



الحاكمية المؤسسية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية

رهام ارشيد نصير¹، أحمد ارشيد نصير²

¹ طالبة دكتوراة، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا
² طالب دكتوراة، كلية الاقتصاد والمعاملات، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا

Institutional Governance and its Role in Developing the Performance of Jordanian Government Institutions

Reham Ershaid Nusair^{1*}, Ahmad Ershaid Nusair²

¹ PhD student, College of Leadership and Management, University of Islamic Sciences
Malaysia, Malaysia

² PhD student, Faculty of Economics and Transactions, University of Islamic Sciences
Malaysia, Malaysia

*Corresponding author

reham.nusair@yahoo.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2022-01-05

تاريخ القبول: 2021-12-31

تاريخ الاستلام: 2021-12-21

الملخص

إن الحاكمية المؤسسية مصطلح حديث في علم الإدارة، وإحدى مرتكزات القرن الحالي في مواجهة المخاطر والتحديات لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل، كما يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً للمؤسسات، لذا جاءت هذه الورقة البحثية إلى توضيح دور الحاكمية المؤسسية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الحاكمية المؤسسية و الأداء المؤسسي، واستفاد الباحثان من المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات ذات الصلة بالبحث، التي تم الحصول عليها من الكثير من المصادر التي تم الإطلاع عليها، لاستخلاص النتائج التي توضح الأفكار المطروحة في البحث؛ وكان من أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل لها أن تطبيق الحاكمية المؤسسية في المؤسسات الحكومية الأردنية يحقق العديد من الأهداف التي تنعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: الحاكمية المؤسسية، الأداء المؤسسي، المؤسسات الحكومية، الأردن.

Abstract

Institutional governance is a modern term in management science, and one of the pillars of the current century in facing risks and challenges to achieve long-term economic and social stability, and performance is an essential concept for institutions, so this research paper came to clarify the role of institutional governance in developing the performance of Jordanian government institutions, in addition to To shed light on institutional governance and institutional performance, and the researchers benefited from the descriptive and analytical approach to the data relevant to the research, which were obtained from many sources that were viewed, to draw conclusions that clarify the ideas presented in the research; Among the most prominent conclusions that have been reached is that the application of corporate governance in Jordanian government institutions achieves many goals that are positively reflected on the performance of Jordanian government institutions.

Keywords: Institutional governance, Institutional performance, Government institutions, Jordan.

المقدمة

تعد الحاكمية المؤسسية من المفاهيم التي تحظى باهتمام مختلف إدارات المؤسسات، كأحد الأساليب الإدارية التي ظهرت مع توالي التحديات والمشاكل المالية والإدارية، والمخاطر في بيئة عمل المؤسسات، نتيجة الممارسات الإدارية غير السليمة كاستغلال الصلاحيات والمسؤوليات وتوجيه منافع ومصالح معينه لصالح مجموعات محددة من أطراف العلاقة دون غيرهم، وعدم المساواة في التعامل مما خلق شعور لدى أطراف العلاقة بضعف العدالة والنزاهة وغياب الشفافية والافصاح عن الممارسات الإدارية والمالية وآليات اتخاذ القرارات من قبل إدارات المؤسسات وتدني تدفق المعلومات والبيانات عن الأداء الفعلي للمؤسسات الحكومية، مما تسبب في ضعف الرقابة والمساءلة وغياب آليات المحاسبة الفعالة لتقييم نتائج أداء المؤسسات الحكومية. وعليه أدركت المؤسسات بأن الحاكمية لا تساعد على تجنب المشاكل الإدارية والمالية للمؤسسات، ولكن يمكنها أن تقدم إجابات أخرى مثل المساهمة في تعزيز وتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية (Tourani-Rad & Ingely, 2010).

ولأن عملية تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية يتطلب وضع الخطط والاستراتيجيات التي تضمن الاستمرارية والتطور بشكل سليم، حيث تمثل المؤسسات خياراً استراتيجياً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية، وباعتبار الموارد البشرية من أهم الموارد التي يتوقف عليها نجاح واستمرارية المؤسسات، ولأن الأداء يحدد مستوى التميز والكفاءة لهذه المؤسسات، ويحدد مدى قدرتها على الاستمرارية وتحقيق أهدافها (Al-Hawary & Alajmi, 2017).

فالحاكمة المؤسسية من المفاهيم التي تتميز بالشمولية وتُعد من العمليات الضرورية للتأكد من حسن سير عمل المؤسسات الحكومية وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وذلك من أجل الوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، إضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء الحكومي بشكل يؤدي إلى الحفاظ على مصالح كافة الأطراف، ونتيجة تزايد الاهتمام بالحاكمة لتحقيق الأهداف التي من أهمها بناء القدرات والكفاءات البشرية وتجاوز التحديات الإدارية التي فتحت المجال للفساد والمحسوبيات، وتوجيه الإمكانيات والموارد داخل المؤسسات الحكومية. لذا جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على الحاكمية المؤسسية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الحكومية.

