



SHARJAH GOVT
MEDIA BUREAU

دليل حوكمة الاتصال الحكومي

المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة
قسم الدراسات والبحوث

دليل حوكمة الاتصال الحكومي

i g c c . a e

تأليف:

د. أحمد فاروق رضوان
جامعة الشارقة

د. عمرو عبد الحميد
الجامعة القاسمية



المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة

وفي الوقت الذي تولي فيه إمارة الشارقة للقطاع الإعلامي أهمية بالغة كونه يشكل رديفاً رئيساً للتطوير والبناء، يحرص المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة على مواكبة قفزات التطوير النوعية التي تشهدها الشارقة ودعم حضورها الإعلامي وتعزيز تواصلها مع مختلف وسائل الإعلام المحلية والدولية.

ومنذ إنشاء المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة، تم إطلاق العديد من البرامج والمبادرات التي تساند خطوات الإمارة نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتستهدف تطوير منظومة الاتصال الحكومي في المنطقة والارتقاء بالعمل الإعلامي.

تأسس المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة وفق توجيهات ورعاية صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، عضو المجلس الأعلى، حاكم الشارقة، لتعزيز مكانة الإمارة إعلامياً على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وبلورة فكرها الإعلامي.

وتستهدف رسالة المكتب الإعلامية تطوير منظومة متكاملة تتسم بالمسؤولية والمهنية، ورسم سياسة الاتصال الحكومي ووسائل التواصل الاجتماعي بما يتوافق مع معايير الأداء العالمية، وتوفير قاعدة بيانات وافية عن قطاع الإعلام واحتياجاته التأهيلية، وتمثيل الإمارة إعلامياً وقت اللزمات والطوارئ.

الفهرس

38	مؤشرات تحقق الحوكمة بالاتصال الحكومي	12	المقدمة
44	فوائد تطبيق الحوكمة وفاعليتها	16	مفهوم الحوكمة
48	أطر ومبادئ الحوكمة	20	أهمية الحوكمة وأهدافها
54	آليات تطبيق الحوكمة بالاتصال الحكومي	26	محددات نجاح الحوكمة ومقوماتها
		30	أدوات تقييم الحوكمة المؤسسية

المقدمة



الهدف من إصدار الدليل:

- توفير مرجعية تنظيمية يمكن الاسترشاد بها في مختلف الجوانب ذات الصلة بتعزيز ممارسات الحوكمة ونشر الوعي بها في إدارات الاتصال الحكومي ، وذلك من خلال:
- تعزيز وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارات الاتصال الحكومي .
 - تقديم معايير واضحة ونموذج خاص لتقييم مبادئ الحوكمة في الاتصال الحكومي.
 - توفير أداة تساعد الدوائر والمؤسسات الحكومية على تقييم ممارسات الحوكمة بإدارات الاتصال الحكومي.
 - تحديد الأدوار الرئيسية والمسؤوليات لتفعيل ممارسات الحوكمة في إدارات الاتصال الحكومي.
 - تطبيق مبادرات وأنشطة وإجراءات لقياس السمعة المؤسسية وتحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام.
 - تحقيق احتياجات المتعاملين وأصحاب المصلحة بصورة مناسبة بما يسهم في رفع مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
 - تطبيق عدد من الإجراءات لتفعيل سياسات الاتصال الحكومي والتواصل الفعال لتدعم الشفافية وفتح قنوات التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي وتقديم الخدمات لتحقيق الكفاءة والفعالية في بيئة العمل.

المعنيون بدليل حوكمة الاتصال الحكومي :

- أخصائيو الاتصال الحكومي
- المتحدثون الرسميون
- القيادات التنفيذية ومدراء إدارات الاتصال الحكومي
- الباحثون والمهتمون بدراسة الاتصال الحكومي
- الإعلاميون

المقدمة

تعد حوكمة الاتصال الحكومي عملية أساسية في إطار العمل الإداري والتنظيمي لأي منظمة حكومية، حيث يقوم الاتصال بدور مهم في بناء الحوار بين الحكومة والمواطنين، ومختلف المؤسسات والجهات الحكومية. ويسعى هذا الدليل إلى توضيح مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها، وتحديد الأطر الحاكمة لها وآليات تطبيقها في مجال الاتصال الحكومي. وتعتمد منظومة الحوكمة المؤسسية على وضوح الاستراتيجيات والسياسات وأطر اتخاذ القرارات والضوابط وإجراءات العمل، وما يرتبط بها من مسؤوليات وصلاحيات ومساءلات، والتي تُنفذ وتُطبق من خلالها متطلبات وترتيبات الحوكمة في منظومة إدارات الاتصال الحكومي، وتهدف إلى تحقيق أهداف الحوكمة المؤسسية.

وتشمل حوكمة الاتصال الحكومي عدة عناصر أساسية منها: التخطيط الاستراتيجي للاتصال وبناء وإدارة العلاقات مع مجموعات المصالح بصورة متوازنة وتقييم فعالية الاتصال بهدف التحسين المستمر في إطار من الشفافية والمساءلة. ويقدم الدليل للعاملين في مجال الاتصال الحكومي المعايير والمبادئ التي تساهم في بناء خطط اتصالية حكومية فعالة تستند إلى عناصر وخطوات واضحة ملتزمة بالمعايير المهنية والأخلاقية مع التطبيق الدقيق للسياسات الحكومية بما يدعم الثقة في الاتصال الحكومي والقائمين عليه.

مجال التطبيق

- جميع أنظمة العمل والإدارة.
- جميع خدمات وعمليات وإجراءات العمل.
- جميع القياديين والموظفين والوحدات التنظيمية.
- جميع الجهات الخارجية التي تتعامل معها أو تستخدمها إدارات الاتصال الحكومي لأداء عمليات أو تقديم خدمات ترتبط بمهام إدارات الاتصال الحكومي.

الحوكمة

المساهمين والمديرين التنفيذيين والعملاء والموردين والممولين والحكومة والمجتمع، وبالتالي توفر الإطار الذي يتيح تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل كل مجال من مجالات الإدارة، بدءاً من خطط العمل والضوابط الداخلية وصولاً إلى قياس الأداء والإفصاح المؤسسي.

إن غرض حوكمة المنظمات هو توجيه سلوك المنظمة فهي ليست دوراً أو موقفاً إنما نظام للإدارة الاستشارية ينشئ سياسات وبروتوكولات وممارسات لضمان توافق مصالح الأطراف المعنية الرئيسية مثل الإدارة والمستثمرين والعملاء والموظفين.

ومن الأغراض الرئيسية لحوكمة المنظمات التقليل من المخاطر ودعم تطوير مزايا تنافسية طويلة المدى في المجتمع والسوق من خلال تنفيذ وظائف مثل إدارة مخاطر الشركات والتخطيط الاستراتيجي وممارسات المحاسبة والإفصاح وإدارة المواهب واستدامة الموارد.

