والمساءلة أحد أبرز مرتكزات الحوكمة التي تُطبّق في المؤسسات، كما أن مشكور (٢٠١٦م) قد أشار إلى أن الرقابة والمتابعة والمساءلة يمكن ممارستها عن طريق الأجهزة الرقابية أو الأجهزة التي تسمّح الدولة لها بممارسة الحق الرقابي، ومن بين أبرز تلك الأجهزة الهيئات الرقابية العامة المالية والإدارية.

كما أكّد اليافعية (٢٠١٦م) أن هناك رقابة ومتابعة ومساءلة من داخل المؤسسات نفسها، وتتمثّل في مهام إدارة التفتيش المالي والإداري وإدارة المراجعة الداخلية والتدقيق ومجلس الإدارة والمساهمين؛ حيث يتركز دور تلك الجهات في القيام بكشف الثغرات المالية والفنية والإدارية ومحاولة معالجتها والعمل على إخراج القوائم المالية بشكل صحيح ودقيق، والبحث في أسباب تلك الأخطاء ومعالجتها بشكل فعّال. ويرى الحيازي (٢٠١٧م) أن الرقابة والمتابعة والمساءلة قد تقوم بها أطراف خارجية من بينها الموردون والعملاء المقترضون حيث ينحصر دورهم فيما يأتي إليهم ويخرج منهم من مُخرجات ومُدخلات تخصّ المؤسسات العاملة بشكل كبير.

أكّد المخينية (٢٠١٦م) أن الحوكمة تتركز على فكرة درء المخاطر عن المؤسسات؛ وذلك على اعتبار أنّ اكتشاف الفساد المالي والإداري أحد المخاطر التي قد تتسبّب في انهيار المؤسسات بالكامل وبشكل سريع، وكذلك فإن درء المخاطر يُعدّ عمليةً ديناميكيةً تهدف إلى أحكام السيطرة ماليًا وإداريًا على الشركات العاملة من أجل ضبط الأداء المالي والإداري.

وأشار مشكور (٢٠١٦م) إلى أن درء المخاطر عن المؤسسات لا يعني أحكام الرقابة على العاملين وعدم إتاحة الفرصة لهم للعمل، إنما تعني منح العاملين الوقت الكافي للعمل والاستعداد للتعاون مع لجان الفحص في فترات محدّدة من العام لعملية المراجعة والتدقيق؛ من أجل الحصول على المخرجات النهائية للقوائم المالية. وأكد الزحيم (٢٠١٥م) أن لجان الفحص بالمؤسسات الرقابية قد تقوم بعملية المراجعة والفحص والتدقيق خلال سنة مالية كاملة، أو بعبارة أخرى قرب انتهاء السنة المالية أو مرتين في السنة المالية الواحدة أو مرة كل ثلاثة أشهر.

أكد الياغية (٢٠١٦م) أن هناك العديد من المعايير التي تخص تطبيق الحوكمة، من بينها محددات فنية ومعايير رقابية ومحددات مهنية، بحيث يؤدي تطبيق تلك المعايير إلى الحصول على معلومات مالية عن القوائم والحسابات المالية بشكل صحيح وسليم، وكذلك زيادة ثقة الإدارة العليا في تلك المعلومات؛ ممّا ينعكس ذلك على قدرتهم على اتخاذ القرار الملائم وفي الوقت الصحيح.

أكّد عبد السلام (٢٠١٦م) أن القيام بعملية تنمية المهارات الإدارية يجب أن تتمتع بتوافر الخبرات الفنية القادرة على إتمام عملية الفحص في المؤسسات العامة بشكل كبير، كما أن مشكور (٢٠١٦م) أشار إلى أن أعضاء لجان الفحص يجب أن يحصلوا على التدريب الفني اللازم حتى يمكنهم القيام بالواجبات الفنية والمهارات اللازمة لاكتشاف الأخطاء والثغرات الفنية الموجودة داخل المؤسسات.

ويرى غنيم (٢٠١٤م) أن عملية تدريب العاملين قد تكون عملية مكلفة للغاية، وأن الجهات الرقابية قد لا تملك القدرة على توفير التمويل اللازم للحصول على التدريب الأمثل الذي يؤهلهم للعمل في الجهات الرقابية.

وترى الدراسة أن العمل في الجهات الرقابية يتطلب مهارات فنية رفيعة قد لا تتوافر إلا فيمن قضى في العمل المؤسسي سنوات طويلة؛ ومن ثم فإن العمل على توفير عاملين ونقلهم من جهات حكومية أخرى إلى المؤسسات الرقابية للعمل سيساهم في تخفيض تكلفة التدريب في المؤسسات الرقابية، كما أنه سوف يساهم في إيجاد عاملين أكفاء يساهمون في التأقلم سريعاً مع بيئة الأعمال التي يعملون بها؛ ومن ثم وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن القول: إن فرضية الدراسة قد تحققت، وأن هناك علاقةً بين الحوكمة المؤسسية وتنمية المهارات الإدارية بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما أن هدف الدراسة قد تحقق بشكل واضح، وتشير الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية أصبحت محطاً أنظار العديد من أصحاب القرار الإداري لقدرتها على تطوير وتنمية المهارات الإدارية بالوزارات الحكومية بصفة عامة.

٤،٢،٥ مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: علاقة التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية من خلال الحوكمة المؤسسية بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية بين تأثير التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية من خلال الحوكمة المؤسسية بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ حيث أوضحت نتائج تحليل المسار أن هناك علاقة إحصائية غير مباشرة بين تأثير التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية من خلال الحوكمة المؤسسية بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ حيث أوضحت نتائج تحليل المسار أن معامل P ذا الدلالة الإحصائية أن تأثير التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية من خلال الحوكمة المؤسسية بمراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة قد حققت (٠،٠٠٠)، أي أنها حققت مستوى المعنوية، ويمكن القول: إن مستوى المعنوية يتحقق إذا حققت نتائج التحليل الإحصائي بين (٠،٠٠٠) وحتى (٠،٠٠٥)، وكذلك

