



# حوكمة المؤسسات

## Institutions Governance

### مقدمة

- أولاً : مفهوم حوكمة المؤسسات
- ثانياً: الحوكمة بين الأهداف والغايات
- ثالثاً: أهمية حوكمة المؤسسات
- رابعاً: مبادئ الحوكمة
- خامساً: محددات حوكمة المؤسسات
- سادساً: أسس حوكمة المؤسسات
- سابعاً: أبعاد حوكمة المؤسسات
- ثامناً: آليات الحوكمة
- تاسعاً: عناصر الحوكمة

## حوكمة المؤسسات Institutions Governance

### مقدمة:

يشهد العالم حالياً تغيرات سريعة مع تزايد الضغوط على الموارد، وتزايد الطلب على الخدمات وتعقيدات تكلفة الخدمات وتكلفة تقديم الخدمات إذ تتعرض قدرة الحكومات على التصدي للتحديات الجديدة - من ارتفاع متطلبات المواطنين من حكوماتهم. وهنا تنحصر أهمية التمييز بين الحوكمة والحكومة، فالحوكمة هي ما تقوم به الحكومة من رشادة قرارات ورشادة الأنشطة. فالحوكمة تتخذ صور عديدة فكرية لسيادة جغرافية (دولة قومية)، حكومة وإدارة مجموعة مؤسسات (كيان تجاري) - حكومة اجتماعية سياسية (قبيلة أو دولة أو أسرة). على الجانب الأخر فالحوكمة هي الممارسة السياسية أو الحركية للسلطة السياسية (الحكومة). تعد الحوكمة من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحت تطبيقها ساساً لضمان تنظيم العمل في مؤسسات القطاع العام و الخاص على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية بهدف وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

وعند الحديث عن مؤسسة ما سواء كانت حكومية أو خاصة، فإن الحكومة تعني الإدارة المتسقة، والسياسات المتناسكة، والتوجيه، والعمليات، واتخاذ القرارات في جزء معين من المسؤولية. وكننتيجة للاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة يجب مراجعة الأداء الذي تقوم به وقياس أثره والبحث فيما تم تحقيقه وفقاً للمعايير والأهداف التي تم وضعها كأساس لعمل تلك المؤسسة، ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

إن الأداء المؤسسي يجب أن يقوم على وضع منهجية منتظمة ومتكاملة تساعد وحدات النشاط في ترجمة الاستراتيجية التنظيمية إلى عمليات وأنشطة أساسية. كما يجب توفير إطار العمل اللازم لتنظيم وتحليل أنشطة وحدات الأعمال، وتطوير معايير الأداء ورعاية وإعداد التقارير التحليلية حول تقدم العمل في الوحدات، مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية، من أجل ضمان تفعيل وتسهيل صنع القرار الإداري.

## مفهوم الحوكمة Governance Concept:

تعتبر الحوكمة النشاط الذي تقوم به الإدارة، المتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أ، منح السلطة، أو التحقق من الإداء. وهي تتألف إما من عملية منفصلة أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة. وفي بعض الأحيان مجموعة من الناس تشكل حكومة لإدارة هذه العمليات والنظم.

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) أكدت أن الحوكمة مضمون يقوم على أساس المواثيق الموجزة - الواضحة سهلة التطبيق من أجل المساعدة في تحسين الإطار القانوني والمؤسسي والنظامي لتوجيه علاقات إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة ووضع أهداف ورصد ومتابعة الأداء في مضمون أن هناك

انفصال بين الملكية والإدارة، كما أنها تركز على أن أخلاقيات المؤسسة ومصالح المجتمع التي يمكن أن تؤثر في سمعة المؤسسة وتؤثر على نجاحها في الأجل الطويل في جذب المستثمرين ورأس المال طويل الأجل من خلال أحكام واضحة ومفهومة، وتعترف منظمة (OECD) بعدم وجود نموذج معزز جيد للحكومة، وإن الجودة بطبيعتها في التطور والتغير والشفافية والإبداع.

ويمكن تعريف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة الفاعلة عليها، ويقع على عاتقها مسئولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح. ويوضح برنامج الأمم المتحدة (UNDP) تعريف "الحوكمة" على أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية وإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويقرون بالوساطة لحل خلافاتهم.