إشكالية البحث

إن ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من خروقات نتجت عن ضعف اهتمام المؤسسات الحكومية بالأسس والمعايير الأخلاقية أثناء ممارستها للكثير من أعمالها، وأنشطتها، وابتعاد الموظفين عن الالتزام بالمحددات والرموز الأخلاقية، نتيجة سيطرة الإتجاه المادي الذي أدى إلى اندثار العديد من المعايير والقيم الأخلاقية، ولبقاء واستمرارية هذه المؤسسات لأبد من تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تتطلب تميز الأداء في ضوء المخاطر والتحديات التي تؤثر على نتائج الأداء (Al-Gharaibeh & Al-badareen, 2015). فجاءت الحاكمية المؤسسية لإرساء قيم العدالة والمساواة والمساءلة والشفافية في المؤسسات لتضمن نزاهة المعاملات من كافة الأطراف الفاعلة، بناءً على ما سلف، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس التالي:

-ما دور الحاكمية المؤسسية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الحاكمية المؤسسية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى توضيح دور الحاكمية المؤسسية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، وتقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الحاكمية المؤسسية باعتبارها إحدى مرتكزات القرن الحالي في مواجهة المخاطر والتحديات لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل، بالإضافة إلى أهمية الأداء باعتباره مفهوماً جوهرياً للمؤسسات، وتسعى هذه الورقة البحثية إلى معرفة مدى إمكانية الإستفادة من الحاكمية المؤسسية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية.

منهجية البحث

في إطار الترابط ما بين التفكير في إشكالية البحث وأهدافه وأهميته، وحيث أن البحث ذا مهمة نظرية فإن الباحثين استفادوا من المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات ذات الصلة بالبحث، التي تم الحصول عليها من الكثير من المصادر التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم استخلاص النتائج والأفكار التي توضح الأفكار المطروحة في البحث.

أولاً: الإطار المفاهيمي للبحث

الحاكمية المؤسسية

تعد الحاكمية المؤسسية من الأساليب الإدارية الحديثة والعوامل المؤثرة التي تسعى المؤسسات لتطبيقها من أجل معالجة التحديات والمشاكل المختلفة التي تضمن تحقيق الأهداف والخطط لتعزيز الرقابة على إدارات المؤسسات بعد أن كانت سوء الإدارة أحد أهم الأسباب في التحديات والعقبات والأزمات المالية والإدارية، وفقدان الثقة من قبل أطراف العلاقة بهذه المؤسسات، نتيجة للعديد من التحديات السياسية والاجتماعية والتنظيمية والقانونية والأزمات المالية التي واجهت المؤسسات وأدت إلى انهيار العديد من المنظمات العالمية، وظهور تجاوزات بأشكال من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة أثرت على مستويات أدائها (سايح، 2014)؛ كما وتعتبر الحاكمية المؤسسية عن مجموعة القواعد التي تضمن الشفافية والعدالة والمساواة لتحقيق الجودة في الأداء (صوان، 2016). في حين عرفت الحاكمية من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في كافة المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحهم (أبو عجيبة، 2019).

وبناءً على ما سلف يمكن تعريف الحاكمية المؤسسية بأنها أسلوب تمارسه الإدارة وتقوم من خلاله بإدارة العلاقات بين الإدارة العليا وأصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة وفقاً للقوانين والأنظمة والمعايير السائدة لتعزيز وتطوير الأداء المؤسسي، بما يحقق النتائج المستهدفة للمؤسسة مع مراعاة مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بها.

أهمية الحاكمية المؤسسية

مع تتابع الأزمات المالية والإدارية في المؤسسات التي خلقت حالة من عدم الثقة بين قيادات المؤسسات والأطراف ذات العلاقة، نتيجة مجموعة من الممارسات غير السليمة مثل استغلال الصلاحيات والمسؤوليات وتوجيه منافع ومصالح معينه لصالح مجموعات محددة من أطراف العلاقة دون غيرهم، وغياب الشفافية والإفصاح عن الممارسات وآليات اتخاذ القرارات من قبل إدارات المؤسسات العامة وإلى ظهور أشكالاً متعددة من الفساد الإداري والمالي الذي تسبب في حدوث أزمات داخل هذه المؤسسات ومع الأطراف ذات العلاقة معها، مما أدى إلى تراجع الثقة في عملياتها الإدارية والتشغيلية، حيث بدأت دول العالم والمؤسسات تهتم في الحاكمية المؤسسية كوسيلة تحدد وتنظم أعمال ومسؤوليات إدارات المؤسسات وتحدد شكل علاقاتها مع الأطراف ذات الصلة بها. حيث وضحت مجموعة من الباحثين والدارسين أهمية الحاكمية المؤسسية وأثارها في مجالات متعددة نستعرضها فيما يلي:

أهمية الحاكمية المؤسسية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

تبرز أهمية الحاكمية المؤسسية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية في الدول والمؤسسات باعتبارها أداة لرفع كفاءة وفاعلية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسات العامة وتوجيهها لخدمة الرؤيا والأهداف الاستراتيجية والمهام المناطة بها، كذلك المحافظة على الموارد المالية من خلال تحقيق الانضباط المالي والإداري، وبالتالي المساهمة تجنب المشاكل المالية (الخلف ونويران، 2014)؛ (أبو النصر، 2015).

