

"دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي - دراسة تطبيقية على
وزارة الإعلام بدولة الكويت"

إعداد الباحث:

د. محمد على أحمد عبد الله الحداد

إختصاصي بحوث تطوير اداري بوزارة الإعلام في دولة الكويت



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستويات توافر بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي، والتعرف على أثر مبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي، والتوصل إلى بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتساعد المسؤولين بالوزارة محل الدراسة في ضرورة الاهتمام بمبادئ الحوكمة والتي قد تساعد في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بقطاع الشؤون الادارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت، والذي يقدر (350) مفردة، واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين، وبلغ عدد الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي (312) استمارة استقصاء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن بعد نتائج العملاء يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأربعة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: مبدأ النزاهة، يليه مبدأ العدالة والمساواة، ثم مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ المشاركة الفعالة، وأن بعد نتائج الأفراد يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: مبدأ المشاركة الفعالة، يليه مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ العدالة والمساواة. وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة الوفاء بمتطلبات تطبيق الحوكمة والتي أقرها الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت، والاهتمام برفع مدركات العاملين بمبادئ الحوكمة وخصيصاً مبدأ العدالة والمساواة، والاهتمام برفع مدركات العاملين لبعدي نتائج التميز المؤسسي وخصيصاً بعد نتائج العملاء، والاهتمام بتطبيق مبادئ الشفافية، والنزاهة، والمشاركة الفعالة، والعدالة والمساواة كأهم أربع مبادئ للحوكمة من زاوية التأثير في بعدي نتائج التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة - نتائج نموذج التميز الأوروبي - وزارة الإعلام بدولة الكويت.

1- المقدمة: Introduction

أصبح موضوع الحوكمة أكثر أهمية من أي وقت مضى، ليس فقط على المستوى المحلي والوطني؛ بل على مستوى الجهات الفاعلة والمنظمات الدولية والإقليمية، مثل: البنك الدولي (World Bank) والأمم المتحدة (United Nations) ووكالاتها المتخصصة، مثل: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (Moraru, 2012: 80). ويشير مصطلح الحوكمة (governance) بصفة عامة إلى السياسات والإجراءات الرسمية داخل المؤسسات لاتخاذ القرارات الخاصة بخطة العمل (Johnson et al., 2017:11).

وعلى الجانب الآخر، تبحث المؤسسات عن التميز في الأداء من أجل تأمين نجاحها واستمرارها في الأسواق، وذلك من خلال النمو النوعي الذي يجمع بين خدمة وإرضاء العميل الداخلي والخارجي، حيث أضحت البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز المؤسسي. فالتميز هو أحد الدعائم الأساسية التي تسعى جميع المنظمات الدولية إلى اعتمادها في جميع مجالات العمل. والذي سوف يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءة مخرجاتها (Alamiri et al., 2020).

وبناءً على ما سبق يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل الممكنات وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهة نظر العاملين في قطاع الشؤون الادارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت، في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا المجال، والعمل على تقديم مجموعة من التوصيات لقيادة الوزارة، وللعاملين في مجال التطبيق للمساعدة على الارتقاء بها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والمساهمة في تميزها.

2- مشكلة الدراسة: The Study problem

في ضوء الفجوة البحثية التي تبينت من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة، والمتمثلة في ندرة الدراسات السابقة - على حد علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين مبادئ الحوكمة والتميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM، وذلك على الرغم من أن هناك دراسات تناولت أثر مبادئ الحوكمة في التميز المؤسسي ولكن ليس وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وهو ما يُعد فجوة بحثية يحاول الباحث تغطيتها في هذه الدراسة. فقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على بعض العاملين في قطاع الشؤون الإدارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت، وذلك بهدف التعرف على مدى توافر مبادئ الحوكمة والتميز المؤسسي. وتمثلت في إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين في القطاع، لاستطلاع آرائهم حول متغيري الدراسة، وقد كشفت هذه الدراسة عن العديد من المؤشرات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيري الدراسة على أساس الوسط الحسابي

أقل من الوسط الحسابي		أعلى من الوسط الحسابي		العبارات
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
مبادئ الحوكمة				
50%	15	50%	15	تُتيح الوزارة وثائق منشورة حول أهدافها وفلسفة عملها، ويتم إتاحتها للجمهور.
53.3%	16	46.7%	14	تُوفر الوزارة منظومة تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.
53.3%	16	46.7%	14	تتشر الوزارة قائمة القيم التي تتبناها وتشكل موجبات الأفعال للعاملين بالوزارة.
50%	15	50%	15	يتم إجراء استطلاعات رأي لتحديد توجهات الفئة المستفيدة من خدمات الوزارة وأصحاب المصلحة.
63.3%	19	36.7%	11	توجد آلية للشكاوى في حالة التمييز في المعاملة وتوقيع الجزاء المناسب.
63.3%	19	36.7%	11	توجد رؤية معتمدة ومنفذة حول استدامة الوزارة.
التميز المؤسسي				
53.3%	16	47.7%	14	يزداد رضا العملاء بشكل مستمر.
56.7%	17	43.3%	13	تجمع البيانات لقياس رضا العاملين.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- فيما يخص مبادئ الحوكمة:

أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى وجود انخفاض في آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث أشار 50% إلى افتقاد الشفافية، ويرى 53.3% عدم توافر مبدئي المساءلة والنزاهة، فيما أوضح 50% نقص توافر مبدأ المشاركة الفعالة للعاملين، ويرى 63.3% عدم توافر مبدئي العدالة والاستدامة.

- فيما يخص التميز المؤسسي:

أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية أيضاً إلى وجود انخفاض ملحوظ في آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول أبعاد التميز المؤسسي، حيث يرى 53.3% قصوراً في بعد نتائج العملاء، ويرى 56.7% نقص في توافر بعد نتائج الأفراد.

ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية يرى الباحث وجود قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة، مع وجود انخفاض في التميز المؤسسي للقطاع، والذي قد يعوق وزارة الإعلام عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومسايرة التطور ويقودها إلى التراجع والاختلال التنظيمي، وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- إلى أي مدى تتوافر مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة الفعالة، والعدالة والمساواة، والاستدامة) في وزارة الإعلام بدولة الكويت؟
- 2- هل تتحقق نتائج نموذج التميز الأوروبي (نتائج العملاء، ونتائج الأفراد) في وزارة الإعلام بدولة الكويت؟
- 3- هل يوجد تأثير معنوي لمبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإعلام بدولة الكويت؟

3- أهداف الدراسة: The Study Objectives

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والتساؤلات المنبثقة منها، فإن هذه الدراسة يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بوزارة الإعلام بدولة الكويت.
- 2- تحديد مستويات توافر بعدي النتائج بنموذج التميز الأوروبي بوزارة الإعلام بدولة الكويت.
- 3- التعرف على أثر مبادئ الحوكمة في بعدي النتائج بنموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإعلام بدولة الكويت.
- 4- التوصل إلى بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتساعد المسؤولين بالوزارة محل الدراسة في ضرورة الاهتمام بمبادئ الحوكمة والتي قد تساعد في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي.

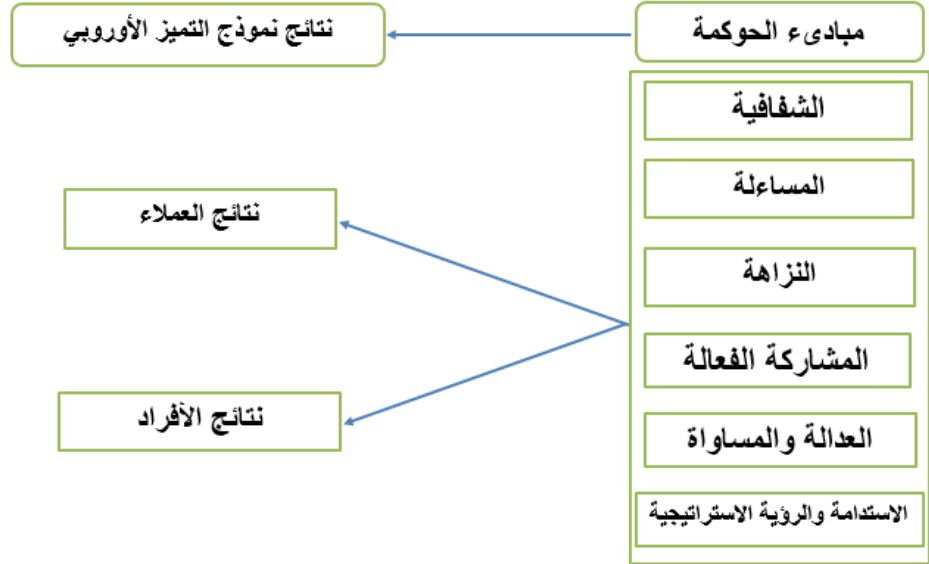
4- فروض الدراسة: The Study Hypotheses

تحقيقاً لأهداف الدراسة، تختبر الدراسة الفرضين التاليين:

- 1- إن مبادئ الحوكمة تؤثر معنوياً في نتائج العملاء كأحد بعدي نتائج النموذج الأوروبي للتميز.
- 2- إن مبادئ الحوكمة تؤثر معنوياً في نتائج الأفراد كأحد بعدي نتائج النموذج الأوروبي للتميز.

نموذج الدراسة : The Study Prototype

يمكن صياغة النموذج الذي يوضح العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة وذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (1)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مقياس (UNDP, 2008) ومقياس (Dahlgard et al., 2013)

5- أهمية الدراسة The Study importance

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات العربية التي تدرس العلاقة بين الحوكمة وعلاقتها بنتائج نموذج التميز الأوروبي المتميز المؤسسي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك الإطار.
- التأصيل العلمي لمفهوم الحوكمة والتميز المؤسسي من منظور النموذج الأوروبي للتميز.
- إثراء البحوث في هذا المجال، وبالتالي فتح المجال أمام الباحثين للدراسة في هذا المجال.

ب- الأهمية التطبيقية:

- تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تقديم بعض التوصيات لقيادات و متخذ القرار في وزارة الإعلام بدولة الكويت من شأنها زيادة مستوى التميز في المؤسسات الحكومية بوجه عام، وفي القطاع قيد الدراسة بوجه خاص ومساعدة قيادات الوزارة في تحقيق أهدافها وتميز خدماتها.
- نجاح الوزارة في الاستفادة من توصيات تلك الدراسة سوف يعود بالفائدة على المجتمع أجمع والتأثير عليه بشكل إيجابي.

6- حدود الدراسة The study limits

- الحدود الموضوعية: تم بحث دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي.
- الحدود المكانية: اقتصر مجال التطبيق في الدراسة الحالية في قطاع الشؤون الادارية والمالية بوزارة الإعلام بدولة الكويت وزارة الإعلام بدولة الكويت.
- الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية في الدراسة الحالية على العاملين بقطاع الشؤون الإدارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت.
- الحدود الزمانية: وتعني الفترة الزمنية التي تم فيها جمع بيانات الدراسة، وقد قام الباحث بجمع البيانات خلال النصف الثاني من عام 2022.

7- مصطلحات الدراسة: Terms of the study

يتناول الباحث فيما يلي مصطلحات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- مفهوم الحوكمة **Governance**: مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية، والعدالة والمساواة، والمشاركة الفعالة، والنزاهة، والمسائلة بهدف تحقيق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل (Khatib et al., 2022).
- التميز المؤسسي **Organizational Excellence**: القدرة على النمو والتحسين في جميع جوانب المنظمة، مع مراعاة التوازن بين جميع احتياجات وتوقعات المستفيدين واحترام أعلى مستويات رضاهم (Al-Ma'aitah et al., 2020).
- نموذج التميز الأوروبي **EFQM**: هو إطار غير حتمي يحلل العلاقات بين ما تفعله المنظمة (معايير التمكين) ونتائجها التي يمكن أن تحققها (نتائج العملاء، نتائج الأفراد) (Keshtegar et al., 2021).