الإدارة الرشيدة والحوكمة المؤسسية:

تعد الحوكمة جزءاً من الإدارة الرشيدة وتعرف بأنها: ممارسة اتخاذ القرارات وإدارة الموارد بطريقة منطقية ومعقولة استناداً إلى الأدلة والبيانات والمبادئ الصحيحة لإدارة واتخاذ القرارات، و تشمل تقييم المعلومات المتاحة والنظر في الخيارات المتنوعة واختيار أنسب خيار لتحقيق أهداف المنظمة.

وتهدف الإدارة الرشيدة إلى تقليل التمييزات والعواطف والحكم الذاتي في اتخاذ القرارات، مستندةً إلى نهج منهجي وتحليلي، واستخدام الموارد وإدارة العمليات بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة، وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات، وضمان استدامة النجاح وتحقيق أقصى قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

وتتضمن الإدارة الرشيدة التخطيط الجيد، واتخاذ القرارات الصائبة، وتنفيذ الإجراءات بفعالية، ومراقبة الأداء، وتحسين العمليات لتحقيق أقصى قيمة ممكنة باستخدام الموارد المتاحة بشكل مستدام ومسؤول من خلال استخدام هيكل رسمي لتحديد دور كل عضو في المنظمة حتى تكون الأدوار والأهداف محددة بوضوح من خلال عمليات منطقية ومتوقعة.

أهمية الحوكمة وأهدافها

للحوكمة تأثير إيجابي على عدد من المجالات مثل الاقتصاد والمؤسسات والمجتمعات، وهذه بعض الأسباب التي تجعل الحوكمة ذات أهمية بارزة:

الحوكمة

مفهوم الحوكمة:

هي مفهوم يشير إلى كيفية إدارة الشؤون والقرارات في مختلف المؤسسات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. وتهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة والفعالية في إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات.

وتُطبق مبادئ الحوكمة على مستوى مؤسسات الدولة والشركات والمنظمات الأهلية والمؤسسات الدولية.

وتعد الحوكمة مكوناً حاسماً لضمان استدامة وتميز المنظمة لأنها تعزز مفاهيم العدالة والشفافية والنزاهة وتحقيق مصالح أصحاب المصلحة المتنوعة.

كما تعد الحوكمة نظاماً للقواعد والممارسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمة والتحكم بها، وتتضمن في الأساس توازن مصالح العديد من أصحاب المصلحة في المنظمة، مثل

1. تعزيز الثقة والاستقرار: تسهم الحوكمة الجيدة في بناء الثقة بين الأفراد والمؤسسات والسلطات الحكومية، فنظام الحوكمة الفعال يحفزهم على المشاركة الاقتصادية والاجتماعية.

2. تعزيز الاستثمار: يفضل المستثمرون، سواء كانوا محليين أو أجانب، الاستثمار في الأماكن التي تتمتع ببيئة حوكمة جيدة لأنها تقلل من المخاطر وتزيد من فرص تحقيق العوائد الاقتصادية.

3. تحسين الكفاءة والفعالية: تقلل الحوكمة الهدر وتزيد من كفاءة الإدارة واستخدام الموارد من خلال تنظيم العمليات واتخاذ القرارات بشكل فعال.

4. القضاء على الفساد: تقلل الحوكمة الجيدة من فرص الفساد وتزيد من المساءلة، فإذا كان هناك نظام قانوني ورقابي فعال، ستكون هناك عقوبات للأفراد أو المؤسسات التي تنتهك القوانين وتلجأ إلى الفساد.

5. تحقيق التنمية المستدامة: تسهم الحوكمة الجيدة في توجيه الاستثمارات والموارد نحو مشاريع وأنشطة تعزز التنمية المستدامة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة وتوفير الفرص الاقتصادية للمواطنين.

6. تعزيز حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية: تسهم الحوكمة الجيدة في تعزيز حقوق الإنسان وتعزيز العدالة الاجتماعية من خلال ضمان تطبيق القوانين واللوائح بشكل متساو وبدون تمييز.

7. تعزيز ثقافة الحوار : تشجع الحوكمة الجيدة على المشاركة والحوار ، وتعزز حق الأفراد في التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار.

الحوكمة الفعالة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى إدارة وتنظيم المؤسسات والشركات بشكل يحقق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة ويضمن الشفافية والمساءلة، ويسهم تحقيق هذه الشروط في بناء نموذج حوكمة فعال يعزز من استدامة المؤسسة أو الشركة ويحافظ على سمعتها ونجاحها على المدى الطويل. وتتلخص بعض شروط الحوكمة الفعالة في:

1. الشفافية: الكشف عن المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمؤسسة بشكل موثوق ومفهوم لأصحاب المصلحة المختلفين.

2. المساءلة: إنشاء آليات وأنظمة للمساءلة داخل المؤسسة تضمن متابعة وتقييم أداء الإدارة العليا والعاملين.

3. حقوق المساهمين: احترام حقوق المساهمين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات الهامة، وضمان حقوقهم في الحصول على معلومات مهمة وتوزيع الأرباح.

4. مجلس إدارة مستقل: تشكيل مجلس إدارة مكون من أعضاء مستقلين غير تنفيذيين، والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

5. استراتيجية وأهداف واضحة: تطوير استراتيجية وأهداف واضحة تحدد اتجاه المؤسسة وأولوياتها، وتكون متوافقة مع مصالح جميع أصحاب المصلحة.

6. تقييم الأداء: تقييم منتظم لأداء الشركة أو المؤسسة بما في ذلك أداء الإدارة العليا والمجلس الإداري والعمليات التشغيلية.

7. تواجد رقابي: وجود جهة رقابية أو لجنة تفتيش داخلية لتقييم العمليات وتلفت الانتباه إلى أي مخاطر محتملة.

8. مكافحة الفساد: اتباع ممارسات منع الفساد وتشجيع الإبلاغ عن أي انتهاكات قانونية أو أخلاقية.

9. احترام القوانين والتنظيمات: الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بأنشطة المؤسسة أو الشركة.

10. التواصل مع أصحاب المصلحة: التفاعل مع جميع أصحاب المصلحة بشكل فعال والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم.

11. التنوع الإداري: تشجيع التنوع في الإدارة العليا وضمان تمثيل متوازن لأصحاب المصلحة المختلفين.

12. المسؤولية الاجتماعية: اعتماد مبادئ المسؤولية الاجتماعية والمشاركة في المبادرات الاجتماعية والبيئية.

أهداف الحوكمة:

- تشجيع تمكين الاستقلالية والحيادية داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، بهدف أن تستند دائماً إلى مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية والمساواة والعدالة ومبدأ الحذر والامتثال للقوانين واللوائح السارية.