فالحوكمة إذن هي "نظام وأسلوب إدارة"، يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل أي مؤسسة، سواء كانت مؤسسة حكومية أم مجرد مؤسسة، ويشمل المقومات الإدارية الأساسية لنجاح المؤسسة، وتقويتها على المدى البعيد، وتحديد المسئوليات داخلها، مع ضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

والمقصود "بحوكمة القطاع العام" حيث عرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي بأنها السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المؤسسة الحكومية، والتأكيد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسئول، وتعتبر الحوكمة في القطاع العام عن مدى إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة، والعدالة في توفير الخدمات، وضمان السلوك المناسب والأخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي والإداري.

وهذا يعنى بأن الحوكمة هي الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة.

## أولاً: مفهوم حوكمة المؤسسات Institutions Governance Concept:

من خلال ما سبق فإن حوكمة المؤسسات لها عدة مفاهيم عديدة، نتناول منها:

حوكمة المؤسسات لغوياً: يعني هذا المصطلح عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعياً للشفافية والموضوعية والمسئولية.

وبناء على ما تم عرضه سابقاً للمفهوم اللغوي لحوكمة المؤسسات يمكن تقديم عدد من التعاريف منها ما يلي:

- 1) الحوكمة تعني: إدارة المؤسسة والرقابة من أجل تعظيم الأداء.
- 2) يقصد بالحوكمة: تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول.
- 3) تقوم الحوكمة على أنظمة تستخدم للرقابة على المؤسسة ومجلس إدارتها وأعضائها.
- 4) الحوكمة هي: أنظمة يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع القوق والمسئوليات فيما بين عدة أطراف مثل: مجلس الإدارة والهيئة الإدارية والمساهمين، ويرسم القواعد المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر والرقابة عليها.
- 5) يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسئولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حوكمة المؤسسات.
- 6) تمثل حوكمة المؤسسات: الهياكل، الوظائف (المسئوليات)، العمليات (الممارسات) وتقاليد المؤسسة التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة.
- 7) حوكمة المؤسسات هي: مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني.

ويمكن تناول تعريف للحوكمة على المستوى الجزئي فيتمثل في أنها: "مختلف الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لضمان قيادة فعالة وتحقيق تنسيق داخلي كفيل بتخفيض تكاليف المبادلات التي يوجهها السوق، لذلك أصبح المساهمون يطالبون المسيرين بنموذج حوكمة المؤسسات".

إذن يمكن القول: أن حوكمة المؤسسات تمثل مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة وتقلل من صور التعارض والاختلاف بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

حوكمة المؤسسات إصلاحياً: لقد تعددت التعاريف حول مفهوم حوكمة المؤسسات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، ونظراً لارتباط هذا المفهوم بمجموعة من الأطراف وهي المساهمين والإدارة ومجلس الإدارة والفئات المختلفة مع أصحاب المصالح. ونذكر منها ما يلي:

#### (1) حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المنظمات:

1. تعريف البنك الدولي (WB): هي ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة إدارة الموارد المؤسسية من أجل تنمية اقتصادية واجتماعية.
2. وكما ذكرنا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (le UNDP): ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شئون المؤسسة وأعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع.
3. ويوضح تقرير (Cadbury): حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب.
4. أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED): تعتبر حوكمة المؤسسات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال، والحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسئوليات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشئون المؤسسة المساهمة وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

## (2) حوكمة المؤسسات من وجهة نظر الملاك:

- حوكمة المؤسسات تعرف بأنها الآليات التي يستخدمها مقدمو الأموال للمؤسسة لتأمين أنفسهم، وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم.
- وهي مجموعة العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة المنظمة لنشاطها.
- وحوكمة المؤسسات من جهة نظر المستثمر باعتبارها:
  - الوعد يدفع عائد عادل على رأس المال المستثمر.
  - الالتزام بإدارة وتشغيل استثمارات المؤسسة بفعالية.