فإن نتائج التحليل الوصفيّ قد أكدت على أن الفقرات مقبولة وفقاً لمعامل ليكارت الإحصائيّ، فضلاً أن نتائج تحليل الارتباط تدل على قوة الارتباط بين الحوكمة المؤسسية والتحول الرقميّ وتنمية المهارات الإدارية بمركز تقديم الخدمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. ويمكن القول: إنّ نتائج الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة؛ حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين التحول الرقميّ والتميز في الجودة والتنافسية بقطاع المستشفيات الخاصة بجدة، كما أن نتائج الدراسة الحالية تتطابق مع نتائج دراسة المهيري (٢٠١٩م) التي أشارت إلى مدى جاهزية الإدارة العامة للدفاع المدني بدولة الإمارات العربية المتحدة للتحويل الرقميّ بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما تتطابق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مالك (٢٠١٩م) التي تناولت العلاقة بين التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ وأثرها على كفاءة الأداء القضائيّ، ومن جانب آخر فقد أكدت دراسة فلاق (٢٠١٥م) أن التحول الرقميّ سوف يُسهّل على القائمين على العمل الرقابيّ لتحقيق الاطلاع على القوانين واللوائح والقدرة على فهمها واستيعابها وكيفية تطبيقها في المؤسسات المختلفة، كما أشار عزوز (٢٠١٦م) في دراسته إلى أن الحوكمة سوف تؤدّي إلى تطبيق المعايير القانونية التي ينطبق عليه نفس المحددات الفنية؛ ولذلك فإن وجود عاملين ذوي خبرة قانونية وقادرين على التعرف على أساليب التحايل، وكشف الفساد الماليّ، سيكون مؤثراً بشكل كبير، وتتفق الدراسة في أن التحول الرقميّ يُساهم في تنمية المهارات الإدارية من خلال وجود خبرات قانونية ليس أمراً يسيراً في حالة تمسك كل مؤسسة حكومية بخبراتها وكفاءتها؛ ولذلك فإن الأجهزة الرقابية يمكنها أن تعقد العديد من الندوات التدريبية في سبيل تدريب العاملين على القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسات، وكذلك فقد أشارت دراسة موحى (٢٠١٥م) إلى أن هناك العديد من المحددات التي يمكن استخدامها في المؤسسات، من بينها المحددات المهنية التي تُساهم في تنمية المهارات الإدارية في المؤسسات الحكومية؛ حيث يجب أن تتوافر لدى العاملين في الأجهزة الرقابية من تتوافر لديهم الخبرات المهنية، وخاصة

لجان الفحص والمراجعة؛ حيث إن تلك اللجان تحاول ضمّ العاملين ذوي الخبرات العالية والمهارات الماليّة والإداريّة.

كما أشار عزوز (٢٠١٦م) إلى أن تلك اللجان غالبًا ما تحاول ضم العاملين المتميزين من المؤسسات الحكوميّة الأخرى في مقابل منّهم مزيدًا من الصلاحيات للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم المهنيّة، ولقد كشفت نتائج الدراسة أن الحوكمة المؤسسيّة ساهمت في ضم الكثير من العاملين الأكفاء إلى لجان الفحص وإلى الجهات الرقابيّة، وأن ذلك سيؤدّي إلى تنمية المهارات الإداريّة وتعميم تلك النتائج على العديد من المؤسسات، ولقد تطابقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحياوي (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن المحددات الرقابيّة من أبرز معايير الحوكمة التي يجب أن تتوافر في العاملين في تلك الجهات الرقابيّة؛ حيث إن العمل الرقابي يتطلب مزيدًا من التركيز للحصول على نتائج أفضل، ومن أجل اكتشاف الثغرات التي قد تحدث في القوائم الماليّة أو في الإجراءات الإداريّة المتعارف عليها داخل المؤسسات، وكذلك دراسة غنيم (٢٠١٤م) التي أكدت على أن المعايير الرقابيّة يمكن الاتفاق عليها وتعلمها قبل الشروع في عمليّة الفحص والتدقيق، وكذلك فإن المحددات الرقابيّة تُطبّق بشكل عامّ على المؤسسات العامّة والخاصّة، وكذلك فإن الدراسة قد كشفت عن أن المحددات الرقابيّة التي يمكن للعاملين في الجهات الرقابيّة تعلمها بسهولة ويُسرٍ؛ حيث إن تلك المحددات تعتمد على تقنيات العمل وإضافة كل ما هو جديد والتعرّف على نصوص اللوائح والقوانين الجديدة وتعديلاتها وأساليب الرقابة عليها، وتتفق نتائج الدراسة في أن العرض الرئيسي من تطبيق معايير الحوكمة أن تلك المحددات يمكن الاعتماد عليها بحيث يكون طاقم العمل في الجهات الرقابيّة مؤهلًا للقيام بمهمة الفحص والحصول على النتائج التي تُساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإداريّة الرشيدة والصائبة، كما أنّها تساعد الإدارة الحاليّة على تحسين أساليب العمل؛ وذلك من خلال اتباع نُظم معلومات تُساهم في إعادة انضباط البيانات، وكذلك فقد أكّدت الياغية (٢٠١٦م) أن الحوكمة تُواجه العديد من

التحدّيات في المؤسسات الحكوميّة والخاصّة على السواء. وأكد مشكور (٢٠١٦م) أن الروتين والامتثال للوائح والقوانين قد يؤدّي إلى حدوث حالة من التضارب والالتباس لدى الموظفين في تطبيق تلك اللوائح والقوانين. كما أشار الزحيم (٢٠١٥م) إلى أن أساليب العمل في المؤسسات الحكوميّة مازالت تعاني من الأساليب التقليديّة؛ ممّا يدفع بالجهات الرقابيّة إلى محاولة التعرّف على القوانين واللوائح القديمة التي تخضع لها المؤسسات ومحاولة التأقلم للقيام بمهمة مراجعة الأمور الماليّة والإداريّة داخل تلك المؤسسات.

كما أشار عزوز (٢٠١٦م) إلى أن المؤسسات الخاصّة بالرغم من قدرة تلك المؤسسات على تطوير العمل والأداء فيها إلا أن قيادات تلك المؤسسات قد تحاول إخفاء بعض مُخرجات أرباحها السنويّة؛ ممّا يُعقّد عمل وأداء الجهات الرقابيّة، وكذلك فإن أربيات (٢٠١٩م) قد أشار إلى أن عدم اختيار الأوقات المناسبة لإجراء عمليّة الفحص المستندي والدفتري قد يُسبّب حالة من الإرباك الشديد للعاملين في المؤسسات بسبب رغبة لجان الفحص والتدقيق في التحقّق من الدفاتر التي يرغب العاملون استمرار عملهم فيها دون النظر إلى الوقت المناسب لإجراء المراجعة الدفترية، وكذلك فإن الصلاحيات الممنوحة للجان الفحص جعلت من العاملين في حالة ريبة وشك دائم من الإفصاح الكامل؛ حيث يخشى العاملون في المؤسسات من تأثير تقارير لجان الفحص على وظائفهم؛ ممّا يُعرقّل أداء ومهامّ لجان الفحص (الشريف، ٢٠١٧م).

وكذلك فقد أشار أوعيل (٢٠٢٠م) إلى أن إجراء الفحص الدفتري والمستندي كلّ شهر قد يعرقل أداء المؤسسات الحكوميّة التي تعمل بشكل متواتر، وكذلك فإن المؤسسات الخاصّة التي قد يمتلكها أفراد قد لا يقومون بالإفصاح الكامل أو عدم انضباط الدفاتر الداخليّة لديهم (حمودة، ٢٠٢١م)، وكذلك فإن ضَعْف خبرة العاملين في لجان الفحص، أو وجود ضغوط خارجيّة على لجان الفحص لمحاباة بعض الشركات أو بعض الأشخاص تعد من أبرز المعوّقات التي تعيق أداء العاملين في الجهات الرقابيّة المكلفة بالفحص في الشركات (عبد الحق، ٢٠١٧م)، وكذلك فإنّ تعمّد بعض العاملين الحصول على إجازات أو الخروج في

أوقات قد لا تتناسب مع وقت وجود لجنة الفحص للحصول على معلومات بشأن أساليب وأنماط العمل في المؤسسات قد يدفع لجان الفحص إلى الشك بقوة في أداء العاملين؛ ممّا ينعكس سلبيًا على طريقة التعاون بين لجان الفحص المعيّنة من قِبَل الجهات الرقابية وبين العاملين في المؤسسات المختلفة (زروق، ٢٠٠٩م). كما أن اختلاف القوانين وتطورها خلال فترة زمنية قصيرة قد يسبب حالة من الإرباك للجنة الفحص؛ ممّا ينعكس سلبيًا على أداء تلك الجهات الرقابية (عبد الخالق، ٢٠١٩م).