محددات نجاح الحوكمة ومقوماتها

ترتبط مقومات الحوكمة بالبيئة الاستثمارية والتشريعية والتنظيمية بما يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسات الحكومية في الدولة ، وكذلك القواعد الداخلية لتلية اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، ومن هذه المحددات:

- 1. **المحددات الخارجية:** وتشير هذه المجموعة إلى: المناخ العام في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمنظمات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المنظمات والمؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني.
- 2. **المحددات الداخلية:** وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، والهيكل الإدارية، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف ورسم أطر وأبعاد الشفافية والمساءلة وغيرها من مبادئ وخصائص الحوكمة.

عوامل نجاح الحوكمة في إدارات الاتصال الحكومي:

- **القيادة:** يعد إيمان القيادات العليا بالحوكمة وأهميتها في ضمان جودة العمل الإداري عاملاً أساسياً، فالقيادة هي القوة الدافعة وراء تحقيق نتائج واضحة للحوكمة الرشيدة والفعالة وهذا يشمل رؤساء مجلس الإدارات ورؤساء الدوائر والمؤسسات الحكومية والمسؤولين التنفيذيين، بالاستمرار بإجراء تقييم ذاتي لأدائهم لمعرفة نقاط القوة والضعف وإجراء التصحيحات اللازمة لها.
- **إطار جيد ومنظم للحوكمة:** وضع إطار حوكمة واضح للعمل يحدد المسؤوليات وإطار المحاسبة الشامل بهدف تعزيز عملية صنع القرار في إدارات الاتصال الحكومي.
- **السياسات والإجراءات الواضحة:** تتمثل الحوكمة داخل إدارات الاتصال الحكومي بإطار من القواعد والإجراءات لصنع القرارات الرشيدة في جهة العمل، وهذا الإطار يعمل على تحديد منظومات العمل على كافة المستويات سواء المستويات الداخلية في الجهة ومنظومات العمل على المستويات الخارجية ككل، ويرتبط ذلك بوجود هيكل تنظيمي واضح ومعتمد، وفعالية أجهزة الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي.
- **الإفصاح والشفافية:** للمعلومات الجوهرية عن طريق وسائل الإعلام وشبكات التواصل

- تحسين الأداء و إقامة علاقات مهنية جيدة وبيئات عمل ملائمة واحترافية بين المنظمة والموظفين والمجتمع.
- تجنب أي ممارسات تنتهك أخلاقيات الأعمال مثل تجنب تضارب المصالح والتلاعب والبيانات الزائفة والرشوة والتمييز.
- التأكد من أن المنظمة تأخذ في اعتبارها مصلحة جميع الأطراف المعنية من أصحاب المصالح.
- تحقيق أهداف وقيم المنظمة ومهمتها ورسالتها والحفاظ على ثقة أصحاب المصالح.
- تحقيق النمو طويل المدى وتطوير الأنظمة الإدارية والمعلوماتية للمنظمة.
- بناء سمعة قوية للمنظمة والمحافظة عليها من خلال توفير مستوى عالي من الرضا للموظفين و المتعاملين.
- تقديم تقارير كافية لأصحاب المصلحة التخزين من خلال أداء الشركة ونتائج العملية الفصلية ونصف السنوية والسنوية.

يؤدي الالتزام بالحوكمة إلى:

- بناء ثقافة وقيم قوية داخل المنظمة تجاه الحوكمة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة والسلطات والصلاحيات للمساهمين ومجلس الإدارة ولجان والإدارة.
- تحديد وإدارة ومراقبة حالة استقلال أعضاء مجلس الإدارة.
- ضمان التعاون بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي.
- تنفيذ عملية إبلاغ مبهولة ومستقلة عن الفساد والمخالفات.
- تقييم نضج الحوكمة، وتحسين نماذج التشغيل للحوكمة والميثاق والسياسات والإجراءات ومصفوفات تفويض الصلاحيات.
- إعداد وإصدار تقارير دورية حول الحوكمة بالمنظمة.

الاجتماعي وكذلك في البيانات المدرجة في التقارير السنوية وفي النشرات، والالتزام بمدونة قواعد للسلوك المهني داخل إدارات الاتصال الحكومي توضح المبادئ الأساسية والمعايير والسلوكيات الواجبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قيمها، وتتضمن من الموظفين عدم الاكتفاء باتباع القوانين، بل السعي للعمل وفق أعلى المستويات الأخلاقية والنزاهة، والصراحة في إبداء الرأي والاحترام والعدالة، وتحدد الإطار الأخلاقي اللازم اتباعه في تنفيذ الأعمال داخلياً وخارجياً.

- **الاستدامة:** ويقصد بها الجهود المستدامة للحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعمل، حيث تركز المؤسسات على تقليل التأثيرات البيئية السلبية، وتعزيز الممارسات المستدامة والمسؤولية اجتماعياً، وتشمل أيضاً مسؤولية المؤسسات الحكومية تجاه المجتمعات المحلية والمشاركة في الجوانب الاجتماعية والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة.

أدوات تقييم الحوكمة المؤسسية

يحدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن الحوكمة بمثابة منظومة القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير بها المجتمع أحواله الاقتصادية والسياسية والشؤون الاجتماعية من خلال التفاعلات داخل الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص؛ أي الطريقة التي ينظم بها المجتمع نفسه لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتحقيق التفاهم المتبادل، وتشتمل على الآليات والعمليات اللازمة للمواطنين والمجموعات للتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم والتزاماتهم القانونية.

وتستخدم العديد من الحكومات ووكالات التنمية والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام، المؤسسات الأكاديمية والقطاع الخاص مؤشرات الحوكمة، التي تستخدمها وفي الغالب تهدف هذه المؤشرات إلى إعلام المستخدمين بالاستثمار في الأعمال التجارية، والتعامل مع الحكومة، ومناصرة المجتمع المدني أو البحث الأكاديمي.

ولم يتم الاتفاق عالمياً حول مؤشرات الحوكمة، ولكن تستخدم المؤشرات من منظور تنموي لرصد وتقييم برامج ومشاريع الحوكمة، وكثيراً ما تستخدم تلك المؤشرات في وضع المعايير والأهداف في سياق التنمية.

الأدوات

مؤشرات التحقق

المساءلة:

- ضمان تحقيق المساءلة على كافة المستويات من خلال سياسات وإجراءات واضحة ومحددة تحقق ذلك.
- وضوح المسؤوليات والمهام لكل وحدة تنظيمية ومستوى وظيفي بما يضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة حول الإنجازات المحققة.
- نظام معتمد للتقارير يضمن تدفق البيانات الخاصة بمستوى التقدم في تحقيق الأهداف على المستويات الإدارية.
- وجود آلية للتواصل الفعال مع الأطراف المعنية من المدققين والجهات الرقابية.
- وجود منظومة متكاملة للمتابعة والتقييم للبرامج والمشروعات والخطط تتمتع باستقلالية لأداء العمل بشكل مهني ومحايد.
- مدى رضا المتعاملين من الخدمات المقدمة من الاتصال الحكومي.
- وجود منظومة مفعلة لتلقي الشكاوى والمقترحات ودراساتها واتخاذ الإجراءات بشأنها.
- وجود نظام للتحقيق الداخلي ويتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء أعماله ويدعم تحديد أوجه التقدم والقصور والإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.