8- الخلفية النظرية للدراسة: The Study Literature Review

يتناول الباحث فيما يلي الخلفية النظرية لكل من مبادئ الحوكمة، ثم الخلفية النظرية لأبعاد نتائج نموذج التميز الأوروبي. وذلك على النحو التالي:

- الخلفية النظرية لمبادئ الحوكمة:

بداية يتناول الباحث التعريفات المختلفة للحوكمة، وذلك على النحو التالي:

يعرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP الحوكمة بأنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والادارية لإدارة شؤون الدولة علي كافة المستويات من خلال آليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها (UNDP, 2007).

بينما يعرفها البنك الدولي على أنها الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية (The World Bank, 2012).

وأخيرًا يعرفها (Madhani & Pankaj, 2020) على أنها تمثل إدارة أعمال مسؤولة وموجهة نحو خلق القيمة على المدى الطويل، حيث تركز حوكمة الشركات على هيكل الشركة وعملياتها لضمان السلوك العادل والشفاف والخاضع للمساءلة.

أما عن مبادئ الحوكمة، فقد سعت العديد من الهيئات الدولية لوضع أهم مبادئ لحوكمة الشركات، وقد أشار **معمر وعلي (2015)** إلى أن مبادئ حوكمة الشركات تمثل القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها. وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة تتعلق بما يلي:

أ- **حقوق المساهمين:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة شركات حماية حقوق المساهمين، من خلال تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على معلومات خاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح الشركة.

ب- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة للمساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين، والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

ج- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

د- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

هـ- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه لتوجيه الشركات، كما ينبغي أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

ويتناول الباحث في هذه الدراسة مبادئ الحوكمة المتمثلة في مبدأ الشفافية والمصارحة، ومبدأ المساءلة والمحاسبة، ومبدأ النزاهة، ومبدأ المشاركة الفعالة، ومبدأ العدالة والمساواة، ومبدأ الاستدامة والرؤية الاستراتيجية. وفقاً لمقياس (OECD (2004) والذي تم الاعتماد عليه في العديد من الدراسات الأجنبية مثل (Frischtak & Stiyas (2015) والعربية ومنها إبراهيم (2015: 14)، وعبد السلام و سلامة (2017)، والزميتي (2019). ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

أ- **الشفافية Transparency:** يقصد بها توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها.

ب- **المساءلة Accountability:** يقصد بها خضوع صاحب القرار لمساءلة القانون والمواطنين، وتفعيل الإجراءات الرقابية.

ج- **النزاهة Integrity:** يقصد بها الالتزام بالتحقيق في دعاوى الانتهاكات بحيادية ومهنية، وتوافر مدونات للسلوك المطلوب أن يسلكه الأفراد.

د- **المشاركة الفعالة Effective participation:** يقصد بها تهيئة السبل لكافة الأطراف ذات العلاقة للإسهام بفاعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

هـ- **العدالة والمساواة Equality & Equity:** قصد بها الاستناد إلى حكم الدستور والقانون في تسيير جميع شئونها.

و- **الاستدامة والرؤية الاستراتيجية Sustainability and strategic vision:** يقصد بها أن تمتلك الإدارة رؤية واضحة ونظرة طويلة الأمد فيما يتعلق بحوكمة المؤسسات ومتطلباتها.

- الإطار النظري للتميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي على أنه القدرة على النمو والتحسين في جميع جوانب المنظمة، مع مراعاة التوازن بين جميع احتياجات وتوقعات المستفيدين واحترام أعلى مستويات رضاهم (Al-Ma'aitah, et al, 2020).

يتم بناء التميز المؤسسي من خلال تحقيق التوافق بين جميع الأنظمة في المؤسسة لتقديم وتلبية جميع احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة، وعند الحديث عن التميز المؤسسي، من الضروري الإشارة إلى جانبين مهمين، وهما تحديد أصحاب المصلحة (العملاء والعاملين والموردين والمسوقين)، والجانب الآخر هو إدارة العمليات الأساسية لـ (تطوير منتج جديد وجذب العملاء، خفض التكاليف وتلبية الاحتياجات). فضلاً عن العديد من العوامل التي يجب أن تلي في المنظمة لتحقيق التميز منها وضوح أهداف المنظمة، والتزام جميع مستويات القيادة بعملية التحسين والتطوير، وامتلاك القادة لمستوى عالٍ من القدرات والمهارات والابتكار (Hijjawi, 2021).

وقد تم اقتراح نموذج التميز الأوروبي كأحد نماذج التميز المؤسسي، وذلك عام 1988 من قبل 14 شركة أوروبية كبرى، هدفهم هو توعية الشركات الأوروبية من أن التميز أمر ضروري لعملية التحسين المستمر لمساعدة الشركات الأوروبية على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمي. (Para-Gonzalez et al., 2018)

ذكر (Arau'jo & Sampaio (2014) أن النموذج قد تم تحديثه في عام 2012، وأعيدت هيكلته ليتضمن تسعة معايير، تقاس بـ 1000 نقطة، منها 500 نقطة لمعايير التميز (النتائج)، والباقي موزع على المعايير الأساسية (الممكنات أو العوامل المساعدة)، ومن يصل مجموع نقاطه إلى 400 نقطة يعد متميزاً.

وأوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن بداية التميز في الأداء تستغرق وقتاً كبيراً من (5-7) سنوات، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق "300" نقطة فيطلق عليها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسن المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق "500" نقطة فيطلق عليها منظمة جيدة جداً يكون لديها تحسين الأداء واضح، وبعد حوالي سبعة سنوات تحقق "700" نقطة فيطلق عليها منظمة متميزة في الأداء.

ويرى (Para-Gonzalez et al (2018) أن النموذج الأوروبي للتميز EFQM أمر ضروري لعملية التحسين المستمر لمساعدة الشركات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

أما (Safari et al (2019) فذكر أن أهمية النموذج الأوروبي للتميز EFQM تتمثل في أنه يساعد المؤسسات في فهم وضعها الحالي، بالإضافة إلى تطبيق نماذج تدفق التحسين المستمر والتوجيه من خلال التقييم استناداً إلى المعايير التسعة للنموذج.

