



جامعة الإسراء
ISRA UNIVERSITY

أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية
"دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية"

أعدت من قبل

حسام الدين محمد دخل الله الشماليّة

أشرف عليها

محمد سلامة زيد المهيرة

قدمت هذه الرسالة إلى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كانون الأول 2022



جامعة الإسراء
ISRA UNIVERSITY

كتاب التفويض

انا حسام الدين محمد دخل الله الشمايلة، افوض جامعة الإسراء
بتزويد نسخ من رسالتي/ اطروحتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو
الأشخاص، عند طلبها.

التوقيع : 
التاريخ : ٢٤ / ١٤ / ٢٠٢٢

I, HUSAM-EDDIN MOH'D DAKHLALLAH ALSHAMAYLEH, authorize the
Isra University to supply copies of my Thesis/ Dissertation to Libraries or
establishment or individuals on request.

Signature: 

Date : ٢٤ / ١٤ / ٢٠٢٢

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية "دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية".

وقد أجازت بتاريخ: 2022/12/22

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الاسراء	1-د. محمد سلامة المهغيرة مشرفاً ورئيساً
	جامعة الاسراء	2-د. محمد احمد عبد القادر عضواً ومناقشاً وداخلياً
	جامعة عمان العربية	2-أ.د.خلدون الخوالدة عضواً ومناقشاً وخارجياً

الإهداء

أهدي رسالتي المتواضعة وثمره تعبى إلى كل من ساندني ورافقني وكان له الفضل وساهم ووقف بجانبى في رحلتي...

أهديها إلى روح والدتي ووالدي، في حضرتكم عجز الكلام عن الوصف، وارتبط اللسان، واغرورقت عيناى لذكراكم واشتياقي لكم، وكم تمنيت وجودكم معى فى يومى هذا. رحمكم الله وغفر لكما ما تقدم من ذنبكم وما تأخر، وجعل الله قبركم روضه من رياض الجنة .

وإلى إخوانى:

• أخي الغالى رضوان ... "سنشد عضدك بأخيك"، وأنا أشهد بأنك سندي بالشدائد، ورفيقي بالرخاء، وصديقي بنكهة الأخ الحنون. أدام الله عليك الصحة والعافية، وبارك الله فى ذريتك، وأدامك الله تاجاً فوق رأسى.

• أختى الغالية فاطمة ... أمى الثانية، وأختى الغالية، ورفيقتى فى الأزمات بارك الله فىك وفى ذريتك إلى يوم الدين.

• أختى الغالية مريم ... الأخت الحنون صاحبة القلب الطيب.

• أختى الغالية إيمان ... رفيقة الرحلات والسفر، طيبة المعشر، كريمة النفس، ملكة المفاجئات يسر الله الخير لك أينما كان وحيثما كان.

• أختى الغالية رقية ... صديقتى وشقيقتى وشريكى، وأم أجمل أبناء بالدنيا - آنية ورامى. بارك الله فىهما، ورزقكم، ويسر لكم الخير حيثما كان.

وإلى زوجتى ورفيقة دربى وأم أبنائى الغالية ندى ... لو عادت السنوات مرة أخرى لاخترت نفس اختياري، يا أجمل ما فى حياتى. أتم الله عليك الصحة والعافية.

وإلى أعلى ما فى الوجود ... أبنائى:

• آدم ... صاحب مقولة "انا آدم أبو البشرية"، أكثر إنسان لديه الهدوء والثقة بالنفس والطمأنينة، يعجبني إلحاحك فى طلبك، وأتجلى برؤية ضحكة انتصارك الجميلة الممزوجة بالمحبة.

• سيف ... ملك الرياضيات، آخر العنقود، العنيد بالحق، والخجول الممزوج بالاحترام والأدب، صاحب المفاجآت الغريبة، والردود الجميلة، والابتسامة الساحرة.

وأخيراً ... إلى من فارقنا منذ وقت قريب... كان خفيف الظل، طيب المعشر، عزيز النفس، رفيقا رائعاً بالسفر ... إلى جد أبنائى ووالدى للثانى "إنعام طهبوب - أبو جرير" ... لروحك الرحمة والمغفرة.

الشكر والتقدير

قال الله تعالى: {ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه}. (لقمان: 12)

وقال الشافعي ((كلما أدبني الدهر أراني نقص عقلي وكلما ازدتت علماً زادني علماً بجهلي))

أحمد الله تعالى حمداً طيباً على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة. وانني اتقدم بأسمى آيات الشكر

والامتنان والعرفان إلى كل من:

● الأستاذ الدكتور بلال السكارنة عميد كلية الاعمال الذي قدم لي الكثير في بداية مشوار رسالة

الماجستير وتسهيل الصعاب وبث روح الثقة في نفسي بارك الله في علمك وذريتك.

● الدكتور محمد المهيرة لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، الذي لم يبخل عليّ بأي معلومة

وأي استفسار وقام بتقديمه بكل محبة وعلم واقتدار وتعامله الرائع واهتمامه الدائم والمتابعة

المستمرة من قبلة.

● السادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة للاستزادة من علمهم

ونصحهم:

- الدكتور محمد عبد القادر مناقش داخلي جامعة الاسراء

- الدكتور خلدون الحوامدة مناقش خارجي جامعة عمان العربية.

● أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام لجهودهم وتوجيهاتهم.

● عطوفة مدير عام الجمارك الأردنية وكافة الزملاء في دائرة الجمارك الأردنية على اختلاف

مواقعهم وتقديمهم الدعم المعلوماتي والمعنوي ومساهماتهم في تسهيل استكمال رسالتي.

وأخيراً أتوجه بالشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساندني وسعى لمساعدتي في إتمام هذه الرسالة.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	نموذج إجازة الرسالة
ج	التفويض
د	أسماء أعضاء لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	الشكر
ز	قائمة المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	ملخص الرسالة باللغة العربية
	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
لفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أنموذج الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
14	المبحث الأول: الحوكمة
14	نشأة الحوكمة
15	مفهوم الحوكمة
17	أهمية الحوكمة
19	أهداف الحوكمة

رقم الصفحة	الموضوع
20	مبادئ ومعايير الحوكمة
24	مكونات الحوكمة
24	مخرجات نظام الحوكمة
25	مراحل تطبيق الحوكمة
25	متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الدولة
27	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
27	مفهوم الأداء المؤسسي
28	خصائص الأداء المؤسسي
29	أبعاد الأداء المؤسسي
29	مبررات ومزايا الأداء المؤسسي
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	الدراسات العربية
34	الدراسات الأجنبية
37	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
39	منهج الدراسة
40	مجتمع الدراسة وعينتها
41	عينة الدراسة
41	مصادر جمع البيانات (أدوات الدراسة)
47	الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها
59	اختبار صحة الفرضيات
الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة، وتوصياتها	

رقم الصفحة	الموضوع
65	ملخص نتائج الدراسة
70	توصيات الدراسة
المصادر والمراجع	
72	المصادر والمراجع العربية
75	المصادر والمراجع الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	المجتمع الكلي للدراسة	40
2	توزيع عينة الدراسة	41
3	معاملات ارتباط بيرسون لدرجات مجالات الدراسة وقيمة دلالتها	44
4	معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	45
5	مفتاح تصحيح الاستبانة	46
6	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء	48
7	اختبار التعددية الخطية الأبعاد المتغير المستقل بالاعتماد على قيم VIF and Tolerance	49
8	مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل.	49
9	اختبار درين واتسن لظاهرة الارتباط الذاتي	50
10	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد الشفافية	52
11	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد المساءلة	53
12	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد النزاهة	54
13	متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الحوكمة	55
14	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد الأداء المالي	56
15	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد العمليات الداخلية	57
16	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد التعليم والنمو	58
17	متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الأداء المؤسسي	59
18	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد الأثر تطبيق أبعاد الحوكمة بأبعادها في الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة	60
19	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد الشفافية في الأداء المؤسسي بأبعاده	61
20	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد المساءلة في الأداء المؤسسي بأبعاده	62
21	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد النزاهة في الأداء المؤسسي بأبعاده	63

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
8	متغيرات الدراسة	1
55	متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الحوكمة	2
59	متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الأداء المؤسسي	3

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
79	خطاب تسهيل مهمة الباحث	1
80	جدول Krejcie and Morgan للعينات	2
81	قائمة بأسماء المحكمين	3
82	الاستبانة النهائية	4
86	معيار تصنيف قوة معامل الارتباط بدلالة قيمته العددية	5

أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية
"دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية"
اعدت من قبل:

حسام الدين محمد دخل الله الشمايلة

أشرف عليها

الدكتور محمد سلامة زيد المهيرة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف، بينت الدراسة أثر أبعاد الحوكمة المتمثلة في الشفافية، المساءلة، النزاهة، كما سعت إلى بيان مستوى الأداء المؤسسي. كما هدفت الدراسة على اختبار الفرضيات المتصلة بالمتغير المستقل (الحوكمة)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقت على عينة عشوائية تناسبية بلغ حجمها (350) وتمثل ما نسبته تقريباً (61.7%) بالنسبة للمجتمع الكلي. وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن أبعاد الحوكمة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الشفافية (3.86)، والمتوسط الحسابي لبعد المساءلة (3.78)، والمتوسط الحسابي لبعد النزاهة (3.87)، وكلها ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%). كما بينت نتائج الدراسة التحليل الوصفي لأبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء المالي (4.05)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية (4.04)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التعليم والنمو (3.90)، وكلها ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%). وأخيراً، بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، النزاهة) على الأداء المؤسسي بأبعاده في دائرة الجمارك الأردنية. وعليه أوصت الدراسة بوضع إستراتيجية محددة الأهداف والغايات من قبل دائرة الجمارك الأردنية لوضع تصورات حول عمليات ومبادئ الحوكمة وتعريف العاملين بها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء المؤسسي، دائرة الجمارك الأردنية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

أنموذج الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

(1) المقدمة

انطلاقاً من التغيرات في الثورة التكنولوجية، فإن مجموعة العلوم المعاصرة المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات، والعولمة، والانفجار المعرفي، إضافة إلى حوكمة الشركات والمنظمات أصبحت تصنف بالتحديات العالمية للمؤسسات الحكومية، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية وأصحاب القرار من تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية عمل المؤسسات الحكومية وفق نهج الحوكمة. تجدر الإشارة إلى أن الحوكمة في المؤسسات الحكومية تحقق التوازن بين الاستقلالية من جهة، وبين المساءلة والكفاءة والقدرة على ترسيخ الحوكمة من خلال تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات، والتحصين من الصراعات، وربط العلاقات داخل المؤسسة على الثقة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن (الشبول، 2018). والجدير بالذكر أن فاعلية وكفاءة المؤسسات الحكومية تتوقف إلى حد كبير على تطبيق الحوكمة، حيث تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الاجتماعية والإدارية بموضوع الحوكمة (Li, Y., & Qiu, 2022). وهنا أشار أحمد (2022) أن الحوكمة تتمثل في إشراك جميع الأطراف في المؤسسات الحكومية، والتي بدورها تساهم في تعزيز العمل التشاركي، وتوفير المناخ المشجع والباعث لدى العاملين، وتنمية قدراتهم وتطويرها.

وفي السياق ذاته، يرى ثريا وآخرون (2021) أن متطلبات الحوكمة تتبع من الحاجة إلى نظام وقائي يعمل على تحقيق المصداقية، ضمن إطار متكامل من الأركان والمعايير يهدف إلى إيجاد مؤسسة تتعزز لديها الشفافية والمساءلة والمحاسبة، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات (Sheng et al., 2018). كما أشار Mansoor (2021) أن الحوكمة

أصبحت حاجة ملحة على جميع الأصعدة، لما تحققه من تعزيز للمساءلة والرقابة ولتحسين الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

من ناحية أخرى، يقوم القطاع العام بدور رئيس في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث يمكن للقطاع العام عند استخدام مبادئ الحوكمة بشكل صحيح أن يساهم بشكل كبير في تحسين حياة المواطنين واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة (Martinez & Hurtado, 2018). وعليه فقد سعت الحكومات لتحقيق إدارة فعالة للقطاع العام، من خلال تفعيل وتحسين مبادئ الإدارة العامة – أو ما يسمى حوكمة القطاع العام، والذي تعود جذوره الى تلك المبادئ التي تم وضعها من قبل مكتب التدقيق الوطني الأسترالي (ANAO) في حوكمة القطاع العام (Bala & Verma, 2018).

وفي السياق ذاته، فإن حوكمة القطاع العام تهدف إلى ضمان تحقيق أهدافها بطريقة تعزز الثقة فيها وفي قراراتها وإجراءاتها (العبادي، 2021). ومن هذه الزاوية، فقد انبثق عن الحوكمة ما يسمى "بالحوكمة الرشيدة"، والتي تركز بشكل عام على متطلبين رئيسيين للمؤسسات هما: الأداء، والذي يُشير إلى التقديم الفعال للسلع أو الخدمات أو البرامج المقدمة، والامتثال، حيث يشير إلى الالتزام بالقانون واللوائح والمعايير المنشورة وتوقعات متلقي الخدمات، بشكل يضمن النزاهة والمساءلة والانفتاح (Alqooti, 2020).

وفي السياق الأردني، تبنت الحكومات المتعاقبة أهمية التزام كافة الدوائر والمؤسسات الحكومية بقواعد الحوكمة الرشيدة، التي تضمن سلامة وكفاءة الأنظمة الحكومية، وبما يعزز فاعلية الأداء الحكومي وثقة المواطنين في الخدمات الحكومية المقدمة، وكذلك المساهمة في الحفاظ على المال العام. وتحقيقاً لتلك المتطلبات، فقد قامت وزارة تطوير القطاع العام بإصدار دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام لتعزيز ممارسات الحوكمة، وهذا ما ينسجم مع ما ورد في ورقة النقاش السادسة لجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين

حول تعزيز مبادئ العدل والمساواة والشفافية والمساءلة والنزاهة، بالإضافة إلى مكافحة الفساد والشفافية والمساءلة، وهي ركائز أساسية للحكم الرشيد (Hijazi, 2020). وانطلاقاً مما سبق، فإن البحث في معرفة أثر تطبيق ممارسات الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية - وذلك من خلال دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية - له مبرراته، وذلك وفق المعايير الدولية التي تتبناها الشركات العالمية، وما يطرح على الساحة التكنولوجية من تقدم وتطور في جودة الخدمات؛ لتحقيق أداء مؤسسي عالي الجودة. ومن تلك المبررات أيضاً أن دائرة الجمارك الأردنية تُعتبر من الدوائر متعددة المهام والواجبات، وتقوم بتطبيق القوانين لأكثر من وزارة ودائرة وهيئة حكومية، كون طبيعة عملها تشاركي وعلى درجة عالية من الدقة، ولما ستقدمه هذه الدراسة من إسهام علمي وتحسين في الكفاءة والأداء قد يفيد المدراء والإدارات وأصحاب القرار ومتلقي الخدمة في دائرة الجمارك الأردنية.

(2) مشكلة الدراسة

أصبح من المعلوم لدى القائمين على رسم السياسات الإدارية أن المؤسسات الحكومية تتحول تحولاً جوهرياً في أنماط الإدارة لتساير متطلبات العصر، ولتحقيق المزيد من الجودة في الأداء والتميز والمنافسة العالمية، وعليه لا يمكن تحقيق ذلك دون تطوير نظم الإدارة والبحث عن طرائق لتحديث وإيجاد نماذج جديدة تتجسد في تقويم أداء المؤسسات الحكومية. وعليه لا بد من التنويه إلى أن الحوكمة هي إطار متكامل من الأركان والمعايير، حيث أشارت دراسة Abbott & Snidal (2021) أن تبني متطلبات الحوكمة يؤدي إلى إيجاد مؤسسة تعزز لديها الشفافية والمساءلة والمحاسبة، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين الأجسام الإدارية المسؤولة قانونياً عن إدارة المؤسسة. كما بينت دراسة Suryanto & Grima (2018) أن الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل منظومة

العمل الإداري في المؤسسات، وفقدانها يسبب خللاً في المنظومة الإدارية، وهذا بالنتيجة يؤثر على عمل البيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات.

ومن الاعتبارات السابقة، ونظراً لما تحظى به عملية الحوكمة في المؤسسات العامة والخاصة باهتمام كبير وبالرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي تعنى في موضوع الحوكمة وأثرها على الأداء فقد أشارت دراسة (Deighan & Aitken, 2021) ودراسة (Mäntymäki et al., 2022) أن الحوكمة تُعتبر من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور واستمرارية الشركات والمؤسسات سواء في القطاعين الخاص والعام، حيث تسعى جميع الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسات إلى حوكمة رشيدة لمعالجة تضارب المصالح فيما بينها، والحد من الفساد والترهل الإداري.