ويرى الباحث أن التحدّيات التي تواجه الجهات الرقابية كبيرة، وأن أكثرها خطورةً هي تعرّض الجهات الرقابية لضغوط من قِبَل أطراف خارجية، أو انعدام خبرات بعض القائمين على العمل المالي والإداري، الأمر الذي يُعرّض عملية الفحص لمخاطرٍ شديدةٍ وانحيارٍ سمعة تلك الجهات الرقابية، وعدم الحصول على ثقة الجمهور، وتعرّض بيئة الأعمال لمخاطر كبيرة؛ من أبرزها التوقف عن العمل والإنتاج، ويرى الباحث أن مواجهة تلك التحدّيات باستمرارٍ المحافظة على ضبط المعايير الفنية والتقنية، والتزوّد بعناصر الحوكمة اللازمة لتنفيذ آليات الحوكمة في المؤسسات، وتحقيق جودة التدقيق المطلوبة، ومراعاة قواعد ومقومات الحوكمة، ومنح مزيدٍ من الصلاحيات للعاملين في المؤسسات الرقابية.

أكد الحيايري (٢٠١٧م) أن هناك العديد من آليات الحوكمة من بينها الوقت الذي تُجرى فيه عملية الحوكمة، وإعداد الكشوف، وتطبيق قواعد الإفصاح، والحوكمة المؤسسية، أشار مشكور (٢٠١٦م) إلى أن عملية الحوكمة أو الفحص لابدّ أن تخضع لحظة زمنية محدّدة سلفًا من قِبَل لجان الفحص والمراجعة التابعة للجهات الرقابية، وأكد المخينية (٢٠١٦م) أن عملية الفحص يمكن أن تُجرى في أيّ وقت خلال العام المالي، ويتفق الباحث مع مشكور (٢٠١٦م) أن عملية الفحص يمكن أن تُجرى في أيّ وقت خلال العام المالي، وكانت سابقًا تُجرى مرة واحدة في العام؛ وذلك للمؤسسات الحكومية، أما في الوقت الراهن

فأصبحت المؤسسات الحكومية أكثر حاجةً إلى ضبط القوائم المالية الخاصة بها والحسابات الختامية بشكل أكثر دقة؛ مما يشير إلى ضرورة إجراء عملية الفحص والتدقيق أكثر من مرتين في العام، وقد تصل لأربع مرات، على أن يكون هناك متسع من الوقت للحسابات الختامية النهائية (خلف الله، ٢٠٢١م).

أكد عزوز (٢٠١٦م) أن الجهات الرقابية تقوم بإعداد تقارير وكشوف عن الشركات التي تقوم بمراجعة قوائمها المالية وسجلاتها؛ حيث إن تلك الجهات الرقابية تساعد - بشكل كبير - على تدوين كافة الملاحظات والتغرات التي تمت معالجتها وعن مدة عملية المراجعة والفحص والأساليب التي تم استخدامها في عملية الفحص والمراجعة والملاحظات على مدى تعاون مجلس الإدارة والعاملين، وعن البيانات الإحصائية، ومقارنة الميزانية العمومية للعام الحالي بأعوام سابقة، وعن العقوبات التي اعترضت لجان الفحص والمراجعة إن وجدت والإنجازات الحالية بعد الفحص وعن نسبة الإيرادات وقيمتها ومقارنتها بأعوام سابقة، ويتفق الباحث مع ما أشار إليه عزوز (٢٠١٦م) أن إعداد الكشوف أصبح من أبرز مميزات أداء عمل لجان الفحص والرقابة والمتابعة.

أشار فلاق (٢٠١٥م) إلى أن الإفصاح هو أحد أركان آليات الحوكمة؛ حيث إن الإفصاح يسمح بتوفير أكبر قدرٍ من المعلومات في أقل فترة زمنية ممكنة، على أن تكون تلك المعلومات مرتبةً وصحيحةً وفي التبويب الملائم لها، وأكد الحيارى (٢٠١٧م) أن الإفصاح يدعم المؤسسات في قراراتها، ويساهم في مشاركة الجمهور في التعرف على طبيعة القرارات التي تم اتخاذها، ويساهم في نشر إنجازات المؤسسة والإخفاق الذي حققته المؤسسة وأسبابه، ويرى الباحث أن الإفصاح عن القوائم المالية يساهم في التعرف على واقع النشاط الاقتصادي في المؤسسات.

أكد الحياي (٢٠١٧م) أن نشر القوائم المالية يساهم بشكل كبير في الحصول على ثقة المتعاملين من كافة المؤسسات، وأن نشر قوائم الشركات التي تمت مراجعتها وتقارير لجان الفحص هو أحد أبرز ملامح الحوكمة التي تتبعها المؤسسات في تحسين آليات الحوكمة في كافة المؤسسات.

وأشار عزوز (٢٠١٦م) إلى أن اختيار أكبر المجالات القومية أو الحكومية لنشر مخرجات القوائم المالية لشركة ما قد تمت مراجعتها من قبل سوف يساهم - بشكل كبير - في تعزيز ثقة المستثمرين الحاليين وجذب مزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر، كما يمكن أن يساهم في التعرف على طبيعة الأنشطة الاقتصادية في قطاع معين من القطاعات الإنتاجية أو الصناعية، ويتفق الباحث مع الحياي (٢٠١٧م) في أن قيام الجهات الرقابية بنشر القوائم المالية للشركات يعدّ من أحد أهم آليات الحوكمة والإفصاح الكامل عن أداء الشركات المالي والإداري؛ حيث تظهر تلك القوائم بشكل مقارن ومقوم بالعملة المحلية، ويُرفق معه تقارير لجان الفحص والمراجعة.

أكد عزوز (٢٠١٦م) أن الجهات الرقابية تعمل جاهدة على ضبط أداء لجان الفحص والمراجعة والتدقيق من أجل الحصول على أعلى درجات الدقة والجودة في التدقيق على القوائم المالية والحسابات الختامية والسجلات الإدارية للشركات والمؤسسات العاملة، سواء كانت تلك المؤسسات خاصة أو عامة، وكذلك فإن جودة التدقيق تعتبر المعيار الأبرز الذي يمكن أن تظهر نتائجه في تقرير لجنة الفحص (بوتورة، ٢٠١٩م).

ويرى الباحث أن جودة التدقيق يترتب عليها تفعيل مبدأ المحاسبة، وإظهار المزايا والعيوب للجان الفحص والمتابعة والرقابة، ويرى الباحث أن جودة التدقيق هي التي تحدد إن كانت المؤسسات تُحقّق عائداً أم أنّها مؤسسات قد خسرت، وأنّه يجب إعادة النظر في تلك المؤسسات.