أهمية الحاكمية المؤسسية من الناحية الرقابية والمالية

تتبع أهمية الحاكمية المؤسسية من الناحية الرقابية والمالية باعتبارها من أهم العوامل التي تحد من أشكال الفساد المتعددة في المؤسسات الحكومية، كما وتحقق ضمان الشفافية والمساءلة والنزاهة والحيادية بين كافة موظفي المؤسسة من أعلى الهيكل التنظيمي وصولاً للمستويات الدنيا بالإدارة، بالإضافة لمساعدتها في التعرف على انحرافات الأداء وتصحيحها قبل أن تصبح مشاكل أكبر تحد من كفاءة وفاعلية تحقيق المهام والعمليات داخل المؤسسة، وتعمل على الاستغلال الأمثل للكفاءة التشغيلية كمعيار للأنفاق المالي وربطه في جودة الخدمات المقدمة وعدالة تقديمها، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية والإفصاح، كما وتضمن الحاكمية المؤسسية الاستقلالية التامة للمراقبين الماليين الداخليين والخارجيين لممارسة أعمالهم دون التعرض لأي ضغوط (رمضاني وزملاؤه، 2017)؛ (عثمان والمطارنة، 2016).

أهمية الحاكمية المؤسسية من الناحية القانونية

تعد الحاكمية المؤسسية أحد الوسائل لتطبيق القانون باستخدام قواعدها ذات الصلة القانونية (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة) في تجويد القوانين والأنظمة الناطمة لعمل المؤسسات العامة، وبما يساهم بالمحافظة على حقوق أطراف العلاقة وتنظيم شبكة العلاقات التعاقدية بين مجالس الإدارات والإدارة العليا والموظفين داخل المؤسسات، ومع أطراف العلاقة الخارجية المتعاملة معها من متلقي الخدمة داخل الدولة والعلماء الدوليين والمؤسسات والرقابة الخارجية، ووكلاء القطاعات الأخرى التي تقدم خدمات متنوعة لتسيير العمليات المؤسسية بها، والجهات الإدارية والتنفيذية التي لها تأثير على أعمال ومهام المؤسسات (الخلف ونويران، 2014).

الأركان الرئيسية التي تقوم عليها الحاكمية المؤسسية

تقوم الحاكمية المؤسسية على مجموعة من الأركان التي وضحتها كل من بن نافلة والزناطي (2013):

- **السلوك الأخلاقي:** وهو ضمان الالتزام السلوكي والالتزام بالأخلاقيات الحميدة، وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة في المؤسسة، والشفافية عند تقديم المعلومات، والقيام بالمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.
- **المساءلة والرقابة:** من خلال تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة ويتمثلون في أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك، وأطراف رقابية مباشرة من المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون.
- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، كما ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- وانطلاقاً من الإهتمام العالمي في أهداف وممارسات وقواعد الحاكمية المؤسسية كأسلوب تنظيمي وقانوني، فقد حرصت المؤسسات الدولية على مواكبة هذا الإهتمام بمفهوم الحاكمية المؤسسية ووضعت مجموعة من المبادئ والمعايير والعوامل المحددة لتطبيقه وفقاً لأنشطتها واهتماماتها، بما يعود على جميع الأطراف بالفائدة، ومن أبرز هذه المؤسسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي أصدر مجموعة من المبادئ النازمة للحاكمة المؤسسية التي ذكرها البايلى (2018):
- **سيادة القانون:** يتضمن هذا المبدأ المحافظة على استدامة القواعد والأسس القانونية التي تتطلب أن تتصف بالإنصاف والعدالة من وجهة نظر الأطراف ذات العلاقة ومتلقي الخدمة.
- **الشفافية:** يتضمن هذا المبدأ وجود قواعد واضحة ومحددة في عملية اتخاذ القرارات والخضوع لآليات حاكمة من الإجراءات الرقابية.
- **المساءلة:** يتضمن هذا المبدأ الصلاحيات والسلطة التي تمتلكها السلطات التشريعية والسلطة القضائية والأجهزة الرقابية في مساءلة ومحاسبة السلطة التنفيذية بما فيها المؤسسات العامة.
- **التكافؤ:** يتضمن هذا المبدأ مدى مستويات المشاركة من قبل أطراف العلاقة في مخرجات عملية التنمية المستدامة مع مراعاتها أسس العدالة في التوزيع لنتائج هذه المخرجات.
- **نضج اتخاذ القرارات:** يتضمن هذا المبدأ مدى رُشد عملية اتخاذ القرارات لتكون ضمن قواعد عقلانية واضحة وأن يراعي القرار مصالح كافة أطراف العلاقة.
- **اللامركزية:** يتضمن هذا المبدأ وجود فصل بين صلاحيات السلطات المختلفة، وأن تكون خطوط الاتصال بينها محددة وفق أسس تنظيمية وقانونية.
- **الرؤية الاستراتيجية:** يتضمن هذا المبدأ امتلاك السلطة التنفيذية لرؤية استراتيجية تتضمن السياسات والخطط التنفيذية التي ينبغي تحقيقها والمؤسسات المسؤولة على كيفية تحقيقها.

العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الحاكمية المؤسسية

هنالك مجموعة من العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق الحاكمية المؤسسية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، التي وضحتها الطيب (2018) فيما يلي:

- إيجاد مجموعة من القواعد والضوابط الأساسية التي يتفق عليها أطراف العلاقة، بحيث تمارس المؤسسة مهامها من خلالها، كذلك خلق قيمة إضافية للمتفاعلين من أطراف العلاقة، وخلق التوافق والملائمة بين اهتمامات وتطلعات المتفاعلين من أطراف العلاقة.
- تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة كإحدى أهم الإدارات ضمن هيكل نظام الحاكمية المؤسسية، بالإضافة إلى اتباع استراتيجيات مبنية على أهداف ومعايير قابلة للتطبيق وتتلاءم مع بيئة المؤسسة، ويمكن قياسه وتقييمه وفقاً لمؤشرات محددة وبشكل دوري، ووضع الإجراءات والتعليمات التي تضمن التقييم المستمر وتصحيح الانحرافات بحيث لا تخرج عن الاتساق بالأهداف.
- قدرة المتفاعلين من أطراف ذات العلاقة من الحصول على المعلومات، وأن هذه المعلومات صحيحة وواضحة وملائمة وذات قيمة إضافية لهم، وتعزيز الثقة والتقدير والإحترام، والتنظيم والتمكين أكثر من السيطرة والتحكم.

- ثقة الأطراف ذات العلاقة في قدرة إدارات المؤسسات على التعامل مع المشاكل والتحديات التي تواجهها.

محددات الحاكمية المؤسسية

هنالك العديد من المحددات التي تؤثر في تطبيق الحاكمية المؤسسية في المؤسسات، والتي تتكون من محددات داخلية وأخرى خارجية، سنوضحها فيما يلي:

أولاً: المحددات الداخلية:

تتعلق المحددات الداخلية بالقواعد والأسس للعمليات والإجراءات الداخلية مثل آلية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسات، ما بين مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية وموظفيها، والتي يؤدي تطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (رمضاني وآخرون، 2017).

ثانياً: المحددات الخارجية:

تتعلق المحددات الخارجية بالبيئة العامة ومناخ ممارسة الأعمال وهي مرتبطة بالتشريعات النازمة في الدولة التي تحدد مستويات ممارسة الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية مثل قانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وضريبة الدخل والمبيعات، وأنظمة الإعفاءات والحوافز، وقانون الاستثمار وغيرها، حيث أن هذه التشريعات تؤثر على النشاط الاقتصادي والاستثماري للمستثمرين التي تتعامل مع المؤسسات بما يؤثر على إنتاجيتها، كما أن وجود قطاع مالي وتمويلي فعال في توفير التمويل اللازم للشركات والمؤسسات ذات الطابع الاستثماري، وهيئات رقابية مسؤولة عن تدقيق عمل الشركات والمؤسسات ومراقبتها، ليضمن الشفافية والعدالة في تنفيذ القوانين والأنظمة والقواعد والتي تضمن حسن إدارة المؤسسات، مع وجود جهاز قضائي يتصف بالشفافية والنزاهة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتقلل التضارب بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (الزهره، 2017).

آليات تطبيق الحاكمية المؤسسية

يتضمن تطبيق الحاكمية المؤسسية آليات ينبغي إتباعها لتطبيق الحاكمية المؤسسية بصورة سليمة والتي تتضمن ما يلي:

- الآليات الداخلية:

تهتم الآليات الداخلية بوجود مجموعة من الوسائل والعناصر التي تكون داخل المؤسسة لمتابعة الأنشطة والإجراءات التي تتضمن مجلس الإدارة الذي يعد أهم الوسائل الداخلية المساهمة في التطبيق لامتلاكه سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقدرة على متابعة ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية وتقييمها وتصحيح الانحرافات والممارسات في غير المصلحة العامة للمؤسسة وبالتالي حماية مصالح كافة الأطراف المتعاملين مع المؤسسة وإحداث التوازن بين مصالح المؤسسة وأطراف العلاقة من جهة أخرى، أما آلية تشكيل لجنة للمراجعة والتدقيق فإن له دور مؤثر وحيوي في تطبيق الحاكمية المؤسسية من خلال قدرة أطراف العلاقة على الوصول إلى المعلومات والبيانات حول ممارسات ونتائج أداء المؤسسة، وبالتالي المساءلة في حال عدم تحقيق أسس العدالة والإنصاف، كما تساهم في خلق الحافز الإيجابي لإدارات المؤسسات والموظفين مما يحد من التجاوزات الإدارية والمالية فيها (مرعي، 2015).