وفيما يتصل بدائرة الجمارك في الأردن، إذ تعتبر من المؤسسات الملزمة بضمان حوكمة رشيدة بما يعزز من فاعلية الأداء الحكومي وثقة المواطنين بالخدمات الحكومية، ويساهم في الحفاظ على المال العام لتحقيق مستويات الأداء الأفضل - وخاصة على الصعيد الخدماتي والوظيفي - من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معها (الجمارك الأردنية، 2022).

وتجدر الإشارة إلى أن الوضع الراهن والواقع الجديد المتصل بآليات تطوير عمل المؤسسات الحكومية أوجد تحديات مهمة وخطيرة، ووضع على عاتق دائرة الجمارك الأردنية مسؤولية مواجهتها والتعامل معها في الحاضر والمستقبل، وخاصة مع التوقعات بتزايد حدة وتسارع هذه التحديات في المستقبل في ظل التطورات والتغيرات التي يُشهدها العالم في الميادين الإدارية (بوعبوط، 2022).

ومن خلال إطلاع الباحث واستقصائه كونه يعمل في دائرة الجمارك في الأردن؛ لاحظ أنه على الرغم من اتساع نطاق المهام والخدمات والهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك المنتشرة في معظم محافظات المملكة، إلى أنها لم تحظ بدراسات علمية تتعلق في ممارسات الحوكمة

الرشيدة ومبادئها الملزمة التي تساعد في التغلب على الصعوبات التي تواجه المؤسسات الحكومية من حيث التميز في الأداء المؤسسي من خلال استقصاء فاعلية الحوكمة وبيان أهميتها وفعاليتها في المؤسسات الحكومية. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى البحث بشكل موسع ودقيق لبيان أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية من خلال دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية. ويتمثل التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة بالآتي:

ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية؟

يتفرع عن التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في دائرة الجمارك الأردنية من خلال أبعادها: (الشفافية، المساءلة، النزاهة)؟

ب- ما مستوى الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية؟

(3) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء في دائرة الجمارك الأردنية ولتحقيق هذا الهدف، تتبنى الدراسة تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ- التعرف إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في دائرة الجمارك الأردنية من خلال أبعادها (الشفافية، المساءلة، النزاهة)؟

ب- التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية؟

ج- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للمؤسسات والباحثين، والتي من الممكن أن تعزز التوجه الريادي لديهم.

(4) أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية تحديد أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء في دائرة الجمارك الأردنية، كما تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مستوى مجالات الحوكمة المتمثلة في:

(الشفافية، المساءلة، النزاهة)، وعليه فإن أهمية الدراسة تتبلور في الآتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

- أ- قد تُسهم الدراسة في بيان أثر الحوكمة في تحسين الأداء في دائرة الجمارك الأردنية.
- ب- إلقاء الضوء عن مستوى مجالات الحوكمة المتمثلة في: (الشفافية، المساءلة، النزاهة).
- ج- قد تُسهم الدراسة في توضيح مدى التطبيق فيما يتصل بالحوكمة على دائرة الجمارك الأردنية والتي بدورها تنعكس في تقديم الخدمة بشكل فعال وكفؤ.
- د- محاولة الدراسة تشكيل إطار نظري يدعم القارئ والباحثين وذلك في ظل ندرة الدراسات الإدارية بشكل عام وعلى مستوى الدراسات العربية بشكل خاص التي بحثت في العلاقة بين هذين الموضوعين - في حدود علم الباحث.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- أ- محاولة الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة على واحدة من أهم مؤسسات القطاع العام الأردني (دائرة الجمارك الأردنية) وتحسين الأداء بشقيه: الوظيفي والمالي، في واحدة من أهم المؤسسات العامة.
- ب- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة محاولة لتقديم مقترحات وحلول، ووضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ج- قد تزود هذه الدراسة القائمين والمسؤولين في المؤسسات الحكومية وخاصة دائرة الجمارك الأردنية بأهمية توظيف مبادئ الحوكمة وانعكاسها على الأداء.
- د- يمكن لهذه الدراسة أن تساعد في توفير خلفية نظرية للقائمين على رسم السياسات الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية؛ ولاسيما عندما يحددون أهداف ونظم المؤسسات الحكومية وطرق عملها، التي من شأنها أن تُسهم في تطوير برامجها وسياساتها الإدارية.
- هـ- محاولة تقديم نتائج مثبتة إحصائياً وتقديم الاقتراحات والتوصيات التي تصب في المصلحة العامة لمتخذي القرار في دائرة الجمارك الأردنية.

(5) فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفرية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، النزاهة) على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

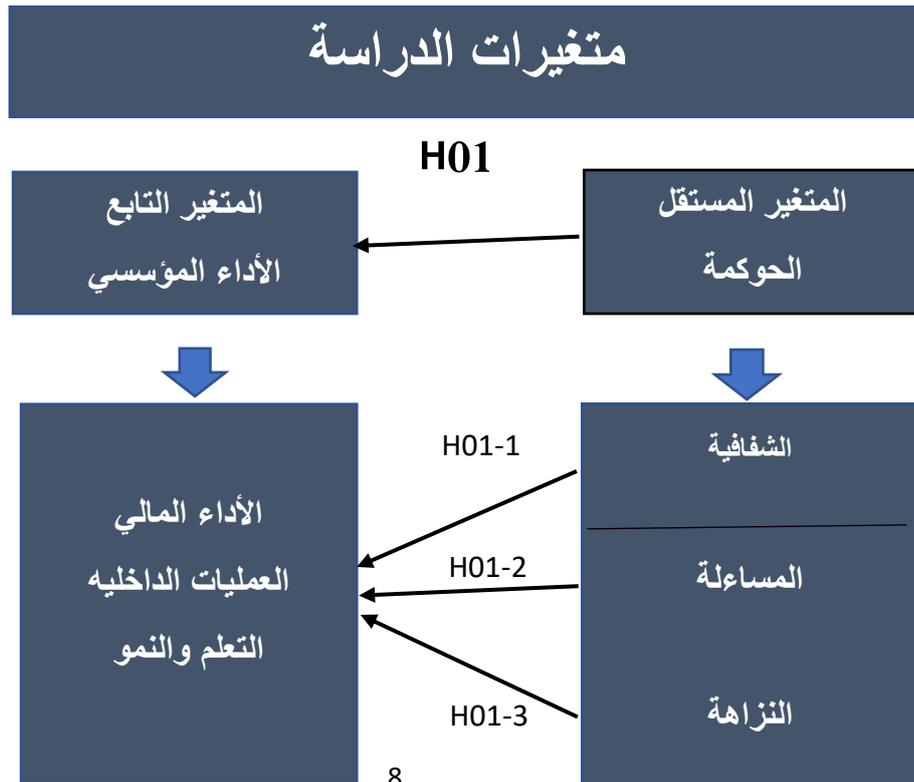
أ- (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

ب- (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

ج- (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنزاهة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

(6) أنموذج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث ببناء أنموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (1):



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر التالية:

(Weiss & Steiner, 2006:1548) (UNDP, 1997:P13) (يعقوب، أ.م. فيحاء، وآخرون، 2013) (مرسال، 2020) (وزارة تطوير القطاع العام، 2014) (صايح، 2018) (Asorwoe, 2014:41)	المتغير المستقل
(عشماوي، 2014: 54) (الاسمر، 2020:944) (Wang et.al, 2006:26) (فرج، 2009)	المتغير التابع

(7) حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على دائرة الجمارك الأردنية.

الحدود الزمانية: من المتوقع انجاز الدراسة خلال الفترة الزمنية للفصل الصيفي والفصل الاول 2022-2023.

الحدود البشرية: العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ممن يشغلون الوظائف القيادية .

الحدود العلمية (الموضوعية): اقتصرت الدراسة على المتغير المستقل وهو: الحوكمة وسيتم دراسته من خلال الأبعاد التالية (الشفافية، المساءلة، النزاهة) والمتغير التابع وهو: الأداء المؤسسي.

(8) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:

الحوكمة: تُعرف الحوكمة بأنها الإطار المفاهيمي الذي يتكون من مجموعة التشريعات والسياسات والإجراءات والهيكل التنظيمية والضوابط التي يوجه بها أعمال الدوائر الحكومية من أجل تحقيق أهدافها بأسلوب أخلاقي ومهني وبكل شفافية ونزاهة (أبو طه،

2021). وفي هذا الاتجاه أشار خلف (2019) إلى أن الحوكمة ترتبط بعمليات التقييم ومتابعة عمل المؤسسات الحكومية مع وجود نظام صارم للمحاسبة والمساءلة وذلك من أجل الوصول إلى الهدف الأسمى وهو المصلحة العامة.

وفي السياق ذاته عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)¹ مفهوم الحوكمة بأنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لإدارة شؤون الدولة (الرازي وبن منصور، 2016). كما تُعرف الحوكمة على أنها العملية التي تنظم من خلالها المؤسسات العامة الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة، حيث تُعتبر الحوكمة وفق هذا المفهوم مزيجاً من العمليات التي ينفذها مجلس الإدارة لإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسة في تحقيق أهدافها (Zafar et al, 2019). كما عرف صاحي وخالد (2019) الحوكمة بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف وتحقيقها ولذلك يكون هناك مدونة لقواعد السلوك يتم تنفيذها لضمان السلوك المناسب وإثبات المصداقية.

والدراسة الحالية تُعرف الحوكمة إجرائياً بأنها الممارسات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية والتي سيتم قياسها من خلال المجالات (الشفافية، المساءلة، النزاهة)، وأثرها على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

الشفافية: ينطلق مفهوم الشفافية من خلال توفير المعلومات الخاصة بالدائرة الحكومية بدقة ووضوح وبشكل محدث من حيث التشريعات، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والأنظمة والإجراءات الداخلية، والعمليات الإدارية والمالية، والقرارات المتعلقة بخدماتها العامة، ومواردها المالية، ومواردها البشرية، والنتائج، بالإضافة إلى بيان حقوق وواجبات المواطنين المرتبطة بعملها (وزارة تطوير القطاع العام، 2017).

¹ – The Organization for Economic Cooperation and Development

كما تُعرف بأنها مجموعة الضوابط والإجراءات التي تلزم الدائرة بتوثيق القرارات والمعلومات والوثائق المتعلقة بعمل الدائرة وعمل موظفيها والقيام بشكل دوري بنشر وإيصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة، وضمان إظهارها للجمهور في الوقت المناسب من أجل إبقائهم على إطلاع حول عمل الدائرة (وزارة تطوير القطاع العام، 2017).

والدراسة الحالية تُعرف مبدأ الشفافية إجرائياً واعتماداً على دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بأنها درجة التزام دائرة الجمارك الأردنية بقانون ضمان حق الحصول على المعلومات والتشريعات التي تكفل حق الوصول إلى المعلومات من قبل كافة أصحاب العلاقة، وذلك من خلال العمل على تصنيف وفهرسة البيانات والوثائق، ووضع إجراءات واضحة وميسرة تضمن تقديم المعلومات عند الطلب مع الحفاظ على سرية البيانات التي تستدعي ذلك.

المساءلة: وتُعرف بأنها خضوع الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها العاملين فيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، ووضع الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة والمحاسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة عن الأفعال المخالفة للتشريعات الناظمة ومدونات السلوك الوظيفي (وزارة تطوير القطاع العام، 2017).

كما عرفها " دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام" بأنها تحديد أدوار ومهام وصلاحيات القادة والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات، وبحيث يتم توضيح هرمية العلاقة الداخلية من أجل ضمان الفصل ما بين صلاحيات القادة على المستوى السياسي والمستوى التنفيذي داخل الدائرة، وبشكل خاص الفصل بين مهام وصلاحيات مجالس الإدارة ومجالس المفوضين عن مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية (وزارة تطوير القطاع العام، 2017).

والدراسة الحالية تُعرف مبدأ الشفافية إجرائياً واعتماداً على دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بأنها تحديد وتوضيح علاقة الدائرة وإدارتها وقادتها بجهات الرقابة والمساءلة (الداخلية/الخارجية) من أجل ضمان القيام بعمليات الرقابة والمساءلة لكافة عمليات الدائرة الحكومية، وعلى أن يتم وضع إجراءات تضمن قيامها بالاستجابة إلى تلك الجهات وتبرير قراراتها لها، والالتزام بالتوصيات المقدمة لها ومتابعتها والتقييد بها.

النزاهة: ينطلق مفهوم النزاهة من خلال قيام الدائرة الحكومية بالتعامل مع كافة الأفراد والموظفين والمؤسسات وغيرهم من الفئات بعدالة من خلال تجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع الاعتراف واحترام حقوق الآخرين (وزارة تطوير القطاع العام، 2017).

كما يتضح مفهوم النزاهة من خلال ما جاء في " دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام" من خلال قيام الدائرة الحكومية من خلال وضع أو اتباع مدونة سلوك وظيفية بالعمل على وضع إجراءات مؤسسية داخلية تضمن قيام كافة قادة وموظفي الدائرة بالتعامل مع الجميع من مختلف الفئات بمهنية وموضوعية وأخلاقية وعدم استغلال المنصب لأي فائدة غير مشروعة أو استغلال للمعلومات لمصالح شخصية (وزارة تطوير القطاع العام، 2017).

والدراسة الحالية تُعرف مبدأ الشفافية إجرائياً واعتماداً على دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام بأنها وضع التشريعات والإجراءات والآليات التي تضمن محاربة الفساد، وعدم قبول الوساطة والمحسوبية بأي شكل من الأشكال، مع توفير آليات آمنة للمواطنين والموظفين للإبلاغ عن السلوكيات الخاطئة ضمن الإدارة العامة، مما سيساعد على رفع ثقة الأفراد بالدائرة الحكومية وعملها وموظفيها.

الأداء: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (Syahputri et al, 2019). كما عرف Anwar & Abdullah (2021) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. ويُعرف الأداء إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الناتج والمستوى الذي يحققه الموظفون في دائرة الجمارك الأردنية عند قيامهم بأي عمل من الأعمال داخل الدائرة اعتماداً على تطبيق مبادئ الحوكمة.

الأداء المؤسسي: يُعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (Prasetyo & Dzaki, 2020). كما يُعرف الأداء المؤسسي بأنه السلوك والأداء المتوقع من خلال القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة من الموظف، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات ضمن أسس ومعايير تحدد مسبقاً (الحديثي، 2022).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه قدرة دائرة الجمارك الأردنية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير مبادئ الحوكمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة

المبحث الأول: الحوكمة

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالحوكمة والأداء المؤسسي ودائرة الجمارك الأردنية، وصولاً إلى الإطار النظري المفاهيمي المتكامل والذي يعد أساساً للدراسة، ويتكون الفصل من ثلاثة مباحث رئيسة. يتناول المبحث الأول: الحوكمة، والمبحث الثاني: الأداء المؤسسي، والمبحث الثالث: الدراسات السابقة.

(1) الإطار النظري:

1.1 الحوكمة:

نشأة الحوكمة: تعود جذور حوكمة الشركات إلى (Berle & Means) اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة (شراطي، 2019). وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح حوكمة الشركات بدأ في الظهور في عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (نايفة، 2021). أما فيما يتصل بالتجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبّاقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة (الشميلي، 2017). أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو

بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات كي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني (فروم، 2017).

أما المفوضية الأوروبية فقد قامت بتكليف فريق عمل بروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات (القاسم، والهادي، 2018). أما في المنطقة العربية فتعد الأردن رائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، حيث تبنت الحكومات المتعاقبة أهمية التزام كافة الدوائر والمؤسسات الحكومية بقواعد الحوكمة التي تضمن سلامة وكفاءة الأنظمة الحكومية وبما يعزز فاعلية الأداء الحكومي وثقة المواطنين في الخدمات الحكومية المقدمة، وتحقيقاً لتلك المتطلبات، فقد قامت وزارة تطوير القطاع العام بإصدار دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام لتعزيز ممارسات الحوكمة. وهذا ما ينسجم مع ما ورد في ورقة النقاش السادسة لجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين حول تعزيز مبادئ العدل والمساواة والشفافية والمساءلة والنزاهة، بالإضافة إلى مكافحة الفساد والشفافية والمساءلة، وهي ركائز أساسية للحكم الرشيد (Hijazi, 2020).

وعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم وتطبيقه في البداية في قطاع الأعمال، فإنه سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات وأصبحت الحوكمة معياراً تقاس به جودة المؤسسات الحكومية.

مفهوم الحوكمة: تعددت التعريفات والمفاهيم حول الحوكمة، وحوكمة المؤسسات، حيث وصف (Cadbury) الحوكمة بأنها نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب (الرفوع، 2021). كما عرف مركز المشروعات الدولية الخاصة بالحوكمة بأنها الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها (القاسم، والهادي، 2018). ومن هذه الزاوية عرفها Singh et al

(2018) بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها. وفي السياق ذاته أشار فروم (2017) أن مفهوم الحوكمة ينطلق من خلال ضمان مصالح جميع الأطراف المدراء (*Managers*)، والمستخدمون (*Employees*)، والمجهزون (*Suppliers*)، والذباين (*Customers*)، والمراقبون (*Controllers*)، وأصحاب المصالح (*Stakeholders*)، والمساهمون (*Shareholders*)، والمجتمع (*Society*).