وأوضح (Hijjawi (2021) أن أهمية التميز المؤسسي تبرز من خلال منح المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وتفضيلاً على المنافسين، حيث أنه يجعل المنظمة متفوقة في أدائها وفي تقديم الخدمة معاً، حيث يساهم في إحداث تأثير إيجابي على تصورات العملاء والعاملين ويحفزهم على التطور المستمر مما يساهم في استمراريتهم على المدى الطويل

وأشار (Keshtegar et al (2021) إلى أن أهمية النموذج الأوروبي للتميز EFQM تكمن في أنه تم تصميم هذا النموذج لمساعدة المؤسسات على التغيير، وتحقيق التحسين المستمر باستخدام مفاهيم الجودة الشاملة، وتمكين المديرين من زيادة فعالية قيادتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار، وزيادة رضا المستفيدين من المؤسسة، وتحديد المواقف لأعمالهم.

ويتم التعبير عن نموذج التميز EFQM القائم على تسعة عوامل أو معايير في قسمين هما:

- عوامل التمكين أو الممكنات **Enablers** : وتعني كيف تتم الأشياء في المنظمة. وتشمل عوامل التمكين أو الممكنات خمسة عوامل رئيسية وهي: القيادة والاستراتيجية، والأفراد، والتحالفات، والموارد والعمليات، والمنتجات والخدمات.
- **عوامل النتائج Results** : وتعني تحقيق المخرجات من تنفيذ معايير التمكين. وتشمل: نتائج العملاء، ونتائج الأشخاص، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية. (Para-Gonzalez et al., 2018)

وتركز الدراسة الحالي على دراسة دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج، ومن ثم يتناول الباحث أبعاد عوامل نتائج نموذج التميز الأوروبي والتي تمثل إنجازات المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، وهي:

أ- نتائج العملاء (Customer results):

أشار Moridani et al (2016: 228) إلى أن المنظمات المتميزة تعتمد على مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالأداء والمخرجات (الإنتاج)، لتحديد التوزيع الناجح للاستراتيجية، ولتدعم السياسات القائمة على حاجات وتوقعات العملاء المستفيدين من الخدمات. ووفقاً لما عرضه نموذج (EFQM, 2019: 15)، فإن المنظمات المتميزة تحقق استمرارية النتائج التي تقابل أو تتجاوز توقعات عملائها.

ب- نتائج الأفراد (People results):

أشار Moridani et al (2016: 228) أن المنظمات المتميزة تطور مجموعة المؤشرات المحددة لتوزيع الاستراتيجية، وتدعم سياساتها القائمة على حاجات وتوقعات الأفراد.

ووفقاً لما عرضه نموذج (EFQM, 2019: 15)، فإن المنظمات المتميزة تحقق استمرارية النتائج التي تقابل أو تتجاوز توقعات أفرادها.

ج- نتائج المجتمع (Society results)

ذكر Moridani et al (2016: 229) أن المنظمات المتميزة تطور مجموعة مؤشرات الأداء والمخرجات المرتبطة، لتحديد التوزيع الناجح للاستراتيجية البيئية والاجتماعية القائمة على حاجات وتوقعات أصحاب المصالح الخارجيين. وطبقاً لما عرضه نموذج (EFQM, 2019: 15)، فإن المنظمات المتميزة تحقق استمرارية النتائج التي تقابل أو تتجاوز الاحتياجات والتوقعات التي تتعلق بأصحاب المصالح داخل المجتمع.

د- نتائج الأعمال (Business results)

وذكر Moridani et al (2016: 229) أن المنظمات المتميزة تطور مجموعة النتائج الإرشادية المالية وغير المالية، لتحديد التوزيع الناجح للاستراتيجيات الاجتماعية والبيئية، وتدعم السياسات القائمة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح الرئيسيين. وطبقاً لما عرضه نموذج (EFQM, 2019: 15)، فإن المنظمات المتميزة تحقق استمرارية النتائج التي تقابل أو تتجاوز احتياجات وتوقعات عمل أصحاب المصالح.

وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مقياس (Dahlgard et al (2013) والمستخدم أيضًا في دراسة Keshtegar et al (2021) لنموذج التميز الأوربي (EFQM)، وهذا المقياس قد حدد سبعة معايير للتميز المؤسسي وهي القيادة، والسياسة والاستراتيجية، والأفراد، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج العملاء ونتائج الأفراد، نظرًا لأن هذا المقياس أكثر استخدامًا من قبل الباحثين، ويتناسب مع مجتمع وطبيعة الدراسة. ومن ثم فإن ما يخص عوامل النتائج طبقًا للمقياس المستخدم هما بعدين فقط، وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذين البعدين:

أ- نتائج العملاء (Customer results) بجمع البيانات لقياس رضا العميل والعمل على زيادته، والمراجعة المستمرة لإشباع أهداف العميل وتوفير دليل بذلك (الدماطي، 2019).

ب- نتائج الأفراد (People results): وذلك بجمع بيانات لقياس رضا العاملين، والعمل على زيادة مستوى هذا الرضاء والمراجعة المستمرة لإشباع أهدافهم وتوفير دليل بذلك (Keshtegar et al., 2021).

9- الدراسات السابقة

أ- الدراسات الخاصة بالحوكمة:

استهدفت دراسة (راضى، 2019) فحص أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية على تعزيز الشفافية والافصاح في التقارير المالية للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود إتفاق في آراء أفراد العينة بخصوص الآثار الايجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تعزيز الشفافية والافصاح في البنوك التجارية بالسعودية، فضلاً عن وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشركات الوساطة المالية والمحاسبين القانونيين من حيث الآثار الايجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة على سوق المال السعودي كما هدفت دراسة (فاروق، 2019) إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى. وقد توصل الباحث إلى بناء تصور مقترح معتمداً على نتائج الدراسات السابقة، والمعطيات العلمية للدراسة النظرية، ودراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات، والدراسة الميدانية لواقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش، وشمل التصور المقترح أربعة عناصر رئيسية هي: المنطلقات الفكرية، ومراحل التصور المقترح، وكيفية التجريب، وآليات ما بعد التجريب.

