

أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء السياقي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

The Impact of Applying Governance Standards on Contextual Performance at the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait

ناصر عبدالهادي مجيد ضيدان

طالب دكتوراه بقسم العلوم السياسية بكلية التجارة - جامعة أسيوط

محمد احمد العدوي

أستاذ العلوم السياسية بكلية التجارة - جامعة أسيوط

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، و التعرف على الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها وخاصة الحوكمة في القطاع العام، متطلبات مبادئ تطبيقها في المؤسسات العامة، وخاصة التعليم العالي التطبيقي والمهني والتدريب والتعرف على مستوى الأداء السياقي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

وصمم الاستبيان الخاص بالدراسة بناء على دليل وإطار الحكومة بدولة الكويت وعلى أدبيات الدراسة السابقة في مجال الأداء السياقي، حيث شملت العينة (١٥٠) موظفا بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت.

وتوصلت الدراسة أن كل من تطبيق الحوكمة والأداء السياقي في الهيئة متوفر وبدرجة كبيرة، كما أن هنالك أثر كبير لتطبيق الحوكمة على توفير البيئة المناسبة والدافعة للأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت وهذا بين أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية والتدريبية خاصة الحكومية منها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الحكومية، الحوكمة في التعليم العالي، مؤسسات التعليم التطبيقي والتدريب، الحوكمة في الكويت، الأداء السياقي، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

Abstract

The study aimed to identify the impact of applying governance on contextual performance in the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait. In addition to identify the level of contextual performance of employees, and present theoretical foundations of governance and its importance, the requirements of the principles of the application in public institutions and the extent of implying of governance in the Public Authority for Applied Education and Training.

The questionnaire for the study was designed based on the government guide and framework in the State of Kuwait and on the literature of the previous study in the field of contextual performance, as the sample included (150) employees in the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait.

The study concluded that both the application of governance and contextual performance in the Authority are available to a large extent, and there is a significant impact of applying governance on providing the appropriate and motivating environment for contextual performance in the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait. This shows the importance of applying governance in public institutions and educational and training institutions, especially governmental ones.

Keywords: Government governance, governance in higher education, applied education and training institutions, governance in Kuwait, contextual performance, Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait

١. الاطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

إن التغيرات المتسارعة في العالم أفرزت العديد من المفاهيم والمتغيرات التي يصعب ضبطها والتحكم فيها خاصة في ظل تنامي المعرفة وظهور ممارسات جديدة في مختلف التنظيمات خاصة في مجالات الإدارة. وأدت هذه التطورات ظهور الحوكمة كأحد أهم المفاهيم الحديثة الإدارية في منظمات الأعمال وانتقلت هذه الظاهرة الى المؤسسات العامة، كما وأصبحت الأكثر تداولاً في المجال السياسي، والاقتصادي، والقانوني، والإداري ، والاجتماعي، وتتطلع جميع الهيئات والمنظمات الحكومية والخاصة لتطبيق هذا المفهوم والاستفادة منه وتوفير البيئة التنظيمية، والقانونية والسياسية،

والإدارية، والاقتصادية الملائمة له، بما يكفل تحقيق كافة المزايا التي تعود على المنظمة والفرد العامل فيها والمجتمع المستفيد من هذه المنظمات، من خلال التطبيق الصحيح لهذا المنهج من أجل تحقيق التنمية المستدامة .

إن الحوكمة في القطاع العام تعتبر أهم الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية التي تساعد الحكومات في تحقيق أهدافها التنموية، عن طريق إشراك المستفيدين من خدماته. ومع أن حوكمة القطاع العام تتشابه مع حوكمة الشركات في الدعوة إلى الشفافية والإفصاح، فإن الحوكمة في القطاع العام تشمل أيضا تطبيق مبادئ سيادة القانون والمحاسبة والمساءلة. وذلك بدعم وتعزيز مشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني ومؤسسات الأعمال في صياغة وإعداد السياسات العامة واتخاذ القرارات وتنفيذها.

وأكدت العديد من الدراسات التي ربطت بين الحوكمة والنمو الاقتصادي وتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات التنمية البشرية والاقتصادية للدول، أن النمو والتقدم الاقتصادي والاجتماعي تحقيق من مستويات عالية في مؤشرات قياس الحوكمة الرشيدة، فتطبيق الحوكمة وسيلة لتعزيز جودة الخدمات العامة والسيطرة على الفساد وتحقيق العدل والمساواة في تقديم الخدمات لكل الافراد من غير تمييز وتحقيق اعلى مستويات التنمية المستدامة (البسام، ٢٠١٦) (البسام، ٢٠٢١).

انطلاقاً من حرص دولة الكويت على مواكبة التطورات الاقتصادية والإدارية في كافة المجالات ومنها تطوير العمل في المؤسسات الحكومية الكويتية، وحيث ان الحوكمة مدخل يحقق الصالح العالم. فقد اصدرت الامانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية ٢٠٢١ الإطار الوطني حوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت والدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري في دولة الكويت، وهو دليل تفصيلي. ليتم تطبيقه في كافة مؤسسات الجهاز الإداري في دولة الكويت.

إن مهمة تحسين الحوكمة بحيث يستطيع نظام التعليم والتدريب المهني أن يحسن أدائه بات أمراً معترفاً به على نطاق واسع باعتباره منطلقاً مهماً إذا كان للتعليم والتدريب المهني أن يطرح المؤهلات مطلوبة بقوة، والكفاءات الرئيسية وإصلاحات مهارات سوق العمل ذات الصلة بسوق العمل. وفي هذا الصدد، ستكون المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة من كل من القطاعين العام والخاص في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني وتسليم المهارات، على مستوى الحوكمة الرأسمية والأفقية، تحدياً حاسماً في الأعوام المقبلة في كل من الدول المشاركة.

يعتبر قطاع التعليم العالي بصورة عامة والتعليم المهني والتدريب من أبرز القطاعات التي تسعى لتطبيق مفهوم الحوكمة لتحقيق فعالية أفضل للأداء، باعتبار مؤسسات هذا القطاع تستفيد بشكل كبير من التمويل الذي تقدمه الدولة، هذا ما جعلها تواجه ضغوط كبيرة لتكون أكثر فاعلية وعقلانية في تسيير هذا الدعم؛ مما يمكنها من الاستجابة

لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. وهذا يحتم عليها التوجه نحو مزيد من تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة من الشفافية والمساءلة العامة وغيرها من المبادئ، وضمان أن تتم إدارة أنظمة هذه المؤسسات بطريقة فعالة. ومن هذا المنطلق تهدف هذه الورقة البحثية إلى عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى أهم التحديات والعراقيل التي تحول دون تطبيقها.

شهدت نظريات ونماذج الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً، وظهرت النظريات أداء المهمة و الأداء السياقي، فنماذج أداء المهمة ما هي إلا تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويشتمل ذلك الأبعاد التقليدية للقدرة والتي تشمل كمية الأداء؛ والإتقان؛ والكفاءة؛ والوقت المحدد لإنجاز العمل. وتشير الدراسات المختلفة إلى أن هذه الأبعاد ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي؛ أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا تسعى الدراسات المتعلقة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى، إضافة إلى تلك الأبعاد تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، وتتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛ كالاتزام الوظيفي؛ والإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ وحسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

ومن هنا برز الأداء السياقي أو أنماط الأداء خارج الدور الذي يقوم به الموظف لأنها لا تتصل مباشرة بالأداء، بل تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وبينت العديد من الأبحاث والدراسات درجة إسهام العاملين في سياق العمل وبشكل غير مباشر، وفي تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية.

٢-١ المشكلة البحثية

إن مهمة تحسين الحوكمة تمكن نظام التعليم والتدريب المهني أن يحسن أدائه، وخذا أمراً معترفاً به على نطاق واسع باعتباره منطلقاً مهماً، ف إذا كان للتعليم والتدريب المهني أن يطرح المؤهلات مطلوبة بقوة، والكفاءات الرئيسية وإصلاحات مهارات سوق العمل ذات الصلة بسوق العمل. وفي هذا الصدد، ستكون المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة من كل من القطاعين العام والخاص في صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني وتسليم المهارات، على مستوى الحوكمة الرأسمية والأفقية، تحدياً حاسماً في الأعوام المقبلة في كل من الدول المشاركة.

تسعى الحكومة الكويتية الى تطبيق معايير الحوكمة في كافة المؤسسات العامة في دولة الكويت، وحيث أن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من أهم المؤسسات في الكويت نظراً لدور الذي تقوم به والتي تهدف إلى توفير القوى العاملة الوطنية الفنية والمهنية لتلبية احتياجات التنمية في البلاد في المجالات المختلفة لتحقيق التقدم والرفعة للكويت، وجعل الشباب الكويتي يعتمد عليه في بناء الوطن وإيجاد العمالة الوطنية لمستويات العمالة الوسطى الفنية والمهنية

التي تحتاجها البلاد لتصبح منافسة للعمالة الوافدة في كثير من مجالات الإنتاج والخدمات، وأن تتحمل مسؤولياتها الوطنية في التقدم الاقتصادي والاجتماعي. اضافة الى ذلك انها من اكبر المؤسسات في الكويت حيث يتبع للهيئة خمس كليات تمنح درجة البكالوريوس والدبلوم وتوسع معاهد فنية، اضافة الى اربعة قطاعات في مركز الهيئة يتبع لها حوالي ثلاثين ادارة.

وحيث إن حوكمة مؤسسات التعليم العالي من متطلبات الاندماج في مجتمع المعرفة، لانها تحقيق الجودة والتميز مخرجاتها وهي المورد البشري، التي تساهم في النهوض بمختلف القطاعات الأخرى، فإن اعتماده هذه المؤسسات على الحوكمة والحكم الراشد من خلال تطبيق مختلف مبادئها وآلياتها فعليا بات أمرا ضروريا.

كما أن مفهوم الأداء السياقي مفهوم إداري حديث وهو ليس من التوصيف الرسمي أو من الأدوار الرسمية التي يقوم بها الموظف أو العامل، بل يمثل مجموعة من السلوكيات المفيدة غير الرسمية المنوطة به حسب الوصف الوظيفي وتتضمن تلك السلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وهب تعود على المنظمة بالعديد من المزايا والفوائد الإيجابية وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي
كيف يمكن أن يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين أداء السياقي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وما هي التحديات التي تواجهها؟

تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ١ ما المقصود بالحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٢ ما هي آليات ومراحل تطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٣ ما هو مستوى الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٤ ما هو تأثير تطبيق الحوكمة على الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟

٣-١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى قياس مدى تاثير تطبيق الحوكمة على الاداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، وذلك من خلال تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها وخاصة الحوكمة في القطاع العام
٢. التعرف على متطلبات مبادئ تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة
٣. معرفة واقع تطبيق الحوكمة في التعليم العالي التطبيقي والمهني والتدريب.