وفي سياق التشريعات المؤسسية فقد جاء تعريف الحوكمة مرتبطاً بمجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات والشركات (الشميلي، 2017). أما مجمع المدققين الداخليين الأمريكي فقد عرفها على أنها عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر (Al Maeeni et al, 2022). وفي هذا الجانب أشار Popescu (2019) أن الحوكمة تؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط قيمة للشركة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة.

كما أشار نايفة (2021) أن مفهوم الحوكمة ينطلق من مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم أرباحها وقيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين. كما عرفها Al Maeeni et al (2022) بأنها النظام الذي تتم بواسطته توجيه عمل المؤسسات الحكومية للتوجه نحو الأداء المؤسسي المتميز من خلال مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه ورقابة الشركة.

ووفق التعريفات السابقة فقد قدم رشيد (2021) تعريفاً شاملاً حول مفهوم الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط الشركة أو المؤسسة وأهدافها، أي أنها تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

ويرى الباحث أنه من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الحوكمة يرتبط بمجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات الحكومية، وتنظيم للعلاقات بين الأفراد والإدارة، إضافة إلى مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة الحكومية والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف العاملة في المؤسسات بما يضمن جودة المخرجات. وبناءً على كل ما سبق من تعريفات حول مفهوم الحوكمة نشاط تقوم به إدارة المؤسسات الحكومية من خلال قدرتها على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية في المؤسسة للوصول إلى الشفافية، والتمكين، والمساءلة، والمشاركة.

أهمية الحوكمة: تنطلق أهمية الحوكمة من اعتبار أنها مزيجاً من العمليات التي تنفذها المؤسسات الحكومية من خلال مراقبة أنشطة المؤسسة في تحقيق استراتيجياتها التخطيطية، وبهذا تكون الحوكمة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد أهداف ورؤية المؤسسات الحكومية (فروم، 2017). ومن جانب آخر تنطلق أهمية الحوكمة في المؤسسات الحكومية من خلال توضيح آلية عمل المؤسسات الحكومية وآليات تنظيم الشؤون الإدارية وعمليات إصدار القرارات، إضافة إلى الاستراتيجية التخطيطية، كما أن الحوكمة تُساعد المؤسسات في كيفية إدارة مواردها، وكيفية تقديم خدماتها (الرفوع، 2021).

يُشير Singh et al (2018) بأن أهمية الحوكمة تنطلق من الحاجة إلى نظام إجرائي وقائي يعمل على تحقيق المصداقية والشفافية والنزاهة. ومن هنا ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث وانهيار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق اسيا وشرق أوروبا وأمريكا فمنذ عام 1997م ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات.

وعليه حدد Singh et al (2018) أهمية حوكمة في المؤسسات الحكومية بالتالي:

أ- تُساعد الحوكمة الإدارة العليا للمؤسسات الحكومية على التأكد من تطبيق العاملين لديها على القواعد والإجراءات المحددة لهم.

ب- إن المؤسسات الحكومية التي تطبق الحوكمة بشكل جيد تتمتع بميزة تنافسية أكثر من تلك المؤسسات التي لا تطبق الحوكمة.

ج- تُعد الحوكمة الجيدة عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة الإنتاجية والمالية للمؤسسات الحكومية.

د- تُعد الحوكمة نظاماً يتم بموجبه رقابة وتقييم أداء العاملين والعمليات التشغيلية للمؤسسات الحكومية بشكل جيد وفعال.

ووفق الاعتبارات السابقة فإن أهمية الحوكمة تساعد على تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات من خلال الاعتبارات التالية: (Popescu, 2019)

أ- **حماية حقوق المساهمين:** وتتضمن هذه الحقوق بحق المساهمين في نقل ملكية الأسهم وحق التصويت في الجمعيات العمومية وحق اختيار أعضاء مجلس الإدارة وحق الاطلاع على البيانات ومراجعة القوائم المالية.

ب- **حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة:** ترتبط أيه منظمة بالعديد من المصالح والعلاقات مع العديد من الأطراف، ومنها مثلاً الموردين والموزعين والبنوك

والدائنين وحملة الأسهم والمواطنين، وأي خلل قد يحدث ينعكس بشكل كبير على هذه الأطراف.

ج- **تعديل تشكيل دور مجلس الإدارة:** وذلك من خلال تحديد صلاحيات مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين واختصاصات كل منها، وذلك من خلال وضع المعايير الخاصة باختيار أعضاء المجلس، بحيث يكون فيه ممثلين للأطراف ذات العلاقة أو أصحاب المصالح، وتحديد نطاق الدور الإشرافي والرقابي لمجلس الإدارة وتفعيله.

د- **زيادة معدلات الإفصاح والشفافية:** وذلك من خلال زيادة عملية تدفق البيانات وتحقيق شفافية وسهولة الاطلاع عليها وفي هذا ما يساعد المساهمين وأصحاب المصالح على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ويُعد جانب الإفصاح والشفافية من أهم أركان الحوكمة، وتوضح تقارير دولية الآثار الإيجابية لتطبيق الحوكمة، حيث أوضحت ارتفاع أداء المنظمات التي طبقت الحوكمة وتمتعها بأسواق مالية مستقرة.

أهداف الحوكمة: تنطلق أهداف الحوكمة من خلال العمليات التي تنظم عمل المؤسسات الحكومية وإدارة الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة، وذلك من خلال السياسات والإجراءات التي تشجع للوصول إلى الأداء المؤسسي المتميز وذو جودة تنافسية عالية (الشميلي، 2017). كما تتضح أهداف الحوكمة من خلال ضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات والرؤى على النحو المنشود من خلال الامتثال للقوانين واللوائح، بهدف تحديد المشكلات وإجراء التصحيحات اللازمة عند الحاجة (شرطي، 2019).

والجدير بالذكر أن الحوكمة تسعى من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف تضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات (Al-ahdal et al, 2020). كما تتضح أهداف الحوكمة

من خلال وضع هيكل يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة (الرفوع، 2021).

ويمكن إجمال الأهداف بأنها تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في إدارة المؤسسة للجهات المعنية وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة (نايفة، 2021). وفي السياق ذاته تتمثل أهداف الحوكمة في تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية بحيث تكون لها مهمات واختصاصات وصلاحيات وصولاً إلى إدارة فاعلة ومستقلة (Singh et al, 2018). ووفق الاعتبارات السابقة فإن الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة لا يمكن إسنادها إلى جهة واحدة، بل إلى العديد من الأطراف ذات الصلة في الوصول لأداء مؤسسي ذو جودة عالية وتنافسية عالمية، ومن هنا لخص Al Maeeni et al (2022) أهداف الحوكمة على النحو التالي:

- أ- تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- ب- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولى الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- ج- تعزيز مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات بهدف الوصول لأداء مؤسسي عالي الجودة.
- د- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات داخل المؤسسة الحكومية.
- هـ- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.
- و- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم الإدارية بأداء عالي.

ويرى الباحث أن أهداف الحوكمة السابقة الذكر، مناسبة لتكون أهدافاً لجميع المؤسسات ويمكن إدراجها في خطط مديري دائرة الجمارك الأردنية، والعمل على تحقيقها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل الصحيح، وبهذا فإن الحوكمة الجيدة إذ ما طبقت في دائرة الجمارك الأردنية فإنها تحقق الانسجام والعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة.

مبادئ ومعايير الحوكمة: نظراً للاهتمام المتزايد في العصر الحاضر بمفهوم الحوكمة؛ قامت العديد من المنظمات والهيئات ومؤسسات المجتمع بمختلف نشاطاتها بدراسة المفهوم وتحليله، ووضع معايير محددة لتطبيقه (Popescu, 2019). ومن هذه الزاوية فإن الحوكمة ترتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات والمنظمات، وحتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة لابد من توفير مبادئ وخصائص تتمثل في التالي: (حمد، 2019)

أ- تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرارات، وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقة لما يحدث داخل المنظمة.

ب- الاستقلالية في اتخاذ القرارات، والنزاهة في آليات العمل داخل المؤسسات بهدف تحقيق أداء مؤسسي عالي الجودة.

ج- اتباع الأسلوب الأخلاقي من حيث العدالة والمساواة والمساءلة القانونية.

د- العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة.

هـ- التركيز السليم على القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة من خلال الخطط والاستراتيجيات.

ويرى الباحث أن هذه المبادئ أو المميزات والخصائص قابلة للتطبيق في جميع المؤسسات وبذلك يمكن الاستفادة منها في دائرة الجمارك الأردنية.

وعليه تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات الحكومية لاعتبارات أهمها إن الحوكمة تُشكل الإطار الناظم لتحديد أهداف المؤسسات وإدارة مواردها ومكوناتها وفق قواعد

الشفافية، والنزاهة، والمشاركة، والمساءلة، بهدف تحقيق أداء مؤسسي عالي الجودة (الرفوع، 2021). ومن هنا تُعد الحوكمة بمثابة الأداة التي تساعد المؤسسات الحكومية في

إدارة شؤونها بكفاءة وفاعلية بهدف ضمان جودة مخرجاتها، وعليه تتلخص مبادئ الحوكمة

في التالي: (الججاوي والزرقي، 2018)؛ (باني ياسين، 2021)؛ (رشيد، 2021)

مبادئ الحوكمة في الإسلام: جاء الإسلام بأسس وقواعد العمليات الإدارية، التي تدعو بها

النظريات الإدارية المعاصرة، وقد أستخلصت عددًا من مبادئ الحوكمة من القرآن الكريم،

والحديث الشريف، وفيما يلي عدد من تلك المبادئ وفقًا للمنظور الإسلامي للحوكمة.

• **النزاهة:** تُعتبر من أهم مبادئ الحوكمة، وقد حثَّ عليها الله عز وجل في مواطن كثيرة

في القرآن الكريم، قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ

بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ} {سورة النساء، آية 58}.

• **الشفافية:** ويُقصد بها الوضوح التام في التعاملات، وإتاحة كافة المعلومات لجميع

المعنيين بها، وقد أمر ديننا الحنيف بالأمانة والإخلاص والصدق والتي تؤدي إلى الإتيان،

والجودة في العمل وكلها تحقق مبدأ الشفافية، وقد ورد عن الرسول -صلى الله عليه

وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

• **المساءلة:** وتعني أن كلَّ مسؤول يتم محاسبته حول عمله، وبذلك يتضح أن هذا المفهوم

يعني الثواب والعقاب في المنظور الإسلامي، قال تعالى في جزاء المؤمنين: {جزاء من

رَبِّكَ عَطَاءٌ حِسَابًا} (سورة النبأ، آية 36)، كما ذكر في وعيد أهل النار قوله: {جزاء

وفاقًا} (سورة النبأ، آية 26).

• **المشاركة:** قد حثَّ الإسلام على الشورى والمشاركة في الرأي، عند اتخاذ القرار ولنا

في رسول الله عليه الصلاة والسلام قدوة، حيث التزم بنهج المشاركة والمشاورة قولاً

وعملًا اتِّباعًا لقوله تعالى: {أَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ} (سورة الشورى، آية 38).

• **المسؤولية:** وتعني تحمّل الفرد المسلم التكاليف الواجبة عليه شرعاً، ومنها تحمل نتائج تصرفاته تجاه تلك التكاليف في الدنيا والآخرة، قال تعالى: **إِلَيْهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ** (سورة البقرة، آية 286)، ومن هنا يتضح لنا أن المسؤولية هي أداء المتطلبات المفروضة على الفرد، وتحمل الأعباء في سبيل الوصول إلى الرضا والقبول، وقد أشار إليها الرسول صلى الله عليه وسلم في حديث من رواية عبد الله بن -عمر رضي الله عنهما- حين قال: **(كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته).**

مبادئ الحوكمة لقطاع الأعمال والشركات: تعددت مفاهيم الحوكمة حسب وجهات نظر الجهات التي وضعتها، فاختلقت المعايير بناءً على ذلك، وحرصت المؤسسات والهيئات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية، ومن تلك المؤسسات:

• **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)** ، وتتمثل مبادئها في التالي:
(Popescu, 2019)

– **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات:** وتشمل تشجيع الشركات على الشفافية، وكفاءة الأداء، مع التوافق مع القوانين والأنظمة، وتحديد المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية، والتنفيذية.

– **حقوق المساهمين:** وتشمل المحافظة عليها من خلال المشاركة الفاعلة في الاجتماعات، وحق التصويت، ومراجعة القوائم المالية، والحصول على عائد الأرباح.

– **المساواة:** وتعني المساواة بين جميع المساهمين من خلال اطلاعهم على كافة المعاملات والتعاملات، تمتعهم بكافة حقوقهم القانونية، وإعطاءهم الحرية في التصويت على القرارات الأساسية.

– الشفافية: وتشمل الإفصاح عن كافة المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين في الوقت المناسب.

– مسؤوليات مجلس الإدارة: ويشمل هيكل مجلس الإدارة ومسؤولياته القانونية، ودوره في الإشراف على الإدارات التنفيذية، واللجان، وكيفية تحديد مهامه، وواجباته الأساسية وطريقة اختيار أعضائه.

– دور المستفيدين الأطراف المرتبطة بالمنظمة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، وتعويضهم عن أي انتهاكات لتلك الحقوق، وآليات مشاركتهم الفاعلة في الرقابة على المنظمة.

كما وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) معايير وارشادات خاصة تعتبرها أساساً لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية، وهي كالتالي: (Al-ahdal et al, 2020).

- الخطط الاستراتيجية والتي يمكن من خلالها قياس الأداء المؤسسي.
- التوازن في توزيع المسؤوليات، والسلطات، والإعداد المدروس للهيكلة الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية.
- المساهمة في التدفق السليم للمعلومات داخل وخارج المؤسسات الحكومية.
- تطبيق نظم المراجعة الداخلية والخارجية.
- الحوافز المالية والإدارية لكافة العاملين، بما يحقق العمل بطريقة سليمة في المؤسسات الحكومية.

مكونات الحوكمة: تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات الحكومية لاعتبار أن الحوكمة تتمحور حول تحديد استراتيجيات وأهداف تلك المؤسسات وإدارة متطلباتها وفق المساءلة والنزاهة والشفافية بهدف الوصول لأداء مؤسسي يتسم بالتنافسية (شرطي، 2019).

وتتطلب مكونات الحوكمة من خلال الكفاءة والفاعلية لتحسين المخرجات والتأكد من فاعلية إدارة المؤسسات، كما تسمح الحوكمة من خلال القائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات (نايفة، 2021). وعليه تتطرق مكونات الحوكمة من خلال مجموعة من الاعتبارات تتمثل في التالي: (الرفوع، 2021)

أ- **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب من المستلزمات، وما يتعين توفيره من مطالب ضرورية سواء أكانت تلك مطالب قانونية أم تشريعية أم إدارية أما اقتصادية.

ب- **نظام تشغيل الحوكمة:** ويمثل هذا الجانب الجهات المسؤولة عن الإشراف وتطبيق الحوكمة، إضافة إلى جهات الرقابة وكل كيان إداري قام بتنفيذ الحوكمة وتشجيع الالتزام بها أو الارتقاء بفعاليتها وكفاءتها أو المساهمة في تطوير أحكامها.

مخرجات نظام الحوكمة: تتمثل في المعايير والقواعد والقوانين التي تنظم أداء المنظمات والشركات، وكذلك تُعد ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قبل الشركات والمؤسسات وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح، والشفافية للمؤسسات، والشركات.

مراحل تطبيق الحوكمة: تركز الحوكمة على إطار عام يقع اعتماده من مجلس الإدارة يتعلق بالالتزام مدراء المؤسسات بإيجاد أطر حوكمة خاصة بكل نشاط داخل المؤسسة وحسب حساسية وأهمية النشاط بحيث يخدم في النهاية الإطار العام لحوكمة المؤسسة (حمد، 2019). وبناءً على ذلك فإن عملية النهوض بالمؤسسات الحكومية منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، وتُعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى أداء مؤسسي متميز، بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية النازمة للعمل داخل المؤسسة الحكومية (Popescu,)

(2019). ومن الاعتبارات السابقة فإن مراحل تطبيق الحوكمة تتحدد في التالي: (Al
(Maeeni et al, 2022)

أ- **مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية:** وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث توضح هذه المرحلة طبيعة الحوكمة ومنهجها، وأهميتها، وأدواتها، ووسائلها.

ب- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.

ج- **مرحلة برنامج قياسي للحوكمة:** تحتاج الحوكمة الى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقييمها.

د- **مرحلة التنفيذ:** وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساواة، والمسؤولية، والمساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

هـ- **مرحلة المتابعة والتطوير:** تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الاجراءات والعمليات الإدارية.

متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات الدولة: حتى تحقق مؤسسات الدولة متطلبات تطبيق الحوكمة في أدائها لمهامها انطلاقاً من الاستجابة لحاجات وتطلعات المواطنين وتقديم الخدمات بكفاءة فإن عليها موجياً أن تكون شفافة وأن تعمل وفقاً لسيادة القانون، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية ركن أساس من متطلبات الحوكمة (حمد، 2019). وبحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن المنظومة العامة لإدارة متطلبات

تطبيق الحوكمة والتي تعمل على تنمية مستدامة تتشكل من العناصر الآتية: (Popescu,)
(2019)

أ- مشاركة المجتمع بكافة الأطراف في صياغة السياسات والخطط العامة والأولويات والرؤى الوطنية، ويشمل هذا التحديد الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني والقوى السياسية والقطاع الخاص والقطاعات الفاعلة الأخرى.

ب- وجود قواعد وأسس مرجعية تشريعية وقانونية كافية تنظم نشاط السلطات والمؤسسات الحكومية لتنظيم العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطن والمجتمع المدني وقطاع الأعمال.

ج- توفير الشفافية في عمل السلطات والمؤسسات الحكومية وإمكانية مساءلتها، الأمر الذي يستوجب تسهيل عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بها.

د- تسهيل عملية المراقبة على أداء المؤسسات الحكومية ومساءلتها وترتبط عملية المساءلة إلى حد كبير بشفافية السلطات والمؤسسات الحكومية.

هـ- مقدرة الجهاز الحكومي على التكيف والاستجابة لمتطلبات مواطنيه في إطار موارده المتاحة.

و- ضرورة وجود حدود دنيا من التوافق الوطني والإجماع العام على التوجهات والأولويات والسياسات العامة، وأن تكون عملية توزيع الثروات التي تسيطر عليها الحكومة عادلة ومتساوية.

ز- يجب ضمان عمل أجهزة الدولة بشكل كفؤ وفعال، ما يعني عدم هدر المال العام وتوظيفه في أوجهه الصحيحة وفقاً للخطط والبرامج المدروسة والمعدة مسبقاً.

وعليه فإن قياس كفاءة وفاعلية أداء أجهزة الدولة يجب أن يكون وفقاً للموازنات المخططة والأهداف والنتائج المرجوة منها، مع وجوب تحديد التوجهات الإستراتيجية للدولة، ضمن إطار عملية تخطيط منهجية وشاملة وذات أبعاد مرتبطة بجوانب وطنية شاملة.

2.1 الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي: تعتمد الإدارة الحديثة اعتماداً كلياً على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي، فالأداء المؤسسي يُعتبر "الأداء العام للمؤسسة وهو المنظومة والمحصلة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية" (رشيد، 2021). يُعرف بني ياسين (2021) الأداء المؤسسي بأنه المصطلح الذي يُشير إلى جودة تقديم الخدمة العامة للمؤسسة ويركز على أداء مختلف المؤسسات الرسمية التي تقوم بصياغة وتنفيذ وتنظيم أنشطة القطاع العام وتوفير السلع الخاصة بالجمهور.

من جهة ثانية فقد أشار Gangi (2021) إلى مفهوم أداء المؤسسات الحكومية بأنه درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل. وارتباطاً بما سبق فإن الأداء يرتبط بالمرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، أي أنه يربط بين الأنشطة، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها داخل المؤسسات (أمين، 2018). ووفق الاعتبارات السابقة فإن الأداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (الايمن، 2019). ومن هذه الزاوية

فالأداء المؤسسي هو المحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية الثقافية عليهما، والذي بالمحصلة يؤدي إلى تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة (باحسين، 2020).

وبناءً على ما سبق من تعريفات حول مفهوم الأداء المؤسسي فهو يُعتبر المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات الحكومية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. خصائص الأداء المؤسسي: تجدر الإشارة إلى أن الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي تُسهم في تطوير المؤسسات والارتقاء بها، وذلك لما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافية تنظيمية (بني ياسين، 2021). وعليه يتميز الأداء المؤسسي بعدد من الخصائص تتمثل في التالي: (Hanaysha, 2019)

أ- **الأداء مفهوم واسع**: تتعدد مدلولات الأداء باختلاف المنظمات والأفراد الذين يستخدمونه، مما يعني أن الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن منظمة الأخرى، مما يطرح إشكالية صعوبة الضبط والقبول وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل المنظمة وخارجها أيضاً صعوبة أن تكون المنظمة جيدة على كل المعايير.

ب- **الأداء مفهوم متطور**: تتطور مكونات الأداء بتطور المعايير والعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في كل مرحلة، فالمنظمة التي في مرحلة التأسيس تختلف معايير الأداء فيها عن تلك التي في مرحلة النمو، مما يضع ذلك كتحدٍ أمام القادة الإداريين لصناعة التوليفة المناسبة للأداء المطلوب في كل مرحلة من مراحل نمو المنظمة.

ج- **الأداء مفهوم شامل**: في هذا الجانب لا بد من الاعتماد على المعايير المالية والمعايير البشرية والاجتماعية حسب نشاط المنظمة، بما يوفر نظرية واقعية شاملة لأداء المنظمة في كل المجالات ذات العلاقة بالمنظمة.

د- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: وقد يتجلى بعض هذه التناقضات في حالات الرغبة في تخفيض تكاليف الإنتاج مع تحسين جودة الخدمة أو المنتج، أو محاولة تخفيف أعباء العاملين وتكاليف مع الحفاظ على الروح المعنوية، والولاء التنظيمي.

أبعاد الأداء المؤسسي: تركز بعض تعاريف الأداء المؤسسي على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما البعض الآخر أخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والجانب الاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (عبد الحليم، 2020).

أ- البعد التنظيمي للأداء: يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها من خلال قياس فعالية الإجراءات التنظيمية، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ب- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد بالمؤسسة.

مميزات ومزايا الأداء المؤسسي: في مرحلة التخطيط للخدمات الحكومية يعاني كثير من المخططين عند وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، بسبب الكثير من الأهداف غير الواضحة التي يختلف تحديد مفاهيمها ومضمونها من فرد إلى آخر حسب وجهة نظر كل منهم وهي بذلك تكون بعيدة عن أي قياس، أو تقييم موضوعي وتنشأ هذه المشكلة نتيجة عدم الواقعية

في تحديد الأهداف من ناحية، أو التسرع وعدم بذل الجهد في تحديدها من ناحية أخرى، أو نتيجة لكليهما معاً من ناحية الثالثة (رشيد، 2021).

وتعطينا مفاهيم الأداء المؤسسي العلاج المقبول لهذه المشكلة وإذا كانت الأهداف الحكومية للوحدات الخدمية في أحيان كثيرة تبدو غير محددة أو غير واضحة. فإنه لا يمكن بالتالي إعطاء وصف دقيق للأعمال المطلوبة القيام بها الإنجاز هذه الأهداف وإذا وجد توصيف لها فإنه ينصب في معظم الأحوال على النواحي الشكلية للعمل دون الارتباط بالمسؤوليات والالتزامات والوظائف (أمين، 2018).

ويعطينا قياس الأداء المؤسسي الحل المقبول لهذه المشكلة، وإذا كانت هناك صعوبات تكتنف عملية فصل منجزات الكثير من الخدمات الحكومية لكونها متشابكة ومتقطعة، بطريقة تسهل اخضاعها للقياس النوعي - كما هو الحال في وحدات قطاع الأعمال حيث يسهل قياس الناتج كمياً - فإن مفاهيم قياس الأداء المؤسسي تعطينا أيضاً الوسائل الممكنة لتلافي هذا التشابك (المري، 2020).

وفق الاعتبارات السابقة، فإن مميزات قياس الأداء المؤسسي تتلخص فيما يلي: (بالحاج، 2019)؛ (باحسين، 2020).

أ- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا، وذلك من خلال تحديد نوعية الخدمات التي يحتاجها المواطنين.

ب- يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه، من خلال تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة.

ج- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية، وذلك من خلال الاعتماد على المستندات والوثائق.

د- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.

وبناءً على ما سبق، يتم قياس الأداء من خلال تحديد المشكلات في المؤسسات الحكومية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها المرسومة والوسائل اللازمة لتحقيقها كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة وإعادة النظر في البرامج والخطط والاستراتيجيات.

(2) الدراسات السابقة

2.1 الدراسات العربية:

أ- دراسة طربية (2021) بعنوان: أثر تطبيق آليات الحوكمة في تحسين جودة

المعلومات المحاسبية في المصارف العاملة في الاردن. هدفت الدراسة إلى توضيح

أثر تطبيق آليات الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المصارف

العاملة في الأردن، حيث استخدمت المنهج الوصفي لعينه من 316 موظف من

موظفين المصارف الأردنية، وتوصلت الباحثة أن نسبة تطبيق آليات الحوكمة

وجودة المعلومات المحاسبية في المصارف الأردنية كانت جيدة، وهناك تأثير

لتطبيق آليات الحوكمة في تحسين وجودة معلومات المحاسبية وهو موجب دال

احصائي، وهناك أثر لتفاعل المؤهل العلمي والخبرة لدى العاملين في تحسين نوعية

وجودة وكفاءة المعلومات المحاسبية. وقدمت الدراسة عدة مقترحات أهمها وضع

إطار متكامل للحوكمة المؤسسية يُسهم في نشر ثقافة الحوكمة وتطبيقها في القطاع

المصرفي، والتأكيد على أهمية العمل على زيادة مستوى كفاءة المعلومات المحاسبية

تتسم بجودة عالية التي يسهم في تعزيز مكانة المؤسسة وتشجيع الاستثمارات فيها.

ب- دراسة الرفوع (2021) بعنوان: الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة

المالية في الأردن: هدفت الدراسة للتعرف إلى الحوكمة بأبعادها (الشفافية،

المساءلة، والمساواة) وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن

بأبعاده مجتمعه، (الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومساعدى المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة المالية الأردنية، حيث وبلغ حجم العينة (180) موظفاً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة بأبعادهما المجتمعة (الشفافية، المساواة، والمساواة) على الأداء المؤسسي في وزارة المالية الأردنية، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الوزارة بتبني سياسة إدارية واضحة تتمتع بالشفافية وتحمي حقوق الموظفين، وتحقيق الأمن الوظيفي من خلال استقطاب الأشخاص ذوي الخبرة والمؤهلين لبناء ثقافة تنظيمية من أجل وضع استراتيجية واضحة تشمل سياسات إدارية محددة.

ج- دراسة نايفة (2021) بعنوان: أثر متطلبات تطوير أنظمة الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ممارسات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الأردنية: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر متطلبات تطوير أنظمة الحكومة الإلكترونية في تعزيز ممارسات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الأردنية"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، هذا وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين لدى وزارة التنمية الاجتماعية، قامت الباحثة بتوزيع (337)، تم استرداد (315) استبانة بنسبة مقدارها (93.5%)، وبعد تحليل الأداة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها بأنه يوجد أثر متطلبات تطوير أنظمة الحكومة الإلكترونية بأبعادهما التكنولوجيا اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وتحديث القوانين والتشريعات، وتدريب الموظفين على تطبيقات الحكومة الإلكترونية، والموارد البشرية في تعزيز ممارسات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الأردنية، هذا وأوصت الدراسة إلى ضرورة وضع سياسات

واستراتيجيات على تحسين وتطوير أنظمة الحكومة الإلكترونية، لما لها من كبير الأثر في تعزيز ممارسات الحوكمة.

د- دراسة حمد (2019) بعنوان: أثر محددات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للبنوك وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين: هدفت الدراسة الكشف عن أثر محددات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للبنوك وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولقد اختارت الباحثة جميع الشركات في قطاعي المصارف والتأمين المدرجة في بورصة فلسطين كعينة للدراسة الحالية للفترة 2014-2017م. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير المحددات الحوكمة (أعضاء مجلس الإدارة - عدد اجتماعات مجلس الإدارة - استقلالية لجنة التدقيق - عدد أعضاء لجنة التدقيق - الخبرة المالية والمحاسبية لأعضاء لجنة التدقيق - عدد اجتماعات لجنة التدقيق على مستوى الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية السنوية للبنوك وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، باستثناء متغير ازدواجية رئيس مجلس الإدارة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإفصاح عن المخاطر من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأهميته للمستثمرين وللجهات الخارجية الحكومية وغير الحكومية.

ه- دراسة الججاوي، والزرقي (2018) بعنوان: إطار مقترح لحوكمة المؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال: هدفت الدراسة الكشف عن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وضعف تطبيق قواعد الحوكمة، وسعى الباحثان لتحقيق هدفة في اقتراح دليل استرشادي لآليات وقواعد الحوكمة في المؤسسات البلدية يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للحد من عمليات الاحتيال والتلاعب في نشاط هذه المؤسسات، وقد

توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات منها هناك ضعف واضح في أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات البلدية بسبب اختراقها من قبل الإدارة والموظفين، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات من أبرزها تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية للحد من عمليات الاحتيال والتلاعب الكبيرة التي تتعرض لها المؤسسات البلدية وتبني الإطار المقترح لحوكمة المؤسسات البلدية الذي يساعد في تحقيق الأهداف وتطوير الخدمات البلدية المقدمة.

و- دراسة غوانمة (2018) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الاردنية والتحديات التي تواجهها: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. وتكونت عينة الدراسة من (1344) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة تشمل مجالات هي: الإفصاح والشفافية، النزاهة، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة والرقابة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة) .

2.2 الدراسات الاجنبية:

أ- دراسة Al Maeni et al (2022) بعنوان: تأثير حوكمة الشركات على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات في البنوك الإماراتية: هدفت الدراسة التحقيق في مدى واتجاه الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من قبل البنوك المدرجة في الإمارات وتأثير آليات حوكمة الشركات على هذا الإفصاح، تم تطبيق تحليل محتوى التقارير السنوية للبنوك من 2009 إلى 2019. تم تطبيق انحدار بيانات اللوحة لتحليل تأثير آليات حوكمة الشركات على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

للشركات، بينت نتائج الدراسة أن البنوك الإماراتية أظهرت اتجاهاً أفضل في إفصاحات المسؤولية الاجتماعية للشركات. وإن مجلس الإدارة وهيكل الملكية مرتبطان بشكل كبير وإيجابي بإفصاحات المسؤولية الاجتماعية للشركات. تختلف النتائج باختلاف الأنظمة المصرفية. وأوصت الدراسة أن على البنوك في الإمارات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات للبنوك المدرجة في الإمارات العربية المتحدة وتساعد حتى تساعد صانعي السياسات في الإمارات العربية المتحدة في تنفيذ آليات حوكمة الشركات المناسبة.

ب- دراسة Al-ahdal et al (2020) بعنوان: تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في الهند ودول مجلس التعاون الخليجي: تحقيق تجريبي:
هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في الهند ودول مجلس التعاون الخليجي. استخدمت الدراسة عينة تتكون من 53 شركة غير مالية مدرجة من الهند و53 شركة غير مالية مدرجة من دول مجلس التعاون الخليجي للفترة 2009-2016. كشفت النتائج أن مساءلة مجلس الإدارة (BA) ولجنة التدقيق (AC) لهما تأثير ضئيل على أداء الشركات المقاسة حسب العائد على حقوق المساهمين و Q. وبالمثل، فإن الشفافية والإفصاح (TD) لهما تأثير سلبي ضئيل على أداء الشركات المقاسة بواسطة Tobin Q. علاوة على ذلك، تظهر النتائج الوهمية للدولة أن أداء الشركات الهندية أفضل من أداء الشركات الخليجية من حيث ممارسات حوكمة الشركات والأداء المالي.

ج- دراسة Mollah et al (2019) بعنوان: حوكمة الشركات المصرفية وتوقع الأرباح المستقبلية: هدفت الدراسة تحديد تأثير حوكمة الشركات على إمكانية التنبؤ بالأرباح النقدية المستقبلية ل 306 من البنوك التجارية المستقلة في 71 دولة للفترة من 2007-

2016 منها 61 بنك ياباني و 27 أمريكي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك دور لنظام المحاسبة على جودة الأرباح المستقبلية، كما أن هناك دوراً كبيراً لهيكل وسلطة الرئيس التنفيذي في عملية الإفصاح المالي عن حجم التدفقات النقدية المتوقع. وتتباين هذه النتائج تبعاً للدول والقوانين الناظمة لها، وحجم البنوك، وذلك بسبب أن تطبيق الحوكمة يُعد أكبر في الدول المتقدمة التي تعتمد النظام المدني وتتسم إدارة بنوكها بالاستقلالية.