- الآليات الخارجية:

تهتم الآليات الخارجية بالوسائل والأدوات التي تستهدف مراقبة ومساءلة إدارات المؤسسات على نتائج القرارات المتخذة من قبله بما يحفظ حقوق ومصالح كافة الأطراف المتعاملين مع المؤسسة وتتضمن التشريعات والقوانين التي تصدرها الجهات التشريعية والإشرافية، كما تتضمن المؤسسات الرقابية الرسمية وغير الرسمية ومنظمات المجتمع المدني في الدولة، والمنظمات الدولية المنظمة لمجالات نطاق عمل المؤسسة في التعاملات الدولية (الحيزان، 2008).

وعليه، إن تطبيق نظام حاكمية مؤسسية فعال يتطلب وجود نظام متكامل من الآليات والأطر التي تعمل وفق قواعد منظمة ومحددة الإجراءات والأسس المؤسسية، وتتضمن آليات داخلية وخارجية لتوفير مجموعة من العناصر المادية والمعنوية والتي أهمها وجود الإرادة والقرار الإداري من قبل إدارة المؤسسة للتطبيق الحاكمية المؤسسية والعمل على دمج معاييرها في الأنظمة الإدارية المختلفة في المؤسسة لإيجاد التوافق مع كافة أطراف العلاقة سواء الداخليين والخارجيين حول أهمية تطبيق الحاكمية المؤسسية مع وجود نظام رقابي يتمتع بالشفافية لمتابعة إجراءات تطبيق الحاكمية المؤسسية.

أداء المؤسسات

يُعد الأداء المؤسسي القاسم المشترك لكافة الجهود المبذولة من قبل كل من الإدارة والأفراد في إطار المؤسسة، حيث يعتبر الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات، بل يكاد أن يكون ظاهرة شمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية؛ وبالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم الاتفاق حول مفهوم محدد للأداء ويعود السبب

في ذلك لتنوع المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وكيفية قياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها (الزطمة، 2011). فالأداء مفهوم جوهري بالنسبة للمؤسسات وله العديد من المفاهيم، وقد اختلف الباحثون والدارسون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية لهم، فمنهم من يرى أن الأداء هو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لذا فالأداء يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. لأن الأداء المؤسسي يعبر عن النتائج التي تطمح المؤسسات إلى تحقيقها على المدى القريب وعلى المدى البعيد (أبر عليم، 2014). فالأداء المؤسسي حصيلة من الجهود والعمليات التي تقوم بإتمامها المؤسسة، والمتمثلة بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة، من أجل تحقيق أهدافها المنشودة (الشتنتف وقفة، 2019). باعتباره منظومة متكاملة بين الأدوار التي يقوم بها الأفراد والأدوار التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى نجاحها في خلق استراتيجية مناسبة للمورد البشري تساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز، وتجاوز كافة التعقيدات في الإجراءات التنظيمية والتغلب على تعقيدات البيئة الخارجية للانفراد والتميز عن باقي المنظمات المشابهة (Stephane & Elisabetta, 2017)، (Stanley & Konstantinos, 2016)، (Rick, 2018). وبناءً على ما سلف يمكننا تعريف الأداء المؤسسي بأنه النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة ولا سيما طويلة المدى، المتمثلة بالاستمرارية والنمو والتكيف من خلال الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية والمادية، في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

أهمية الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من العمليات الأساسية والمهمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة أنشطة المؤسسة، حيث يلعب دوراً هاماً في عملية تطوير المؤسسات والارتقاء بها واستقرارها، فالأداء المؤسسي وسيلة لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة، ومؤشراً لدرجة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها، كما يُعبر الأداء المؤسسي عن مستوى نجاح الموظفين وإدارات المؤسسات في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة لهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام، كما يساهم في التعرف على الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين (منير و عبداللطيف، 2019). كما أن الأداء المؤسسي يساهم في جمع المعلومات اللازمة لمواجهة المشاكل والعقبات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الملائمة بخصوص الموارد البشرية، والعمل على تطوير أدائها للتمكن من رفع مستوى أداء المؤسسة، كذلك توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة المؤسسات في معرفة الدور الذي يجب أن يقوموا به ومعرفة أهمية تحقيق أداء مؤسسي متميز، والعمل على توفير بيئة ملائمة للموظفين، وتطبيق تقنيات حديثة من أجل زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى تحسين أداء العمل في المؤسسة، لأن الأداء من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستوى أداء الموظفين والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والعمل على تفعيل روح الفريق والابتكار (الخرشة وآخرون، 2013).