٤. معرفة التعرف على مستوى الأداء السياقي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

٥. التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

٤-١ أهمية الدراسة

يعد هذا البحث من البحوث القلائل، حسب علم الباحث التي تناولت موضوع الحوكمة في الكويت بصورة عامة وفي مجال مؤسسات التعليم العالي والتعليم التطبيقي في العالم العربي وفي الكويت على حد سواء. خاصة وان موازنات هذه المؤسسات تأتي من الموازنة العامة للدولة. كما أتيت هذه الدراسة مع جهود دولة الكويت في محاربة الفساد وحوكمة العمل في الجهاز الإداري العام.

كما تنبع أهميتها من أهمية دور الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في بناء المجتمع الكويتي ، اذ انها من المؤسسات التي تعمل على تنمية الموارد البشرية وتدريبها بما يتماهى مع احتياجات سوق العمل الكويتي. قد تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بصورة خاصة ومؤسسات التعليم العالي بصورة عامة في الكويت والعالم العربي في كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات ووضع البرامج والخطط التي تسهم في دعم وتطبيق هذا الاتجاه.

وتظهر أهمية الدراسة من أنها تتطرق لمفهوم الأداء السياقي في الهيئة، وما يمثل من مجموعة السلوكيات التي يقوم بها العاملون ولا تدخل في التوصيف الرسمي لهم. والذي ينعكس ايجابيا على المنظمة وتحقيق أهدافها وعلى أصحاب المصلحة. وربط تطبيق الحوكمة بمستوى الأداء السياقي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من المأمول أن يمثل البحث إضافة علمية بمجال دراسات الحوكمة في قطاع العام وقطاع التعليم بالكويت، بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وإثراء المكتبة العربية والكويتية.

٥-١ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- ١ الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من خلال تطبيق مؤشرات الحوكمة الواردة في دليل الحوكمة في دولة الكويت.
- ٢ الحدود المنهجية: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.
- ٣ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- ٤ الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٤

١-٤ فرضيات البحث

تنطلق فرضيات الدراسة من اهدافها ويمكن صياغة الفرضيات العدمية على النحو التالي:

- ٠١H لا يتم تطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى معنوية (٠.٠٥)
- ٠٢H لا يتوفر مستوى عال من الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى معنوية (٠.٠٥)
- ٠٣H لا يؤثر تطبيق الحوكمة على الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

٢-٤ المنهجية واسلوب البحث

اعتمدت الدراسة على أسلوب الإحصاء التحليلي وتحليل المحتوى وهذان الأسلوبين المتابعين في الدراسات في مجال العلوم الإدارية والمالية التطبيقية والميدانية والاستقصائية، حيث اعتمدت على جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة التي صممت بناء على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى مؤشرات الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري في دولة الكويت الصادر عن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية وتكونت الاستبانة من الأقسام التالية:

١. القسم الأول بالمعلومات الشخصية للمبحوثين التي تشمل (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة العملية وطبيعة العمل)
٢. القسم الثاني: وقيس مدى تطبيق كل مؤشر من مؤشرات الحوكمة المعتمدة في دولة الكويت في مجالات (الشفافية والمساءلة، والنزاهة ، والعدالة (سيادة القانون والمساواة) والمشاركة التي تعني حق التعبير والاستدامة (الرؤية الفعالية إدارة المخاطر)،
٣. القسم الثالث وقيس مستوى الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تعكس (٥) أعلى درجة موافقة ويعكس (١) أقل درجة موافقة، وذلك بوضع إشارة (x) تحت الحالة التي تنطبق مع رأيه في كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان. و استخرجت المتوسطات الحسابية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتم تحديد درجة الموافقة والتأثير من خلال تقريب المتوسط الحسابي إلى أقرب رقم صحيح ومن اعادته الى حالات مقياس ليكرت، فمثلا المتوسطات الحسابية لها (٣.٥-٤.٤٥)، اعتبرت درجة الموافقة بدرجة كبيرة.

كما استخراج المتوسط الحسابي لكل مؤشر وعكس كنسبة مئوية بقسمته على خمسة لتحديد نسبة التطبيق المؤشرات لكل محور من محاور الحوكمة.

ولقياس صدق المحتوى، استخرجت معاملات الارتباط بين الاجابات على كل فقرة من فقرات المجال أو البعد، بين المتوسط الحسابي لكافة فقرات المجال والبعد المكون لها وكذلك استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والمجال الكلي. ويتم استبعاد الفقرات التي معامل ارتباطها ضعيفاً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،

جدول ١ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والمجال الذي تنتمي إليه

الفقرة	الشفافية	المساءلة	النزاهة	العدالة	المشاركة	الاستدامة
1	.632**	.677**	.829**	.759**	.772**	.732**
2	.739**	.652**	.664**	.613**	.697**	.732**
3	.546**	.479**	.599**	.313**	.731**	.729**
4	.449**	.506**	.639**	.143	.720**	.717**
5	.384**	.525**	.657**	.041	.683**	.581**
6	.380**	.555**	.523**	.273**	.653**	.514**
7	.566**	.568**	.621**	.167*	.703**	.432**
8	.441**	.552**	.656**	.217**	.643**	.514**
9		.687**	.628**	.379**	.187*	.430**
10		.525**	.575**	.297**	.423**	.471**
11			.593**	.314**		
12				.301**		
13				.232**		
14				.274**		
15				.259**		

القيمة الحرجة عند عدد مشاهدات (١٥٠) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تبلغ (٠,١٣٥).

المصدر: حسبت من بيانات الدراسة

وتأكيداً لنتيجة التي تم الحصول عليها من الاختبار القبلي من أن الاستبيان يعبر ويقيس كل بعد من أبعاد الاستبيان ، فقد تم استخراج معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والتي يبينها جدول (١). ويشير الجدول إلى أن قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان وبين المجال الذي تنتمي اليه، وان جميعها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حيث انها جميعا أكبر من القيمة الحرجة عند عدد مشاهدات (١٤٨) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والبالغة (٠.١٣٥). أي أن هناك علاقة طردية بين فقرات الاستبيان وبين المجالات التي تنتمي إليها، مما يشير إلى أن هنالك تجانس داخلي لأداة الدراسة، الأمر الذي يعني أن بناء الأداة يعتمد عليه في إجراء الدراسة.

كما استخرجت معاملات الارتباط بين كل بعد والأبعاد الأخرى والمستوى الكلي لأداة الدراسة، ويبين جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يقل عن (٠.٠١)، وهي تشير إلى درجة عالية من التجانس الداخلي لأداة الدراسة.

جدول ٢ معاملات الارتباط بين كل بعد والأبعاد الأخرى والمستوى الكلي للاستبيان

الشفافية	المساءلة،	النزاهة	العدالة	المشاركة	الاستدامة
1	.419**	.314**	.299**	.191*	.225**
.419**	1	.578**	.563**	.244**	.153
.314**	.578**	1	.573**	.253**	.072
.299**	.563**	.573**	1	.384**	.143
.191*	.244**	.253**	.384**	1	.331**
.225**	.153	.072	.143	.331**	1

القيمة الحرجة عند عدد مشاهدات (١٤٨) ومستوى معنوية (٠,٠٥) تبلغ (٠,١٣٥).

المصدر: حسبت من بيانات الدراسة

استخرجت معاملات الارتباط بين كل بعد والأبعاد الأخرى والمستوى الكلي لأداة الدراسة، ويبين جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يقل عن (٠.٠١)، حيث انها جميعا أكبر من القيمة الحرجة عند عدد مشاهدات (١٤٨) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والتي تبلغ (٠.١٣٥). وهي تشير إلى درجة عالية من التجانس الداخلي لأداة الدراسة.

لبيان مدى ثبات اداة الدراسة واتساقها الداخلي يستخدم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، ويبين الجدول رقم (٣) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا) للإجابات،

جدول ٣ قيمة ألفا كرونباخ لمجالات الاستبيان

المجال	الفا كرونباخ
الشفافية	0.947
المساءلة،	0.959
النزاهة	0.949
العدالة	0.906
المشاركة	0.958
الاستدامة	0.972
الشفافية	0.936

المصدر: حسبت من بيانات الدراسة

وحيث أن قيمة ألفا كرونباخ لاقسام الاستبيان قريبة من الواحد الصحيح، وحيث انه كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من واحد كلما زاد الاعتماد على اتساقها الداخلي، الأمر الذي يعني أن هناك اتساق داخلي في استبانة الدراسة أي أنه يمكن الاعتماد على البيانات التي جمعت من خلالها. وبناء على ذلك فإنه يعتمد على البيانات التي جمعت من بواسطة أداة الدراسة التي تم إعدادها

٣-٤ مجتمع الدراسة وعينتها

اختيرت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (الكويت) لتكون حالة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في المركز الرئيسي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (الكويت)، ويبلغ عدد موظفي المركز الرئيسي للهيئة حوالي (١٣١٧) موظفا وموظفة،

وتم اختيار عينة الدراسة حسب القانون التالي:

$$\text{Sample size, } n = N * \frac{\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}}{[N - 1 + \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}]}$$

حيث

N	حجم العينة
N	حجم مجتمع الدراسة
P	النسبة التي تجعل المقدار $(P * (1 - P))$ أكبر ما يمكن وهي تساوي ٠.٥
Z	قيمة المعيارية عند مستوى ثقة ٠.٠٥
E	نسبة الخطأ المسموح به واستخدم في هذه الدراسة ٠.٠٨
وبتطبيق القانون ينتج أن حجم العينة يساوي (١٥٠) وزعت في المركز الرئيسي للهيئة.	

٤-٤ خصائص المستجيبين

يوضح جدول خصائص أفراد العينة الديمغرافية، ويلاحظ من الجدول ان نسبة الاناث (٥٣.٤%) من أفراد العينة والباقي من الذكور وهذا يتفق مع البيانات المنشورة عن أعداد الموظفين، كما أن معظمهم (٦٤.٧%) متزوجون اي انه لديهم استقرار أسري، كما أن (٤٠.٧%) من الفئة العمرية ٢٦-٣٥ سنة، وجميعهم من حملة الشهادات الجامعية.

كما و يشير الجدول الى شمول العينة الى كافة الفئات العمرية وان العينة موزعة ايضا على كافة المؤهلات العلمية وأن أكثر من نصف أفراد العينة ممن لهم سنوات تزيد عن خمس سنوات، مما يعنى أنهم على وعي ودراية بالمؤشرات والعبارات الواردة في الاستبيان وهذا يعزز النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

جدول ٤ : الخصائص الديمغرافية للمستجيبين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	69	46.0
	انثى	81	54.0
الحالة الاجتماعية	متزوج	97	64.7
	اعزب	41	27.3
	غير ذلك	12	8.0
	٢٥ فما دون	34	22.7
	26-35	61	40.7
العمر	36-45	28	18.7
	46-55	17	11.3
	أكثر من ٥٦	10	6.7
	أقل من ٣	24	16.0
	3-5	45	30.0
الخبرة	6-10	23	15.3
	11-15	25	16.7
	16-21	17	11.3
	٢٢ فأكثر	16	10.7
	بكالوريوس	132	88.0
المؤهل العلمي	ماجستير	10	6.7
	دكتوراه	8	5.3

المصدر: حسبت من بيانات الدراسة

٤-٥ المعالجة الإحصائية

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، وبعد معالجة البيانات حسابيا، استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت هذه الأساليب في معرفة خصائص مجتمع الدراسة، وتوصيف متغيرات الدراسة وقياسها،
- ٢- معامل الارتباط: يستخدم هذا المعامل لقياس العلاقة بين متغيرين لمعرفة قوة العلاقة بينهما واتجاه هذه العلاقة، واستخدمت معاملات الارتباط لقياس صدق المحتوى لفقرات الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة.

٣- اختبار (t) وذلك لمعرفة فيما اذا كان اكبر او يساوي (٣.٥) وهي القيمة التي تمثل التطبيق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي أي قيمة (٤).

٤- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير ومقدار التأثير لتطبيق الحوكمة على الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا البند، مفهوم الحوكمة في القطاع العام والقطاع التعليمي العالي، وحوكمة الجهاز الإداري في دولة الكويت، جهود تطبيق الحوكمة متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي في دولة الكويت إدارة الحوكمة المقترحة في دولة الكويت الدروس المستفادة من تطبيق الحوكمة في دولة الكويت، وكذلك مفهوم الأداء السياقي الذي يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة.

كما و يستعرض اهم الدراسات في مجال الحوكمة الحكومية وفي القطاع العام، والمؤسسات التعليمية في التابعة للحكومة بصورة خاصة، كون الدراسة تتعلق بمؤسسة تعليمية وتدريبية.

٢-١ - مفهوم الحوكمة في القطاع العام والقطاع التعليمي العالي

تعرف الحوكمة في القطاع العام على أنها " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، والحكم الرشيد الذي يتم تطبيق عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون (شعبان، ٢٠٢١)

كما تعرف على أنها "المفهوم الذي من خلال تحاول وحدات القطاع العام تحقيق التنمية المحلية المستدامة عن طريق إشراك ومشاركة مختلف الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرارات وترشيد إدارة الشؤون العامة وتنمية الموارد". (شعبان، ٢٠٢١)

اما تعرف الإطار الوطني حوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت إجرائي للحوكمة يعني أن الحوكمة هي "مجموعة من القيم والقواعد والإجراءات المؤسسية للإدارة الرشيدة للمال العام بهدف تحقيق المنفعة العامة للمواطنين"، ومؤسسيا تُعرف بأنها: "مجموعة الأطر التشريعية والمؤسسية والأخلاقية التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

وفقاً لمؤسسة التدريب الأوروبية، يمكن تعريف ذلك كنموذج لإدارة صناعة سياسات التعليم والتدريب المهني بناء على إجراءات منسقة للإشراك الفعال لأصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني من القطاعين العام والخاص على كافة المستويات الممكنة (الدولية والوطنية والقطاعية والإقليمية/المحلية، ومستوى المزودين لوضع الأهداف والتنفيذ والمتابعة والمراجعة). تهدف الحوكمة الجيدة متعددة المستويات في التعليم والتدريب المهني إلى تعزيز تفاعل ومشاركة أصحاب المصلحة مع تحسين صلة ومساءلة وشفافية وتماسك وفعالية وكفاءة سياسات التعليم والتدريب المهني.

وتعد الحوكمة الجيدة متعددة المستويات أحد جوانب إصلاح التعليم والتدريب المهني التي اعتبرت المفوضية الأوروبية ووكالاتها مقاربة شراكة اجتماعية مرنة متعددة المستويات وتسهم في الإصلاح الناجح، إلى جانب تأكيدها القوي بشكل خاص على الابتكار على المستوى الإقليمي والمحلي.

كما أن الحكومات تسعى من خلال تبني المؤسسات لمبادئ الحوكمة الحكومية إلى استرجاع ثقة المواطن التي فقدها في هذه المؤسسات وهذا من خلال العمل على: (شعبان، ٢٠٢١)

- ✓ زيادة نسبة الرضا لدى المواطنين عن نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة؛
- ✓ العمل على ترسيخ مبدأ الشفافية والنزاهة والإفصاح والمساءلة في اتخاذ القرارات واستخدام السلطة وإدارة موارد الدولة المتاحة والحد من استخدام السلطة العامة لأغراض شخصية؛
- ✓ الوصول إلى قرارات أكثر حكمة ورشادة لأنها مبنية على الشفافية والمصداقية والمعلومات السليمة التي تعكس رؤى الأطراف المختلفة المعنية والتي يعتبر بعضها كالمجتمع المدني أكثر قرباً ودوراً في
- باحتياجات المواطن أكثر من الحكومة.
- ✓ تحقيق العدالة بين المواطنين في الحصول على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛
- ✓ تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة لمسيرى المؤسسات العمومية وموظفيها على نتائج القرارات المتخذة مع ضرورة التزمهم بالقوانين والأنظمة المعمول بها؛
- ✓ رفع مستوى الأداء العام لدى المؤسسات العمومية من خلال المتابعة والتقييم المستمر؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد والحفاظ على الملكية العامة ومراعاة مصالح الأطراف الفاعلة؛
- ✓ تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها، مع إمكانية الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة

وتهدف الحوكمة في القطاع العام إلى زيادة رضا المواطنين عن خدمات القطاع العام، واحترام مبدأ المساءلة والمحاسبة للجهات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة وتطبيق مبدأ النزاهة والإنصاف والشفافية في ممارسة السلطة

وإدارة الأموال العامة وموارد الدولة، والحد من استخدام السلطات العامة للأغراض الخاصة، ومحاربة الفساد ومكافحته مهما كان شكله وتطبيقه، وضمان الحماية اللازمة للممتلكات العامة مع مراعاة مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة، والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وضمان الاستقرار المالي للجهات الحكومية، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإنشاء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية للمؤسسات والتخفيف من آثار المخاطر والأزمات المالية (عثمان، ٢٠١٨)

يؤدي تطبيق الحوكمة إلى مراجعة أداء مؤسسات القطاع العام للوصول إلى الأهداف التالية: (خاطر، ٢٠٢١)

١. تعزيز ثقة المواطنين وأصحاب العلاقة والقطاع الخاص بمؤسسات الدولة، وبما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة

٢. تحقيق الحوكمة الرشيدة مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية في استخدام السلطة العامة وإدارة المال العام وموارد الدولة، الحد من استغلال السلطة لأغراض شخصية .

٣. تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر والمؤسسات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة

٤. تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين وغيرهم من أصحاب العلاقة المتأثرين من السياسات والإجراءات الحكومية

٥. تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع

٦. زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام

٧. رفع مستوى القدرات التنافسية للبلد مما يعني الحصول على مصادر تمويل تساهم في جهود التوسع والنمو وتوفير فرص عمل، وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية

٨. المساعدة في تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية

فالهدف من الحوكمة في القطاع العام حماية الأموال العامة، فهي وسيلة الدولة في تقديم الخدمات للمواطنين وتحسين جودتها وضمان حقوقهم، وبالتالي تتميز خدمات الدولة بالوضوح والجودة العالية، وذلك من خلال التخطيط وتحديد أساليب قياس الأداء ومراجعة القرارات والتعرف على آراء المواطنين حول التحسين والتطوير وإيجاد قواعد وقوانين عادلة وثابتة تقوم على الشفافية والانفتاح (المقرن، وخلافي، وهزلة، ٢٠١٨). فالحوكمة على هذا الأساس هي منهج الإدارة الذي يزود الوحدة والمؤسسة الحكومية بالإجراءات والسياسات التي تحدد أسلوب إدارة العمليات بكفاءة، فهي الإطار لاتخاذ القرار والإجراءات الأخلاقية من قبل الإدارة في الوحدة الادارية اين كانت على أساس من الشفافية،

والمحاسبة، والأدوار الواضحة المحددة للموظفين، كما انها في الوقت ذاته تؤكد على الأداء من خلال الرصد، والإبلاغ، والتطوير، وتحسين العمليات، وإجراءات العمل.

٢-٢- حوكمة الجهاز الإداري في دولة الكويت

يعتمد هذا البند على دليل إطار الحوكمة في الجهاز الإداري في دولة الكويت الصادر عن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية في عام ٢٠٢١. والذي جاء بهدف تطبيق الحوكمة في الوزارات والمؤسسات الحكومية في دولة الكويت.

أولاً: جهود تطبيق الحوكمة

صدر عن عن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية الإصدار الأول من مستهدفا الأفراد والإدارات المعنية بتطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية المختلفة من الوزارات، والإدارات الحكومية، والهيئات والمؤسسات والجهات ذات الميزانيات الملحقة المستقلة. والذي يهدف الى تحقيق عدة نتائج كما يلي:

١. نظام مؤسس وفعال للحوكمة بالجهاز الإداري الحكومي

٢. ثقافة واعية ومواطن ممكن من الحقوق تعزز فعالية منظومة الخدمات العامة.

٣. تعظيم العائد والقيمة العامة المضافة من إنفاق المال العام

٤. جهاز إداري حكومي يحقق الرفاهية للمواطن والمكانة الدولية المتميزة.

يعتمد الإطار على نموذج متكامل لعدد من المتغيرات المرابطة من أجل ضمان فعالية التنفيذ ومؤسسية المخرجات الخاصة بالبرامج المنفذة وتحقيق الاستدامة للإطار المقترح. ويتكون الإطار المقترح من خمس محاور رئيسية وهي تمثل خمس أحرف باللغة الانجليزية تنطق حوكمة باللغة العربية.