د- دراسة Popescu (2019) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لحوكمة الشركات وأداء الأعمال: هدفت الدراسة بيان المسؤولية الاجتماعية لحوكمة الشركات وأداء الأعمال بهدف توضيح البيانات المالية السنوية لعام 2017، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال عرض البيانات، كما استخدمت الدراسة ارتباطات إحصائية بين مستوى الامتثال والأشكال القانونية للتنظيم داخل الشركات، إضافة إلى أشكال ملكية رأس المال، وفرع النشاط وعدد الموظفين ودوران الشركة وموقعها؛ وبناءً معاملات الارتباط غير البارامترية، توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك حاجة إلى تعزيز حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل خلق توازن مناسب بين الاستدامة، والقدرة التنافسية، والإنتاجية، والأداء المالي وغير المالي للشركات، مع الأخذ في الاعتبار الفوائد المحققة. من خلال القيمة الملموسة للأعمال (مثل التدفق النقدي والأرباح) وكذلك القيمة غير الملموسة للأعمال (مثل العلامة التجارية وتجربة العملاء ورأس المال الفكري والثقافة التنظيمية والسمعة).

ه- دراسة Singh (2018) بعنوان: حوكمة الشركات و Tobin Q كمقياس للأداء التنظيمي: هدفت الدراسة بيان العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء التنظيمي (OP)، والتي تم قياسها باستخدام Tobin's Q (TQ) في سياق اقتصاد ناشئ، تم استخدام

طريقة تجريبية للتحكم في التجانس واختبارها على مجموعة بيانات تضم 324 شركة مدرجة في باكستان، أشارت النتائج أن حجم مجلس الإدارة وعدد لجان المجلس وتركيز الملكية مرتبط بشكل إيجابي بنسبة عالية من الجودة الكلية، في حين أن استقلالية المجلس وازدواجية الرئيس التنفيذي تظهر علاقة سلبية. فيما يتعلق بالتأثيرات المعتدلة، كما بينت النتائج أن تركيز الملكية يؤدي بشكل سلبي إلى تعديل العلاقة بين استقلالية مجلس الإدارة وOP، بالإضافة إلى ثنائية الرئيس التنفيذي وOP. يتم تعديل العلاقة بين عدد لجان مجلس الإدارة وOP بشكل إيجابي من خلال تركيز الملكية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة لتحديد أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية من خلال دراسة حالة لدائرة الجمارك الأردنية. وفي هذا السياق من خلال المراجعة المكثفة للدراسات السابقة وجد الباحث دراسات علمية قليلة جداً بحدود علم الباحث تتعلق بهدف الدراسة تم تطبيقها على دائرة الجمارك الأردنية، ولكن هنالك العديد من الدراسات التي تتصل بموضوع الدراسة في مجال الحوكمة الرشيدة في القطاع العام سواء على المستوى المحلي أو العالمي، إضافة إلى حداثة هذه الدراسة سواء على مستوى الدراسات العربية وحتى الأجنبية منها. وعليه اختلفت الدراسات السابقة في طريقة عرضها لمشكلة الدراسة وإجراءات الدراسة، وكل دراسة لها خصوصية ونتائج مختلفة، ولكن استفاد الباحث إلى حد كبير من ذلك التباين في عرض مشكلة الدراسة والأهمية والمنهجية، وتحديد ابعاد متغيرات الدراسة، واعداد نموذج الدراسة، والاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وبيئة الدراسة، وأدوات الدراسة، ونوع العينة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

مصادر جمع البيانات (أدوات الدراسة)

الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول الفصل الحالي منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها، التي قام بتطبيقها الباحث؛ لتحقيق أهداف الدراسة، ويتألف هذا الفصل من منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وعرض لعينة الدراسة ووصفها، والأداة المستخدمة في الدراسة، وكيفية بنائها وصدقها وثباتها، ويختتم هذا الفصل بذكر المعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها، وذلك على النحو التالي:

1) منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، ستتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية حيث سيتمكن الباحث من وصف ما هو قائم وفهم الظواهر المحيطة واستنباط العلاقات بينها وتحليل أبعاد المشكلة قيد الدراسة، ويهتم المنهج الوصفي التحليلي باستجواب عينة كبيرة من المجتمع وذلك بهدف الوصول إلى الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (المحمودي، 2019) ويُطبَّق هذا المنهج أيضاً على نطاق جغرافي كبير أو صغير، وقد يكون مسحاً شاملاً أو بطريقة العينة، وفي أغلب الأحيان تستعمل فيه عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في الحصول على نتائج دقيقة وبنسب خطأ قليلة، وبالتالي تمكنه من تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة، وكما أنه يصف الظاهرة التي يؤيد دراستها إما كميًا أو نوعيًا (المندلاوي، 2016).

كما أشار Bauer et al (2021) إلى أنه في البحث الكمي، يحدد الباحث مشكلة البحث بناءً على الاتجاهات في المجال أو على الحاجة إلى شرح سبب حدوث شيء ما. إن وصف الاتجاه يعني أنه يمكن الإجابة على مشكلة البحث بشكل أفضل من خلال دراسة يسعى فيها الباحث إلى تحديد الاتجاه العام لاستجابات الأفراد وملاحظة كيفية اختلاف هذا الاتجاه بينهم.

(2) مجتمع الدراسة (المجتمع الكلي):

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة (Roni & Djajadikerta, 2021). وعليه يتكون مجتمع للدراسة الحالية من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية من المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام الحاليين في الجمارك الأردنية، وقد تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث لتوزيع أداة الدراسة على العينة (انظر ملحق 1)، والجدول التالي يوضح العدد الكلي لمجتمع الدراسة.

الجدول (1) المجتمع الكلي للدراسة

العدد	خصائص المجتمع الكلي
1	مدير عام
52	مدير مركز (مديرية)
144	مساعد مدير
370	رئيس قسم / وحدة
567	المجموع

(3) عينة الدراسة

في خطوة تالية ونظراً لاتساع حجم العينة والتباعد الجغرافي بين المراكز الجمركية سيتم اختيار عينة مقبولة (عينة قصدية مختارة) إحصائياً باستخدام أسلوب العينة العشوائية التناسبية نظراً لملاءمتها مع هذه الدراسة بهدف ضمان تمثيل جميع المراكز والمديريات في دائرة الجمارك الأردنية، وحسب جدول (Krejcie and Morgan, 1970). لاختيار العينات (انظر ملحق 2)، تم أخذ (350) موظف حاصل على مسمى وظيفي من درجة مدير عام وتنتهي برئيس قسم موزعين على المديریات وتمثل ما نسبته تقريباً (61.7%) بالنسبة للمجتمع الكلي. والجدول التالي يبين خصائص العينة:

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة

عدد أفراد مجتمع البحث في كل طبقة	النسبة	خصائص العينة
1	0.03 %	مدير عام
32	9.1 %	مدير مركز (مديرية)
89	25.4 %	مساعد مدير
228	65.2 %	رئيس قسم / وحدة
350	100 %	المجموع

(4) مصادر جمع البيانات (أدوات الدراسة)

لتحقيق أهداف الدراسة أعدّ الباحث استبانة تضمنت مجالين: المجال الأول: الحوكمة وتمثل في الأبعاد التالية: (الشفافية، المساءلة، النزاهة)، والمجال الثاني: الأداء المؤسسي وتمثل في الأبعاد التالية: (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، بهدف التعرف

إلى أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية من خلال دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية.

وبناءً على ذلك تناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية، التي تعرض أهداف الدراسة والأداة المستخدمة فيها، وخطوات بناء الأداة وإجراءات ضبطها وإعدادها للتطبيق، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عرض البيانات وتحليلها، مرت الاستبانة بمجموعة من المراحل والخطوات قبل أن تظهر في صورتها النهائية نوجزها في الخطوات الآتية:

4.1 الخطوة الأولى:

قبل إعداد الاستبانة استخلص الباحث عبارات كل مجال والمعلومات التي يرغب بالحصول عليها، وذلك في ضوء أسئلة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة من بين عدة مصادر استعان تتمثل في مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة حول الحوكمة والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الدراسات، وفي خطوة تالية تم تحديد مجالات الدراسة، والبالغ عددها مجالين تنقسم إلى ستة أبعاد، وعليه فقد بلغ عدد عبارات الاستبانة الأولية ككل (56) عبارة.

• **صدق الاستبانة:** يقصد بصدق الاستبانة مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها، ويعني ذلك أن الاستبانة الصادقة تقيس ما وضعت لقياسه، وكي يتم التحقق من صلاحية العبارات من حيث وضوحها وانتمائها للمجال الذي صُنفت فيه، وأهميتها، ولمعرفة مدى مناسبة مقياس تحديد الإجابة تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (13) محكم من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأسراء، وجامعة العلوم الإسلامية، وجامعة عمان العربية (انظر الملحق 3)، وذلك بهدف التعرف إلى مدى وضوح العبارات، ومدى انتماء العبارة للمجال، ومدى أهمية العبارة، ومدى مناسبة مقياس الاستجابة، إضافة ما يروونه مناسباً ولم يرد في الاستبانة. وقد تم تحديد نسبة (80%) كحد أدنى للاتفاق بين المحكمين كمعيار للحكم على صلاحية العبارة، وبعد جمع آراء المحكمين اتفقوا على صلاحية العبارات وانتمائها إلى مجالات الدراسة، وفي ضوء نتائج آراء المحكمين قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- قبول العبارات التي نالت اتفاق (80%) من المحكمين على مناسبتها، وقياس ما وضعت لقياسه.
 - إضافة عبارات لبعض المجالات.
 - نقل عبارات من مجال لآخر.
 - تعديل صياغة بعض العبارات لتكون أكثر سهولة ووضوحاً.
- وقد قام الباحث بإجراء جميع التعديلات المطلوبة.
- ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق، حيث استقر العدد النهائي لفقراتها على (39) عبارة موزعة على مجالين، والتي ستكشف استجابة أفراد الدراسة عن أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية من خلال دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية (انظر الملحق 4).

ب- صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء):

وهو مدى اتساق عبارات كل مجال من مجالات الدراسة الأساسية للأداة وترابطها مع بعضها البعض، ويتم قياسه بحساب معامل ارتباط كل عبارة بالمجال الذي تنتمي إليه تلك العبارة، وبحساب معامل الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية للمقياس من خلال بيانات عينة استطلاعية (Clark & Watson, 2019). وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم توزيعها على عينة استطلاعية مؤلفة من (12) من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وتم تفرغ إجاباتهم في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22). وبعد ذلك تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الدراسة من خلال درجات للدلالة لقيم معاملات الارتباط (انظر الملحق 5) معيار تصنيف معاملات الارتباط بدلالة قيمها العددية). والجدول (3)، يوضح إجراءات حساب صدق الاتساق الداخلي.

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لدرجات مجالات الدراسة وقيمة دلالتها

اسم المجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الحوكمة		
الشفافية	0.73**	0.000
المساءلة	0.84**	0.000
النزاهة	0.89**	0.000
الأداء المؤسسي		
الأداء المالي	0.70**	0.000
العمليات الداخلية	0.73**	0.000
التعليم والنمو	0.81**	0.000

يتبين من الجدول (3) أن معاملات ارتباط درجات المجالين الحوكمة والأداء المؤسسي هي معاملات ارتباط عالية، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن المجالين يتمتعان بصدق الاتساق الداخلي.

• **ثبات الاستبانة:** يشير الثبات إلى "مدى الثقة بالمعلومات التي توفرها الأداة ويتم التعبير عن الثبات رقمياً من خلال معامل يُعرف بمعامل الثبات، وكلما كانت قيمة المعامل أعلى كان ثبات الاختبار أو الأداة أعلى، وذلك يعني أن درجة الخطأ في المقياس أقل، كما يشير هذا التعبير إلى الدرجة التي ينجح ضمنها مقياس ما في إعطاء النتائج نفسها حين يقيس تكراراً للأشياء نفسها (George & Mallery, 2018). وللتحقق من ثباتها اتبع الباحث الطريقة التالية:

- **طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:** وهي طريقة تتطلب حساب ارتباط العبارات مع بعضها البعض، ويظهر الجدول الآتي معاملات ثبات الاستبانة وكل مجال من مجالاتها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

الجدول (4) معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

Cronbach's Alpha	اسم المجال
الحوكمة	
0.80	الشفافية
0.74	المساءلة
0.77	النزاهة
الأداء المؤسسي	
0.71	الأداء المالي

0.82	العمليات الداخلية
0.86	التعليم والنمو
0.96	الثبات العام

يتبين من الجدول (4) أن معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الدراسة معاملات ثبات عالية. كما يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للمجالات ككل بلغ (0.96)، وهو معامل ثبات عالٍ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- **طريقة تصحيح الأداة:** تكونت الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحقق من صدقها وثباتها من (39) عبارة، مدرّج كلّ منها على سلم من خمسة مستويات من الإجابة لمقياس ليكرت هي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) تعطى الدرجات الآتية على التوالي: (5، 4، 3، 2، 1). وتم إعطاء حكم تقويمي لدرجة للتأثير لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل مجال من مجالاتها باعتماد المتوسطات الحسابية لكل عبارة، والمتوسطات الموزونة لكل مجال [المتوسط الموزون = مجموع متوسطات عبارات المحور/عدد عبارات المحور]، وذلك وفق مفتاح التصحيح الآتي الذي اعتمد بحساب طول الفئة وفق القانون التالي: [طول الفئة = المدى/عدد الفئات] (Clark & Watson, 2019).

الجدول (5) مفتاح تصحيح الاستبانة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.8	من 20% - 36%	قليلة جداً

قليلة	أكبر من 36%-52%	أكبر من 1.8 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52%-68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68%-84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكبر من 84%-100%	أكبر من 4.20 - 5

(5) الأساليب الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم معالجة بيانات الاستبانة، بعد التأكد من استيفائها كافة الشروط المطلوبة؛ باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**، وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، بالإضافة إلى تقديراتهم من خلال إجاباتهم على مفردات الاستبانة، وتشمل ما يأتي:

أ- التكرارات والنسب المئوية: (Frequency and Percentage) لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لسّمات أفراد العينة.

ب- المتوسط الحسابي: (Mean) لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات الاستبانة.

ج- الانحراف المعياري: (Standard Deviation) لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

د- الأهمية النسبية: (Relative Importance Index) يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي

أ- معامل الثبات (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة.

ب- تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة تأثير كل متغير فرعي من المتغير المستقل بشكل منفرد على المتغير التابع.

ج- تحليل معامل الانحدار المتعدد (Multiple linear Regression): للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

د- اختبارات ملائمة بيانات العينة لتحليل الانحدار الخطي.

هـ- قبل استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث من تحقق شروط الانحدار الخطي وملائمة بيانات العينة لهذا التحليل ومن هذه الشروط:

- اختبار التوزيع الطبيعي (distribution Normal): يعتبر شرط أساسي لاستخدام

تحليل الانحدار الخطي واعتمد للباحث على معامل الالتواء (Skewness) لتأكد

من التوزيع الطبيعي فاذا كانت قيمة معامل الالتواء تتراوح بين (± 1.96) فان

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (George & Mallery, 2018) وكما هو موضح

في الجدول رقم 6 أدناه.

الجدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة

بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

معامل الالتواء	أبعاد الدراسة	مجالات الدراسة
0.452	الشفافية	الحوكمة
0.561	المساءلة	
0.628	النزاهة	
0.862	الأداء المالي	الأداء المؤسسي

0.688	العمليات الداخلية	
0.729	التعليم والنمو	

- اختبار التعددية الخطية: (MultiCollinearity Test)، وتستخدم للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالي متعدد بين المتغيرات المستقلة والتي تؤدي إلى زيادة في قيمة معامل التحديد (1-10) وإعطائها قيمة أكبر من القيمة الحقيقية، حيث استخدم الباحث قيمة معامل التضخم (Variance inflation factor VIF) واختبار التباين المسموح فيه (Tolerance) للكشف عن هذه الظاهرة، فإذا كانت قيمة معامل التضخم أقل من (10) واختبار التباين المسموح فيه أعلى من (0.20) فإن بيانات عينة الدراسة تخلو من ظاهرة التعددية الخطية. وبالنظر إلى جدول (7) حيث أشارت النتائج بأن قيم معامل التضخم لأبعاد المتغير المستقل جاءت بقيمة أقل من (10) وقيمة التباين المسموح فيه أعلى من (0.20)

الجدول (7) اختبار التعددية الخطية الأبعاد المتغير المستقل

بالاعتماد على قيم (VIF and Tolerance)

القرار	Tolerance	VIF	البعد
لا يوجد تعددية خطية	0.460	2.164	الشفافية
لا يوجد تعددية خطية	0.388	2.569	المساءلة
لا يوجد تعددية خطية	0.588	1.782	النزاهة

كما قام الباحث بالتحقق من ظاهرة التعددية الخطية من خلال إجراء مصفوفة الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل فإذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل

من (0.80)، فهذا يدل على أنه لا يوجد ارتباط عالي وأن المتغيرات المستقلة غير متداخلة مما يؤكد صلاحيتها لإجراء الاختبار الخطي؟ هذا ما يوضحه الجدول (8):

الجدول (8) مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل

البعد	الشفافية	المساءلة	النزاهة
الشفافية	1.00	-	-
المساءلة	0.728	1.00	-
النزاهة	0.537	0.632	1.00

- اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)، ويستخدم هذا الاختبار للتأكد من أن بيانات عينة الدراسة تخلو من ظاهرة الارتباط الذاتي والتي تضعف قدرة نموذج الانحدار على التنبؤ وتم استخدام اختبار درين واتسن (Durbin Watson) للكشف عن هذه الظاهرة حيث تتحسر قيمته بين (1-4) فإذا كان القيمة أقل من (1) وأعلى من (3) فهذا يشير على وجود ارتباط ذاتي، والجدول (9) يوضح أن قيم درين واتسن حسب فرضيات الدراسة لم تكن أقل من (1) وليس أعلى من (3) مما يدل على خلو البيانات من هذه الظاهرة المدروسة.