إن الأداء المؤسسي المتميز له أهمية واضحة في حل المشاكل التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمور الفنية التي تعاني منها المؤسسات، لاستحداث بيئة ملائمة للإبداع والابتكار، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف كافة المعارف المتاحة، لزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

ذكر (Macpherson & Pabari, 2004) مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي سنوضحها فيما يلي:
فاعلية المؤسسة: التي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الهدف من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

كفاءة المؤسسة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة للوصول إلى الأهداف.

الملاءمة: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً.

الاستدامة: وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد اللازمة التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

في حين ذكر مخيمر (1999) مجموعة من المؤشرات التي تغطي الجوانب الأساسية للأداء المؤسسي ومنها:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف، وتتوافق هذه المؤشرات مع طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة في المؤسسة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام المؤسسة للموارد المتاحة، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وهذا يقودنا إلى أن مؤشرات الأداء تتفق جميعها على محاور رئيسية في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، والإستخدام الأمثل للموارد وكذلك قدرة المؤسسة على استدامتها مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها بشكل يحقق الرضا للمراجعين.

العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

هناك العديد من العوامل التي تعمل كقوة دافعة لتحديد المسار الاستراتيجي للأداء داخل المؤسسات الحكومية ومن بين هذه العوامل العامل السياسي ومدى ملائمة السياسة لأعمال المؤسسة وأنشطتها ووجود سياسة حاكمة لأعمال المؤسسة، والاقتصادي وأثر الموارد الاقتصادية، والعمالة، والبطالة، والاقتصاد المحلي، والإقليمي والعالمي على المؤسسة ومدى الانعكاسات على ممارسة الانتاج والعمل والنشاط والخدمات؛ والاجتماعي وربط حاجات المؤسسة والمجتمع والسلوك العام ونمط حياة الأفراد والعلاقات الانسانية والمجتمعية؛ والتكنولوجي من خلال التقدم التقني والفني ومدى توفرهما لدعم تميز الأداء وعمل المؤسسة؛ والبيئي المرتبط بمجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي والتلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي تجاه البيئة؛ والقانوني المشتمل على وجود دستور ينظم شؤون الدولة وتشريعات وقوانين وحقوق مدنية للمواطن (العابدي و بوجلال، 2016).

ثانياً: الإطار التحليلي للبحث

دور الحاكمية المؤسسية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية

إن الحاكمية المؤسسية جاءت نتيجة الحاجة الملحة إلى إيجاد إصلاحات وتطويرات في الأداء المؤسسي، وممارسات جديدة لا بد للمؤسسات الحكومية من الأخذ بها من أجل تطويرها وتكييفها مع المستجدات البيئية (أفندي، 2010)، حيث ركزت الحاكمية المؤسسية على إحداث طفرة في طبيعة الأداء بجميع جوانبه المؤسسية (Hiteva & Watson, 2019)، وإحكام الرقابة على ذلك الأداء من خلال أسس متنوعة أهمها اللامركزية والمسؤولية والشفافية والمحاسبة، وذلك ضماناً لترشيد الأداء وتهذيبه بشكل سليم يتوافق مع تحقيق الفعالية المؤسسية في القطاع الحكومي (Danzer, 2019). لأن الحاكمية تتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها المورد البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات الأداء والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها ضمن إطار محدد من الضوابط والأسس (Torcel-Pagnon, et. al., 2019) ويأتي دور الحاكمية المؤسسية فيما يخص حوكمة أداء المؤسسات الحكومية لكي تساهم في تعزيز كل ما يحقق لهذا الأداء الأوجه المناسبة التي تحفز نحو الأداء السليم الفعال، وتطوير ذلك الأداء وفق ضوابط وأسس الحاكمية المؤسسية الرشيدة وخاصة المتعلقة بالشفافية والمسؤولية والمحاسبة واللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء (عبد الوهاب، 2011). فالحاكمة المؤسسية نظام أخلاقي من أجل تحسين أداء كل من الأفراد والمؤسسات (Guo, et. al., 2018). كما أنها تؤثر على تحسين كل من الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية داخل المؤسسات الحكومية (Benitez-Avila, et.al., 2018)، وتحدد الأطر السليمة للجهود المبذولة في الأداء المؤسسي، حيث أن الحاكمية تطور من طبيعة التدخلات الحكومية في النشاط الاقتصادي وطبيعة الإدارة (Torcel-Pagnon, et. al., 2019)، كما تعمل على تطبيق الديمقراطية في مواجهة المشكلات التي من الممكن أن تحدث، بالإضافة إلى أنها تزيد من فعالية المؤسسات الحكومية وتعمل على ترسيخ الضوابط الأخلاقية والشفافية واللامركزية وتحمل المسؤولية فيها (محمد، 2009)، كذلك تساهم في وضع هياكل إدارية سليمة تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات (عبد الفتاح، 2010)، لضمان عدم سيطرة مجموعة واحدة على كافة القرارات الخاصة بالمؤسسة وتوازن الأداء فيها (Benitez-Avila, et. al., 2018).