تقييم حالة

التحقق (1-5):

أدلة التقييم:

تقييم حالة
التحقق (5-1):

أدلة التقييم:

الأدوات
مؤشرات التحقق

النزاهة والعدالة:

-

التحلي بدرجة عالية من النزاهة والعمل من أجل المصلحة العامة.

-

نشر القيم الأخلاقية والمهنية لدى الموظفين وأصحاب المصالح المعنيين.

-

تعزيز مبادئ العدالة في التعامل مع كافة الأطراف بإنصاف ودون تمييز.

-

مدونة سلوك أخلاقية تتضمن القيم وآليات العمل التي يجب على العاملين بالمؤسسة الحكومية الالتزام بها.

-

آليات واضحة للتحقق من تضارب المصالح.

-

آليات واضحة للإبلاغ عن مخالفات فساد مالي أو إداري تلحق بالأموال أو الموارد العامة الحكومية.

تقييم حالة
التحقق (5-1):

الأدوات
مؤشرات التحقق

الإفصاح والشفافية:

-

تحقيق أعلى درجات الإفصاح والشفافية ضمن حدود التشريعات والقانون وعلى كافة المستويات من خلال سياسات وإجراءات تعمل على تعزيز ذلك.

-

دعم الإفصاح عن المعلومات الهامة بطريقة عادلة لجميع أصحاب المصالح المعنيين في الوقت المناسب.

-

وجود سياسة عامة معتمدة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني، تشمل نشر أهداف المنظمة، والنظام الأساسي، والهيكل التنظيمي.

-

إعلان أسماء المسؤولين في إدارة الاتصال الحكومي والمؤسسة عموماً وآلية التواصل معهم.

-

إتاحة برامج وخطط المؤسسة ومدى التقدم والإنجاز للجمهور للطلاع، وجعل قرارات المنظمة معلنة بشكل منتظم.

-

تنظيم وتحديد إجراءات ومتطلبات وأوقات الحصول على الخدمات.

-

الإعلان عن التقارير الدورية حول نشاطات المنظمة والموازنة المخصصة ومصادر التمويل وأوجه الإنفاق.

-

الإعلان عن تقارير المراجعة والتدقيق والأجهزة الرقابية والإجراءات الخاصة بمعالجة الملاحظات ونشرها.

-

إتاحة البيانات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة ونشرها وتوفيرها للاستخدام بواسطة الجمهور المعني.

-

تسهيل إجراءات الحصول على البيانات المتخصصة بغرض البحث العلمي أو الدراسة أو الإطلاع العام وجعلها محددة وواضحة لطالبي البيانات.

-

عقد المؤتمرات الصحفية بشكل دوري ونشر التقارير الدورية والإحاطات والمقابلات الإعلامية.

الأدوات	التركيز على أصحاب المصالح المعنيين:
مؤشرات التحقق	- تحديد الحقوق القانونية لأصحاب المصالح المعنيين. - تحديد احتياجات أصحاب المصالح المعنيين وتوقعاتهم، وأية التزامات مطلوبة منهم. - مدى مشاركة أصحاب المصالح في القرارات التي يؤثرون أو يتأثرون بها. - وضع سياسات وإجراءات وهيكـل تنظيمي فعال يضمن الفصل بين المهام الرقابية عن المهام التنفيذية.
تقييم حالة التحقق (5-1):	
أدلة التقييم:	



أدلة التقييم:	
الأدوات	المشاركة والتفاعلية:
مؤشرات التحقق	- استراتيجية واضحة لدى المؤسسات الحكومية للتواصل مع المتعاملين وإشراكهم في تقييم الخدمات المقدمة. - تحديد احتياجات وآراء الجمهور ومتطلباته بناء على استطلاعات رأي دورية - مجموعات نقاش إلخ. - تقارير رصد للتغطية الإعلامية حول المؤسسة الحكومية على منصات وسائل الإعلام التقليدية والجديدة .
تقييم حالة التحقق (5-1):	
أدلة التقييم:	

التدقيق الخارجي:

- يسهم التدقيق الخارجي بشكل كبير في وضع إطار محكم وفعال لقواعد الحوكمة والتأكد من تطبيقها.
- يساعد التدقيق الخارجي عبر جهة مستقلة في تحقيق مبدأ الفصل بين الرقابة والتنفيذ، من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد المسؤولية ووجود هيكل تنظيمي فعال بما يضمن الفصل بين المهام الرقابية والمهام التنفيذية.
- يسهم التدقيق الخارجي في تحقيق مبدأ تحقيق الإفصاح والشفافية وتقليل المخاطر للمؤسسة الحكومية.
- يسهم التدقيق الخارجي في تقديم النصائح والإرشادات لتحقيق أهداف المؤسسة الحكومية ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات.
- أن تكون عملية التدقيق الخارجي وفقاً لمعايير وممارسات متعارف عليها ومقبولة سواء محلياً أو دولياً.

التدقيق الداخلي:

- يهدف التدقيق الداخلي للتأكد من أن الإجراءات مصممة بشكل مناسب ويتم تطبيقها بفاعلية وفقاً للخطة الاستراتيجية السنوية للمؤسسة الحكومية.
- يوفر التدقيق الداخلي ضماناً موضوعياً ومستقلاً بشأن أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- توفير آلية منظمة ومنضبطة لتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة وتحسينها.
- تنشر خطط التدقيق السنوية القائمة على رصد المخاطر في مختلف الجهات التابعة للمؤسسة الحكومية بهدف تقييم عمليات التصميم والفعالية التشغيلية لضوابط الرقابة الداخلية بالنسبة لإجراءات العمل الرئيسية.
- تخضع التوصيات وما يرتبط بها من إجراءات تتخذها المؤسسة الحكومية إلى عملية مراجعة دورية تشمل المتابعة والرقابة وإعداد التقارير بهدف ضمان إنجاز إجراءات التدقيق

في الوقت المناسب.

- تحافظ جهات التدقيق الداخلي على استقلاليته عن الإدارة التنفيذية من خلال ارتباطها الوظيفي بمجلس الإدارة.
- من المهم تحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات تحققها، وكذلك وضوح الهيكل التنظيمي لإدارات الاتصال الحكومي وإعلانه لأصحاب المصلحة.
- وضع ضوابط المراقبة والمتابعة لضمان الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح بالمؤسسة.
- تسهم الحوكمة في توضيح التليات والقنوات الموضوعة لتلقى الشكاوى والتحقق من صحتها بطريقة مبسطة للجمهور .