أشار شريقي (٢٠١٥م) إلى أن لجان الفحص يجب أن تُمنَح صلاحيات الضبطية القضائية، وأن تتحرَّك وفقاً لأطر ومعايير تُمكنها من تفعيل مبادئ الحوكمة، ويرى المخينية (٢٠١٦م) أن عدم التعاون مع العاملين في لجان الفحص يجب أن يكتب في تقارير موضَّحة تُرفع للإدارة العليا؛ للتعرف على أسباب عدم التعاون، وكذلك فإن عزوز (٢٠١٦م) أشار إلى أن لجان الفحص لها صلاحيات بمراجعة القوائم الماليَّة للعاملين وكل ما يتعلَّق بالشئون الإداريَّة ودخول المناقَّصات، ويتفق الباحث مع المخينية (٢٠١٦م) في أنَّه يجب كتابة تقرير ضدَّ من يرفض التعاون مع لجنة الفحص بشكلٍ كبيرٍ.

تبرز أهمية الحوكمة المؤسَّسيَّة من خلال مساهمتها في تحقيق المصلحة العامَّة، وخاصة بالنسبة للجهات الرقابية التي تسعى دوماً إلى تطبيق الحوكمة المؤسَّسيَّة كأحد أهمِّ العوامل التي يمكن تطبيقها في الجهات الرقابية التي تحاول إبراز مُخرجات العمل في أفضل صورة ممكنة (عبد، ٢٠١٦م)، وكذلك تبرز أهمية الحوكمة المؤسَّسيَّة في ضرورة توضيح التشريعات والقوانين التي تعمل بها المؤسَّسات، وإزالة ما بها من غموض من أجل الصالح العام، ولعدم استغلال ثغرات القوانين في تحقيق مصالح شخصيَّة، وكذلك فإن استخدام الجهات الرقابية لمعيار الحوكمة المؤسَّسيَّة يُعدّ من أبرز النجاحات التي تقدمها تلك الجهات؛ حيث إنَّ المعيار الوحيد لمكافحة الفساد المالي والإداري هو معيار الحوكمة المؤسَّسيَّة؛ ومن ثمَّ فإنَّ وجود الحوكمة المؤسَّسيَّة يعني أنَّه لا يوجد فساد مالي أو إداري على الإطلاق (توبريك، ٢٠١٥م)، وكذلك فإن استخدام الجهات الرقابية لمعيار الحوكمة المؤسَّسيَّة يساعد على تقديم يد العون للإدارة العليا المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإداريَّة بشكلٍ سليمٍ، كما أنَّها تساعد في تفسير القوانين واللوائح الداخليَّة التي تعمل بها المؤسَّسات؛ ممَّا يُسهِّل عمليَّة التنمية الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة بشكلٍ سريع (باريارديز، ٢٠١٨م).

ومن ناحية أخرى فإنَّ تطبيق مبدأ الحوكمة المؤسَّسيَّة يُساهم - بشكلٍ كبيرٍ - في جذب مزيد من الاستثمارات وتشجيع المواطنين على الدخول في مشروعات كبيرة ومفيدة، كما أن تطبيق الحوكمة المؤسَّسيَّة يساعد على

زيادة ثقة المستثمرين في أداء الشركات المالي، ويبعد نتائج الأعمال السلبية؛ حيث إن تطبيق الحوكمة المؤسسية يساعد أيضًا العاملين على فهم طبيعة المخرجات المالية والإدارية وكيفية بروز الاختلالات المهنية والفنية وكيفية معالجتها (العاقب، ٢٠٢٢م). وكذلك فإن تطبيق معيار الحوكمة المؤسسية يساهم في تقليل حالة الالتباس التي تصيب العاملين نتيجة عدم وضوح التشريعات وغموضها، وحفظ حقوق المواطنين في معرفة الأداء المالي والإداري لمؤسسة معينة، كما أنها تحاول توفير الوقت والجهد اللازم وتجنب الفوضى الإدارية وشيوع روح التعاون بين العاملين والعمل الجماعي، ويرى الباحث أن ترسيخ فكرة الحوكمة المؤسسية واعتماد المؤسسات الرقابية عليها يساهم - بشكل كبير - في إرساء مبادئ العدالة والديمقراطية والحرية، كما يساعد الإدارة العليا لتتعرف على الوضع في المؤسسات التي تُشرف على إدارتها، ومدى النجاح أو الفشل في إدارة تلك المؤسسات.

كما أن ترسيخ فكرة الحوكمة المؤسسية وإلزام كافة المؤسسات العامة بها يساهم - بشكل كبير - في إعادة ضبط الأمور المالية والإدارية، وضبط أنماط وأسس العمل داخل تلك المؤسسات. ويرى الججاوي (٢٠١٨م) أن تطبيق مبدأ الحوكمة المؤسسية سوف يكشف عن ضرورة التخلص من الأنماط الوظيفية التقليدية والاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحسين أساليب العمل في تلك المؤسسات، والرغبة الأكيدة في التخلص من الروتين والبيروقراطية والتخلص من حالة الضبابية، ورفع مستوى الثقة بين جميع الأطراف.

ويرى الباحث أن الحوكمة المؤسسية تُعد أحد أبرز عوامل الاستقرار السياسي نتيجة تعرّف المواطن على كل كبيرة وصغيرة في كافة نواحي ومجالات الحياة؛ ومن ثم فإن اعتماد الدولة على تطبيق مبدأ الحوكمة المؤسسية سوف يؤدي إلى تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاهية المنشودة، كما أن الحوكمة المؤسسية تحاول تعزيز الثقة

بين المواطنين والجهات الرقابية التي تختص بمراجعة القوائم المالية للمؤسسات العامة والخاصة.

وبالنظر لأهمية الحوكمة المؤسسية فإن أهداف الحوكمة المؤسسية يمكن القول بأن الحوكمة المؤسسية تقوم بالحد من الفساد المالي والإداري، وهي الوظيفة الأبرز التي تمارسها المؤسسات المالية والإدارية بشكل ملحوظ، كما أن الحوكمة المؤسسية تحاول - بشكل كبير - تخفيض انفراد الإدارة العليا بالقرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات المتاحة، والتي سوف تُسهّل - بشكل كبير - الحصول على القرار الأمثل وفقاً للظروف والمعطيات التي تمر بها المؤسسات في الوقت الراهن (مظهر، ٢٠١٨م)؛ ومن ثم فإن الحوكمة المؤسسية تحاول أن تجعل قرارات الإدارة العليا أكثر واقعية ومنطقية بناءً على المعلومات المتاحة، ومن جانب آخر فإن الهدف الرئيسي للشفافية هو تعزيز الثقة بين الجهات الرقابية والجمهور، فلا يمكن لصغار المستثمرين الاطمئنان إلا بعد صدور بيانات رسمية ومؤكدة تُشير إلى رفع درجة الثقة بين الجمهور والجهات الرقابية (الكفرانة، ٢٠١٦م)؛ مما يؤدي إلى رفع درجة الثقة بين العاملين في الشركات المختلفة، والتعرّف على حقوقهم وواجباتهم الوظيفية، وتجدر الإشارة إلى أن من أبرز أهداف الحوكمة المؤسسية هو رفع مستوى جودة مخرجات الأعمال؛ مما ينعكس على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة (رضا، ٢٠١١م)، وكذلك فإن الحوكمة المؤسسية تحاول الحفاظ على المال العام من كل من تُسوّل له نفسه القيام بالتحايل لإهدار المال العام والحفاظ على المقدرات العامة، كما أن الحوكمة المؤسسية تهدف إلى تحقيق الانضباط المالي والإداري والقيام بالتدقيق اللازم لاكتشاف الأخطاء المهنية البسيطة، كما أنها تعمل على كشف القيمة الحقيقية للمشروعات التنموية، ويرى الباحث أن الحوكمة المؤسسية تُساهم في رفع مستوى الوعي لدى الجمهور؛ حيث تُساهم الحوكمة المؤسسية في عرض وتبادل المعلومات بوضوح شديد عن الأداء المالي والإداري للمؤسسات والشركات العامة والخاصة (الشلوي، ٢٠١٦م).