الجدول (9) اختبار درين واتسن لظاهرة الارتباط الذاتي

الفرضية	قيمة دارين واتسن المحسوبة	النتيجة
H0.1	1.745	لا يوجد ارتباط ذاتي
H0.1.1	1.593	لا يوجد ارتباط ذاتي
H0.1.2	1.488	لا يوجد ارتباط ذاتي

لا يوجد ارتباط ذاتي	1.659	H0.1.3
---------------------	-------	--------

الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

اختبار صحة الفرضيات

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقوم الباحث في هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة، في ضوء آراء عينة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية من المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام، وفقاً لأسئلة الدراسة الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

السؤال الأول - ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في دائرة الجمارك الأردنية من خلال أبعادها: (الشفافية، المساءلة، النزاهة)؟

للإجابة عن السؤال الأول حُصِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن مجال الحوكمة والمتمثل في الأبعاد التالية: (الشفافية، المساءلة، النزاهة).

البعد الأول - الشفافية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كلّ عبارة من عبارات، بُعد الشفافية وفق الترتيب التنازلي، والجدول رقم 10 الآتي يوضح ذلك.

الجدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد الشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأثر
4	تسعى دائرة الجمارك إلى غرس ثقافة الشفافية في التعامل مع جميع الفئات والمستويات.	4.13	0.87	1	كبيرة
2	يتم تحديد كافة الإجراءات وخطوات العمل الواجب القيام بها من قبل الدائرة والمواطنين والموظفين وأصحاب العلاقة بشكل تفصيلي.	4.09	0.90	2	كبيرة
6	تمتلك دائرة الجمارك نظام داخلي واضح للعاملين لمراقبة السلوك المهني.	4.01	1.03	3	كبيرة
1	تتم مراجعة كافة التشريعات الأساسية (القوانين، الأنظمة، التعليمات والقرارات) الخاصة بدائرة الجمارك بشكل دوري.	3.92	0.96	4	كبيرة
5	تقوم دائرة الجمارك بإعلام العاملين فيها بأية تغييرات تطرأ وبشكل مستمر.	3.77	1.03	5	كبيرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأثر
3	تفصح دائرة الجمارك بكل وضوح عن سياستها في الترفقيات والحوافز.	3.61	1.12	6	كبيرة
7	تعتمد دائرة الجمارك على نصوص قانونية تؤطر ممارسة الشفافية وتحدد المسؤوليات بدقة.	3.51	1.08	7	كبيرة
المتوسط الموزون		3.86	1.11	كبيرة	

يتضح من الجدول (10) أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد الشفافية قد بلغ (3.86)، وانحراف معياري (1.11)، وهو يقع في درجة أثر كبيرة وفق الحكم المعتمد في الجدول (5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.51-4.13)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

البعد الثاني - المساءلة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كلّ عبارة من عبارات، بُعد المساءلة وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة

عن عبارات بُعد المساءلة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأثر
5	تعتمد دائرة الجمارك أسس علمية وواضحة تنمي الرقابة الذاتية لدى العاملين بها.	4.09	1.07	1	كبيرة
2	تقوم دائرة الجمارك بمراجعة أسس المساءلة الخاصة باستراتيجيتها.	4.04	1.22	2	كبيرة
7	تعتمد دائرة الجمارك على سجلات معيارية محددة للمقارنة بين الأداء الفعلي المتحقق والأداء المطلوب.	3.99	1.15	3	كبيرة
4	تحديد وتوضيح العلاقة فيما بين دائرة الجمارك والجهة العليا التي تتبع لها إدارياً.	3.62	1.12	4	كبيرة
1	تقوم دائرة الجمارك بإجراء تقييم دوري للعمليات المالية لتحديد مدى انطباقها مع التشريعات وإجراءات الموازنة	3.61	1.13	5	كبيرة
6	تطبق دائرة الجمارك قوانين وتعليمات معلنة تكفل مساءلة جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية.	3.59	1.09	6	كبيرة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأثر
3	يعكس الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك التشريعات المتعلقة بفصل المهام والصلاحيات فيما بين المستوى السياسي والمستوى التنفيذي.	3.55	1.21	7	كبيرة
المتوسط الموزون		3.78	1.19	كبيرة	

يتضح من الجدول (11) أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد المساءلة قد بلغ (3.78)، وانحراف معياري (1.19)، وهو يقع في درجة أثر كبيرة وفق الحكم المعتمد في الجدول (5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين (3.55-4.09)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

البعد الثالث - النزاهة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كلّ عبارة من عبارات، بُعد النزاهة وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة

عن عبارات بُعد النزاهة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأثر
1	تقوم دائرة الجمارك بمتابعة التقارير والشكاوى وإصدار التوصيات والقرارات المحددة اللازمة بشكل مستقل.	4.11	1.28	1	كبيرة
5	تقدم دائرة الجمارك نظام مكافآت وحوافز عادله على أسس واضحة.	4.07	1.05	2	كبيرة
7	تتسم معايير تقييم الأداء في دائرة الجمارك بالعدل والموضوعية.	4.01	1.08	3	كبيرة
4	تقوم دائرة الجمارك بمراجعة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالعاملين وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة.	3.89	1.17	4	كبيرة
2	تتضمن التشريعات في دائرة الجمارك نصوصاً للتعامل مع المواطنين بدون تمييز والتصرف بمهنية.	3.74	1.20	5	كبيرة
6	تطبق دائرة الجمارك الأنظمة والقوانين والتعليمات على جميع العاملين دون تمييز.	3.67	1.33	6	كبيرة
3	تطبيق دائرة الجمارك المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي.	3.61	1.06	7	كبيرة

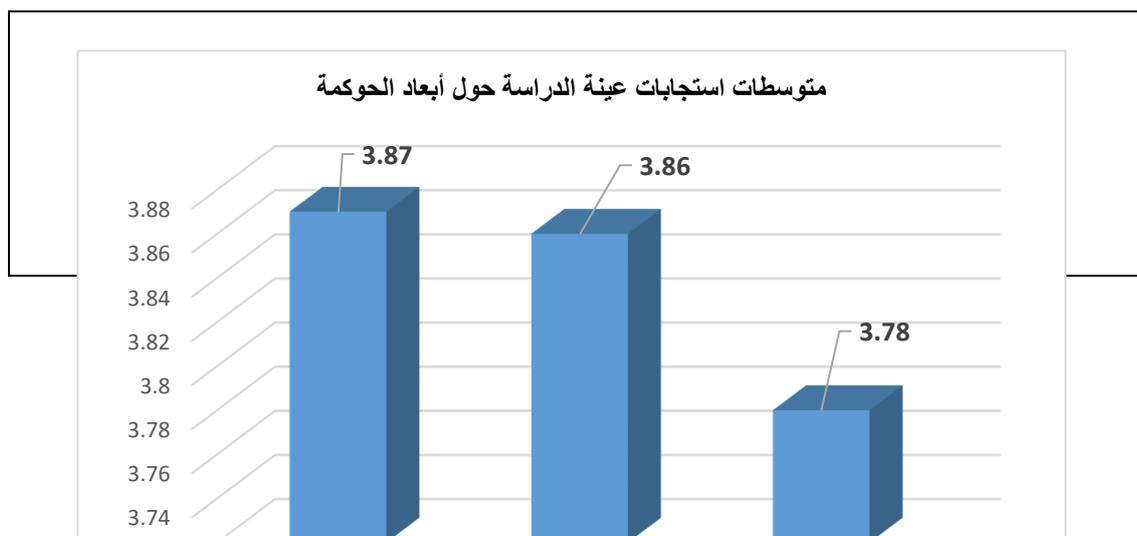
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأثر
	المتوسط الموزون	3.87	1.09		كبيرة

يتضح من الجدول (12) أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد النزاهة قد بلغ (3.87)، وانحراف معياري (1.09)، وهو يقع في درجة أثر كبيرة وفق الحكم المعتمد في الجدول (5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.61-4.11)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

واستكمالاً لتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، النزاهة)، تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، والجدول (13) والمخطط البياني يوضحان تلك النتائج:

الجدول (13) متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الحوكمة

العينة	المتوسط الحسابي	المجال
الحوكمة		
350	3.87	النزاهة
	3.86	الشفافية
	3.78	المساءلة



الشكل (1) متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الحوكمة

يتضح من الجدول (13) والشكل البياني (1) أن أبعاد الحوكمة جاءت وفق الترتيب التالي: حصل بعد النزاهة على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.87) يليه بعد الشفافية، حيث بلغ (3.86)، ثم بعد المساءلة، حيث بلغ (3.78). وكلها تقع بدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية من خلال أبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن مجال الأداء المؤسسي والمتمثل في الأبعاد التالية: (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)

البعد الأول - الأداء المالي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كلّ عبارة من عبارات، بُعد الأداء المالي وفق الترتيب التنازلي، والجدول رقم (14) الآتي يوضح ذلك.

الجدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة

عن عبارات بُعد الأداء المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المستوى
1	تُعد الإيرادات الذاتية في دائرة الجمارك كافية.	4.19	1.15	1	عالي
2	يتم استغلال الموارد المالية المتاحة في دائرة الجمارك بما يحقق أهدافها المؤسسية.	4.17	1.26	2	عالي
3	تعتمد دائرة الجمارك آليات دقيقة في عملية ضبط الأداء المالي.	4.11	1.16	3	عالي
4	تهتم دائرة الجمارك بتسديد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.	3.99	1.14	4	عالي
5	تقوم دائرة الجمارك بتحديد مؤشرات للأداء المالي بشكل دوري.	3.92	1.20	5	عالي
6	تقوم دائرة الجمارك بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية بأفضل تكلفة.	3.89	1.21	6	عالي
المتوسط الموزون		4.05	1.12	عالي	

يتضح من الجدول (14) أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد الأداء المالي قد بلغ (4.05)، وانحراف معياري (1.12)، وهو يقع في درجة مستوى عالي وفق الحكم المعتمد في الجدول (5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين (3.89-4.19)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

البعد الثاني - العمليات الداخلية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كلّ عبارة من عبارات، بُعد العمليات الداخلية وفق الترتيب التنازلي، والجدول رقم (15) الآتي يوضح ذلك.

الجدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المستوى
4	يوجد انسجام بين أهداف دائرة الجمارك والعمليات الإدارية الداخلية.	4.18	1.12	1	عالي
2	يوجد لدى دائرة الجمارك دليل عمليات واضح وفق استراتيجية إدارية.	4.16	1.13	2	عالي
3	يوجد في دائرة الجمارك وصف وظيفي واضح ودقيق.	4.13	1.07	3	عالي
6	توضح دائرة الجمارك الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملين وتوزيعها بشكل أمثل.	3.98	1.05	4	عالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المستوى
5	تتصف العمليات الإدارية داخل دائرة الجمارك بالوضوح والتسلسل.	3.91	1.03	5	عالي
1	تهتم دائرة الجمارك بالإجراءات الداخلية بشكل دوري.	3.88	1.11	6	عالي
المتوسط الموزون		4.04	1.08	عالي	

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد العمليات الداخلية قد بلغ (4.04)، وانحراف معياري (1.08)، وهو يقع في درجة مستوى عالي وفق الحكم المعتمد في الجدول (5)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.88-4.18)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

البعد الثالث - التعليم والنمو: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات (أفراد الدراسة) عن كل عبارة من عبارات، بُعد التعليم والنمو وفق الترتيب التنازلي، والجدول الآتي رقم (16) الآتي يوضح ذلك.

الجدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد التعليم والنمو

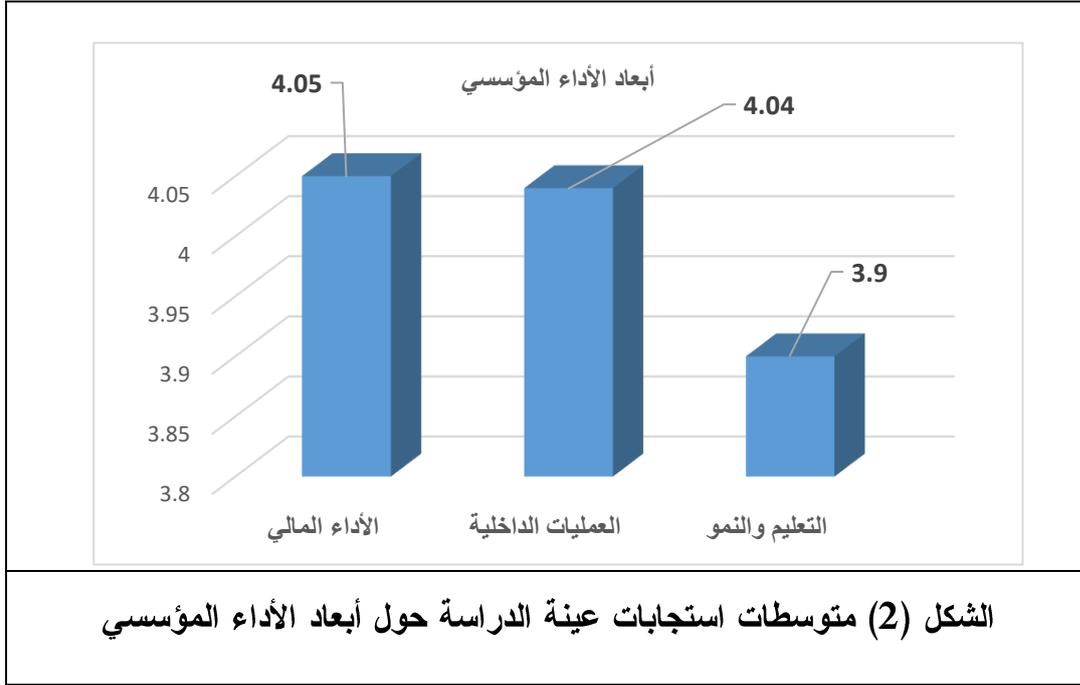
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المستوى
4	تحرص دائرة الجمارك على الاستمرار في تطوير مهارات الموظفين للوصول بهم للإبداع والتميز.	4.16	1.09	1	عالي
2	تشجع دائرة الجمارك على الأداء المؤسسي المتميز فيها من خلال منح المكافآت للموظفين.	4.13	1.11	2	عالي
3	تقدم دائرة الجمارك برامج تدريبية ملائمة للموظفين فيها.	4.09	0.12	3	عالي
1	تهدف عمليات التحسين في دائرة الجمارك إلى تطوير أداء الموظفين.	3.77	1.05	4	عالي
6	توفر دائرة الجمارك بيئة عمل تشاركية تساعد العاملين على تقديم أفكار إبداعية.	3.65	0.03	5	عالي
5	التدريب المستمر للعاملين في دائرة الجمارك من أجل تحقيق نتائج إيجابية في العمل.	3.59	1.13	6	عالي
المتوسط الموزون		3.90	1.07	عالي	

يتضح من الجدول (16) أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن عبارات بُعد التعليم والنمو قد بلغ (3.90)، وانحراف معياري (1.07)، وهو يقع في درجة مستوى عالي وفق الحكم المعتمد في الجدول (5)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.59-4.16)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

واستكمالاً لتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الأداء المؤسسي (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، والجدول رقم (17) الآتي والمخطط البياني يوضحان تلك النتائج:

الجدول (17) متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الأداء المؤسسي

العينة	المتوسط الحسابي	المجال
الأداء المؤسسي		
350	4.05	الأداء المالي
	4.04	العمليات الداخلية
	3.90	التعليم والنمو



يتضح من الجدول (17) والشكل البياني (2) أن أبعاد الأداء المؤسسي جاءت وفق الترتيب التالي: حصل بعد الأداء المالي على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) يليه بعد العمليات الداخلية، حيث بلغ (4.04)، ثم بعد التعليم والنمو، حيث بلغ (3.90).