حيث يرمز (H) الى الموارد البشرية بالجهاز الإداري الحكومي ممكنة ولديها من القدرات وبيئة العمل ما يؤهلها أداء المهام الموكلة اليها بفعالية وفي سياق من المسألة. و(W) الى توفر إطار مؤسسي يدعم عمليات الشفافية والنزاهة والمحاسبة والإبلاغ عن المخالفات، ووضع آلية حماية الأفراد والمنظمات للمشاركة في تعزيز النزاهة. (K) الى تمكين وتوعية المواطن مبدأ يدعم عمليات المشاركة الفعالة والواعية من قبل المواطنين في تفعيل الإطار الوطني للحوكمة. (M) إلى إعادة هندسة العمليات الادارية للقضاء على المنشآت البيروقراطية التي تعرقل المعاملات وتفتح مجالا للمخالفات الادارية. وتأتي هندسة الأعمال كمتطلب جوهري وضروري في ظل تأثير المناخ العام للأعمال والاستثمار بالعقبات الناتجة عن الترهل التنظيمي بالجهاز الإداري وضرورة التحول نحو الحوكمة الرقمية "الذكية". (A) إلى المراجعة والتدقيق المستمر لضمان مؤسسية واستدامة منظومة الحوكمة في الجهاز الإداري بالدولة.

كما صدر عن عن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية الإصدار الأول من الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري في دولة الكويت، وهو دليل تفصيلي مستهدفا الأفراد والإدارات المعنية بتطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية المختلفة من الوزارات، والإدارات الحكومية، و الهيئات والمؤسسات والجهات ذات الميزانيات الملحقة والمستقلة. ويهدف إلى تحقيق عدد من النتائج كما يلي:

- العاملون بالقطاع الحكومي لديهم الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة.
- الجهات الحكومية لديها القدرات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة بمنهجية علمية.
- نظام مؤسس وفعال للحوكمة بالجهاز الإداري الحكومي.
- جهاز إداري حكومي يتصف بالشفافية والمساءلة والنزاهة وسمعة دولية متميزة.
- مواطن واع وممكن من الحقوق والمشاركة في صنع السياسات العامة.

يتطلب تنفيذ الدليل بالجهة الحكومية عدد من الخطوات كما يلي:

(١) صدور قرار من رئيس الجهة بتحديد القطاع - الإدارة المسؤولة عن إدارة برنامج الحوكمة بالجهة وفريق العمل.

(٢) تلقي فريق العمل برنامج تدريبي متخصص في الحوكمة المؤسسية ومناهج تطبيق الدليل المعد بواسطة "الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية".

(٣) ينفذ فريق الحوكمة جلسات تعريفية للعاملين بالجهة حول الحوكمة المؤسسية طبقا لخطة الجلسة التدريبية المعتمدة من برنامج إعداد فريق الحوكمة المؤسسية.

(٤) يطبق فريق الحوكمة التقييم المؤسسي الخاص بالحوكمة طبقا للخطوات الواردة في الدليل، وبالدعم الفني من فريق تطبيق الحوكمة المؤسسية .

(٥) يضع فريق العمل خطة تنفيذية لمعالجة أوجه القصور التي أفرزتها عملية التقييم المؤسسي.

(٦) يتابع الفريق تنفيذ الخطة ويعد تقريرا ربع سنوي يقدم لرئيس الجهة حول التقدم بتطبيق الحوكمة.

ويبين الدليل العلاقة ما بين مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي في الكويت وبين البيئة الداخلية والخارجية ومبادئ الحوكمة التي يستند عليها القطاع الحكومي الكويتي والمتتملة بالشفافية والمساءلة، والنزاهة، والعدالة (سيادة القانون والمساواة) والمشاركة التي تعني حق التعبير والاستدامة (الرؤية الفاعلية لإدارة المخاطر).

أما البيئة الخارجية فتتمثل في آليات الرقابة المستقلة والمجتمع المدني والإعلام والثقافة والوعي و الإطار التشريعي فيما تتمثل البيئة الداخلية في العلاقات مع الشركاء والبرامج والموازنة و الهيكل التنظيمي ومعايير الأداء والمتابعة والرقابة والتقييم و الموارد البشرية و التخطيط ونظم المعلومات و القيادة والتوجه الاستراتيجي.

ثانيا: متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي في دولة الكويت

مما لا شك فيه أن تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي او الخاص على حد سوا يتطلب العديد من المتطلبات والشروط والإمكانيات، وقد بين كلا من الإطار الوطني حوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت والاصدار الاول من الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الصادرين عن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، هذه المتطلبات وهي:

١. إدارة المخاطر التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي

لا شك أن تطبيق الحوكمة المؤسسية هو أحد الضروريات لتحقيق التنمية المستدامة، لا سيما بعدما أشارت معظم الأدبيات الدولية المتعلقة بالممارسات الجيدة في مجال التنمية المستدامة إلى أهمية الانتقال من مجرد الحديث عن مشاركة المجتمع في العمليات التنموية، إلى إشراك المواطن في عمليات اتخاذ القرار وتقييم عوائده، وأيضا تحقيق المساءلة عن حدوث أية تقصير، ويجب الإشارة أنه على الرغم من أن مفهوم الحوكمة يتضمن إعطاء الحق للمواطن لمتابعة ومساءلة الجهاز الإداري، إلا أن ذلك قد يؤثر على أداء المنظمات الحكومية من عدة أوجه كما يلي:

(١) تخوف العاملين داخل الأجهزة من كثرة عمليات المساءلة، ومن ثم يزداد التردد لاتخاذ قرارات قد تحتاجها المؤسسات الحكومية من أجل إحداث نقلة نوعية، وهو ما يؤثر على مناخ الابتكار داخل المنظمات العامة والذي يعتبر مطلبا جوهريا من أجل بناء رأس المال المعرفي، ومن ثم إحداث تغيير إيجابي داخل تلك المنظمات لصالح تقديم خدمات متميزة للمواطن.

(٢) الربط المتزايد بين تطبيقات الحوكمة ومكافحة الفساد يخلق توجهات سلبية لدى العاملين بالجهاز الإداري على اعتبار أن الحوكمة سوف تكون سيف مسلط عليهم باستمرار، ومن ثم تظهر عمليات المقاومة الشديدة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

(٣) ضعف الوعي لدى بعض المواطنين حول مفهوم المصلحة العامة، قد يؤثر سلبيا على نجاح تجربة الحوكمة، حيث يؤدي إلى بروز قضايا على الساحة نظرا لخلافات شخصية.

(٤) قد يؤدي عدم التوازن بين كل من أصحاب الحقوق "المواطن" وكافلي الحقوق " الجهات الحكومية" مقدمة الخدمات إلى إرباك داخل الجهاز الإداري، حيث أن سرعة الطلبات الضاغطة من البيئة الخارجية تفوق

الإجراءات والخطوات التي يتخذها الجهاز الإداري من أجل تطوير أدائه، لا سيما إذا صاحب ذلك أيضا ضعف الوعي لدى المواطن بأهمية الشراكة مع الجهاز الإداري لتطوير الخدمات، وأن توظف الشفافية والمساءلة بشكل بناء.

٥) عدم وضوح الأدوار بين الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة المؤسسية، قد يؤدي إلى عمليات التضارب وتحمل الجهاز الإداري بالمزيد من العقبات التي تحد من قدراته على الانطلاق وتطوير أدائه، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الخطوط الفاصلة بين حق التدخل والإشراف والرقابة سواء من الجهات المعنية أو المؤسسات وبين حق الجهاز الإداري في التمتع بمساحة للابتكار والإبداع وتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال.

وبناء على التحليل السابق فإنه يجدر الاهتمام بالمخاطر المشار إليها عند صياغة الإطار الوطني لحوكمة، ويشير التحليل للمخاطر التي قد تنتج عن تطبيق الحوكمة المؤسسية إلى أهمية توفر عدد من المتطلبات لضمان التطبيق الفعال لمفهوم الحوكمة المؤسسية منها مايلي:

١. الضوابط الخارجية والتي تشير إلى مجموعة الأطر التشريعية والثقافية التي تحكم بيئة العمل وكذلك الأطر الرقابية ودرجة التطور في وعي وثقافة المجتمع، ومجموعة المحفزات الخارجية لتبني فكر وممارسات الحوكمة في القطاع الحكومي مثل متطلبات جذب الاستثمار والتقارير الدولية التي تصدر بشكل دوري وتقيس مدى التقدم الحادث في كل دولة فيما يخص الحوكمة.

٢. مجموعة الضوابط الداخلية والتي تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة الحكومية، وكذلك الثقافة التنظيمية ومدى قدرة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي للتعامل مع مستجدات تطبيق الحوكمة.

وفيما يلي أمثلة لعدد من المتطلبات اللازمة للجهاز الإداري الحكومي في دولة الكويت لتقليل المخاطر التي قد تنتج عن تطبيق الحوكمة.

١. بناء قيادة لديها رؤية استراتيجية داخل المنظمة العامة، تساعد على إحداث التوازن المطلوب بين تحقيق الحوكمة وتوفير البيئة المؤسسية الملائمة للعاملين داخل الجهاز الإداري. حيث تتحمل القيادة الإدارية الواعية مسؤولية تحقيق المرحلة الانتقالية من جهاز حكومي يتمتع بحصانة كبيرة إلى جهاز يُقيم أدائه بشكل مستمر ويتعرض للنقد العام المتعلق بالأداء والانجازات.

٢. وضع خطة استراتيجية وطنية شاملة لصالح الجهاز الإداري، تكون الحوكمة جزء منها وذلك لضمان عدالة تحقيق الإصلاح المنشود بالجهاز الإداري، وبالتوازي إعطاء مساحة أكبر للحوكمة المؤسسية فيما يخص عمليات المساءلة والشفافية، وغيرها من مبادئ الحوكمة.