كما أن تطبيق الحوكمة المؤسسية كشف عن تحجيم القرارات الإدارية للإدارات العليا في الشركات والمؤسسات بما يضمن عدم تجاوز أصحاب القرار الإداري للصلاحيات الممنوحة لهم بشكل واضح (إلياس،

٢٠١٥م)، كما أن تطبيق مبدأ الحوكمة المؤسسية سوف يكشف حجم الخلل الإداري الذي يصيب بعض الكيانات العامة والخاصة، وضرورة ضبط أسباب وأساليب الترقى في المؤسسات، وتشجيع العاملين من ذوي الكفاءات الإدارية، ومعاينة المقصرين في أداء واجباتهم الإدارية؛ ومن ثم فإن الحوكمة المؤسسية تساهم في التعرف على الأهداف العامة للشركات والمؤسسات ورؤية تلك المؤسسات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة للشركات والمؤسسات العامة (الزايدي، ٢٠١٦)، وكذلك فإن التعرف على المركز المالي للمؤسسات والتعرف على معوقات وإيجابيات وسلبات الأنشطة الاقتصادية سوف يضع العاملين أمام تحديات كبيرة، تلتخص في ضرورة خروج المؤسسات بمظهر جيد لتحقيق المنافسة في الأسواق، وكذلك ضرورة مكافحة الفساد المالي وتحقيق الانضباط المالي المنشود، وعدم حدوث أخطاء فنية، وتسجيل القيود بالدفاتر بشكل منظم، وترتيب وتنظيم القوائم المالية بشكل واضح، كما يرى الباحث أن تطبيق الحوكمة المؤسسية سوف يساهم في الإبلاغ عن أية خروقات مادية أو إدارية تحدث في مؤسسة ما بشكل واضح وملموح.

أكد مذكور (٢٠١٧م) أن الحوكمة المؤسسية تتطلب مزيداً من الشروط لتحقيق النزاهة والحيادية المطلوبة، ومن بين تلك المتطلبات ضرورة وجود وسائل اتصال وفنوت حوار مع المسؤولين للإبلاغ عن أي حالة فساد مالي وإداري في المؤسسات العامة والخاصة، وكذلك الاستمرار في دعم القيادات التي اتخذت قرارات مالية وإدارية في صالح المؤسسات، وكذلك فإن الجهات الرقابية تعمل جاهدة لتوطيد العلاقة بين الجمهور وبين القيادات الإدارية داخل المؤسسات؛ وذلك حتى تكون وظيفة الموظف العام خالية من الثغرات، وتحقيق الحوكمة المؤسسية المنشودة (الدمهوري، ٢٠١٧م). وكذلك فإن الجهات الرقابية تتخذ إجراءات محددة وواضحة من أجل تفعيل مبدأ الحوكمة المؤسسية وضمان نزاهة القوائم المالية والحسابات الختامية والإجراءات الإدارية المتبعة داخل المؤسسات العامة والخاصة؛ مما ينعكس إيجاباً على الموظف العام بحيث يبعد عن

مواطن الفساد الماليّ ويشترك في الحفاظ على المال العامّ وحفظ هيبة المؤسسات العامّة من أخطار الفساد الماليّ والإداريّ (ضاحي، ٢٠١٩م).

وتجدر الإشارة إلى أن منح الموظفين الحياة الكريمة وتوفير كافّة الوسائل لتحقيق أهداف ومتطلّبات الحوكمة المؤسّسيّة يساهم - بشكلٍ كبيرٍ - في عدم لجوء الموظفين العموميين إلى الرشوة والتحايل للحصول على المال العامّ، كما أن الباحث يرى أن إقبال الجهات الرقابيّة على مراجعة القوانين والتشريعات والأنظمة التي تعمل بها المؤسسات العامّة والخاصّة، وتفعيل مبدأ الحوكمة المؤسّسيّة بها سوف يعالج النصوص الغامضة والفقرات غير المفهومة بما يسمح باستبدالها، والعمل وفقاً للتعدّلات الجديدة على تلك النصوص الجديدة.

أشار عبد (٢٠١٦م) إلى أن إبعاد الشخصيّات المشكوك فيها من العمل الماليّ والإداريّ يندرج تحت مسمّى التطهير، أو بعبارة أخرى: كل من يثبت بحقه بالأدلة الثبوتية تورطه في الفساد الماليّ والإداريّ فإن على الجهات الرقابيّة أن تُصدّر توصيات على الإدارة العليا العمل بها، والتي تقوم على إبعاد شخصيات مشكوك بها من العمل الماليّ والإداريّ. وأكد زوكولثو (٢٠١٤م) أن هذا الإجراء إجراء احترازيّ تقوم به الجهات الرقابيّة بالتعاون مع الإدارة العليا لضمان مبدأ النزاهة والحياديّة.

أكد كوساك (٢٠١٤م) أن تطبيق معيار الحوكمة المؤسّسيّة سوف يؤدّي إلى التعرّف على حجم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، وسوف تكشف عن حجم المعدّات والآلات بشكلٍ واضحٍ وملحوظٍ؛ ممّا يؤدّي إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرار بإهدار تلك الموارد أو سوء استغلال تلك الموارد أو استخدامها في غير محلّها، وأشار البسام (٢٠١٥م) إلى أن القرارات الإداريّة التي تُتخذ من قِبَل الإدارة العليا لا يمكن الرجوع فيها. ولا يتفق الباحث مع ما أشار إليه البسام (٢٠١٥م)؛ حيث إنّه يمكن الرجوع في القرارات الإداريّة وإلغاؤها إذا كانت في غير صالح المؤسّسة.

أكد مدكور (٢٠١٧م) أن ضمان الحصول على المعلومات من أبرز مرتكزات الحوكمة المؤسسية؛ حيث إن قيام الجهات الرقابية بضمن توفير المعلومات لمن يرغب الحصول عليها فضلاً عن نشر المعلومات التي تخص الشركات العامة والخاصة يدل على الإقدام على تنفيذ معيار الحوكمة المؤسسية، وأشار البسام (٢٠١٥م) إلى أن الجهات الرقابية من خلال تفعيل أداء لجنة الفحص يمكنها أن تقوم بضمن الحصول على المعلومات لمن يريد الحصول عليها، إمّا من خلال الطلب المباشر، أو التعرّف على المعلومات من خلال نشر القوائم المالية في الجلات القومية، ويرى الباحث أن تطوّر عملية نشر القوائم المالية من خلال الموقع الإلكترونيّ للمؤسسات لتكون متاحة في أيّ وقت يُعدّ من أبرز مرتكزات الحوكمة.