وفى دراسة أجراها (Khatib et al., 2022) بهدف تقديم مراجعة شاملة للأدبيات الموجودة حول جوانب حوكمة الشركات للسوق المالي. وتحديد الثغرات الحاسمة في الأدبيات وتم استخدام عينة نهائية من 125 دراسة من قواعد بيانات Scopus و Web of Science في هذه الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن هناك اهتمامًا متزايدًا بين الباحثين لمواصلة استكشاف جوانب حوكمة الشركات في ماليزيا بسبب التطوير المستمر لرموز حوكمة الشركات الماليزية. وبالمثل، يكشف الاستعراض أن غالبية الدراسات السابقة كمية وتم إجراؤها باستخدام بيانات مؤرشفة من شركات غير مالية. أيضًا، ركزت الأدبيات الحالية بشكل أساسي على نتائج حوكمة الشركات، وخاصة أداء الشركة.

وسعت دراسة (Chandrakant & Rajesh, 2022) إلى وضع تصور لحوكمة الشركات والاستدامة الاجتماعية في الدول الغربية وتطورت ممارساتها في جميع أنحاء العالم. ومعرفة أثر النتائج البيئية والاجتماعية والحوكمة على أداء الاستدامة للشركات بالتطبيق على 1820 شركة على مستوى العالم. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية ومعنوية للاستدامة الاجتماعية على حوكمة الشركات وبالتالي على أداء الاستدامة الإجمالي للشركات.

ب- الدراسات الخاصة بدراسة نموذج التميز المؤسسي EFQM

هدفت دراسة (الدماطي، 2019) إلى بحث تأثير أبعاد الجداريات القيادية على تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي والتعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه التبادل بين القائد والمرؤوس في هذه العلاقة، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (85) مفردة من العاملين بالقطاعات الخدمية بوزارة المالية بمصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد الجداريات القيادية على أبعاد التميز المؤسسي مع وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد الجداريات القيادية الوعي بالذات، والمهارات الإجتماعية في التبادل بين القائد والمرؤوس، فضلاً عن وجود تأثير طردي ومعنوي للتبادل بين القائد والمرؤوس على أبعاد التميز المؤسسي، كما أن التبادل بين القائد والمرؤوس يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الجداريات القيادية المهارات الإجتماعية، والوعي بالذات فقط، وأبعاد التميز المؤسسي الشراكات والموارد، والأفراد، والسياسة والاستراتيجية فقط.

بينما سعت دراسة (Lasrado, 2020) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي من أجل تطوير فهم أفضل للروابط العرضية بين هذه المجالات الثلاثة، بالتطبيق على عدد 488 من المنظمات الإماراتية التي أظهرت مستوى عالٍ من التميز المؤسسي وفازت سابقاً بجوائز التميز، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التميز المؤسسي، كما أن ثقافة المشاركة لها تأثير على التميز المؤسسي، بينما ثقافة التكيف ليس لها تأثير إيجابي على التميز المؤسسي.

أما دراسة (Al-Ma'aitah, et al., 2020) فقد هدفت إلى تحديد أثر استراتيجية التوظيف على التميز المؤسسي في الأردن 88 موظفاً في 11 شركة حاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية التوظيف (التوظيف والاختيار والتسكين الوظيفي) على التميز المؤسسي.

وفي دراسة أجراها (Hijawi, 2021) بهدف التعرف على أثر ريادة الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة، بالتطبيق على البنك التجاري الأردني. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، المنافسة الشرسية) على كل من القيادة ذات الرؤية والتميز المؤسسي، مع وجود تأثير معنوي للقيادة ذات الرؤية المستقبلية على التميز المؤسسي، كما أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية لعبت دور الوسيط الجزئي بين ريادة الأعمال والتميز المؤسسي.

وهدفت دراسة (Para-González et al., 2021) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نموذج التميز الأوربي EFQM وتحسين براعة التعلم و تشجيع الابتكارات المتزايدة والجزرية بالتطبيق على 200 شركة صناعية إسبانية. وتوصلت الدراسة إلى أن إطار EFQM يعزز الاستغلال والاستكشاف (البراعة) والابتكارات الإضافية والجزرية، فضلاً عن أن قدرات التعلم تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين EFQM و الابتكار.

أما دراسة (Keshtegar et al., 2021) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير نكاه الأعمال على عوامل تمكين نموذج التميز EFQM مع دور الوسيط لمشاركة المعرفة. بالتطبيق على 127 من موظفي بنوك Marvdasht في محافظة فارس في إيران. وتوصلت الدراسة إلى أن نكاه الأعمال له تأثير إيجابي معنوي مباشر وغير مباشر على عوامل تمكين نموذج التميز EFQM، مع وجود تأثير غير مباشر لمشاركة المعرفة على عناصر تمكين نموذج التميز EFQM، ووجود تأثير معنوي مباشر لنكاه الأعمال على مشاركة المعرفة، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر لنكاه الأعمال على عناصر تمكين نموذج التميز EFQM مع الدور الوسيط لمشاركة المعرفة.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، والتي تناولت متغيرات الدراسة، فقد لاحظ الباحث ما يلي:

- تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية الحوكمة وإلقاء الضوء على مفاهيمها ومتغيراتها وأنماط قياسها.
- اختلفت معظم الدراسات السابقة في تحديد مفهوم وأبعاد الحوكمة، ووفقاً لهذه الدراسات فنجد تباين آراء الباحثين حول أبعاد الحوكمة، ويعود هذا التباين إلى اختلاف خلفياتهم النظرية أو اهتماماتهم ببعض الجوانب دون غيرها.
- اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الحوكمة، وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على أبعاد (الكفاءة والفاعلية، العدالة والمساواة، المشاركة الفعالة، الشفافية والمصارحة، المساءلة والمحاسبة)، وفقاً لمقياس (Frischtak & Stiyas, 2015) والتي اعتمدت عليها العديد من الدراسات ومنها دراسة (فاروق، 2019)، لأنها حظيت باتفاق الكثير من الباحثين.
- أن هذه الدراسات قد تعددت و اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، و اختلفت القطاعات التي تناولتها، و اختلفت البيئات التي تمت فيها، و المتغيرات التي تناولتها، و المنهجيات التي إتبعتها.
- تعددت واختلفت تعريفات وآراء الباحثين حول التميز المؤسسي باختلاف تطور نماذج التميز.
- تنوعت أهداف الدراسات الخاصة بدراسة التميز المؤسسي ما بين تحليل العلاقة بين دراسة العلاقة بين نموذج التميز الأوربي EFQM وتحسين براعة التعلم و تشجيع الابتكارات المتزايدة والجزرية مثل دراسة (Para-González et al., 2021)، ودراسة تأثير نكاه الأعمال على عوامل تمكين نموذج التميز EFQM مع دور الوسيط لمشاركة المعرفة مثل (Keshtegar et al., 2021).
- لا توجد دراسات عربية-على حد علم الباحث- تناولت دراسة دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوربي، الأمر الذي دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة في محاولة منها للتعرف على طبيعة تلك العلاقة، وهو ما يُعد فجوة بحثية يحاول الباحث تناولها في هذه الدراسة.