٣. نشر الوعي بمفهوم الحوكمة المؤسسية داخل الجهاز الإداري بالدولة، وربطها بمفاهيم أكثر إيجابية، مثل صون المال العام، وزيادة رضا المواطنين، والحفاظ على الصورة الذهنية الايجابية للموظف العام أمام المواطن، وغيرها من المداخل المختلفة التي يمكن أن تساهم في خلق ثقافة إيجابية مشجعة لتبني مفاهيم الحوكمة. وكما ويمكن في هذا الإطار دراسة تجارب عالمية ناجحة، حيث وتوظيف العلوم الاجتماعية والسلوكية في إحداث التغييرات المطلوبة وهو ما اصطلح على تسميته (NUDGE) كما يمكن رصد أهم الممارسات الجيدة في مجال تطبيق الحوكمة داخل القطاع الحكومي بدولة الكويت ومن ثم استخدام تلك النماذج الإيجابية

٤. توظيف عدد من المداخل السلوكية لتحقيق التغيري مثل: مفهوم التجربة الارشادية وذلك لتحقيق عدد من النجاحات السريعة في المجالات الأقل خطورة بالنسبة للقطاع الحكومي، ومن ثم يتم اكتساب مساحة أكبر من التأييد من داخل الجهاز الإداري لهذا التغير، وكذلك مفهوم أبدأ بتجربة صغيرة تحقق نجاحا.

كما ويتطلب التطبيق الفعال لمفهوم الحوكمة المؤسسية عدد من الضوابط الخارجية والتي تشير إلى مجموعة الأطر التشريعية والثقافية التي تحكم بيئة العمل، وكذلك الأطر الرقابية ودرجة التطور في وعي وثقافة المجتمع، ومجموعة المحفزات الخارجية لتبني فكر وممارسات الحوكمة في القطاع الحكومي مثل متطلبات جذب الاستثمار والتقارير الدولية التي تصدر بشكل دوري وتقيس مدى التقدم الحادث في كل دولة فيما يخص الحوكمة. وعلى الجانب الآخر توجد مجموعة من الضوابط الداخلية والتي تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة الحكومية، وكذلك الثقافة التنظيمية ومدى قدرة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي للتعامل مع مستجدات تطبيق الحوكمة

ثالثا: أهمية الحوكمة المؤسسية للأجهزة الإدارية الحكومية في دولة الكويت

تسعى تطبيقات الحوكمة إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات ووضع الأسس الكفيلة للقضاء على أو تقليل الفساد وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة؛ ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات؛ ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، وهي كالتالي:

- (١) تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة
- (٢) تحسين إدارة الخدمات وجودتها
- (٣) تعزيز الاستخدام الكفؤ للموارد، وترسيخ مبدأ المساءلة عن إدارة هذه الموارد
- (٤) بناء الثقة في مؤسسات القطاع الحكومي
- (٥) زيادة مشاركة المواطنين في الشأن العام
- (٦) تقليل المخاطر المحتملة بوقوع انتهاكات خاصة بالفساد
- (٧) زيادة مساهمة القطاعين الآخرين "الخاص - المدني" في تحقيق الأهداف الإنمائية

رابعاً: خطوات تطبيق الحوكمة في دولة الكويت

تضمن الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري الصادر عن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العديد من الخطوات وهي:

١. بناء قيادة لديها رؤية استراتيجية داخل المنظمات العامة، يساعد على إحداث التوازن المطلوب بين تحقيق الحوكمة وتوفير البيئة المؤسسية الملائمة للعاملين داخل الجهاز الإداري. حيث تتحمل القيادة الإدارية الواعية مسؤولية تحقيق المرحلة الانتقالية من جهاز حكومي يتمتع بحصانة كبيرة إلى جهاز يُقيم أدائه بشكل مستمر و يتعرض لحملات النقد المتعلق بالأداء والإنجازات.

٢. وضع خطة استراتيجية وطنية شاملة لإصلاح الجهاز الإداري، تكون الحوكمة جزء منها وذلك لضمان عدالة تحقيق الإصلاح المنشود بالجهاز الإداري، وبالتوازي إعطاء مساحة أكبر للحوكمة المؤسسية فيما يخص عمليات المساءلة والشفافية، ومن الأمثلة على ذلك المتطلبات الإدارية التالية:

✓ وضع إجراءات إدارية معيارية للجهاز الإداري مما يحقق المحاسبة على التأخر في تحقيق المخرجات المخططة

✓ تطبيق مفهوم الإدارة الموجهة بالنتائج و موازنة البرامج والأداء، وهذا يحقق المساءلة الخاصة بتحقيق القيمة العامة من إنفاق الموازنة العامة للدولة (الفعالية والكفاءة)

✓ تطبيق نظام إدارة الأداء ونظم اختيار القيادات الإدارية المبني على الجدارة الأمر الذي يؤدي إلى المساءلة حول الأداء

✓ وضع دليل النزاهة بالمنظمات العامة ومدونات السلوك للمحاسبة على نزاهة الموظف العام

٣. نشر الوعي بمفهوم الحوكمة المؤسسية داخل الجهاز الإداري بالدولة، وربطها بمفاهيم أكثر إيجابية، مثل صون المال العام، وزيادة رضا المواطنين، والحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للموظف العام أمام المواطن، وغير ذلك من المداخل المختلفة التي يمكن أن تساهم في خلق ثقافة إيجابية مشجعة لتبني مفاهيم الحوكمة.

٤. **الاستفادة من تجارب عالمية ناجحة**، وتوظيف العلوم الاجتماعية والسلوكية في إحداث التغييرات المطلوبة، ورصد أهم الممارسات الجيدة في مجال تطبيق الحوكمة داخل القطاع الحكومي بدولة الكويت ومن ثم استخدام تلك النماذج الإيجابية.

٥. توظيف عدد من المداخل السلوكية لتحقيق التغيير وذلك لتحقيق عدد من النجاحات السريعة في المجالات الأقل خطورة بالنسبة للقطاع الحكومي، ومن ثم اكتساب مساحة أكبر من التأييد من داخل الجهاز الإداري لهذا التغيير، وكذلك مفهوم ابدأ بتجربة صغيرة تحقق نجاحا.

خامسا: إدارة الحوكمة المقترحة في دولة الكويت

تنفيذ الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت، فإنه يقترح الإطار تشكل لجنة عليا وطنية للإشراف على تنفيذ الإطار الوطني لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي تضم في عضويتها ممثلين للأطراف المختلفة المعنية بحوكمة القطاع الحكومي كما يلي:

١. القطاع الحكومي وهو ديوان المحاسبة وديوان الخدمة المدنية و جهاز المراقبين الماليين وإدارة الفتوى والتشريع وجهاز متابعة الأداء الحكومي والجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات

٢. القطاع الأكاديمي ويشمل أساتذة بمجالات القانون والإدارة والمالية العامة والتخصصات ذات الصلة

٣. القطاع الخاص ممثل للقطاع الخاص يرشح من خلال غرفة التجارة والصناعة

٤. المجتمع المدني كالجمعية الاقتصادية الكويتية وجمعية الشفافية الكويتية ومنظمات المجتمع المدني الأخرى وتختص اللجنة العليا بالإشراف على وضع خطة عامة لحوكمة الجهاز الإداري ومتابعة تنفيذ تلك الخطة، واتخاذ القرارات بما يتماشى مع مستجدات عمليات التنفيذ. وتضع اللجنة برنامج زمني يتضمن مؤشرات ومخرجات محددة مما يمكن من متابعة تنفيذ البرنامج. ويقترح أن يكون مقر اللجنة مجلس الوزراء حتى يعطى لها الوزن المناسب من الاهتمام من قبل الجهات الحكومية، أو الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية كمقترح بديل. ويتبع اللجنة أمانة فنية " يمكن أن تكون نواة لإنشاء مركز الحوكمة المؤسسية" تتكون من عدد من الخبراء في مجال القانون والإدارة العامة والمحاسبة وذلك للقيام بالأعمال اللازمة للجنة العليا من تخطيط وتوثيق ومتابعة وغير ذلك من المتطلبات

اللازمة، ويراعى التدقيق في اختيار أعضاء الأمانة الفنية من حيث كفاءة المرشح أو الأمانة في عدم الإفصاح عما تقوم به اللجنة العليا من أعمال، وتدار أعمال الأمانة الفنية من خلال رئيس فريق عمل بدرجة مدير إدارة. ويتكون الهيكل التنظيمي للأمانة الفنية كما يلي:

→ اللجنة العليا

→ رئيس الأمانة الفنية

→ فريق مرصد للحوكمة

→ فريق الدعم المؤسسي والتشريعي للجهات الحكومية

→ فريق عمل التميز والاعتماد المؤسسي للحوكمة

→ فريق دعم ثقافة وممارسات الحوكمة

سادسا: الدروس المستفادة من تطبيق الحوكمة في دولة الكويت

بين الاطار ان مراجعة إسهامات الأطراف المعنية بالحوكمة في الجهاز الإداري بدولة الكويت إلى عدد من الدروس المستفادة ومنها:

- ضعف التنسيق المشترك بين الجهات المعنية بالحوكمة المؤسسية.
- لا توجد مظلة شاملة تحدد الخطوات أو المنهجية التي يجب اتباعها لإحداث نقلة نوعية في حالة الحوكمة المؤسسية بالقطاع الحكومي.
- تركز معظم المجهودات على إطار الحوكمة بشكل منفصل عن بقية المنظومة الإدارية، وهو ما لا يستقيم معه تحقيق الحوكمة على أرض الواقع، ذلك أن الحوكمة لها متطلبات ومخاطر يجب أن تؤخذ في الاعتبار.
- ضرورة تحديد الجهة المرجعية والجهة المسؤولة عن إدارة عمليات الحوكمة بالقطاع الحكومي.
- توجد مجهودات في سبيل صياغة مسودات وأطر لتفعيل الحوكمة في القطاع الحكومي تم طرحها بواسطة منظمات المجتمع المدني مثل الجمعية الاقتصادية الكويتية، وجمعية الشفافية الكويتية ومجهودات أخرى لكتاب وباحثين تحتاج لأن يتم مراجعتها ووضعها في إطار متكامل.
- التركيز على الإطار القانوني للحوكمة مثل تطبيق اللوائح والتشريعات وعمليات الانضباط الإداري، في حين أن مفهوم الحوكمة يتعدى ذلك إلى مسائل تتعلق بالممارسات والأخلاقيات المهنية

٣-٢- مفهوم الأداء السياقي

ولا يقتصر أداء الموارد البشرية على الأداء وقيام الموظف بالمهام المكلف إليه في المنظمة، بل يتعداه الى تلك المهام والسلوكيات التي يقوم بها الموظف من تلقاء نفسه ولا تدخل في الوصف الوظيفي له، وهذا ما يطلق عليه الأداء السياقي والذي هو من المفاهيم الإدارية والأداء الحديثة التي كسبت اهتماما كبيرا من الإداريين والباحثين. كما يقصد به داء المهمة وهي مجموعة نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة اما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة او خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة بما يحقق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وتحقيق رضا المستفيدين منها. ويشمل الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية. (ابازيد، ٢٠٢٠).