## (3) حوكمة المؤسسات من وجهة نظر الإدارة:

- هي واجبات ومسئوليات مجالس إدارة المؤسسات، وإدارة العلاقات مع حملة الأسهم، ومجموعات أصحاب المصالح.
  - هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة.
  - حوكمة المؤسسات تعني بوضع التطبيقات والممارسات السلمية للقائمين على إدارة المؤسسة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السلمية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.
  - حوكمة المؤسسات هي السعي لضمان إدارة المؤسسات بفعالية.
- مما سبق يمكننا القول أن حوكمة المؤسسات هي مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي من شأنها إدارة ورقابة المؤسسات من الناحية المالية وغير المالية من أجل الحفاظ على حقوق ومصالح المساهمين وتنميتها من خلال زيادة العائد هذا من جهة، كما تهتم بمصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة من مديرين، عمال، عملاء، دائنين، ... إلخ.

## لمحة تاريخية عن ظهور ونشأة حوكمة المؤسسات

### Historical View of Governance Birth:

تعود جذور فكرة الحوكمة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجون جاك روسو حيث طرحوا أفكاراً توحى بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد.

إن المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات تعود إلى عدة قرون مضت، في حين يشير البعض إلى أن مصطلح "حوكمة المؤسسات" ظهر في بداية السبعينات. حيث قادت التحقيقات في فضائح (Watergate) إلى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد لعام 1977، والذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية والحفاظ عليها.

كما شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصداقية كانت تعصف بذلك البنك.

وعلى المستوى الدولي تبني الاهتمام بمبادئ الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، عام 1999م أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وتنازلت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحوكمة إن كان على مستوى المنظمات والهيئات الدولية.

### تعريف حوكمة المؤسسات Institutions Governance Definition:

برزت في الآونة الأخيرة بعض المصطلحات المرتبطة بعالم الاقتصاد مثل العولمة والخصخصة وعلى غرار هذه المصطلحات ظهر مصطلح حوكمة المؤسسات والتي تعددت معاني الترجمة له وكذا تعاريفه مما دفع بعض الدول، مثل فرنسا وألمانيا إلى استعمال نفس المصطلح الإنجليزي (Governance) وبذات الحروف مع الاختلاف في طريقة النطق.

هناك العديد من التعاريف التي تخص مصطلح الحوكمة أو الحكم الراشد ، ومن بين هذه التعاريف

نذكر ما يلي :

يشير مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل عام إلى مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، و الممولين و أصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية و قيمة أسهم المؤسسات فى الأجل الطويل و تحقيق الرقابة الفعالة على الإداء.

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية: «مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة و مجلس إدارتها و المساهمين و أصحاب المصالح و تشمل أيضا الهيكل الذي توضح من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها و مراقبة الأداء.»

**تعريف آخر:** «هو نظام متكامل للرقابة المالية و الغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة و الرقابة عليها.»

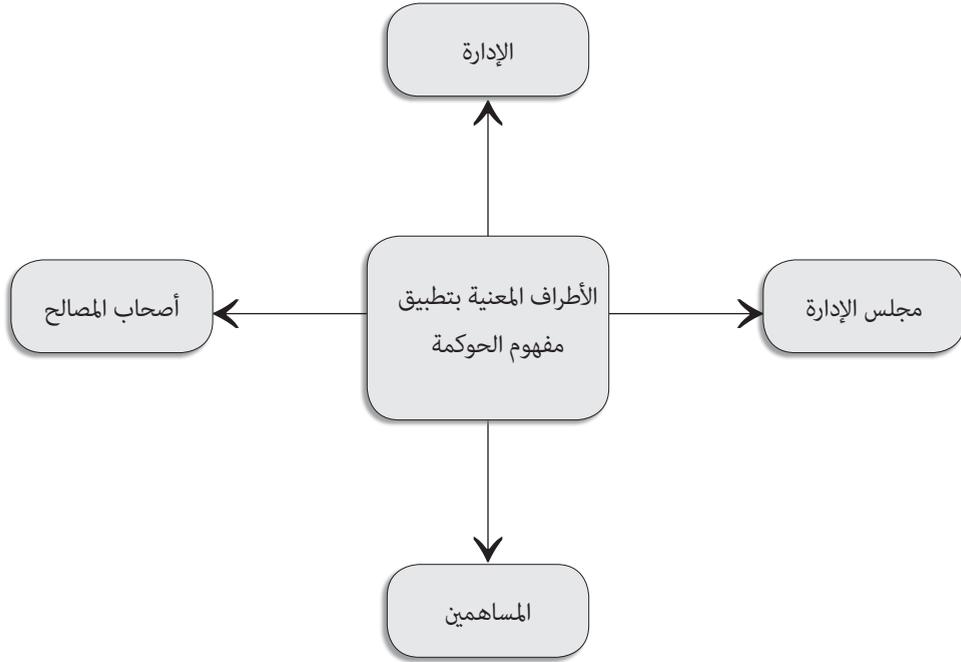
- من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ان هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي:
- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
  - تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح.
  - مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة و الرقابة عليها وفق هيكل يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات.