ثالثاً: الاستنتاجات

بعد الاطلاع على الإطار النظري والإطار التحليلي للبحث توصلنا لما يلي:

1. إن مفهوم الحاكمية المؤسسية مصطلح حديث في علم الإدارة، وأسلوب تمارسه الإدارات وتقوم من خلاله بإدارة العلاقات بين الإدارة العليا وأصحاب المصالح المتعددة في المؤسسة وفقاً للقوانين والأنظمة السائدة بناءً على مجموعة من العوامل المؤثرة مثل الشفافية والافصاح والمساءلة والعدالة، لتحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات الصلة بها، كما أصبح تطبيق الحاكمية المؤسسية ضرورة حتمية داخل المؤسسات الحكومية الأردنية، لمواجهة الأزمات وتقليل المخاطر باعتبارها أداة رقابية فعالة.
2. يعتبر الأداء المؤسسي من الركائز الأساسية لاستدامة المؤسسات لما له من دور مؤثر في المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص لأنه يمثل النتيجة النهائية لأنشطة المؤسسة ولا سيما بعيدة المدى، المتمثلة بالاستمرارية والنمو والتكيف من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لها، في ظل الظروف البيئية الدائمة التغيير، لذا فإن تطوير الأداء المؤسسي هدفاً جوهرياً لأي مؤسسة، وخاصة المؤسسات الحكومية، ولا بد من وضع مؤشرات قياس للأداء المؤسسي الحكومي بالاعتماد على معايير الحاكمية المؤسسية.

3. أن تطبيق الحاكمية المؤسسية في المؤسسات الحكومية يحقق العديد من الأهداف التي تنعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية والتي من أبرزها تطوير قدرات إدارتها، وتعزيز الثقة لدى أطراف العلاقة في أداء المؤسسات الحكومية من خلال الشفافية والافصاح وقدرة الأطراف ذات العلاقة من المساءلة و متابعة الأداء والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا والتنفيذية، وتكافؤ الفرص بين أطراف العلاقة بالوصول إلى الخدمات المقدمة والعوائد المتحققة في المؤسسات الحكومية ضمن الأطر التي توفرها الحاكمية المؤسسية ومساهمتها في تطوير الأداء المؤسسي، لوضوح الدور الذي تلعبه الحاكمية المؤسسية في تعزيز كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية الأردنية التي تطبقها، باعتبارها نظام أخلاقي لتحسين أداء كل من الأفراد والمؤسسات.
4. لابد للمؤسسات الحكومية الأردنية التي تسعى إلى تطبيق فعال للحاكمة المؤسسية أن تعمل على التقليل من المحددات والمعوقات سواء الداخلية أو الخارجية المرتبطة في بيئة المؤسسة، بالإضافة إلى وجود نظام متكامل من الآليات والأطر التي تعمل وفق قواعد منظمة ومحددة الإجراءات والأسس المؤسسية، وهذا يتطلب توفير مجموعة من العناصر المادية والمعنوية والتي أهمها وجود الإرادة والقرار الإداري من قبل إدارات المؤسسات الحكومية لتطبيق الحاكمية المؤسسية والعمل على إدماج معاييرها في الأنظمة الإدارية المتنوعة داخل المؤسسة مع إيجاد التوافق بين كافة أطراف العلاقة سواء الداخليين أو الخارجيين حول أهمية تطبيق الحاكمية المؤسسية مع وجود نظام رقابي فعال لمتابعة إجراءات تطبيق الحاكمية المؤسسية.
5. يتطلب تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية الكفاءة والفاعلية في كافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ووضع مؤشرات قياس لنتائج الأداء المؤسسي تساعد في تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها بما يسهم في تطوير أداء المؤسسة ووحداتها الإدارية.

رابعاً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السالفة الذكر نوصي بما يلي:

1. تعزيز الإهتمام بموضوع الحاكمية المؤسسية ومدى تطبيقه في المؤسسات الحكومية الأردنية، لأن جميعها تسعى إلى تحقيق الأداء وهو مضمون الحاكمية المؤسسية.
2. زيادة الإهتمام بتطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية والآليات الداعمة له، لما لها من آثار إيجابية على زيادة الثقة بالمؤسسات الحكومية الأردنية.
3. العمل على عقد ورش عمل ودورات تدريبية داخل المؤسسات الحكومية الأردنية، تناقش المفاهيم الحديثة للحاكمة المؤسسية وتعزيز تطبيق آلياتها.
4. أن يراعي متخذي القرارات بالمؤسسات الحكومية الأردنية الحاكمية المؤسسية التي تضمن العدالة والشفافية والمساءلة وتكافؤ الفرص، بما يعزز الثقة بين المؤسسات الحكومية والمتعاملين معها.
5. إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الحاكمية المؤسسية.