ويعتبر الأداء السياقي مقارنة بأداء المهمة، كمصطلح ومفهوم جديد، لكونه ليس من التوصيف الرسمي أو من الأدوار الرسمية التي يقوم بها الموظفون، فهو مجموعة من السلوكيات المفيدة التي تعود على المنظمة بالعديد من المزايا والإيجابيات، وكما أنه لا ينتظر الموظفون عند القيام بها مقابلا ماديا، فهي سلوكيات تسير جنبا إلى جنب مع أداء المهمة، وتعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أنه يتضمن سلوكيات الموظفين التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية الواسعة النطاق للمنظمة (duyar & Normore, ٢٠١٢).

ويعرف الأداء السياقي بأنه: "النشاطات التي تساهم بفاعلية المؤسسة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمؤسسة التي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة. (Ogweno, ٢٠١٤). كما ويعرف على أنه مجموعة من الجهود الفردية والتي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الحكومية لأنها تشكل السياق النفسي الاجتماعي والتنظيمي والذي يعمل كعامل محفز مهم وأساس للأنشطة والعمليات المتعلقة بمهام العاملين أو الموظفين (الدوري، ٢٠١٦).

وهناك أربع توجهات لأبعاد الأداء السياقي وهي تهدف الى مايلي: (بن سالم و دولي، ٢٠١٨)

١. اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد المواطنة التنظيمية. وتتمثل في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير

٢. اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد الالتزام التنظيمي. وتتمثل في وجود إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، وجود الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة، وجود الرغبة الصادقة للبقاء فيها.

٣. تمثيل أبعاد الأداء السياقي في خمس سلوكيات هي التطوع للأعمال، العمل بحماس، مساعدة الآخرين، إتباع القواعد والإجراءات المنظمة، دعم أهدافها

٤. إن أبعاد الأداء السياقي تشمل بأبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في آن واحد.

والتوجه الرابع يعتبر أن أبعاد الأداء السياقي تتمثل بأبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وهو وضعه (Harris) لقياس مستوى الأداء السياقي وهو أكثر شمولية ويجمع بين التوجه الأول والثاني، ويشبه التوجه الثالث من حيث المضمون . (بن سالم و دولي، ٢٠١٨)

الأداء السياقي هو السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها من خلال العرض السابق للأداء السياقي، يتبين لنا أهمية هذا السلوك الذي يشمل مختلف السلوكيات التطوعية وغير الرسمية من خلال الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبالتالي على المنظمات الاهتمام به كما تهتم بأداء المهمة، كون الأداء السياقي يهتم بالحياة النفسية والاجتماعية للمنظمة ويعمل بجانب الأداء الرسمي الذي قد لا يكفي لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يمثل دعماً له. حيث أن "أدبيات الإدارة الحديثة أشارت إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العمال بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العمال بمهام تجاوز أدوارهم الرسمية الموصفة.

من خلال العرض السابق للأداء السياقي، يتبين لنا أهمية هذا السلوك الذي يشمل مختلف السلوكيات التطوعية وغير الرسمية من خلال الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبالتالي على المنظمات الاهتمام به كما تهتم بأداء المهمة، كون الأداء السياقي يهتم بالحياة النفسية والاجتماعية للمنظمة ويعمل بجانب الأداء الرسمي الذي قد لا يكفي لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يمثل دعماً له. حيث أن "أدبيات الإدارة الحديثة أشارت إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العمال بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العمال بمهام تجاوز أدوارهم الرسمية الموصفة.

٢-٤ - الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات في مجال الحوكمة الحكومية

دراسة (كراجة وعريقات، ٢٠٢٥) حول أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية والتعريف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، وتم اختيار ٢٥ موظفاً من كل وزارة، وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن إن تطبيق مبدأ (المساءلة والعدالة والشفافية والنزاهة وسيادة القانون والمشاركة) يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. وذلك من خلال عقد ورش عمل تدريبية لتوعية الموظفين، فضلاً عن سن القوانين

اللازمة التي تضمن وتطبق جميع الموظفين على هذه المبادئ ومعاينة المخالفين وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز.

وتؤكد دراسة منسكي، (٢٠٢٤) بوجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الحوكمة والأداء الوظيفي للموظفين في فرع وزارة الصحة بمحافظة جدة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين (البيئة التنظيمية، والشفافية، وسياسات وإجراءات حوكمة المعلومات، والتوافر والإتاحة لتكنولوجيا المعلومات) وتحسين الأداء

الوظيفي في فرع وزارة الصحة بمحافظة جدة. كما وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تحويل عملية الحوكمة إلى استراتيجية مؤسسية وإشراك جميع العاملين فيها. كما وتعد أبعاد جودة الخدمات الصحية من الغايات والأهداف التي تسعى القطاعات والمؤسسات الصحية إلى تحقيقها، فتحسين جودة الخدمات الصحية وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات المستفيدين، لذا تحظى أبعاد جودة في مجال حوكمة القطاعات الصحية لكونه كبيرا الخدمات الصحية في مجال حوكمة القطاعات الصحية اهتماما يتعلق بحياة الإنسان، فجودة الخدمات الصحية من قبل القطاعات الصحية أصبح ضرورة ملحة لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة،

دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بمدينة شرق مدينة نصر، والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادة للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. تم اختبار فرضيات الدراسة وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اعتماد القيادات الإدارية على تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بشرق مدينة نصر. اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية وهي علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بمدينة شرق مدينة نصر حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٦٥) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية هي علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٤٤)، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، وهي علاقة طردية بين اعتماد القيادات الإدارية على تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٦١). وأكدت النتائج أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للهيئات الإدارية. وأوصت الدراسة بإدخال مبادئ الحوكمة والتفعيل في المنظمات العامة ومن خلال أدوار القادة نحو اعتماد أسس ومعايير الانضباط والشفافية والاستقلالية والمساءلة عن المسؤولية والمسؤولية والعدالة والوعي الاجتماعي.

ثانيا: الدراسات في مجال الحوكمة في مجال التعليم

دراسة (اسمر وخضير، ٢٠٢١) وهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية على أداء المعلمين والمدراء في المؤسسات التعليمية الحكومية، وذلك من خلال دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تشمل مبدأ الشفافية ومبدأ المسائلة ومبدأ المشاركة ومبدأ الإفصاح والنزاهة ومبدأ العدل والمساواة على أداء المدرسين في المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية جنوب نابلس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات مغزى لكل من مبدأ الشفافية ومبدأ المسائلة على أداء المدرسين في المدارس الفلسطينية، من جانب آخر، أظهرت النتائج أن مبدأ المشاركة ومبدأ الإفصاح والنزاهة ومبدأ العدل والمساواة ليس لها تأثير ذو مغزى على أداء المدرسين في المدارس الحكومية الفلسطينية. تقدم الدراسة مدخلات مهمة لأطراف متعددة مثل المدرسين ومدراء المدارس ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم وكذلك للمشرعين فيما يتعلق بتحسين جودة التعليم في فلسطين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الحوكمة والاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم الحكومي الفلسطيني وضرورة إجراء دراسات شاملة على مستوى فلسطين حول الحوكمة التربوية وأثر ذلك على تحسين جودة التعليم وتمكين القطاع التربوي في فلسطين.

دراسة (البشير، ٢٠١٩) وهدفت هذه الورقة إلى التعريف بأسس ومبادئ الحوكمة وبيان أهميتها ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العام بالسودان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي وتمثلت العينة في الوثائق الرسمية والدراسات والمؤلفات الصادرة حول الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: التعريف بالحوكمة وشروط ومتطلبات تطبيقها وأن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم يتم بنسبة متوسط (٤٠%)، وخاصة مبدأ الشفافية والمشاركة والمساءلة أقل تطبيقاً في المؤسسات التعليمية.. وواصت بتعزيز تطبيق الحوكمة في التعليم من خلال دعم تطبيق هذا الاتجاه من قبل المسؤولين بوزارة التربية والتعليم وتطوير الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم والاتجاهات الإدارية الحديثة بما فيها الحوكمة، وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة.

دراسة (الربابعة، ٢٠١٩) وسلطت الضوء على أسلوب تطبيقات الحوكمة في مساعدة الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية على الاستجابة للتحديات السابقة وغيرها في بيئة معقدة؛ في ظل السياسات الحكومية التي تتجه نحو خفض التمويل وتوجهه القوي نحو منح الجامعات المزيد من الحرية والاستقلالية في إدارة شؤونها وأعمالها. وخلصت إلى أن حوكمة الجامعات هي عملية متكاملة تخلق التوازن لجميع أنشطتها وأعمالها. التوازن المذكور جاء نتيجة لمشاركة كافة الجهات المعنية في الجامعة أو العملية التعليمية. تتناول الدراسة كيفية تمكين الحكومة لمؤسسات التعليم

العالي/الجامعات من إدارة نفسها وضمان استقلالها وتنميتها مع تعزيز الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الرئيسية. وقدمت نموذجاً مفاهيمياً لمبادئ الحوكمة ومعاييرها، ومؤشرات قياس مؤسسات التعليم العالي/الجامعات، بالإضافة إلى عدد من التوصيات والمقترحات في هذا الصدد.

ودرس (العتيبي، ٢٠١٨) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالجنس والخبرة التدريسية وتكونت عينة الدراسة من (١٥١) ٩٨ عضواً و ٥٣ عضوة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. تم اختيار الطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطوير استبانة لقياس واقع تطبيقها الحوكمة وهي مكونة من (٣٣) بنداً. وخلصت الدراسة الى أن واقع تطبيق حوكمة الشركات في جامعة الملك سعود ككل متوسطة بشكل عام. ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) واقع تطبيق حوكمة الشركات في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير العرق. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) واقع تطبيق حوكمة الشركات في جامعة الملك سعود من وجهة نظر عزا أعضاء هيئة التدريس الخبرة، ولصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر

ثالثاً: الدراسات في مجال الأداء السياقي

من بين الدراسات التي أجريت في مجال التعليم العالي والأداء السياقي دراسة (الرمامنة، ٢٠٢١) والتي هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء السياقي للعاملين في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم الوسط، (الجامعة الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية/المركز والجامعة الهاشمية) وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة ومستوى الأداء السياقي في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم الوسط وبيان أثر المتغيرات الديموغرافية على الأداء السياقي في هذه الجامعات. حيث تكونت العينة من ١٢٣ فرداً من أعضاء الهيئات التدريسية، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية في إقليم الوسط كبير، كما ان مستوى كل لكل من المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي و الأداء السياقي الكلي في الجامعات الحكومية الاردنية في اقليم الوسط متوفر بدرجة كبيرة. وان هنالك تأثير المستوى الكلي و لكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء السياقي للعاملين في الجامعات الحكومية في إقليم الوسط.