10- منهجية الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة مشكلة وأهداف الدراسة، فيرى الباحث أن المنهج الوصفي التحليلي يعد المنهج الأنسب لإعداد الدراسة. حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه منهج بحثي وطريقة علمية تستخدم لوصف الظاهرة أو الحدث محل الدراسة، ومن ثم تصوير هذه الظاهرة بصورة كمية رقمية، والعمل على وصفها بطريقة وصفية تفسيرية، من خلال جمع المعلومات المقننة حول المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، و ذلك للتوصل إلى دلالات ومؤشرات ذات صلة.

وقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة فرضي الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (25)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية The statistical methods التالية:

- حساب الاحصائيات الوصفية Descriptive Statistics (الوسط الحسابي Mean ، والانحراف المعياري Standard Deviation) لكل من أبعاد مقياسي مبادئ الحوكمة ونتائج نموذج التميز الأوربي، بجانب استخدام اختبار ت لعينة واحدة T test for one sample.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis ، وذلك لاختبار مدى تأثير أبعاد مبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوربي.

11- أداة الدراسة

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء موجهة إلى مفردات الدراسة، والتي انقسمت إلى قسمين: الأول يتعلق بقياس مبادئ الحوكمة، والثاني يتعلق بقياس نتائج نموذج التميز الأوروبي، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد للإجابة على الأسئلة الخاصة بكل من مبادئ الحوكمة وبعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي. وذلك على النحو التالي: موافق بشدة ولها قيمة (5)، موافق بقيمة (4)، محايد بقيمة (3)، غير موافق بقيمة (2) وغير موافق بشدة بقيمة (1).

12- مقاييس متغيرات الدراسة:

The measurements of the research variables

- مبادئ الحوكمة (المتغيرات المستقلة):

اعتمد الباحث في قياس مبادئ الحوكمة على مقياس البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP, 2008)، والذي اعتمدت عليه الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية في صياغة الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري في دولة الكويت في مارس 2019، ويتكون هذا المقياس من 41 عبارة، 9 عبارات تقيس مبدأ الشفافية، و7 عبارات تقيس مبدأ النزاهة، و6 عبارات تقيس مبدأ المشاركة، و6 عبارات تقيس مبدأ العدالة، و6 عبارات تقيس مبدأ الاستدامة.

- بعدي نتائج النموذج الأوروبي للتميز (المتغيرين التابعين):

اعتمد الباحث في قياس بعدي نتائج النموذج الأوروبي للتميز على مقياس (Dahlgard et al (2013) والذي اعتمدت عليه العديد من الدراسات العربية منها دراسة الدماطي (2019)، والأجنبية (e.g., Keshtegar et al., 2021; Zhang, 2019)، والمكون من 10 عبارات، كل بعد من بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي (نتائج العملاء، ونتائج الأفراد) يقاس بخمسة عبارات.

13- مجتمع الدراسة: The research population

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بقطاع الشؤون الإدارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت، والذي يقدر (350) مفردة، واعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين بالقطاع نظراً لصغر حجم المجتمع. وقد قام الباحث بتوزيع (350) قائمة استقصاء على جميع العاملين بمجتمع الدراسة، وذلك عن طريق البريد الإلكتروني، وتم استرداد عدد (327) قائمة استقصاء، تم استبعاد (15) قائمة استقصاء، لكونها غير مكتملة الإجابة وغير صالحة لإخضاعها للتحليل الإحصائي، ومن ثم يصبح عدد الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي (312) استمارة استقصاء بنسبة استجابة 89.14%، وهي نسبة مقبولة في ظل انتشار فيروس كورونا.

14- نتائج الدراسة: The research results

يتناول الباحث فيما يلي نتائج كل من الإحصائيات الوصفية واختبارات لمتغيرات الدراسة، ثم نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي. وذلك على النحو التالي:

- الإحصائيات الوصفية واختبارات لمتغيرات الدراسة:

Descriptive statistics and T Test for the research variables

يوضح الجدول التالي الإحصائيات الوصفية واختبارات لمقاييس أبعاد متغيرات الدراسة:

جدول (2)

الإحصائيات الوصفية لمقاييس أبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	قيمة ت	اختبار مغنوية ت	الاتجاه العام
مبدأ الشفافية	3.9760	.72598	.04110	23.746	.000	متوفر
مبدأ المساواة	3.9002	.66503	.03765	23.909	.000	متوفر
مبدأ النزاهة	3.8419	.73201	.04144	20.315	.000	متوفر
مبدأ المشاركة الفعالة	3.7788	.78667	.04454	17.488	.000	متوفر
مبدأ العدالة والمساواة	3.8232	.67610	.03828	21.506	.000	متوفر
مبدأ الاستدامة والرؤية الاستراتيجية	3.8568	.75084	.04251	20.157	.000	متوفر
نتائج العملاء	3.8205	.72553	.04108	19.976	.000	متوفر
نتائج الأفراد	3.8506	.71968	.04074	20.878	.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- أن مدركات العاملين بقطاع الشؤون الادارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت للأبعاد الستة لمبادئ الحوكمة مرتفعة، وهو ما اتضح من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة.
- 2- يمكن ترتيب مبادئ الحوكمة طبقاً لمدى إدراكها من قبل العاملين بقطاع الشؤون الادارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت كالتالي: مبدأ الشفافية، يليه مبدأ المساواة، ثم مبدأ الاستدامة والرؤية الاستراتيجية، فمبدأ النزاهة، ثم مبدأ العدالة والمساواة، وأخيراً مبدأ المشاركة الفعالة.
- 3- أن مدركات العاملين بقطاع الشؤون الادارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت لبعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي مرتفعة، وهو ما اتضح من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي.
- 4- يمكن ترتيب بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي طبقاً لمدى إدراكها من قبل العاملين بقطاع الشؤون الادارية والمالية في وزارة الإعلام بدولة الكويت كالتالي: نتائج الأفراد ثم نتائج العملاء.

1- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي

جدول (3)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ الحوكمة في بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي

المتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة)		المتغيرات التابعة (بعدي نتائج نموذج التميز الأوروبي)
نتائج العملاء	نتائج الأفراد	

معامل الانحدار المعيارى Beta	معامل الانحدار المعيارى Beta	ت المحسوبة	ت المحسوبة
6.669**	.376	1.992*	.108
-.589	-.042	1.661	.112
.868	.053	6.018**	.353
16.831**	.530	2.176*	.066
4.747**	.266	5.551**	.298
-2.495	-.130	1.581	.079
		بعض مؤشرات النموذج:	
	.834	معامل التحديد المعدل = .848	
	.293	الخطأ المعياري للتقدير = .283	
	260.755**	ف المحسوبة = 289.281**	

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ- أن بعد نتائج العملاء يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأربعة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: مبدأ النزاهة، يليه مبدأ العدالة والمساواة، ثم مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ المشاركة الفعالة. ويشرح نموذج الانحدار 84.8% من التغير الكلي في بعد نتائج العملاء. ومن زاوية مؤشرات جودة توفيق نموذج الانحدار، فإن نموذج الانحدار معنوي عند مستوى معنوية 1%، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 289.281 بمستوى دلالة 0.000 أي ($P \leq 0.01$).
- ب- أن بعد نتائج الأفراد يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: مبدأ المشاركة الفعالة، يليه مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ العدالة والمساواة. ويشرح نموذج الانحدار 83.4% من التغير الكلي في بعد العمليات والمنتجات والخدمات. ومن زاوية مؤشرات جودة توفيق نموذج الانحدار، فإن نموذج الانحدار معنوي عند مستوى معنوية 1%، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 260.755 بمستوى دلالة 0.000 أي ($P \leq 0.01$).

اختبار فروض الدراسة: Testing of the research hypotheses

يقوم الباحث فيما يلي باختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول:

يتمثل الفرض الأول للبحث فيما يلي:

إن أبعاد مبادئ الحوكمة تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد نتائج العملاء. ومن التحليل السابق ثبت أن بعد نتائج العملاء يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأربعة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: مبدأ النزاهة، يليه مبدأ العدالة والمساواة، ثم مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ المشاركة الفعالة.

ومن ثم تثبت صحة الفرض الأول بدرجة كبيرة.

اختبار الفرض الثاني:

يتمثل الفرض الثاني للدراسة فيما يلي:

إن أبعاد مبادئ الحوكمة تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد نتائج الأفراد. ومن التحليل السابق ثبت أن بعد نتائج الأفراد يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد مبادئ الحوكمة، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: مبدأ المشاركة الفعالة، يليه مبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ العدالة والمساواة.

ومن ثم تثبت صحة الفرض الثاني جزئياً.

15- التوصيات: Recommendations

يوصي الباحث القيادات بوزارة الإعلام بدولة الكويت بما يلي:

- 1- الوفاء بمتطلبات تطبيق الحوكمة والتي أقرها الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت، وذلك بضرورة الاهتمام ببناء القيادات ذوي الرؤية الاستراتيجية، ونشر الوعي بمفهوم الحوكمة.
- 2- محاربة التحديات التي تواجه الحوكمة بدولة الكويت، من ذلك محاربة تخوف العاملين من عمليات المساءلة، ومحاربة سيطرة بعض الطبقات على التأثير في المجال العام، والعمل على وضوح الأدوار بين الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة.
- 3- الاهتمام برفع مدركات العاملين بقطاع الشؤون الإدارية والمالية بوزارة الإعلام لكافة مبادئ الحوكمة وخصيصاً بمبادئ العدالة والمساواة، وذلك من خلال التعريف بأحكام القانون والاستناد إليها في كافة المعاملات من خلال دورات تدريبية متخصصة، والمشاركة الفعالة، وذلك من خلال تهيئة السبل للعاملين للإسهام بفعالية في عمليات صنع واتخاذ القرار .
- 4- الاهتمام برفع مدركات العاملين بقطاع الشؤون الإدارية والمالية بوزارة الإعلام لكافة أبعاد التميز المؤسسي وخصيصاً بعد نتائج العملاء، وذلك من خلال تطوير مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالأداء والمخرجات، والعمل على تجاوز توقعات العملاء.
- 5- الاهتمام بتطبيق مبادئ الشفافية، والنزاهة، والمشاركة الفعالة، والعدالة والمساواة كأهم أربع مبادئ للحوكمة من زاوية التأثير في بعدي نتائج التميز المؤسسي.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، هيا عبد العزيز (2015) الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مستقبل التربية العربية، 22 (96)، مصر، 11-72.
- الدماطي، حنان السيد أحمد (2019) التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجداريات القيادية وتحقيق استراتيجيات التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية)، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الزميتي، أحمد فاروق علي (2019) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، ع25، 1 - 62.
- راضى، خنفر مؤيد (2019): أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز الشفافية والإفصاح في التقارير المالية للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا: جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف - مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، ع20، 335 - 350.
- فاروق، أحمد علي الزميتي. (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد - كلية التربية، ع25، 1 - 62.
- عبد السلام، محمود حسين، و سلامة، كايد محمد (2017) درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 11 (1)، سلطنة عمان، 102-122.
- معمر، حمدي، و بلعزوز، بن علي (2015) متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، ع14، 41 - 50.