أكد زوكولتو (٢٠١٤م) أن قواعد العمل في المؤسسات يجب أن تكون واضحة تماماً؛ حيث إن الغموض يؤدي إلى غياب الحوكمة المؤسسية وعدم وجود النزاهة يعني عدم الإفصاح الكامل؛ ممّا ينعكس سلباً على أداء المؤسسات؛ ومن ثمّ فإن المؤسسات الرقابية تعمل جاهدة على توضيح أسس العمل في المؤسسات العامة والخاصة على السواء، وتقوم بإجراء التفسيرات اللازمة من أجل الحصول على لوائح تنظيمية بها مواد شديدة الوضوح بحيث يفهمها كل من يقوم بقراءتها وفهم محتوياتها (دهش، ٢٠٢١م)، وأشار الشلوي (٢٠١٦م) إلى أن لجان الفحص تقوم أيضاً بتدقيق الإجراءات المتبعة لصرف المبالغ النقدية ومن له حقّ التوقيع على الشيكات المصرفية والمعايير التي يتم من خلالها اختيار الأشخاص الذين يمارسون العمل المالي ومدى نزاهتهم في التعامل مع الأمور المالية، وكذلك فإن وضوح قواعد العمل في المؤسسات سوف يدفع العاملين إلى احترام تلك القواعد وعدم الخروج عن النصوص الجديدة بعد تعديلها من قبل الجهات الرقابية، ويتفق الباحث مع كوساك (٢٠١٤م) في التأكيد على أهمية وضوح قواعد العمل في المؤسسات إلا أنّ الباحث يرى أنّه لا يجب التعجل في تعديل المواد أو النصوص لاختلاف طبيعة العمل في كل مؤسسة عن الأخرى، وإمّا يُكتفى فقط بتفسير تلك النصوص بشكل كامل وصريح.

أكد مدكور (٢٠١٧م) أن الحوكمة المؤسسية تُساهم في تفعيل القانون في المؤسسات العامة والخاصة، وأشار باهور (٢٠١٤م) إلى أن الجهات الرقابية تُشدد على أن القانون واللوائح هي التي تحكم المؤسسات وتقوم بدور فعال في سبيل الحفاظ على هبة تلك المؤسسات، ومن أجل حفظ الحقوق العامة، ويرى زوكولتو (٢٠١٤م) أن اللوائح والقوانين التي تحكم بعض المؤسسات العامة أو الخاصة أصبحت لوائح وقوانين قديمة ولم تتعرض للتحديث؛ ومن ثم فإن الجهات الرقابية قد تعجز عن إيجاد حلول للعديد من المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات، ويرى الباحث أنه لا بد من إقامة حوار مجتمعي بين المتخصصين حول حتمية تعديل اللوائح التي تخضع لها المؤسسات العامة وخاصة إذا كانت تلك اللوائح مضي عليها أكثر من عشر سنوات بدون تعديل.

أكد مدكور (٢٠١٧م) أن الحوكمة المؤسسية تُساهم - بشكل كبير - في الفصل بين السلطات بين كافة الأطراف، فالإدارة العليا تعرف حدود سلطاتها، والعاملون داخل المؤسسات يعرفون حجم المهام المكلفين بها، كما أن المدير المباشر أيضاً يعرف حدود ما يطلبه من العاملين، وأشار الشلوي (٢٠١٦م) إلى أن الجهات الرقابية تحاول أن ترسم المهام الوظيفية طبقاً للأوضاع الجديدة داخل المؤسسات، ويرى الباحث أن الفصل بين السلطات قد يكون كلاماً نظرياً في العديد من الحالات؛ حيث إن بعض المؤسسات تحاول إجبار العاملين فيها على تحمّل العديد من المسؤوليات غير المكلفين بها في الواقع.

أشار الشلوي (٢٠١٦م) إلى أن تفعيل مبدأ الحوكمة المؤسسية قد ساهم في احترام حقوق العاملين، والتأكيد على منح العاملين المتميزين في أعمالهم على مزيد من الحوافز والأجور والعطايا، وكذلك فإن المخينة (٢٠١٦م) أكدت على أن حقوق العاملين مكفولة بقوة القوانين الداخلية لدى المؤسسات، ويرى الباحث أن المؤسسات في الوقت الراهن نتيجة تطبيق معيار الحوكمة المؤسسية لا يمكنها أن تقوم بالجور على حقوق العاملين؛ وذلك لوجود وسائل اتصالات حديثة للعاملين يمكنهم من خلالها كشف تجاوزات

المؤسسات أمام العالم؛ ولذلك فإن تطبيق مبدأ الحوكمة المؤسسية سيساهم في وضع حدود للقرارات الإدارية الخاطئة تجاه العاملين.

أكد زوكولثو (٢٠١٤م) أن تطبيق مبدأ الحوكمة المؤسسية يؤكد على ضمان حرية الحصول على المعلومات عن المؤسسات والشركات في أي وقت؛ وذلك لضمان كسب ثقة المتعاملين، ولتعزيز ثقة الجمهور في الجهات الرقابية التي طبقت مبدأ الحوكمة المؤسسية، ويرى الباحث أن تطبيق الحوكمة المؤسسية ساهم - بشكل كبير - في تعزيز حرية الحصول على المعلومات، كما أن تقارير الهيئات الرقابية عن الأوضاع داخل المؤسسات يتناولها الجمهور بالكثير من الاهتمام، الأمر الذي يشير إلى أهمية الدور الإعلامي البارز الذي تمارسه المؤسسات الرقابية في سبيل تعزيز دور الحوكمة المؤسسية.

أكد البسام (٢٠١٥م) أن الجهات الرقابية تسعى لتطبيق واعتماد الحوكمة المؤسسية في كافة مجالات الحياة العامة، وكذلك فإن ممارسة الحوكمة المؤسسية تُعَدُّ من حقوق المواطن الأساسية في أي مجتمع؛ حيث إن الاطلاع على السياسات الاقتصادية والقرارات التي تتخذها المؤسسات، وقيام المواطن بتفضيل الاستثمار في قطاع معين دون الآخر يُرَتِّب فكرة حرية الرأي، ويتفق الباحث مع البسام (٢٠١٥م) في أن ممارسة الحوكمة المؤسسية تُساهم في شيوع مزيد من الحريات في المجتمع، إلا أنه يرى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية لا يجب أن يكون قاصراً على الموظف العام في المؤسسات فقط دون النظر إلى القيادات العليا، فقد تكون تلك القيادات أحد أسباب الفساد المالي والإداري، وأشار كوساك (٢٠١٤م) إلى أن ممارسة وتطبيق الحوكمة المؤسسية مرهون بحجم الحريات الممنوحة للمواطنين في المجتمع؛ ومن ثمَّ فإن تزايد حالات الفساد المالي والإداري التي تظهر في الدول النامية والفقيرة تعد ظاهرة طبيعية للغاية، ويرى الباحث أن القانون يُساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية في كافة مجالات الحياة العامة.