نتائج استبيان الحوكمة:

- يساعد استطلاع رأي المتعاملين بإدارات الاتصال الحكومي في تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة واختبار تطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال وقياس مدى تحقق مؤشرات نضج الحوكمة بشكل دوري بهدف رفع مستوى النضج والتطوير المستمر عليه وفقاً للتغيرات التي تطرأ على مجال الحوكمة.
- تظهر أهمية استبيان الحوكمة في قياس مستوى نضج الحوكمة المؤسسية وتحقيق مبادئها، ونسبة الالتزام بخطط التدقيق، وقياس نسبة الالتزام بملاحظات وتوصيات الجهات الرقابية والتدقيق، ومعدل رضا المتعاملين.

نتائج مؤشرات الأداء المرتبطة بمعايير المخاطر.

- حيث يتعين على المؤسسة تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أدائها وسمعتها من خلال تطوير إطار عمل لإدارة المخاطر واتخاذ إجراءات للتعامل معها والتي تشمل :
- المراجعة الدورية لأهم المخاطر التنفيذية (التهديدات والفرص) في المؤسسة لضمان إدارة تلك المخاطر بشكل فعال، وتقترح الإجراءات الإدارية الإضافية اللازمة.
- تُبلغ الإدارة العليا للمؤسسة بأهم المخاطر لتمكينها من اتخاذ القرارات المناسبة التي تستند على المعلومات.

- المساهمة في تحسين كيفية صناعة القرار داخل المؤسسة وتحسين أدائها بناء على المعطيات أو المدخلات التي يتم مراعاة الدقة والسرعة فيها مما يساعد على اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية بناء على عدة مؤشرات مثل:
- / مدى اقتناع الفئات المستفيدة والمستهدفة من المؤسسة بالخدمات المقدمة لها ضمن رؤية واضحة وسهلة الفهم للوصول لها.
- / بناء المؤسسة ولوائحها ونظمها ومدى استجابتها لمعايير الحوكمة الرشيدة.
- / تسهم الحوكمة في وضوح توزيع الأدوار والمسؤوليات بين كافة العاملين في المؤسسة بشكل مكتوب محدد ومفصل وطبيعة وأشكال الاتصالات الداخلية والتفويض.
- / تسهم الحوكمة في وضوح آليات التقييم والتقويم بالمؤسسة ومقاييس الجودة وتحسين الأداء للخدمات المقدمة وطرق التأكد من تحقيق الأهداف المحددة.
- / يسهم وجود مدونة سلوك أخلاقية للحوكمة في تحديد المعايير والضوابط لسلوك العاملين مع مراعاة الالتزام والعمل بهذه المعايير من خلال فهمها وتطبيقها.
- توضيح كيفية اتخاذ القرارات وأشكال الاتصال بين المستويات وطبيعة العلاقات الداخلية بين الأقسام وكيفية إدارة المخاطر والتحديات والتعامل مع الأزمات.
- الانفتاح على اتجاهات الجمهور الداخلي من العاملين بالمؤسسة وكذلك أهل الخبرة بما يضمن كفاءة وفعالية الاتصال الحكومي.
- يعزز تطبيق الحوكمة من الصورة الإيجابية للمؤسسة وتحسين أدائها.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار والاستدامة بما ينعكس على زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- يسهم الإفصاح والشفافية على مكافحة الفساد الإداري بما ينعكس على تحسين أداء المؤسسات وزيادة الثقة بها.

- تحديد إطار مناسب واستراتيجية فعالة لتحديد المخاطر المؤسسية وإدارتها وتطبيقها.
 - تتولى الإشراف على منهجية وعمليات وأداء برنامج «إدارة المخاطر المؤسسية» وتضمن كفاءته وملاءمته بغية التأكد من استيفائه لمتطلبات العمل، وذلك وفقاً للممارسات الموصى بها عالمياً، وبما يضمن التزامه بالمعايير والإرشادات التنظيمية.
 - إعداد التقارير الدورية حول الحوكمة ونشرها بصورة دورية.
- ### فوائد تطبيق الحوكمة وفعاليتها
- تتحقق العديد من الفوائد عند تطبيق الحوكمة بما يساهم في فاعلية الأداء الحكومي ، ومنها:
- تنشئ الحوكمة الجيدة قواعد وضوابط شفافة، وتقدم توجيهاً للقيادة، وتوجه مصالح المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة والموظفين.
 - تساعد في بناء الثقة مع المستثمرين والمجتمع والمسؤولين الحكوميين والإعلام.
 - تستطيع الحوكمة أن تقدم لأصحاب المصلحة فكرة واضحة عن اتجاه المنظمة ونزاهتها في الأعمال.
 - تعزز من الاستدامة المالية على المدى الطويل والفرص والعوائد.
 - يمكن أن تقلل من احتمالات الخسائر المالية والهدر والمخاطر والفساد.
 - تمثل خطة للصمود وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
 - تساهم في دعم الثقة بالمنظمة وتحسين سمعتها.
 - سهولة الوصول إلى الخدمات التي تقوم بها المؤسسة .
 - رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر والذي تنعكس بشكل كبير على أدائهم
 - إمكانية تقديم الخدمات الإعلامية إلى الجمهور نتيجة القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على أفضل الوسائل التي يمكن من خلالها تقديم الخدمات الإعلامية بسهولة ويسر عن طريق أفضل الوسائل المتاحة للجمهور.

أطر الحوكمة:

- 1. القيادة والنخلاق وثقافة الالتزام:** وتتضمن تنفيذ وتقييم وتحسين هياكل وعمليات الحكم في المنظمات الحكومية مع التزام المسؤولين بذلك. ويتحقق ذلك من خلال:
- وضوح المسؤوليات بالإضافة إلى توفر المهارات، والمعرفة، والموارد المتاحة لقيادة فعالة.
 - اعتماد مدونة قيم وسلوك رسمية من قبل المنظمة يتابع المسؤولون تطبيقها والالتزام بها.
 - ضمان خلو المنظمة من تأثير التحيز أو الهوى أو الصراعات وتغليب المصلحة الشخصية.
 - التزام المسؤولين بسلوكيات الحوكمة كنموذج يحتذى به للآخرين في المنظمة.
- 2. بناء العلاقات مع مجموعات المصالح:** وتتضمن فهم الأدوار المتنوعة والمسؤوليات والاحتياجات لكل مجموعة من مجموعات المصالح بما يساهم في بناء علاقات قوية. ويتحقق ذلك من خلال:
- اتخاذ نهج نشط ومخطط لتحديد وفهم العلاقات مع مجموعات المصالح حتى يمكن تطويرها وتعزيزها.
 - وجود آليات مناسبة لقياس ومراجعة جودة وفعالية تقديم الخدمة أو المنتج
 - إنشاء قنوات واضحة للتواصل مع مجموعات المصالح بشأن رسالة المنظمة، والأدوار، والأهداف والأداء.
 - يتم إنشاء تواصل فعال مع مجموعات المصالح، بما في ذلك إجراءات الاستفسارات والشكاوى الداخلية والخارجية.
 - يتم مشاركة المعلومات بشكل عام مع مجموعات المصالح مع احترام سرية المعلومات الشخصية والبيانات المؤسسية.
 - أن يكون التواصل مع مجموعات المصالح متوازن ومفهوم وشفاف وفي الوقت المناسب.
 - يتم تعزيز المسؤولية تجاه أصحاب المصالح من خلال توفير معلومات عن المسؤولين ومعلومات عن عملية اختيارهم وتعيينهم.

- 3. إدارة المخاطر:** وتتضمن القدرة على فهم ومعالجة المخاطر للتغلب على أثارها السلبية. ويتحقق ذلك من خلال:
- تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية الرئيسية المرتبطة بأهداف المنظمة، وتحديد الاستجابات المناسبة، وتوفير الضمان بأن الاستجابات المختارة فعالة.
 - مراقبة المخاطر وتقييم الاستجابات.
 - الإبلاغ عن فعالية نظام إدارة المخاطر علنًا، مع الإشارة بشكل صريح إلى فريق العمل الذي يتولى هذه المهمة.
- 4. الامتثال الداخلي والمسؤولية:** وتتضمن تحديد واضح للضوابط الداخلية والمسؤوليات بحيث تكون متسقة مع أهداف المنظمة. ويتحقق ذلك من خلال:
- وضوح أدوار ومسؤوليات ومحاسبة الموظفين وكيفية علاقتهم بالمنظمة.
 - إنشاء بيئة قوية للرقابة الداخلية مع العمليات والتدابير التي تتماشى مع الإطار الخارجي للمسؤولية.
 - الإبلاغ عن الإجراءات التي تمت بالفعل ومناقشتها.
 - وجود نظام واضح لاتخاذ القرار و للمحاسبة.
- 5. التخطيط ورصد الأداء:** وتتضمن بناء الخطط ورصد الأداء بشكل فعال ومستمر. ويتحقق ذلك من خلال:
- وضوح رؤية ورسالة المنظمة كأساس للتخطيط.
 - وجود هياكل وعمليات مناسبة موجودة لرصد الأداء المالي وغير المالي.
 - الإبلاغ عن معايير الأداء المالية وغير المالية.
 - استخدام معايير الأداء المناسبة والعمليات كأدوات للإدارة والمسؤولية.
 - القياس المستمر لجودة الخدمة المقدمة للمتفاعلين.

6. الامتثال الخارجي والمسؤولية: وتتضمن الالتزام بالقواعد والضوابط العامة التي تقررها الحكومة. ويتحقق ذلك من خلال:

- الفهم الواضح للمنظمات الخارجية ومسؤولية وواجبات المنظمة تجاههم.
- وجود هياكل وعمليات تنظيمية للامتثال وتلبية المسؤوليات الخارجية.
- نشر تقرير سنوي يقدم حساباً موضوعياً ومتوازناً ومفهوماً إلى جانب تقييم أنشطة المنظمة وإنجازاتها ووضعها المالي وأدائها.
- نشر بيان بشأن ما إذا كانت معايير أو قوانين الحوكمة قد تم اعتمادها والامتثال لها أم لا.
- بناء العلاقات والحوار مع المجتمع والمنظمات المعنية.
- الاستجابة لملاحظات واستفسارات المجتمع الخارجي.
- وجود سياسة واضحة بشأن أنواع القضايا التي ستتشاور أو تشرك فيها المنظمة المتعاملين.

7. إدارة المعلومات ودعم القرار: وتتضمن إدارة شاملة للمعلومات لتحقيق المنظمة أهدافها ومسؤولياتها، وذلك بضمان وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. ويتحقق ذلك من خلال:

- إشراف المسؤولين الحكوميين على عمليات إدارة المعلومات واتخاذ القرار
- وجود هيكل وعمليات واضحة لاتخاذ القرار
- تطور المنظمة أنظمة قوية ومتينة لحفظ السجلات وإدارة الملفات.
- وجود أهداف وأسباب واضحة للقرارات.
- اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبموضوعية.
- ضمان مشورة المتخصصين والمهنيين عند اتخاذ القرار.
- مراعاة موارد وإمكانيات المنظمة عند اتخاذ القرار.

8. مراجعة وتقييم قواعد الحوكمة: وتتضمن المراجعة والتقييم والتعديلات المستمرة لقواعد الحوكمة بما يتوافق مع قوانين الدولة والتطور المعلوماتي والتقني. ويتحقق ذلك من خلال:

- مراجعة الضوابط كجزء من عملية التحسين المستمر.
- مراقبة وتقييم المخاطر بشكل مستمر وتحديد برامج وإجراءات لمعالجة هذه المخاطر.

مبادئ مهمة في تحقيق الحوكمة الجيدة للمنظمة:

- **المساءلة:** تعتمد الحوكمة على المساءلة، والتي تشير إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل تلك الأدوار. يجب على كل مسؤول بالمنظمة أن يكون في أي وقت مستعداً لتقديم تفسيرات واجتهادات وراء أي قرارات يتم اتخاذها أو أي إجراءات يتم اتخاذها. وتهدف المساءلة إلى منع الإهمال والاحتيال والفساد، الذي يمكن أن يكون ضاراً بنجاح المنظمة.
- **الشفافية:** مبدأ الشفافية يشير إلى أن أصحاب المصلحة يجب أن يتم اطلاعهم على جميع مسائل العمل، لذا، من أجل ضمان الشفافية، يجب على المنظمات توفير وصول أصحاب المصلحة إلى البيانات، وتقارير الأداء، واستراتيجيات المنظمة، ومخاطر المستقبل، وأي معلومات أخرى رئيسية تتعلق بالأنشطة.
- **العدالة:** تعتمد الحوكمة على مبدأ العدالة. تشمل العدالة تحديد كيف سيتم معاملة أصحاب المصالح استناداً إلى مساهماتهم في الشركة. نظراً لأنهم يرغبون في ضمان أنهم سيتلقون معاملة عادلة، يمكن أن يساعد العمل بشكل عادل في تأمين الأعمال المستقبلية.
- **المسؤولية:** الحوكمة تعني أن الإدارة لديها مسؤولية للعمل من أجل مصلحة المنظمة وأصحاب المصلحة، وكذلك العمل من أجل مصلحة المجتمع.

آليات تطبيق الحوكمة بالاتصال الحكومي

دمج استراتيجيات حوكمة الاتصال الحكومي بالاستراتيجية العامة للحكومة:

تعد حوكمة الاتصال الحكومي جزءاً رئيسياً من السياسات الحكومية العامة، وذلك عن طريق دمج استراتيجيات حوكمة الاتصال الحكومي ضمن الاستراتيجية العامة للحكومة والحرص على التواصل

الدائم مع المجتمع وفتح قنوات الحوار بين المؤسسات الحكومية وقياداتها وبين أفراد المجتمع، وإتاحة الفرصة للرأي العام للتعبير عن نفسه وطرح الأسئلة والاستفسارات.

ويتضمن ذلك أيضا وجود قواعد حاكمة للاتصال الحكومي ومبادئ تحدد أدواره ومهامه، وتؤسس لقدرته على بناء قنوات التشاور، وعلى إمكاناته في عمليات الإنتاج والنشر لوسائل الاتصال التي يعتمد عليها، ويتضمن ذلك وجود توصيف وبناء جيد لوظائفه داخل المؤسسات الحكومية والإمكانات التي تتوافر له من مصادر وموارد بشرية تدعم قدرته على التخطيط والإنتاج للرسالة الحكومية الفعالة.

وهنا يتحقق الاتصال الاستراتيجي كمحرك أساسي نحو تواصل أكثر فعالية، وعادة ما يتم تنسيقها وتخطيطها على مستوى الإدارة العليا مع التطوير الكبير للوحدات المتخصصة التي تسمح بإجراء حوار استباقي مع أصحاب المصلحة للمساعدة في تشكيل أهداف المؤسسة ويشمل ذلك المهنيين ذوي المعرفة الذين يشغلون مناصب على كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي.

هل يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الإعلامية وإدارات الاتصال الحكومي ؟

نعم، يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة في غالبية أنواع المنظمات وكذلك المؤسسات الإعلامية وإدارات الاتصال الحكومي بغض النظر عن حجمها أو نوعها، فالحوكمة تشكل إطارا عاقا يمكن تعديله وتنفيذه وفقاً لاحتياجات المنظمة.

وتنمي الحوكمة الشعور داخل المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، وتضمن تحقيق الجودة في أداء المؤسسة إعلاميا وإداريا، وهو ما يتطلب تقييما مستمرا للأنشطة والممارسات ومدى تحققها وجودتها بما يتوافق مع السياسات والاستراتيجيات الموضوعة مسبقا.

ووجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات الإعلامية متمثل بشفافية الهيكل الإداري للمؤسسة، وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، وحماية حقوق أصحاب المصالح يؤثر في تحسين أداء المؤسسة بصورة كبيرة.

كما أن وجود قواعد حاكمة للاتصال الحكومي ومبادئ تحدد أدواره ومهامه يؤسس لقدرته على بناء قنوات التشاور ، وتعزيز دوره بعمليات الإنتاج والنشر بوسائل الإعلام، ويتضمن ذلك صياغة توصيف وبناء جيد لوظائفه داخل المؤسسات الحكومية وتحديد الإمكانات التي تتوافر له من مصادر وموارد بشرية تدعم قدرته على التخطيط والإنتاج للرسالة الحكومية الفعالة.

آليات التطبيق:

- وجود سياسة اتصالية للمنظمة الحكومية تتوافق مع الاستراتيجية الاتصالية للحكومة.
- أن تكون الأهداف الاتصالية للمنظمة متلائمة مع رؤيتها ومهمتها والوظائف التي تؤديها.
- أن تشمل السياسة الاتصالية للمنظمة الحكومية على سياسة تحريرية ومعايير وقيم محددة للتعامل مع الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.
- استخدام وسائل الاتصال بصورة فعالة وتوظيف إمكاناتها في نقل الرسالة الاتصالية للمنظمة.
- التفاعل مع المتعاملين وأصحاب المصالح والاستجابة لاحتياجاتهم المعلوماتية.
- إتاحة المعلومات والأخبار والتقارير التي يمكن الإفصاح عنها لأصحاب المصالح حول قرارات وسياسات المنظمة وأنشطتها.
- فهم ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده عند إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية والمواد الإعلامية للمنظمة
- التعامل بمهنية في أوقات الأزمات والمخاطر مع وسائل الإعلام وأصحاب المصالح وفق خطط واضحة.
- أن يراعي المضمون الاتصالي للمنظمة قيم التنوع والمساواة والتسامح وعدم التعصب.
- التعامل بعدل مع وسائل الإعلام وتقديم المعلومات والبيانات للإعلاميين بصورة متوازنة وصحيحة واحترام حق الإعلام في الحصول على المعلومات.
- إتاحة بيانات المتحدث الرسمي للمنظمة أو المسؤولين عن التعامل مع وسائل الإعلام، وتسهيل قدرة الإعلاميين على الوصول له.
- رصد تقييم مجموعات المصالح للأداء الاتصالي للمنظمة ومدى تأثير حملتها أو مبادراتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.
- إتاحة البيانات الصحفية والصور والتقارير الإخبارية الخاصة بالمنظمة على موقعها الإلكتروني وبصورة مفهرسة زمنياً أو موضوعياً.

آليات تطبيق الحوكمة بإدارات الاتصال الحكومي:

يحتاج دعم تطبيق الحوكمة المؤسسية بإدارات الاتصال الحكومي لمجموعة من العناصر الأساسية والتي تتكامل مع بعضها لتحقيق الضبط المؤسسي والجودة المنشودة ومنها تحقق العناصر التالية:

1. توافر الموارد

- تلتزم الإدارة العليا بتوفير جميع الموارد الضرورية لتطبيق واستدامة سياسات ومبادئ وإطار الحوكمة المؤسسية والتحسين المستمر عليها سواء على مستوى التواصل مع الجمهور أو مع الصحفيين والمتخصصين.
- يعمل مسؤولو الاتصال الحكومي على دراسة وحصر وتحديد الموارد البشرية والمادية والتقنية وغيرها الضرورية لتطبيق وإدامة سياسات ومبادئ وإطار الحوكمة المؤسسية، وإدارة ومعالجة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والفرص للتحسين المستمر عليها وعلى مخرجاتها، ورفع التوصيات بشأن احتياجات الموارد للإدارة العليا لمراجعتها واعتمادها حسب ما هو مقرر .

2. التوعية والتدريب

- يحرص مسؤولو الاتصال الحكومي على نشر الوعي والمعرفة بين الموظفين فيما يتعلق بسياسات ومتطلبات الحوكمة المؤسسية وأدوارهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم بهذا الخصوص، ويؤكدون على متطلبات الضبط والمراقبة والتقييم والنتائج المتوقعة منهم.
- وجزءاً من دعم تطبيق ممارسات الحوكمة، تلتزم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية للتوعية بمفاهيم الحوكمة وآليات تنفيذها ونظام الإدارة المتكامل ومتطلباته بشكل دوري للعاملين للتأكد من الفهم والتطبيق الصحيح، كما تستخدم نتائج الضبط والمراقبة والتقييم لتطوير محتوى دورات تحقق أهدافاً ومخرجاتٍ بعينها، كما يتم توفير التدريب على أهم سياسات ومتطلبات الحوكمة للعاملين الجدد الملتحقين بإدارات الاتصال الحكومي خلال المراحل الأولى من تعيينهم ومباشرتهم العمل في المؤسسة.
- ويتم تقديم برامج التوعية والتدريب للشركاء وأصحاب المصالح المعنيين والصحفيين حسب الضرورة وكل وفقاً لحاجته وارتباطه ومسؤولياته المتعلقة بتطبيق واستدامة سياسات ومكونات الحوكمة.

3. جودة استراتيجيات وخطط الاتصال الحكومي

- إن تحديد وتحليل احتياجات الاتصال الحكومي والتواصل بالجمهور الداخلي والخارجي المرتبطة بإطار الحوكمة، يتم بناء على استراتيجيات وخطط الاتصال والتواصل بما يتوافق مع مصلحة العمل واحتياجات المتعاملين والشركاء وأصحاب المصالح المعنيين ولتلبية توقعاتهم من المعرفة والمعلومات المرتبطة بقرارات وأنشطة ما.
- تتضمن استراتيجيات وخطط الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي تحديد العناصر الأساسية ومنها أصحاب المصالح وموضوع التواصل ولغة التواصل والوسائل الإعلامية المناسبة للتواصل ودورية التواصل والجهة المسؤولة عن التواصل وإبلاغ المعلومات وأدوات التعامل مع الشائعات وخطط الاتصال الحكومي أثناء الأزمات والطوارئ.
- توفير سياسات الحوكمة المؤسسية وتعميمها على جميع الموظفين وأصحاب المصالح المعنيين.

4. التطوير المستمر

- السعي الدائم للتحسين والتطوير المستمر لفاعلية وأداء سياسات وإطار الحوكمة المؤسسية من خلال استخدام نتائج الضبط والمراقبة والتقييم، ونتائج تقييم المخاطر، وتحليل البيانات ونتائج رجع الصدى والتغذية الراجعة من أصحاب المصالح المعنيين.
- يقترح أن يكون التقييم الدوري وفرص التحسين والتطوير على سياسات وإطار الحوكمة المؤسسية ضمن خطط التحسين والتطوير وترجمتها لمبادرات وأفعال واعتماد أدوات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الابتكار، ومنهجيات التحسين لضمان مواكبة ممارسات الحوكمة المطبقة في إدارات الاتصال الحكومي لوجود المواصفات العالمية في مجالات الحوكمة وآخر المستجدات في المجالات الفكرية والإدارية والتقنية ذات الصلة.

ركائز تطبيق الحوكمة بالاتصال الحكومي:

ارتباط تحقق وظائف الاتصال الحكومي بالإطار العام للنظام السياسي والإعلامي:

ترتبط وظائف الحوكمة بالاتصال الحكومي بعدد من المهام القائمة على تفعيل عمليات المشاركة والحوار وتداول المعلومات بين الحكومة والمواطنين، وذلك لتحقيق العديد من الوظائف الداعمة لتنمية الوعي ورفع والتأثير في الاتجاهات والسلوكيات التي تتحقق وظائف حوكمة الاتصال

الحكومي بصورة أكثر فعالية ليكون قادراً على الاستجابة لمتطلبات المواطنين، فالنظام الإعلامي المهني يسهم في دعم الثقة بالمعلومات وتدفقها بين الحكومة والمواطنين. وتلتزم السياسات الواضحة للاتصال الحكومة بمبادئ الحوار مما يساهم في تشكيل الرأي العام والاستجابة له. ويؤثر ذلك على فعالية الاتصال الحكومي بين المؤسسات الواحدة أو ما بين المؤسسات الحكومية.



ويعتمد ذلك على مجموعة من الركائز يمكن إيجازها فيما يلي:

1. التوجيه ويتطلب ذلك اتخاذ مجموعة من الإجراءات :

- وجود نظام للحكومة مدعوم بالوثائق.
- ترجمة أهداف المؤسسة الحكومية وقيمتها إلى خطط اتصالية ومراجعتها بانتظام.
- وجود أنظمة للحكومة تأخذ في الاعتبار التوقعات المستقبلية.
- وجود نظام لتفويض الصلاحيات ضمن سياسات الحكومة التابعة للإدارة العليا.
- وجود أنظمة للحكومة تضع معايير مناسبة للجميع وتوضح السلطات والمسؤوليات ومعايير الأداء ومتطلبات التقارير للمعنيين في حوكمة المؤسسة الحكومية وعملياتها.

2. المسؤولية:

- مسؤولية الإدارة أمام الجهات ذات العلاقة مثل المتعاملين والشركاء، والإدارة العليا.
- بيان وتحديد المسؤولين لفهم اهتمامات وتحديد أهداف الدائرة.
- تعزيز الثقافة المؤسسية بشأن نتائج الأداء وتوزيع المسؤوليات.
- تحديد مصالح المؤسسة الحكومية على المدى البعيد.
- استدامة التطبيق.
- تعزيز ونشر ثقافة الحوكمة.
- تأسيس كفاءة وقدرة الحوكمة.
- تحديد أداء ونتائج الحوكمة والاستجابة.
- بيان الشفافية الكافية للمسؤوليات في القرارات والأنشطة والإفصاح والشفافية بالأمور العامة.

3. المراقبة:

- ضوابط ورقابة الحوكمة على الإدارة العليا.
- إنشاء ومراجعة ضوابط ورقابة الحوكمة بشكل منتظم وفق سياساتها.
- ضوابط الإدارة: تمكن الضوابط الإدارة العليا من ضمان الأداء.
- الخطط: تضمن الإدارة العليا بأن سياساتها مقيمة ومحددة، والاستجابة للنتائج بشكل مناسب.

4. العناصر الفاعلة بنظم الحوكمة

دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة: تشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة العامة.

Auditor General of British Columbia (2020) Public Sector Governance - A Guide to the Principles of Good Practice, <https://www.bcauditor.com>

Asia-Pacific Economic Cooperation (2021) Good Practice Guide on Public Sector Governance ,<https://www.apec.org>

Controller and auditor general (2016) Governance and accountability, <https://oag.parliament.nz/2016/reflections>

Cabinet office, gov.UK (2016) Corporate governance in central government departments: code of good practice, <https://assets.publishing.service.gov.uk>

The Netherlands Ministry of Finance Government Audit Policy Directorate (2000), Government Governance Corporate governance in the public sector, why and how? www.ecgi.global

UN, Department of Safety and Security (2017) Governance, <https://www.un.org/en/safety-and-security/governance>

Tierney, W. G., & Minor, J. T. (2004) A cultural perspective on communication and governance. New Directions for Higher Education, 2004(127), 8594-.

Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol, A. P., & Oosterveer, P. (2015) Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. Journal of Cleaner Production, 107, 17-.

Howes, M., Tangney, P., Reis, K., Grant-Smith, D., Heazle, M., Bosomworth, K., & Burton, P. (2015) Towards networked governance: improving interagency communication and collaboration for disaster risk management and climate change adaptation in Australia. Journal of environmental planning and management, 58(5), 757776-.

Gorwa, R. (2019) What is platform governance?. Information, communication & society, 22(6), 854871-.

المراجع

أَنْظُرْ أَيْضًا:

<https://www.worldgovernmentsummit.org>

<https://www.eeas.europa.eu/eeas>

<https://www.bankofsharjah.com>

<https://www.dm.gov.ae>

<https://rta.ae>