المراجع الأجنبية:

- Alamiri, M Ameen, A Isaac, O, Alrajawy, I, & Al-Shibami, A (2020) The Moderating Role of the Innovation on the Relationship between Achievement, Enablers Organizational Excellence: Organizational and Business Excellence Model. **International Journal of Management and Human Science**, 4(2), 1-10.
- Al-Ma'aitah, N, Al-Haraisa, Y, & Al-Tarawneh, K (2020) Staffing Strategy as a Way to Achieve Organizational Excellence: **Insights from Jordan**.
- Arau'jo, M & Sampaio, P (2014) The path to excellence of Portuguese organizations recognized by the EFQM model, **Total quality management**, 25, 5, 427-438.
- 47- Calvo-Mora, A., picon-berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C & Cauzo-Bottala, L., (2015). "Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organizational results in the EFQM Excellence model framework", **International Journal of Production research**. 53 ,72, 186-2201.
- Dahlgaard, J.J., Chen, C.K, Jang, J.Y., & Dahlgaard-Park, S.M. (2013) Business Excellence Models: Limitations, Reflections and Further Development. **Total Quality Management & Business Excellence**, 24, 5, 12-45.
- EFQM, (European Foundation for Quality Management). (2019).

- Frischtak, L. & Stiyas, I. (2015) Governance, Leadership and Communication, **Washington: World Bank Publications**, p.4
- Hijjawi, G. (2021) The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. **Management Science Letters**, 11, 1, 57-66.
- Johnson, A, DuVivier, R., & Hambright, W. (2017) Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership. **Leadership and Research in Education**, 4 (1), EBSCO, 10-26.
- Khatib, S.F.A., Abdullah, D.F., Elamer, A. and Hazaea, S.A. (2022), "The development of corporate governance literature in Malaysia: a systematic literature review and research agenda", Corporate Governance, **The International Journal of Business in Society** Vol. 22 (5), 1026-1053
- Keshtegar, A., Ghasemi, M., Hosseini, A., Ahang, F., & Ghaffari, H. (2021) The impact of business intelligence on enablers of EFQM excellence model with mediating role of knowledge sharing. **International Journal of Human Capital in Urban Management**, 6, 2, 173-184.
- 90- Lasrado, F., & Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 38(1), 169-194.
- Madhani, Pankaj M. (2020) **Value Addition through Good Governance in Corporate Sector: Role of Disclosure and Transparency**.
- Moraru, L. (2012) The Romanian Modern University in the Frame of the Academic Profession and Governance. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 69, Elsevier, 79-88.
- Moridani, Chegini. & Kordabadi. (2016) Evaluating performance of Rasht municipality based on EFQM Organizational excellence model, **Journal of Administrative Management**, Education and Training, 12, 5, 225-235.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2004). **Principles of Corporate Governance**, OECD Publications Services, Paris, France, p11.
- Para-González, L.; Jiménez-Jiménez, D.; Martínez-Lorente, A.R., (2018) The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. **Total. Qual. Manage. Bus. Excellence**, 1-21.
- Safari, H.; Sadeghi Moghaddam, M.R.; Garosi Mokhtarzade, N.; Moradi Moghaddam, M., (2019) Developing a conceptual model of organizational excellence maturity based on organizational capabilities (Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran (Hamrahe Aval). **Indus. Manage. (Uni. Tehran)**, 32 (11): 21-44 .
- The World Bank. (2012) Governance and Development, Washington D.C: **World Bank Publication**. P.1
- United Nation Development Program (2007) Governance for Sustainable Human Development, **a UNDP Policy Development**, New York: UNDP, P.3.
- UNDP (United Nations Development Program). (2008) **A users' guide to measuring corruption**. Oslo: UNDP Oslo Governance Centre.
- Zhang, J.; Li, H.; Xia, B.; Skitmore, M.; Pu, S.; Deng, Q.; Jin, W., (2019) Development of a market-oriented EFQM excellence model for analyzing the implementation of quality management in developing countries. **Int. J. Construc. Manage.**, 1-26.
- 3- Chandrakant, R & Rajesh, R. (2022). Social sustainability, corporate governance, and sustainability performances: an empirical study of the effects. **Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing**, 1-13.

“The role of governance principles in achieving the results factors of the European Foundation for Quality Management Model (EFQM) – An applied study on the Ministry of Information in State of Kuwait”

Researcher:

Dr. Mohammad Ali Ahmad Abdullah Al-Haddad

Abstract:

This research aims to determine the extent to which the principles of governance, and the levels of availability of the dimensions of the European Excellence Model enablers are applied, to identify the impact of the principles of governance on the dimensions of the European Excellence Model results, and to reach some recommendations based on the results of the research to help the officials in the ministry to pay attention to the principles of governance which may help in achieving high levels of organizational excellence. **The research population** was represented in all workers in the administrative and financial affairs sector in the Ministry of Information in the State of Kuwait, which is estimated at (350) items, and the researcher relied on a comprehensive inventory method for all workers, and the number of returned forms valid for statistical analysis reached (312) survey forms. **The research reached a set of results**, including that the customer results dimension is positively and significantly affected by four dimensions of governance principles, which are in order to the strength of influence, are as follows: the principle of integrity, followed by the principle of justice and equality, then the principle of transparency, and finally the principle of effective participation, and that the dimension of the results of individuals is directly affected by three principles of governance, the dimensions of the principles of governance, which are in order to the strength of influence, are as follows: the principle of effective participation, followed by the principle of transparency, and finally the principle of justice and equality. **The researcher recommended a set of recommendations**, including the necessity of fulfilling the requirements for implementing governance approved by the national framework for the governance of the government administrative apparatus in the State of Kuwait, and paying attention to raising the employees' perceptions of the principles of governance, especially the principle of justice and equality, and paying attention to raising the employees' perceptions of the two dimensions of the results of organizational excellence, especially the customers results dimension, and attention to the implementation of the principles of transparency, integrity, effective participation, and justice and equality as the four most important principles of governance influencing the two dimensions of organizational excellence results.

Key words: Governance principles; European Foundation for Quality Management Model; Ministry of Information; Kuwait.