أشار مذكور (٢٠١٧م) إلى أن استخدام الجهات الرقابية لسلطاتها الممنوحة لها من قبل الدولة في ضرورة محاسبة من يثبت تورطه في قضايا الفساد والتعدي على أموال الدولة بدون وجه حق، كما أن الزعيم (٢٠١٥م) أشار إلى ضرورة اتباع الإجراءات المتعارف عليها مع ضرورة منح العاملين المتورطين الفرصة لإثبات براءتهم طالما كان ذلك ممكناً، وتقديم الأدلة الثبوتية التي تنفي عنهم الاتهامات قدر الإمكان، ويرى الباحث أن فكرة المحاسبة والمساءلة تحفظ للمؤسسات هيبتها من تعدي الموظف العام على أموال الدولة بدون حق، كما أن فكرة المحاسبة تحفظ للمؤسسات هيبتها من التجاوزات الإدارية غير المقبول وجودها في هذه النوعية من المؤسسات، ويرى الباحث أن فلسفة العقوبة ليس لتفعيل فكرة العقاب، بل لإعادة تأهيل الموظفين الذين ارتكبوا جرائم تعدي على الأموال بضرورة رد الأموال إلى المؤسسات وحصولهم على الجزاء الملائم وإعادة تأهيله مرة أخرى في وظائف غير متعلقة بالمال العام أو وظائف ذات طابع وظيفي محدود، أو عقوبته عقوبة رادعة بالفصل من المؤسسة إذا ثبت تورطه مرة أخرى؛ ولذلك فإن الباحث يرى أن فكرة المحاسبة والمساءلة تمهد الطريق لتعويد المجتمع على تطبيق الحوكمة المؤسسية في كافة مجالات الحياة وإنزال العقاب الملائم في الوقت المناسب، مع إعادة تأهيل هؤلاء العاملين مرة أخرى للاندماج في المؤسسات مرة أخرى، ورفع مستوى إنتاجيتهم بشكل كبير دون السماح لهم بتكرار تجارب الفساد المالي والإداري، ويرى الباحث أن الجهات الرقابية لديها العديد من الأسس والمعايير في مسألة العقاب والمحاسبة دون الإخلال بحقوق الموظف، وكذلك البحث في أسباب تحاييله وحصوله على أموال بغير حق من المؤسسة التي يعمل بها؛ ومن ثم فإنه يمكن القول: إن دراسة مالك (٢٠١٩م) قد أوضحت أن هناك علاقة بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء القضائي؛ ومن ثم فإن الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة إحصائية بين تطبيق الحوكمة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهو ما يدل على تحقق هدف الدراسة بشكل واضح؛ وهو تأثير الحوكمة المؤسسية

في العلاقة بين التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتشير الدراسة إلى أن التحول الرقمي له دور بارز في عملية تنمية المهارات الإدارية بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وخاصةً من جانب توفير أكبر قدرٍ من المعلومات الذي يُساهم في عملية تنمية المهارات الإدارية.

٣،٥ إسهامات الدراسة:

حققت الدراسة مجموعة من الإسهامات العلمية والعملية والمنهجية والتوصيات والمقترحات كالآتي:

١،٣،٥ الآثار والإسهامات الأكاديمية:

فيما يتعلّق بالآثار المترتبة على الجانب الأكاديمي، أضافت الدراسة المساهمات التالية:

أولاً: تمكنت الدراسة من صياغة هيكل صالح لدراسة التحول الرقمي، وتنمية المهارات الإدارية، والحوكمة المؤسسية بطريقة مباشرة وغير مباشرة، واستُخدم في هذا النموذج الأبعاد التي تمثلها فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والتي بدورها تمثل المتغيرات، وتم تأكيد تلك الأبعاد بواسطة أساليب إحصائية حديثة لتعزيز استخدامها في دراسات مستقبلية أخرى.

أمّا المساهمة الثانية: فكانت في معرفة مدى تطبيق وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة للأبعاد الثلاثة: (التحول الرقمي، وتنمية المهارات الإدارية، والحوكمة المؤسسية)؛ ومن ثمّ تستفيد وزارة الداخلية من النتائج في الوقوف على نقاط الضعف ومحاولة تطويرها وتطبيقها في مراكز تقديم الخدمة بوزارة الداخلية.

ثالثاً: تم وضع إطار مفاهيمي يدرس علاقة تأثير التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية من خلال الحوكمة المؤسسية بما يتناسب مع نظرية المهارات المتعددة، وكانت مساهمة الدراسة في تحليل وتفسير

العلاقات بين المفاهيم الثلاثة على مستوى الأبعاد التي تكوّنت منها الدراسة وأكسبتها عمقاً علمياً.

٢،٣،٥ الآثار والإسهامات العملية:

كشفت نتائج الدراسة أهمية التحول الرقمي كمتغير مستقل لدراسة مشكلة الدراسة، والتي بيّنت تحديداً وجود علاقة إحصائية إيجابية قوية التأثير على تنمية المهارات الإدارية كمتغير تابع، باستخدام متغير الحوكمة المؤسسية كمتغير وسيط يرفع من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط؛ وعليه فإن مساهمة هذه الدراسة العملية تكمن في دراسة العلاقة الداخلية للمتغيرات بشكل تفصيلي في خطوة استباقية لتحديد أولوياتها، وقوة تأثيرها منفردة؛ حيث أكدت النتائج على أهمية التركيز على تنمية المهارات الإدارية في مراكز تقديم الخدمة بوزارة الداخلية.

٣،٣،٥ الآثار والإسهامات المنهجية:

إن منهجية الدراسة الحالية لا تختلف كلياً عما جاءت به المنهجيات بالدراسات السابقة، وإنما تشترك معها في بعض الجزئيات وتنفرد في بعض الجزئيات الأخرى، والتي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية اعتمدت في تحليل العلاقات بين عوامل دراستها على برنامج التحليل الإحصائي (SMART PLS).

فضلاً عن استخدام الدراسة الحالية المتغير الوسيط في أتمودجها النظري، وهذا ما يضيف إسهامات منهجية مقارنة بالدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية - في حدود علم الباحث - وخلاصة القول: إنه يمكن لنا أن نؤجر بأن الدراسة الحالية اختلفت في تصميم منهجيتها عن الدراسات السابقة في مخطط أتمودجها النظري، وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها، وأسلوب تحليل بياناتها.

٤,٥ التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة نتائج الدراسة الحالية فإنه يُوصى بالآتي:

١. ضرورة تطوير وصقل المهارات الإدارية والذاتية لرجل الشرطة عن طريق التدريب وورش العمل والندوات وغيرها، والتركيز على امتلاك هذه المهارات عند اختياره.

٢. توفير برامج حماية البيانات والمعلومات التي تخص العاملين والمتعاملين في كافة التعاملات عن طريق وضع وتحديث التشريعات القانونية والسياسات اللازمة.

٣. تشجيع المتعاملين على زيادة الإقبال على الخدمات الإلكترونية، وذلك باستحداث أساليب تدفع المتعاملين إلى تفضيل الخدمات الإلكترونية بواسطة الهاتف أو المنصات المتاحة.

٤. ضرورة استحداث تخصصات في كليات الشرطة أو إضافة مواد دراسية تتلائم مع إحتياجات الوظائف الحديثة.

٥. تأكيد دور الإدارة العليا في مراكز تقديم الخدمة بأخذ التغذية الراجعة من العاملين تجاه بيئة عملهم، والتعريف على مواطني القوة وتعزيزها، والوقوف على مواطن الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٦. تطوير أدوات ومهارات قياس الأداء الوظيفي، من خلال إشراك مديري مراكز تقديم الخدمة في القيادات الشرطية والقائمين على وضع القوانين بوزارة الداخلية لمواكبة المستجدات.