اختبار صحة الفرضيات

لاختبار صحة الفرضيات استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والاختبار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات العدمية (الصفريّة) الفرعية وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الصفريّة الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساواة، النزاهة) على الأداء المؤسسي بأبعاده في دائرة الجمارك الأردنية. ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (18) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد الأثر تطبيق أبعاد الحوكمة بأبعادها في الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة

المعاملات Coefficient					تحليل ANOVA		ملخص النموذج		المتغير التابع
P value	T المحسوبة	S E الخطأ المعياري	B التقدير المعياري	الحوكمة	Sig F*	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الأداء المؤسسي بأبعاده
0.000	6.386	0.067	0.464	الشفافية	0.000	84.351	0.738	0.767	
0.000	5.639	0.065	0.464	المساءلة					
0.000	5.173	0.046	0.322	النزاهة					

يتضح من بيانات جدول (18) بأنه يوجد ارتباط طردي قوي بين أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة)، وأبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.767)، كما جاءت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.738$) وهي تشير إلى أن أبعاد محور الحوكمة ساهمت بتفسير ما نسبته تقريباً (64.7%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

وبالنظر إلى جدول المعاملات يتبين أن قيمة (B) لبعد الشفافية بلغت (0.464) عند قيمة (t) المحسوبة (6.386) وقيمة دلالة إحصائية (0.05) وقيمة (B) لبعد المساءلة بلغت (0.473) عند قيمة (t) المحسوبة (5.639) وقيمة دلالة إحصائية (0.05)، وقيمة (B) لبعد النزاهة بلغت (0.322) عند قيمة (t) المحسوبة (5.173) وقيمة دلالة إحصائية (0.05).

ووفق البيانات السابقة فإن زيادة بدرجة واحدة في بعد الشفافية يتبعه زيادة في الأداء المؤسسي بمقدار (0.464) درجة، وبمقدار (0.464) درجة لبعد المساءلة، وبمقدار (0.322) درجة لبعد النزاهة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (F) المحسوبة والتي جاءت قيمتها (84.351)، وبدلالة إحصائية ($0.05 < p$) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وعلية نرفض الفرضية الصفرية (العدم) ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، النزاهة) على الأداء المؤسسي بأبعاده في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى - (H0-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للشفافية على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (19) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد الشفافية في الأداء المؤسسي بأبعاده

المعاملات Coefficient					تحليل ANOVA		ملخص النموذج		المتغير التابع
P value	T المحسوبة	SE الخطأ المعياري	B التقدير المعياري	الحوكمة	Sig F*	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	الأداء المؤسسي بأبعاده
0.000	12.842	0.046	0.683	الشفافية	0.000	198.866	0.574	0.738	

يتضح من بيانات الجدول (19) أن هناك ارتباط طردي قوي لبعد الشفافية والأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.738)، كما جاءت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.574$) وهي تشير إلى أن بعد الشفافية ساهم بتفسير ما بنسبة (61.3%) من التباين في الأداء المؤسسي. أما جدول المعاملات فقد تبين أن قيمة (B) لبعد الشفافية بلغت (0.683) عند قيمة (t) المحسوبة (12.842) وبقية دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي جاءت قيمتها (198.866) وبدلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الشفافية على الأداء المؤسسي بأبعاده في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية - (H0-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمساءلة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (20) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد المساءلة في الأداء المؤسسي بأبعاده

المعاملات Coefficient					تحليل ANOVA		ملخص النموذج		المتغير التابع
P value	T المحسوبة	SE الخطأ المعياري	B التقدير المعياري	الحوكمة	Sig F*	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	الأداء المؤسسي بأبعاده
0.000	14.591	0.045	0.621	المساءلة	0.000	186.629	0.538	0.762	

يتضح من بيانات الجدول (20) أن هناك ارتباط طردي قوي لبعد المساءلة والأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.762)، كما جاءت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.538$) وهي تشير إلى أن بعد المساءلة ساهم بتفسير ما بنسبة (58.6%) من التباين في الأداء المؤسسي. أما جدول المعاملات فقد تبين أن قيمة (B) لبعد المساءلة بلغت (0.621) عند قيمة (t) المحسوبة (14.591) وبقية دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي جاءت قيمتها (186.629) وبدلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$). وعلية نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد المساءلة على الأداء المؤسسي بأبعاده في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة - (H0-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنزاهة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (21) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد النزاهة في الأداء المؤسسي بأبعاده

المعاملات Coefficient					تحليل ANOVA		ملخص النموذج		المتغير التابع
-----------------------	--	--	--	--	-------------	--	--------------	--	----------------

P value	T المحسوبة	SE الخطأ المعياري	B التقدير المعياري	الحوكمة	Sig F*	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الأداء المؤسسي بأبعاده
0.000	11.706	0.043	0.452	النزاهة	0.000	126.456	0.491	0.719	

يتضح من بيانات الجدول (21) أن هناك ارتباط طردي قوي لبعده النزاهة والأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.719)، كما جاءت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.491$) وهي تشير إلى أن بعد النزاهة ساهم بتفسير ما بنسبة (60.1%) من التباين في الأداء المؤسسي. أما جدول المعاملات فقد تبين أن قيمة (B) لبعده النزاهة بلغت (0.452) عند قيمة (t) المحسوبة (11.706) وبقية دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي جاءت قيمتها (126.456) وبدلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$). وعليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنزاهة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج الوصفية

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

التوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية، وبناء على ما توصل إليه التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها ومناقشتها، وبعد ذلك عرض التوصيات المرتبطة بنتائج الدراسة على النحو التالي:

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، النزاهة):

البعد الأول - الشفافية: بلغ المتوسط الحسابي لبعد الشفافية (3.86) وانحراف معياري (1.11)، وهو يقع في درجة أثر كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.51-4.13)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك تعتمد على نصوص قانونية تؤطر ممارسة الشفافية وتحدد المسؤوليات بدقة وذلك من خلال مراجعة كافة التشريعات الأساسية المتصلة بالقوانين، والأنظمة، والتعليمات، والقرارات. كما أن من ضمن اهتمامات دائرة الجمارك وضع آليات وإجراءات العمل التي تضمن قيام الدائرة بفهرسة وتوثيق وتصنيف المعلومات والوثائق، إضافة إلى تحديد كلفة الإجراءات وخطوات العمل الواجب القيام بها من قبل الدائرة بشكل تفصيلي. كما أن استجابات عينة الدراسة تدل على أن دائرة الجمارك تتبنى سياسة إدارية تحمي حقوق العاملين، وتحقق الأمن الوظيفي وتوفر لهم الاحتياجات التدريبية بهدف غرس ثقافة الشفافية في التعامل مع جميع الفئات والمستويات. وهذا بطبيعة الحال يعطي دائرة الجمارك

مكانة مهمة كونها تفصح بكل وضوح عن سياستها في الترقيات والحوافز، وتعتمد على معايير شفافة من الناحية القانونية، إضافة إلى تبنيها نظام داخلي واضح للعاملين لمراقبة السلوك المهني.

البعد الثاني - المساءلة: بلغ المتوسط الحسابي لبعـد المساءلة (3.78)، وانحراف معياري (1.19)، وهو يقع في درجة أثر كبيرة، وتراوحـت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.55-4.09)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك الأردنية تولي أهمية كبيرة لبعـد المساءلة ويرجع ذلك إلى أن الدائرة تقوم بمراجعة أسس المساءلة الخاصة باستراتيجيتها وذلك من خلال أسس علمية وواضحة تنمي الرقابة الذاتية لدى العاملين بها، إضافة إلى تعريف جميع العاملين بآليات المساءلة المتبعة في الدائرة، كما ترجح هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك تهتم بالتشريعات المتعلقة بفصل المهام والصلاحيات فيما بين المستوى السياسي والمستوى التنفيذي، وهذا يدل على أن الدائرة لديها اهتمام جدي في موضوع المساءلة ويتبين ذلك من خلال توظيفها لائحة للعقوبات والمخالفات، وتوضيح إجراءات المساءلة للعاملين بشكل علني، وأخيراً فإن دائرة الجمارك تركز في سياساتها على بث روح المسؤولية في نفوس العاملين.

البعد الثالث - النزاهة: بلغ المتوسط الحسابي لبعـد النزاهة (3.87)، وانحراف معياري (1.09)، وهو يقع في درجة أثر كبيرة، وتراوحـت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.61-4.11)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة يدركون وبشكل كبير أن دائرة الجمارك تحرص على توظيف مبدأ النزاهة في تعاملاتها، حيث تبين من النتائج أن للدائرة بمراجعة إجراءات العمل للداخلية الخاصة بالعاملين وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة وذلك من خلال

تطبيق المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي، كما تطبق دائرة الجمارك الأنظمة والقوانين والتعليمات على جميع العاملين دون تمييز، وهذا يبين أن دائرة الجمارك توظف معايير تقييم الأداء المتصلة بتدريب العاملين على الحقوق والسلوكيات والمبادئ الموضوعية لضمان التزامهم بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي. الجدير بالذكر أن بُعد النزاهة حصل على أعلى متوسط حسابي وجاء بالمرتبة الأولى بين أبعاد الحوكمة، وهذا يدل على أن الدائرة لديها تشريعات جديّة للتعامل مع المواطنين بدون تمييز والتصرف بمهنية.

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الأداء المؤسسي (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو):

البعد الأول - الأداء المالي: بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء المالي (4.05)، وانحراف معياري (1.12)، وهو يقع في درجة مستوى عالي، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.89-4.19)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك لديها آليات لاستغلال الموارد والإمكانات المتاحة في دائرة الجمارك الأردنية بما يحقق أهدافها، كما أنها تعتمد آليات دقيقة في عملية ضبط الأداء المالي، وذلك من خلال تحديد مؤشرات للأداء المالي بشكل دوري، إضافة إلى التوازن بين عمليات التوازن المالي، والسيولة واليسر المالي، والمردودية، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك تمتلك الإيرادات الذاتية الكافية، وفيها نظام مالي محوسب وهذا يعطي ميزة ممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم وبأفضل تكلفة.

البعد الثاني - العمليات الداخلية: بلغ المتوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية (4.04)، وانحراف معياري (1.08)، وهو يقع في درجة مستوى عالي، وتراوحت المتوسطات الحسابية

لعبارات هذا البُعد ما بين (3.88-4.18)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك تهتم بالإجراءات الداخلية بشكل دوري من خلال دليل عمليات واضح ومحدد وفق استراتيجية إدارية، وهذه الاستراتيجية تؤدي إلى انسجام بين أهداف دائرة الجمارك والعمليات الإدارية الداخلية. كما تتصف العمليات الإدارية داخل دائرة الجمارك بالوضوح والتسلسل، وهذا ما أشار إليه أفراد عينة الدراسة من خلال تفعيل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك تسعى لإحداث تغيير إيجابي مستمر في بيئة العمل الداخلية من خلال تحسين مستوى الشفافية والوضوح من خلال توفير معلومات عن طبيعة سير الأعمال.

البعد الثالث - التعليم والنمو: بلغ المتوسط الحسابي لبعده التعليم والنمو (3.90)، وانحراف معياري (1.07)، وهو يقع في درجة مستوى عالي، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين (3.59-4.16)، بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وكانت استجابات أفراد الدراسة ضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-84%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك تشجع على الأداء المؤسسي المتميز فيها من خلال منح المكافآت للموظفين، كما أنها تقدم برامج تدريبية ملائمة لهم لرفع كفاءتهم العلمية والعملية، وذلك بهدف تحقيق نتائج إيجابية في العمل، كما تحرص دائرة الجمارك على الاستمرار في تطوير مهارات الموظفين للوصول بهم للإبداع والتميز، وإتاحة الفرصة لهم على الاستقلالية بالعمل المراد إنجازه فيما يتعلق بشؤون الدائرة، كل ذلك يتم في بيئة عمل تشاركية تساعد العاملين على تقديم أفكار إبداعية، وهذا بالنتيجة يؤدي إلى تحسين وتطوير آليات العمل.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، النزاهة) على الأداء المؤسسي بأبعاده في دائرة الجمارك الأردنية.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك الأردنية تتبع خطط استراتيجية وممارسات تستطيع من خلالها تعزيز الحوكمة من حيث أبعادها المتمثلة في (الشفافية، المساءلة، النزاهة)، حيث تعمد دائرة الجمارك إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال تفعيل الأداء المالي والعمليات للداخلية والتعليم والنمو بطرق تعتمد على الجودة والتميز في الأداء، وعليه جاء أن هناك أثر واضح للحوكمة بأبعادها على الأداء المؤسسي بأبعاده، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الرفوع، 2021)، (Popescu, 2019).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للشفافية على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

ويعزو للباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك الأردنية تتبع خطط وآليات تحدد من خلالها الأساليب والمعايير التي من شأنها الإسهام في تحقيق شفافية وهذا بالنتيجة يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية، إضافة إلى الحرص على توظيف الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو، وهذا يؤدي إلى الانسجام في طبيعة العمل الإداري من خلال التعاون بروح الفريق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة (طربية، 2021)؛ (Singh, 2018).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمساءلة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

يرى للباحث أن هذه النتيجة ترجع ربما إلى أن دائرة الجمارك الأردنية تقوم بمراجعة أسس المساءلة الخاصة باستراتيجيتها لغايات التحسين والتطوير، مع تطبيق نظام المساءلة على

المستوى الفردي والمستوى الجماعي، وهذا بطبيعة الحال ينعكس على الأداء المؤسسي في الدائرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Popescu, 2019)؛ (Al Maeeni et al,) (2022).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنزاهة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

يرجح الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك الأردنية تقوم بتدريب العاملين في دائرة الجمارك على الحقوق والسلوكيات والمبادئ الموضوعية لضمان التزامهم بمبادئ مدونة قواعد السلوك الوظيفي، إضافة إلى مراجعة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالعاملين وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة، مع وجود توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة داخل دائرة الجمارك. وهذا بالنتيجة يؤدي بشكل مباشر في تطوير الأداء المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الججاوي، والزرقي، 2018)؛ (غوانمة، 2018).

التوصيات:

بناء على البيانات والنتائج التي أسفرت عنها للدراسة النظرية والميدانية فإن للباحث يُقدم مجموعة توصيات قد تُسهم في تفعيل تطبيقات الحوكمة للوصول لأداء مؤسسي متميز وعالي الجودة في دائرة الجمارك الأردنية متمثلة في التالي:

- أ- تعزيز أبعاد الحوكمة المتمثلة في هذه الدراسة (الشفافية، المساءلة، النزاهة) لما لهما دوراً جوهرياً في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- ب- الاهتمام برفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال التركيز على أبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) لما لهما دوراً جوهرياً في جودة المؤسسات والدوائر الرسمية الحكومية وغير الحكومية.

- ج- التأكيد على ضرورة استغلال الموارد والإمكانات المتاحة أفضل استغلال من خلال الحد من هدر الوقت والمال العام.
- د- التركيز على تشجيع دائرة الجمارك الأردنية على تحقيق الأداء المؤسسي فيها من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم من خلال المكافآت.
- هـ- زيادة فعالية الأداء المؤسسي من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على مواكبة التطورات المستقبلية والتكنولوجية باستخدام الوسائل والأساليب المتعددة والمختلفة للتدريب.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو طه، محمود. (2021). علاقة حوكمة تقنية المعلومات بجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي وزارة المالية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة جرش.
- أحمد، محمد عبد المقصود. (2022). دور آليات الحوكمة في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، (9)، 1، 401، 428.
- أمين، عبد الله (2018). أثر تنوع الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (42)، 4، 166-222.
- الايمان، بن خنو نور. (2019). أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية، المجلة التربوية، (33)، 100، 12-65.
- باحصين، احمد. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.
- بالحاج، مصطفى. (2019). مكونات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بتنمية الإبداع التنظيمي. مجلة الليبية للدراسات، (17)، 275-300.
- بني ياسين، حنان. (2021). درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- بوصنوبرة، عبد الله. (2021). الحوكمة (الحكم الراشد) وأخلاقيات المهنة. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة علم الاجتماع - السنة الثالثة ليسانس، جامعة 8 ماي، الجزائر.
- بوعبوط، عمرو. (2022). الحوكمة في ظل التجارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية.
- ثريا، محمد، بركات، محمد، واليازجي، أحمد. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (29)، 3، 195-222.

- الججاوي، طلال؛ والزرقي، محمد. (2018). أطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال. مجلة دراسات محاسبية ومالية، (13)، 42، 38-62.
- الجمارك الأردنية. (2022). دائرة التحول إلى الحكومة الإلكترونية، تم استرجاعه من المصدر عن الانترنت: <https://2u.pw/LoPoR>.
- الحديثي، آدم. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- حمد، سلام. (2019). أثر محددات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للبنوك وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- خلف، علاء. (2019). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار عمل (COBIT) في تعزيز جودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، جامعة تكريت.
- الرازي، ديالآ؛ وبن منصور، عبد الله. (2016). مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (20)، 2، 246-299.
- رشيد، ميساء. (2021). دور التمكين الوظيفي في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- الرفوع، لأماني. (2021). الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن، رسالة ماجستير جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الشبول، راوية. (2018). واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (31)، 1، 319-346.
- شرطي، سميرة. (2019). دراسة تقييمية لأطر حوكمة الشركات في الجزائر مقارنة بالأردن، مجلة البحوث والدراسات العلمية، (1)، 13، 69-92.
- الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- صاحي، أحمد؛ وخالد، وليد. (2019). تقييم فعالية حوكمة تقنية المعلومات في تحقيق سلامة وموثوقية القوائم المالية، مجلة كلية الاقتصاد في جامعة بغداد، (23)، 6، 22-39.
- طربية، الاء (2021) أثر تطبيق آليات الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المصارف العاملة في الأردن. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (5)، 8، 102-133.