وتوصلت دراسة دويدار ، (٢٠١٠) التي أجريت على عينة قدرها (176) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بهيئة ميناء دمياط إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما لم يتضح منها لا وجود علاقة بين إدراك العاملين أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة وفقاً للإدارات المختلفة، وأخيراً اتضح أن إدراك العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها يفسر الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط بنسبة ١٨.٤٪..

أما دراسة (ابوجاسر، ٢٠١٠) والتي أجريت على عينة الدراسة من (٣١١) موظفاً من أصل (١٥٥٤) موظفاً يعملون في مقر (٢٢) وزارة عاملة في قطاع غزة، فقد أظهرت وجود درجة متوسطة من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ودرجة عالية من المواطنة التنظيمية للعاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، بينما لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير العدالة التنظيمية في الأداء السياقي تعود لجنس الموظف، والمؤهلات التعليمية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري، والعمر) في حين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تأثير العدالة التنظيمية في السياق الأداء تعود للمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والعمر)، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير العدالة التنظيمية في السياق الأداء تعود إلى الخصائص الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري، والعمر).

٣. النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: نتائج تطبيق مؤشرات الحوكمة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

لمعرفة مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة الواردة في دليل الحوكمة في الإدارة العامة في الكويت في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، والتي تعد من أكبر المؤسسات في دولة الكويت من حيث عدد العاملين بها ومن حيث الخدمات التعليمية والتدريبية التي تقدمها، وأعداد المستفيدين منها. فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة التطبيق التي تعكس النسبة المئوية لقيمة المتوسط الحسابي من خمسة ومعامل الاختلاف الذي يقيس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، الذي هو عبارة عن قيمة الانحراف المعياري منسوباً إلى المتوسط الحسابي، والتي يوضحها الجدول في هذا البند.

يلاحظ من جدول رقم (١) أن متوسط تطبيق الشفافية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت يبلغ (٣.٥٢)، وهذا المتوسط إذا ما قرب إلى أقرب صحيح يصبح (٤) وهو نفس الوزن المخصص لحالة مرتفع التطبيق على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، وهذا يعني أن تطبيق الشفافية في الهيئة مرتفع، وتصل نسبة التطبيق فيها حوالي ٧٠.٤٪).

كما وأن الجدول يشير إلى أن أكثر المعايير تطبيقاً في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت هو معيار العدالة (المساواة وسيادة القانون) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٦٩) ونسبة التطبيق تصل إلى حوالي (٧٣.٩٪). في حين أن أقل معيار تطبيقاً معيار النزاهة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٤٧) ونسبة التطبيق تصل إلى حوالي

(٦٩.٥٪). وقد يرتبط هذا كون الهيئة هيئة تعليمية وتدريبية وهي تمثل جامعة تطبيقية حيث تضم كليات علمية ومعاهد تدريب تطبيقي في مختلف التخصصات.

كما ويلاحظ ان مؤشرات التطبيق لبقية المعايير متقاربة وتبلغ حوالي (٣.٥) أي أنها جميعا مطبقة بشكل مرتفع. ويشير الجدول الى ان قيم الانحراف المعياري لكافة المعايير هي منخفضة واقل من واحد صحيح، وهذا ينعكس على قيمة معامل الاختلاف يتراوح ما بين (١٥-١٧.٥٪) وهي معاملات تقل عن ٢٠٪، اي ان هنالك اتفاق بين المستجيبين وقيم التقدير التي اعطيت من قبلهم على كل مؤشرات من مؤشرات المعايير الواردة في الاستبيان والتي تمثل مؤشرات تطبيق الحوكمة في الكويت المعتمدة في دليل واطار حوكمة الجهاز الاداري في الكويت.

جدول ٥ نتائج تطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التطبيق	درجة التطبيق
الشفافية	3.52	0.56	16.0	70.4	مرتفعة
المساءلة	3.51	0.61	17.3	70.1	مرتفعة
النزاهة	3.47	0.61	17.5	69.5	مرتفعة
المشاركة "حق التعبير عن الرأي"	3.51	0.57	16.4	70.1	مرتفعة
العدالة: المساواة وسيادة القانون	3.69	0.55	15.0	73.9	مرتفعة
الاستدامة الرؤية - الفاعلية - إدارة المخاطر	3.49	0.61	17.4	69.9	مرتفعة
المستوى الكلي لتطبيق الحوكمة	3.53	0.23	10	70.6	مرتفعة

المصدر: تحليل بيانات الدراسة

ثانيا: اختبار الفرضيات

اولا: الفرضية الأولى

H١٠ لا يتم تطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ولاختبار الفرضية الأولى فقد استخدم اختبار (t) لمعرفة فيما اذا كان اكبر او يساوي (٣.٥) وهي القيمة التي تمثل التطبيق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي أي قيمة (٤).

أي أن مستوى تطبيق الحوكمة اكبر او يساوي قيمة المحك البالغة (٣.٥) وهي القيمة التي تمثل قيمة الموافقة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت المطبق في هذه الدراسة بمعنى أن تقرب هذا الرقم إلى أقرب منزلة صحيحة يصبح (٤).

وبين الجدول رقم (٦) قيمة اختبار (t) للمستوى الكلي لتطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت و مستوى المعنوية لها. حيث تم اختبار قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي لتطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

وهنا يجب ان نشير الى مايلي:

١. إذا كان المتوسط الحسابي الذي تم الحصول عليه من إجابات أفراد العينة أكبر قيمة المحك بدلالة احصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، اي اكبر (٣.٥) فإن الخاصية المتوفرة بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية .

٢. إذا كان المتوسط الحسابي الذي تم الحصول عليه من إجابات أفراد العينة أقل من قيمة المحك بدلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، اي اقل من (٣.٥) فإن هذه الخاصية لا تتوفر بدرجة كبيرة وقد تكون بدرجة

أقل من الكبيرة أي (متوسطة او غير متوفرة).

٣. إذا كانت قيمة (t) وكانت ليس لها دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، فإن هذا يعني أن

المتوسطات الحسابية التي تم الحصول عليها تساوي المتوسط الحسابي الفرضي (قيمة المحك). ولا تقل عنه

بدلالة احصائية

وحيث ان اختيار الفرضية يقول هل قيمة المتوسط الحسابي اكبر او تساوى قيمة المحك فإن الحالتين الاولى والثالثة

تقبل فيها الفرضية البديلة، اما اذا كانت الفرضية تقول أن قيمة المتوسط أكبر من قيمة المحك فإن الخالي الاولى فقط

تنطبق عليها لقبولها. وفي الحالة الثانية فإن الفرضية العدمية تقبل وترفض الفرضية البديلة.

جدول ٦ نتائج اختبار الفرضية تطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

المجال	المتوسط الحسابي	t-test	المعنوية
المستوى الكلي لتطبيق الحوكمة	3.51	0.103	0.918

المصدر: تحليل بيانات الدراسة

ويظهر من قيم (t) ومستوى الدلالة لها انها ليست ذات دلالة احصائية، وهذا يعني أن قيمة المتوسط الحسابي لا يقل

عن مستوى التطبيق بدرجة كبيرة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت يؤدون أداء سياقيا بدرجة

كبيرة خلال أدائهم العمل المناط بهم، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن مستوى تطبيق الحوكمة في الهيئة

العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت موجود ويتم ممارسة الحوكمة بدرجة كبيرة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

H₀: لا يتوفر مستوى عال من الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

واستخدام لاختبار الفرضية الثانية فقد استخدم اختبار (t) لمعرفة فيما اذا كان اكبر او يساوي (٣.٥) وهي القيمة التي تمثل التطبيق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي أي قيمة (٤). وحسب القاعدة الواردة في الفرضية الأولى. ويبين الجدول رقم (٤) قيمة اختبار (t) للمستوى الكلي للأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت و مستوى المعنوية لها. حيث تم اختبار قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت لمعرفة فيما اذا كان اكبر او يساوي (٣.٥) وهي القيمة التي تمثل التطبيق بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي أي قيمة (٤).

جدول ٧ نتائج اختبار الفرضية الثانية (الأداء السياقي) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

المجال	المتوسط الحسابي	t-test	المعنوية
المستوى الكلي الأداء السياقي	4.05	16.6	0000

المصدر: تحليل بيانات الدراسة

ويظهر من قيم (t) ومستوى الدلالة لها انها ذات دلالة احصائية، وهذا يعني ان العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت يؤدون أداء سياقيا بدرجة كبيرة خلال أدائهم العمل المناط بهم، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن مستوى السياقي العمل في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت موجود ويتم ممارسته من قبل العاملين بدرجة كبيرة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

H₀: لا يؤثر تطبيق الحوكمة على الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة فيما إذا كان تطبيق الحوكمة يؤثر على الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، فقد تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لكل للمتغير المستقل والذي يمثل تطبيق الحوكمة مقاس بالمتوسطات الحسابية المستوى الكلي للتطبيق في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت وتأثيرها على الاداء السياقي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت وذلك لتحديد أثر الحوكمة على الأداء السياقي كما في النموذج التالي:.

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \epsilon_i(1) \dots\dots\dots$$

حيث

- X مستوى تطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.
- Y لمستوى الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت
- β_1 مقدار تأثير تطبيق الحوكمة على مستوى الأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

ϵ الخطأ العشوائي

يبين جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت على الأداء السياقي للعاملين فيها، حيث يظهر قيم (F) و (٢R) ومعلمات (معاملات) النموذج (β) للمتغير المستقل الداخلة في النموذج وقيم (t) ومستوى الدلالة لها لكل معلمة (β) في كل جدول.