٧. حوكمة الأعمال في جميع مراكز تقديم الخدمة من أجل التأكد من سير الأعمال بموضوعية وشفافية وتوحيد الإجراءات والرسوم.

٥،٥ المقترحات:

١. إجراء دراسة للعوامل بشكل تفصيلي في صورة متغيرات مستقلة، وتقييم دور كل منها على حدة، ومدى تأثيرها على المتغير التابع.
٢. الرصد المستمر لآراء المتعاملين عن مدى فعالية رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم من قبل وزارة الداخلية.
٣. توفير منصات إلكترونية تعمل من خلالها الوزارات بشكل متكامل؛ بحيث تدعم هذه المنصة الخدمات الحكومية المقدمة، وتدعم أيضاً الخدمات الموجهة للعاملين والمتعاملين، ويجب أن تتميز بالكفاءة والفاعلية من حيث التكلفة والإدارة والتنفيذ والاستفادة من توفير الوقت والجهد.
٤. الاستفادة من تجارب بعض الوزارات والهيئات في التحول الرقمي، وتوفير الميزانية المناسبة لتطبيق هذه التجارب في وزارة الداخلية.
٥. تقترح الدراسة استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كأحد المتغيرات التي تؤثر في تنمية المهارات الإدارية للموظفين.

٦،٥ الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية باستخدام الحوكمة المؤسسية بمراكز تقديم الخدمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. ولقد برزت أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على الكثير من الجوانب النظرية والعملية؛ حيث سلّطت الضوء على الإطار النظري للتحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية، والنظريات التي استخلصت منها متغيرات الدراسة بشكل واضح، كما أن الدراسة سلّطت الضوء على مبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية، وكيفية مزج الحوكمة المؤسسية، واعتماد تطبيقها في مراكز تقديم الخدمة بوزارة الداخلية

بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما سلطت الضوء على الإطار المفاهيمي للتحوّل الرّقميّ، وتنمية المهارات الإداريّة، والحوكمة المؤسّسيّة، والمعايير الواجب تطبيقها في المؤسّسات الحكوميّة، وما آلت إليه التقارير الحكوميّة بشكل ملحوظ.

وكذلك فإن الدراسة قد سلطت الضوء على الجانب العمليّ؛ حيث إن الدراسة استخدمت متغيّر الحوكمة المؤسّسيّة بوصفه متغيّراً وسيطاً في العلاقة بين المتغيّر المستقلّ والمتغيّر التابع؛ حيث برز المتغيّر المستقلّ - التحوّل الرّقميّ، وبرز المتغيّر التابع - تنمية المهارات الإداريّة، كما أن لكل متغيّر من المتغيّرات الرئيسيّة متغيّرات فرعيّة؛ حيث اعتمدت الحوكمة المؤسّسيّة على المتغيّر الفرعيّ الأول - الحوكمة، والمتغيّر الفرعيّ الثاني - الشفافية، في حين أن المتغيّر التابع قد اعتمد على ثلاثة متغيّرات فرعيّة؛ هي المهارات السلوكيّة، والمهارات الفنيّة، والمهارات التقنيّة، وكذلك فقد اعتمد متغيّر التحوّل الرّقميّ على ثلاثة متغيّرات فرعيّة، هي تقييم الأداء، وإدارة المسار، والتدريب. كما أن الدراسة تسلّط الضوء على النموذج المستخرج من تحليل نمذجة الهندسة البنائيّة لمتغيّرات الدراسة.

ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ لوصف وتحليل أثر التحوّل الرّقميّ على تنمية المهارات الإداريّة باستخدام الحوكمة المؤسّسيّة بمراكز تقديم الخدمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربيّة المتحدة، ويرجع السبب الرئيسيّ لاختيار المنهج الوصفيّ التحليليّ من أجل تحليل أهداف وفرضيّات الدراسة بشكل كبير، ولقد بلغ مجتمع الدراسة ٨٧٤، وبلغت عينة الدراسة ٣٥١؛ حيث تم توزيع ٤٠٠ من الاستبانة الإحصائيّة، وبلغت عدد الاستثمارات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائيّ بنسبة ٨٧,٨٪، كما أن نسبة عدد الاستثمارات غير المكتملة بلغت ٦,٢٪، وكذلك فإن عدد الاستثمارات التي لا تصلح ٦٪.

ويعتبر المنهج الوصفيّ التحليليّ هو المنهج الذي يُستخدم من أجل إيجاد العلاقات بين المتغيّرات بعضها مع بعض؛ حيث تحتوي الدراسة على أربعة أسئلة وأربعة أهداف وأربع فرضيّات، ثلاث فرضيّات مباشرة وفرضية واحدة غير مباشرة؛ وقيس الهدف الأول أثر التحوّل الرّقميّ على تنمية المهارات الإداريّة، أما الهدف الثاني فيقيس أثر التحوّل الرّقميّ على الحوكمة المؤسّسيّة، أما الهدف الثالث فيقيس أثر الحوكمة المؤسّسيّة على تنمية المهارات الإداريّة، وكذلك فإن الهدف الرابع يقيس أثر الحوكمة المؤسّسيّة في العلاقة

بين التحوّل الرّقميّ على تنمية المهارات الإداريّة بمركز الخدمة بوزارة الداخليّة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة.

ولقد توصّلت الدراسة إلى الكثير من النتائج، من بينها أن هناك علاقة إحصائيّة بين التحوّل الرّقميّ على تنمية المهارات الإداريّة؛ حيث حصلت الفرضيّة على أقل من ٥٪ وهو مستوى المعنويّة بشكل واضح، كما أن الفرضيّة الثانية قد حصلت على مستوى معنويّة أقل من ٥٪؛ وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إحصائيّة على التحوّل الرّقميّ على الحوكمة المؤسّسيّة بمراكز تقديم الخدمة بوزارة الداخليّة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة، وكذلك فقد حصلت الفرضيّة الثالثة على مستوى معنويّة أقل من ٥٪؛ حيث أظهرت أن هناك علاقة إحصائيّة بين الحوكمة المؤسّسيّة على تنمية المهارات الإداريّة بمراكز تقديم الخدمة بوزارة الداخليّة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة، كما حصلت الفرضيّة الرابعة على مستوى معنويّة أقل من ٥٪؛ فكشفت النتائج أن هناك تأثيراً إحصائياً للحوكمة المؤسّسيّة في العلاقة بين التحوّل الرّقميّ على تنمية المهارات الإداريّة بمراكز تقديم الخدمة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة.

ولقد كشفت جميع النتائج التي حصلت عليها الدراسة في النموذج الهيكلي أنها حقّقت مستوى المعنويّة؛ حيث أوضح مُعامل فرونال ليكار أن الفقرات قد حصلت على ٠,٧٠ فما فوق. ومن الجدير بالذّكر أن جميع النتائج التي توصّلت إليها الدراسة تتماشى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة الخاصّة بالتحوّل الرّقميّ وتنمية المهارات الإداريّة والحوكمة المؤسّسيّة. كما كشفت الدراسة عن النظريات التي استخدمتها بشكل ملحوظ؛ حيث استخدمت هذه الدراسة نظريّة المهارات المتعدّدة والكثير من النظريات الأخرى التي تشير إلى متغيّرات الدراسة الرئيسيّة بشكل واضح.