- العبادي، عبير. (2021). أثر حوكمة تقنية المعلومات على ربحية البنوك الأردنية 2017/2015. *المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، (6)، 2، 119-170.
- عبد الحليم/ محمد. (2020). دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة النيلين.
- غوانمة، فادي. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، (9)، 26، 103-117.
- فروم، محمد. (2017). الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات. رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار سيدي.
- القاسم، احمد؛ والهادي، ابراهيم. (2018). الاتجاهات الحالية للرقابة الداخلية ودورها في زيادة كفاءة الأداء المالي والمحاسبي في مؤسسات القطاع العام، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). *مناهج البحث العلمي*، اليمن: دار الكتاب.
- المري، عبد الله. (2020). مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية وأثرها على الأداء المؤسسي في وزارة المالية القطرية، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية.
- المنديلاوي، نبراس عبد الستار خانكة. (2016). استخدام مناهج البحث العلمي في الرسائل الجامعية. *الجامعة المستنصرية، مجلة آداب المستنصرية*. (73)، 6-9.
- نايفة، الشلبي. (2021). أثر متطلبات تطوير أنظمة الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ممارسات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الأردنية: دراسة حالة وزارة التنمية الاجتماعية اللوزي، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
- وزارة تطوير القطاع العام. (2017). *مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي*، دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، تم استرجاعه من المصدر عن الانترنت:

<https://2u.pw/Wckhq>

- Abbott, K. W., & Snidal, D. (2021). The governance triangle: Regulatory standards institutions and the shadow of the state. **In The Spectrum of International Institutions** (pp. 52–91). Routledge.
- Al Maeeni, F., Ellili, N. O. D., & Nobanee, H. (2022). Impact of corporate governance on corporate social responsibility disclosure of the UAE listed banks. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, (ahead-of-print).
- Al-ahdal, W. M., Alsamhi, M. H., Tabash, M. I., & Farhan, N. H. (2020). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. **Research in International Business and Finance**, 51, 101083.
- Alqooti, A. A. (2020). Public governance in the public sector: literature review. **International Journal of Business Ethics and Governance**, 3(3), 14–25.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. **International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)**, 5.
- Bala, M., & Verma, D. (2018). Governance to good governance through e-Governance: A critical review of concept, model, initiatives & challenges in India. **International Journal of Management, IT and Engineering**, 8(10), 244–269.
- Bauer, G. R., Churchill, S. M., Mahendran, M., Walwyn, C., Lizotte, D., & Villa-Rueda, A. A. (2021). **Intersectionality in quantitative research: a systematic review of its emergence and applications of theory and methods**. *SSM–population health*, 14, 100798.
- Clark, L. A., & Watson, D. (2019). Constructing validity: New developments in creating objective measuring instruments. **Psychological assessment**, 31(12), 1412.
- Deighan, M., & Aitken, F. (2021). Plurality of Governance—the Transparency of Definitions. **Journal of the Royal College of Physicians of Edinburgh**, 51(2), 123–124.

- Gangi, S. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction, **Iranian Journal of Management Studies** 14(2):311–329.
- George, D., & Mallery, P. (2018). **Descriptive statistics**. In **IBM SPSS Statistics 25 Step by Step** (pp. 126–134). Routledge.
- Hanaysha, J. (2019). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. **Social and Behavioral Sciences**. 219, 31, 272–282.
- Hijazi, H. A. (2020). The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jordan. **Open Journal of Business and Management**, 9 (01),1.
- Li, Y., & Qiu, S. (2022). More “Government”, less “Governance”: Chinese public employees’ preferences for governing public service delivery. **Policy Studies**, 43 (3), 422–442.
- Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID–19. **Government Information Quarterly**, 38(4), 101597.
- Mäntymäki, M., Minkinen, M., Birkstedt, T., & Viljanen, M. (2022). Defining organizational AI governance. **AI and Ethics**, 1–7.
- Martinez, L. A. M., & Hurtado, S. R. F. (2018). Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity. **Review of European Studies**, 10(2), 1–13.
- Popescu, C. R. G. (2019). Corporate social responsibility, corporate governance and business performance: Limits and challenges imposed by the implementation of directive 2013/34/EU in Romania. **Sustainability**, 11(19), 5146.
- Prasetyo, P., & Dzaki, F. (2020). Institutional performance and new product development value chain for entrepreneurial competitive advantage. **Uncertain Supply Chain Management**, 8(4), 753.760.
- Roni, S. M., & Djajadikerta, H. G. (2021). **Data analysis with SPSS for survey-based research**. Singapore: Springer.
- Sheng, S., Zhou, K. Z., Li, J. J., & Guo, Z. (2018). Institutions and opportunism in buyer–supplier exchanges: The moderated mediating effects of contractual and

relational governance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 46(6), 1014–1031.

- Singh, S., Tabassum, N., Darwish, T. K., & Batsakis, G. (2018). Corporate governance and Tobin's Q as a measure of organizational performance. **British journal of management**, 29(1), 171–190.
- Suryanto, T., & Grima, S. (2018). The corporate decision in Indonesia: A result of corporate governance requirements, earning management and audit reports. **In Governance and Regulations' Contemporary Issues**. Emerald Publishing Limited.
- Syahputri, Y., Dalimunthe, H., Sabrina, H., & Rahmadhani, S. N. (2019). Factors that Influence the Reality of Performance Accountability in Government Institutions (Empirical Study in Government Deli Serdang District). **Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI–Journal): Humanities and Social Sciences**, 2(1).
- Zafar, M. W., Saud, S., & Hou, F. (2019). The impact of globalization and financial development on environmental quality: evidence from selected countries in the Organization for Economic Co–operation and Development (**OECD**). **Environmental science and pollution research**, 26(13), 13246–13262.

الملاحق

ملحق (1): خطاب تسهيل مهمة الباحث

ملحق (2): جدول Krejcie and Morgan للعينات

ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (4): الاستبانة النهائية

ملحق (5): معيار تصنيف قوة معامل الارتباط بدلالة قيمته العددية

ملحق (1)

خطاب تسهيل مهمة الباحث



جامعة الإسراء
ISRA UNIVERSITY

الرقم: ٤٥٠٠/١٤/٤٩٠/٢٥
التاريخ: ١٤/١٠/٢٠٢٢

Ref:
Date:

دائرة الجمارك
مديرية خدمة الجمهور والمتابعة
رقم ١٢ من ٢٠٢٢
رقم التسجيل ٤٠٤٧٤١٢

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تحية طيبة وبعد،،،
تهنئكم كلية الأعمال في جامعة الإسراء أطيبت تحياتها، وتعلمكم بأن الطالب حسام الدين محمد دخل الله الشايله طالب ماجستير في قسم إدارة الأعمال في جامعة الإسراء يقوم بإعداد رسالة الماجستير الموسومة " أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية، دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية".
لذا يرجى التكرم بالموافقة على تسهيل مهمته وتزويده بالمعلومات الممكنة، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومقدرين جهودكم المبدولة في خدمة الوطن والمواطن.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية الأعمال
أ.د. بلال السكارنه

ب.س.ا.م.

عمان - الأردن ص.ب. (٢٢ - ٣٣) مكتب بريد جامعة الإسراء ١١٣٢٢ هاتف ٤٧١١٧١٠٠ (٠٠٩٦٢-٦) فاكس ٤٧١١٥٠٠٠ (٠٠٩٦٢-٦)
Amman-Jordan P.O.Box (13&22) ISRA University P.O. 11332 Tel: 00962 6 4711710 Fax: 00962 6 4711505
Email: info@lu.edu.jo - www.lu.edu.jo

ملحق (2)
جدول Krejcie and Morgan للعينات

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size. *S* is sample size.

Source: Krejcie & Morgan, 1970

ملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	اسم الجامعة
1	الدكتور بلال السكارنة	أستاذ دكتور	جامعة الإسراء
2	الدكتور فايز جمعة النجار	أستاذ دكتور	جامعة العلوم الإسلامية
3	الدكتور محمد الشورة	أستاذ دكتور	جامعة العلوم الإسلامية
4	الدكتور أيوب أحمد الصوالحة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
5	الدكتور خلدون الخوالدة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
6	الدكتور خالد بني حمدان	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
7	الدكتور سامي الخرابشة	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
8	الدكتورة سحر أبو بكر	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
9	الدكتور عبد الله الشورة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية
10	الدكتورة عهد الخصاونة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية
11	الدكتور فرج الحراحشة	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
12	الدكتور مراد العطيانى	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء
13	الدكتور محمد أبو قلة	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء

ملحق (4)

الاستبانة النهائية

الزميل في دائرة الجمارك الأردنية المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير بعنوان: (أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية "دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية") تهدف الدراسة التعرف إلى أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف أعدّ الباحث الاستبانة المرفقة للتعرف إلى وجهة نظركم نحو هذا الأثر، ويأمل منكم للباحث التكرم بمنحه جزءاً يسيراً من وقتكم الثمين لقراءتها ووضع علامة (□) في المربع الذي يمثل رأيكم بكل دقة وموضوعية كي تصل الدراسة إلى نتائج صحيحة وصادقة. وفي الختام أقدم لكم سلفاً شكري وتقديري لتفضلكم بتعبئة هذه الاستبانة خدمة لجهود البحث العلمي، علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه المعلومات بما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي.

مع خالص تحياتي،،،

حسام الدين محمد الشمايلة

عبارات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	درجة الأثر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
المجال الأول: الحوكمة					
البعد الأول: الشفافية					
1	تتم مراجعة كافة التشريعات الأساسية (القوانين، الأنظمة، التعليمات والقرارات) الخاصة بدائرة الجمارك بشكل دوري.				
2	يتم تحديد كلفة الإجراءات وخطوات العمل الواجب القيام بها من قبل الدائرة والمواطنين والموظفين وأصحاب العلاقة بشكل تفصيلي.				
3	تصح دائرة الجمارك بكل وضوح عن سياستها في الترتيبات والحوافز.				
4	تسعى دائرة الجمارك إلى غرس ثقافة الشفافية في التعامل مع جميع الفئات والمستويات.				
5	تقوم دائرة الجمارك بإعلام العاملين فيها بلية تغييرات تطراً وبشكل مستمر.				
6	تمتلك دائرة الجمارك نظام داخلي واضح للعاملين لمراقبة السلوك المهني.				
7	تعتمد دائرة الجمارك على نصوص قانونية توطر ممارسة الشفافية وتحدد المسؤوليات بدقة.				
البعد الثاني: المساواة					
1	تقوم دائرة الجمارك بإجراء تقييم دوري للعمليات المالية لتحديد مدى انطباقها مع التشريعات وإجراءات الموازنة				
2	تقوم دائرة الجمارك بمراجعة أسس المساواة الخاصة باستراتيجيتها.				
3	يعكس الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك التشريعات المتعلقة بفصل المهام والصلاحيات فيما بين المستوى السياسي والمستوى التنفيذي.				
4	تحديد وتوضيح العلاقة فيما بين دائرة الجمارك والجهة العليا التي تتبع لها إدارياً.				

الرقم	الفقرة	درجة الأثر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
5	تعتمد دائرة الجمارك أسس علمية وواضحة تنمي الرقابة الذاتية لدى العاملين بها.				
6	تطبق دائرة الجمارك قوانين وتعليمات معلنة تكفل مساعلة جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية.				
7	تعتمد دائرة الجمارك على سجلات معيارية محددة للمقارنة بين الأداء الفعلي المتحقق والأداء المطلوب.				
البعد الثالث: النزاهة					
1	تقوم دائرة الجمارك بمتابعة التقارير والشكاوى وإصدار التوصيات والقرارات المحددة اللازمة بشكل مستقل.				
2	تتضمن التشريعات في دائرة الجمارك نصوصاً للتعامل مع المواطنين بدون تمييز والتصرف بمهنية.				
3	تطبق دائرة الجمارك المبادئ الواردة في التشريعات ومدونة قواعد السلوك الوظيفي.				
4	تقوم دائرة الجمارك بمراجعة أسس وإجراءات العمل الداخلية الخاصة بالعاملين وتحليلها لتحديد مدى التزامها بمبدأ النزاهة.				
5	تقدم دائرة الجمارك نظام مكافئات وحوافز عادله على أسس واضحة.				
6	تطبق دائرة الجمارك الأنظمة والقوانين والتعليمات على جميع العاملين دون تمييز.				
7	تتسم معايير تقييم الأداء في دائرة الجمارك بالعدل والموضوعية.				
المجال الثاني: الأداء المؤسسي					
البعد الأول: الأداء المالي					
1	تعد الإيرادات الذاتية في دائرة الجمارك كافية.				
2	يتم استغلال الموارد المالية المتاحة في دائرة الجمارك بما يحقق أهدافها المؤسسية.				

الرقم	الفقرة	درجة الأثر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
3	تعتمد دائرة الجمارك اليات دقيقة في عملية ضبط الأداء المالي.				
4	تهتم دائرة الجمارك بتسديد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.				
5	تقوم دائرة الجمارك بتحديد مؤشرات للأداء المالي بشكل دوري.				
6	تقوم دائرة الجمارك بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية بأفضل تكلفة.				
البعد الثاني: العمليات الداخلية					
1	تهتم دائرة الجمارك بالإجراءات الداخلية بشكل دوري.				
2	يوجد لدى دائرة الجمارك دليل عمليات واضح وفق استراتيجية إدارية.				
3	يوجد في دائرة الجمارك وصف وظيفي واضح ودقيق.				
4	يوجد انسجام بين أهداف دائرة الجمارك والعمليات الإدارية الداخلية.				
5	تتصف العمليات الإدارية داخل دائرة الجمارك بالوضوح والتسلسل.				
6	توضح دائرة الجمارك الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملين وتوزيعها بشكل أمثل.				
البعد الثالث: التعليم والنمو					
1	تهدف عمليات التحسين في دائرة الجمارك إلى تطوير أداء الموظفين.				
2	تشجع دائرة الجمارك على الأداء المؤسسي المتميز فيها من خلال منح المكافآت للموظفين.				
3	تقدم دائرة الجمارك برامج تدريبية ملائمة للموظفين فيها.				
4	تحرص دائرة الجمارك على الاستمرار في تطوير مهارات الموظفين للوصول بهم للإبداع والتميز.				
5	التدريب المستمر للعاملين في دائرة الجمارك من أجل تحقيق نتائج إيجابية في العمل.				

درجة الأثر					الفقرة	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					توفر دائرة الجمارك بيئة عمل تشاركية تساعد العاملين على تقديم أفكار إبداعية.	6

ملحق (5)

معيار تصنيف قوة معامل الارتباط بدلالة قيمته العددية

مدى معامل الارتباط	قوة معامل الارتباط
1+ أو 1-	تام
من 0.80 إلى 0.99	عال جداً
من 0.60 إلى 0.79	عال
من 0.40 إلى 0.59	متوسط
من 0.20 إلى 0.39	ضعيف
من 0.01 إلى 0.19	ضعيف جداً
صفر	لا توجد علاقة خطية



ABSTRACT

The impact of applying governance on the performance of government institutions

"A case study on the Jordan customs department"

:Prepared by

Hussam Al-Din Muhammad Dakhlallah Al-Shamaila

:Supervised by

Dr. Mohammad Salameh Zaid Almahirah

The study aimed to identify the effect of applying governance in improving performance in the Jordanian Customs Service. To achieve this goal, the study showed the impact of the dimensions of governance represented in transparency, accountability, and integrity. It also sought to indicate the level of institutional performance. The study also aimed to test the hypotheses related to the independent variable (governance) and the dependent variable (institutional performance). The descriptive analytical approach and the questionnaire were used as a tool for the study. It was applied to a selected Random propotional sample whose size was (350) and represented approximately (61.7%) for the community total. Accordingly, the study reached a set of results stating that the dimensions of governance came to a large degree, as the arithmetic mean for the transparency dimension was (3.86), the arithmetic mean for the accountability dimension was (3.78), and the arithmetic mean for the integrity dimension was (3.87), all within a percentage ranging between (68%–84%). The results of the study also showed the descriptive analysis of the institutional performance dimensions, where the arithmetic mean for the financial performance dimension was (4.05), the arithmetic mean for the internal operations dimension was (4.04), and the arithmetic mean for the education and growth dimension was (3.90), all within a percentage ranging between (68%–84%). Finally, the results of the study showed that there is a statistically significant effect at the level of significance (0.05) for the application of governance in its dimensions (transparency, accountability, integrity) on the institutional performance in its dimensions in the Jordanian Customs Department. Accordingly, the study recommended the development of a strategy with specific goals and objectives by the Jordanian Customs Department to develop perceptions about the processes and principles of governance and to introduce employees to it.

.Keywords: governance, institutional performance, Jordanian Customs Dept