جدول ٨ نتائج تحليل الانحدار بين تطبيق الحوكمة والأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

في الكويت

المتغير	المعامل	t قيمة	مستوى المعنوية
ثابت النموذج	0.23	0.55	0.58
مستوى تطبيق الحوكمة	0.93	9.17	0.00000
F قيمة	84.1		0.00000
R Square	0.358		

المصدر: تحليل بيانات الدراسة

ويشير الجدول إلى أن قيم (F) للنموذج الخطي ومستوى الدلالة لها والتي تقل عن (٠.٠٥) انها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يعني أن النموذج ملائم لقياس العلاقة الخطية بين تطبيق الحوكمة والأداء السياقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

وتبين قيمة معامل التحديد (٢R) المبينة في الجدول نسبة مقدار ما يفسر النموذج من المتغير التابع، حيث تشير هذه القيمة إلى أن المتغير المستقل يفسر (٣٥.٨٪) من التباين في الأداء السياقي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، حيث ان هنالك عوامل أخرى تؤثر على الأداء السياقي للعاملين ليست موضوع الدراسة.

ويشير الجدول إلى أن قيمة (β_1) معامل المتغير المستقل (تطبيق الحوكمة) ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٢٧). وبعبارة أخرى ان هنالك تأثير تطبيق الحوكمة مقداره (٩.١٧) على الأداء السياقي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، أي أن زيادة وحدة واحدة في تطبيق الحوكمة سوف تؤدي إلى زياد الأداء السياقي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت بمقدار (٩.١٧) وحدة.

وهذه النتيجة تبين وتشير بصورة واضحة الى دور الحوكمة في توفير المناخ والبيئة المناسبة للعاملين وتجعلهم يقومون بالأداء السياقي الذي الاداء خارج المهام المناطة بهم رسميا حسب الوصف الوظيفي لهم. الامر الذي ينعكس إيجابا على تحقيق اهداف الهيئة او اي مؤسسة اخرى في الكويت وتدفعها الى العمل بكل جد لتطبيق معايير الحوكمة الواردة في الدليل الوطني للحوكمة في الكويت والإطار العام لها. اضافة الى الفوائد الاخرى لتطبيق الحوكمة التي تعرضنا لها في الإطار العام للدراسة.

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى:

- ان دولة الكويت تعمل بكل جهد على تطبيق الحوكمة في الجهاز الاداري، حيث اصدرت اطارا عاما ودليلا للحوكمة الجهاز الاداري، وتضمن الدليل (٦٥) مؤشرا في مجالات الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة "حق التعبير عن الرأي"، والعدالة: المساواة وسيادة القانون، ولاستدامة الرؤية - الفاعلية - إدارة المخاطر، اي حوالي عشرة مؤشرات لكل مجال من المجالات السابق، ومع ذلك فان الحوكمة في دولة الكويت تواجه بعض المعوقات تطرق لها الاطار العام للحوكمة في الجهاز الاداري تعرض لها البحث.

- أن مستوى تطبيق الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت مرتفع وبدرجة كبيرة حيث نسبة التطبيق بلغت ما يقارب ٧٠٪ لكافة المعايير الواردة في دليل والإطار العام لحوكمة الجهاز الإداري في دولة الكويت. وهذا يتضح أيضا من استعراض الموقع التابع للهيئة على الإنترنت وما يتوفر بها من بيانات ومعلومات. وتجدر الإشارة ان هذا الالتزام اعلى من المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في كافة مؤسسات والوزارات في الكويت الذي يبلغ (٦٠٪). وقد يعود السبب في ذلك لوجود وحدة خاصة بجودة التعليم والاعتماد في الهيئة.

- كما تبين ان العاملين في الهيئة يطبقون مكونات الأداء السياقي في عملهم، وبعبارة أخرى فهم ليس فقط يقوموا، بما تمليه عليهم واجباتهم الوظيفية كما هي موجودة في الوصف الوظيفي لهم، بل يقومون بما هو أكثر من ذلك من أعمال في سبيل تحقيق أهداف الهيئة، وتقدمها .
- بينت الدراسة ان تطبيق الحوكمة يسهم بشكل كبير في تحقيق الاداء السياقي للعاملين فيها، وهذا يفسر ما توصلت اليه الدراسة من توفر الأداء السياقي بدرجة كبيرة في الهيئة.

٤ . التوصيات

توصي الدراسة القائمين على الحوكمة في الكويت بما يلي:

- ضرورة التوسع والتشدد في تطبيق الحوكمة لما لها من آثار كثيرة على المجتمع بصورة عامة وعلى العاملين في المؤسسات الحكومية بصورة خاصة.
- العمل على رفع نسبة الالتزام بمعايير ومؤشرات الحوكمة الواردة في الاطار العام ودليل الحوكمة في دولة الكويت لتصل الى ١٠٠ %، خاصة ان الدليل والاطار العام اصدر عام ٢٠٢١
- ان يكون دليل الحوكمة في الجهاز الاداري الكويتي اكثر تفصيلا ، وان توضع مؤشرات فرعية لكل مؤشر، لا سيما وان بعض المؤشرات تحتوى على اكثر من مؤشر فرعي، وهذا قد يؤدي الى الوصول الى نتائج غير واقعية، وتعديل المؤشرات الرئيسية حذفاً او زيادة، بما يتماشى مع البيئة الكويتية.
- بذل جهود اكبر والتاكيد استمرارية تطبيق الحوكمة بصورة عامة، وفي الكويت بصورة خاصة، اذ ان ذلك يؤدي بدورها إلى تحسين المناخ المناسب للعاملين والاداء السياقي، بحيث يقومون باعمال ليست في صميم واجباتهم المناطة بهم رسمياً بل تدفعهم بالقيام بما هو أكثر من ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.
- تفعيل وزيادة الالتزام بمؤشرات الحوكمة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، مؤسسات الجهاز الاداري في الكويت وصلاً الى التطبيق بدرجة تامة، لما له من تأثير إيجابي على الأداء السياقي
- اجراء مراجعة دورية للمؤشرات تطبيق الحوكمة في الكويت لتعديلها وتنقيحها حسب التطبيق العملي وما هو موجود في دول الخليج بصورة خاصة ودول العربية والمتقدمة الناجحة في تطبيقها بصورة عامة.
- توصي الدراسة للمعنيين في الهيئة والمؤسسات الحكومية الكويتية بضرورة تحفيز الأداء السياقي للعاملين في المؤسسات العامة والحكومية من خلال توفير الاسباب التي تؤدي الى زيادته، لما له من أثر فعال في تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

- ضرورة إجراء بحوث أخرى في مجالات الحوكمة وتطبيقها في الكويت وكذلك في مجال الأداء السياقي وربط كل منهما منفردا او مجتمعا مع متغيرات ادارية اخرى خاصة في الاجهزة الحكومية.

المراجع

أبو زيد، رياض أحمد محمد. ٢٠٢١. أثر تصميم العمل على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية. المنارة للبحوث و الدراسات، مج. ٢٧، ع. ١، ص. ٩١-١٢١.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1409602>

ابوجاسر، صابرين نمر (٢٠١٠) وهدفت الى تحديد تأثير إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بين العاملين في الوزارات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة الاسلامية
اسمر، معاذ وخضير، اسماء (٢٠٢١)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية على أداء المعلمين والمدراء في المؤسسات التعليمية الحكومية، جامعة النجاح، نابلس ورقة مؤتمر.
الامانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية ٢٠٢١ الإطار الوطني حوكمة الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت والدليل الوطني للحوكمة المؤسسية بالجهاز الإداري في دولة الكويت،

البسام، بسام بن عبدالله حمد. (٢٠٢١). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة. المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٣،
الرامانه، عبد الله خلف سليمان (٢٠٢١) أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء السياقي للعاملين في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم الوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت
العتيبي، عبدالله (٢٠١٨) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد ٤٥ العدد ٤.

العدوي، محمد أحمد، (٢٠١٦) أصول البحث في العلوم السياسية، الرياض، دار الزهراء للنشر
بشير، محمد حسن (٢٠١٩) الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية العدد السادس - المجلد الثالث، مارس ٢٠١٩ م

بن سالم، عبد الحكيم بن سالم، الياس سليمان،. سعاد دولي (٢٠١٨) أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجرا فرع بشار، مجلة المال والاعمال، جامعة بشار الجزائر.

خاطر، لينا حاتم عزت (٢٠٢١) أثر حوكمة الشركات في القطاع الصحي الخاص الفلسطيني على الالتزام الضريبي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

دويدار محمود محمد عوض أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط رابط الموضوع: <https://www.alukah.net/culture/0/35903/#ixzz64ORIOyzt>

ربابعة، نائل موسى (٢٠١٩) الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية العدد الخامس عشر.

شعبان، سهام (٢٠٢١) آليات حوكمة قطاع الصحة في الجزائر و دورها في تحسين الخدمة الصحية بالتطبيق على المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية بومرداس، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، قسم علوم التسير، اطروحة دكتوراه.

عثمان، سعد، (٢٠١٨م)، الحوكمة الفعال، المنتدى العراقي للنخب والكفاءات، دولة الإمارات العربية المتحدة /iraqi-
/forum2014.com

كراجة، لوريس مفيد و عريقات، إسماعيل (٢٠٢٥)، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية لمجلة
العربية للإدارة، مج ٤٥ ، ع ٢ تحت النشر - يونيو حزيران ٢٠٢٥
منسكي، محمد (٢٠٢٤) الحوكمة تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في فرع وزارة الصحة بمحافظة جدة، المجلة
العربية للإدارة، المجلد ٤٤، العدد ٤

مؤسسة التدريب الأوروبية،(٢٠١٦) حوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق البحر المتوسط
الوكيل، منال محمد (٢٠٢١) تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر المجلة العربية
للإدارة، مج ٤١ ، ع ٤ - ديسمبر، كانون الأول ٢٠٢١

المراجع باللغة الانجليزية

- Akanpaadgi, E., Kuuyelleh, E. N., & Adam, A. (2024). Performance management and contextual performance in technical universities. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100788.
- Duyar, I., & Normore, A. (2012). Performance beyond expectations: A closer look at teachers' task performance, discretionary performance, and career aspirations. *Advances in Educational Administration*.
- Fozan, et al. (2021). The Role of Worker Engagement and Governance in Improving Employee Performance and its Impact on Organizational , Vol. 4, No. 03, Universities Sayah Kuala, Indonesia.
- Hartini, H., Fakhrorazi, A., & Islam, R. (2019). The effects of cultural intelligence on task performance and contextual performance: An empirical study on public sector employees in Malaysia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 215-227.
- Hijazi, A. (2021). The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction Among Public Sector Employees in Jordan , Jerash, Jordan-
- Widodo, Widodo (2021) *The Effect of Organizational Citizenship and Visionary Leadership on Contextual Performance: A Case Study in Indonesia*. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8 (6). ISSN 2288-4637