المصادر المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو النصر، مدحت. (2015). الحوكمة الرشيدة في ادارة المؤسسات عالية الجودة، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو عجيبة، عيسى. (2019). أثر تطبيق ابعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين العاملين فيها، المؤتمر الدولي الثاني للعلوم التقنية، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني طرابلس، ليبيا، ص 1590-1603.
- أبو عليم، طالب. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط. الأردن.
- أفندي، عطية. (2010). المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
- البابلي، نبيل (2018). الحكم الرشيد الأبعاد والمعايير والمتطلبات، المعهد المصري للدراسات، اسطنبول، تركيا.

- بن نافلة، قدور ودحمان، نبيلة. (2013). حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، (19 – 20 نوفمبر)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- بوكريطة، نوال. (2011). أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والإدارة، الجزائر.
- الحيزان، فهد. (2008). تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، (70).
- الخرشة، ياسين والزيقات، خالد ونور، محمد. (2013). أثر عوامل التغير على تحقيق التميز التنظيمي (شركة اليوتاس العربية نموذجاً)، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 40(2)، ص 211-239.
- الخلف، محمد والنويران، ثامر. (2014). حوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور اسلامي، المؤتمر العلمي المحكم لكلية ادارة الاعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن. ص242-246، ص 255.
- رمضاني، لعلا والبرود، أم الخير وعبد القادر، شارف. (2017). أرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات -دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (3) العدد (3)، ص267-282.
- الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزهرة، نوى. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، سكيكدة، الجزائر.
- سايح، حمزة (2014). الحوكمة ودورها في ادارة المخاطر ضمن البنوك الاسلامية، المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية ادارة الاعمال، جامعة عجلون الوطنية 18-19/11/2014، عجلون، الأردن ص ص22-23.
- الشتتف، يوسف وقفه، محمد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6)، ص 401-442.
- صوان، رولا. (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها على تكلفة راس المال في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- طيب، عزيزة. (2018). دراسة تحليله لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد (2) الجزء (2). ص ص184-227.
- العابدي، جميلة وبوجللال، عائشة. (2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في احسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخمس مليانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلاني بو نعمة بخميس مليانة، الجزائر.
- عبد الفتاح، محمد. (2010). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص.
- عبد الوهاب، ياسر. (2011). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، (12).
- عثمان، عبد الرازق ومحمد، المطارنة (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد (21)، العراق، ص315-331.
- محمد. أشرف. (2009). حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاص بالقانون 203 لسنة 1991، مجلة جامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة، (3).
- مخيمر، عبد العزيز. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- مرعي، محمد. (2016). العوامل المؤثرة على المخاطر عبر النظامية وفقا لمبادئ الحاكمية المؤسسية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

منير، قاسمي و عبد اللطيف، مصطفى. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، 11(3)، ص 782-807.

المراجع باللغة الأجنبية

Al-Gharaibeh, Shehade & Al-badareen, Rokaya. (2015). Organization Justice and its Impact on the Commitment of faculty members to work Ethics: Empirical study on private Universities in north provinces, European Journal of business and management, Issn 2222, Vol.7, No.12.

Al-Hawary, S. & Alajmi, H. (2017). Organizational Commitment of the Employees of the Ports Security Affairs of the State of Kuwait: The Impact of Human Resources Management Practices. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Vol. 6, No. 1.

Benitez- Avila, C. , Andreas, H., Geert, D. & Jorg, H..(2018). Interplay of relation and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and part-ners' contribution, International Journal of project Management, Vol 36, Issue 3, P.429-443.

Danzer, N.(2019). Job satisfaction and Self-selection into the Public or Private sector: Evidence from a natural experiment, Labour Economics, 57, p.46-62.

Guo, D., Yan, G. & Kun, J.(2018). Governance and Effects of public R & D subsidies: Evidence From China, Technovation, Vol 74-75, P.18-31.

Hiteva, R.& Watson, J.,.(2019). Public employees impact use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation, Environmental Innovation and Societal Transitions, 32(1), p. 140-152.

Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop.

Rick E.(2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. Business Process Management Journal, 24,(6), p. 1321-1338.

Stanley J. R. & Konstantinos S.(2016). Operational Excellence Assessment Framework for Manufacturing Companies. Procedia CIRP, 55, p. 272- 277.

Stephane T. & Elisabetta M.(2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. Research in International Business and Finance, 42, p. 522- 531.

Torcel-Pagnon, L., Vincent, B., Patrick, M., Myint, T.(2019). Guidance for the governance of public-private Collaborations in vaccine post-marketing settings in Europe, Vaccine, Vol 37, Issue 25, P.3278-3289.

Tourani-Rad, A. & Ingely, C. (2010). Handbook on emerging issues in corporate governance, world scientific publishing, Singapore.