### **الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة Involved parts of Governance:**

- المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك عن طريق الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم.
- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الغدارة اليومية لأعمال المؤسسة.
- الإدارة: وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة و تقدمُ التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. و تعتبر إدارة المؤسسة هي المسئولة عن تعظيم الأرباح و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية فى المعلومات التي نشرها للمساهمين.
- أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين و الموردين و العمال و الموظفين، و يجب ملاحظة ان هؤلاء الأطراف يكوف لديهم مصالح قد تكوف متعارضة فى بعض الأحيان.

يسعى نظام الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف، وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر.

والشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة.



شكل رقم (1) - يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة

المصدر: الأمين نسبة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام 2015.

ولكي تستطيع المؤسسات الحكومية القيام بدورها على أكمل وجه فإنه يتوجب عليها تنفيذ عناصر الحوكمة في عملياتها اليومية، من خلال تطبيق أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفعالة. إذ تعتبر الحوكمة نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، حيث أنها تحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية (المدرء، الموظفين والمواطنين) وتوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة، كما تعد نظاماً قائماً بحد ذاته، يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصادقية بين المؤسسات الحكومية والمواطنين.

وتتعلق الحوكمة الجيدة بالموازنة ما بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة، والتأكد من أن المؤسسة تتم إدارتها وتسيير أعمالها بالشكل الفعال والسليم، ولا يعد نظام

الحوكمة رشيداً، إلا فى حال اجتمعت فيه الصفات الآتية:

1. المشاركة بين الأطراف المعنية: تعد المشاركة حجر الأساس فى منظومة الحوكمة، وتبدأ من عمل القادة والموظفين جنباً إلى جنب لخدمة المواطنين وتوفير كافة الخدمات لهم، ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة.
2. سيادة القانون: تتطلب الحوكمة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق المواطنين.
3. الشفافية: يتم اتخاذ القرارات وتنفيذها بتطبيق أساليب تتدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة، والإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة الحكومية.
4. التجاوب: تتطلب الحوكمة مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.
5. التوافق: تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام المختلفة فى الدائرة الحكومية، ويؤثر بذلك عوامل متعددة مختلفة ومتشابكة، وهنا يأتي دور الحوكمة فى التعامل بوساطة مع المصالح المختلفة، بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.
6. الكفاءة والفعالية: تعني الحوكمة أن عمل المؤسسات فى المجتمع موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل للموارد المتاحة، أما الكفاءة فى منظور الحوكمة فتعني الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

## ثانياً: الحوكمة بين الأهداف والغايات

### Governance between Goals and Objectives:

#### الأهداف الرئيسية للحوكمة :Main Goals of Governance

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الأهداف المتمثلة بالآتي:

- 1 - تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات، واستغلال الموارد العامة وتوظيفها فى المجالات التي تحقق العائد على المجتمع، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 2 - بناء ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين فى رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.
- 3 - بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي، والشعور بالمسئولية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- 4 - الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.
- 5 - تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية، وإيجاد أسس لتحديد مسئولية الإنجاز والنتائج.
- 6 - محاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته.
- 7 - إيجاد نظم وتعليمات تضمن وتؤدي إلى توثيق الإجراءات والأنظمة، وتحديد المسئوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.
- 8 - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

غاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
  - 2 - تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها، والالتزام بالقوانين والأنظمة.
  - 3 - تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
  - 4 - تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
  - 5 - تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
  - 6 - العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية، وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسات الحكومية.
  - 7 - رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
  - 8 - إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي، وتخفيف أثار المخاطر والأزمات المالية.
- تعتبر الدائرة الحكومية ذات حوكمة جيدة في حال امتلاكها الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية (التشريعات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الأنظمة، ...)، التي تمكنها من:
- 1) الأداء الجيد: إدارة البرامج، وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.
  - 2) المطابقة: اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقاً للتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة.