

## الحوكمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المحليات

### دراسة ميدانية

إعداد

د. محمد عبد السلام السيد محمد عبدالله  
مدرس بقسم الاجتماع – جامعه المنصورة

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية، والكشف عن دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي، ورصد مقترحات تفعيل لدور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان تم تطبيقها على عينة من أعضاء المجلس المحلي بمدينة المنصورة وقد بلغ إجمالي العينة (٣٠٠)، واتضح من النتائج مبررات اتباع نظام الحوكمة في المحليات ويأتي على رأسها متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الإدارات، وتحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات، وحصول المواطنين على خدمات بأفضل جودة في وبأقل تكلفة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى آليات تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة من خلال الإفصاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها، والرقابة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية، وتمكين الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحرير الإدارة من القيود والضغوط التي تحد من حركتها وفعاليتها، والتزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين، وتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين.

#### Abstract:-

The study aimed to identify the reality of the application of governance in the local administration, and to reveal the role of governance in improving job performance, and to monitor proposals for activating the role of governance in improving job performance. Mansoura, and the total sample was (300), and it was clear from the results the justifications for following the governance system in the localities, foremost of which is the follow-up of the review and amendment of the laws governing the performance of departments, improving the administrative efficiency of institutions, and citizens' access to services of the best quality at the lowest cost, as the results of the study indicated mechanisms Improving job performance in light of the application of

governance through disclosure and transparency. Government institutions must amend their policies, internal and external oversight of government agencies, and enable agencies to provide their services in a more efficient and effective manner. This will only be achieved by liberating management from restrictions and pressures that limit its movement and effectiveness. Employees' commitment to work rules, regulations and laws, and the development of a sense of self-realization among employees.

الكلمات الافتتاحية: الحوكمة ، الأداء الوظيفي ، المحليات .

### مقدمة:

تعتبر الحوكمة أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وقد ظهر مفهوم الحوكمة في الثمانينات عندما تبنى البنك الدولي هذا المفهوم، وذلك من أجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالاقتصاد السياسي المؤسسي، وأوضح أن هذا المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في سيادة القانون والكفاءة والفاعلية الإدارية، والمساواة والعدالة في توزيع الموارد، والمساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة<sup>(١)</sup>، وفي نهاية القرن العشرين حدثت انهيارات اقتصادية طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيسي نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات ذات كفاءة وفعالية ذات خبرات ومهارات متميزة، وعدم الأخذ بمبادئ الحكم الرشيد *Governance Good* للمؤسسات والشركات، مما جعل بعض هذه المؤسسات والشركات أن تعلن عن إفلاسها أو أن ينحدر منحني نموها، أو على الأقل حدث تقلص في حصتها السوقية أو تجمد نشاطها، ونجاح الحوكمة يتطلب وجود نوع الفهم والالتزام بمبادئها والتطبيق السليم لها مع مراعاة عوامل نجاحها إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد<sup>(٢)</sup>.

إن التزام المؤسسات بتطبيق الحوكمة يؤدي إلى ضمان النزاهة والشفافية في الإدارة المؤسسات العامة خاصة بعدما تعرضت له من فساد وتهميش خلال السنوات الأخيرة ومن ثم يؤدي إلى تطويرها والتغلب على مختلف مشاكلها وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والإدارية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها ، كما ان تبني المؤسسات العامة للحوكمة يسهل الحصول على المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب أدائها بما يساعد على تفعيل الرقابة عليها وزيادة الثقة في إدارتها ويحسن العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بهذه المؤسسات وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المجتمع ، كما إن الحوكمة تساهم في تعزيز سيادة القانون ضد الفساد مما يؤدي إلى تعزيز الرقابة على إدارة هذه المؤسسات<sup>(٣)</sup>.

ولقد أوضحت أغلب الدراسات أن وحدات الإدارة المحلية بعد فترة من إنشائها قد ابتعدت عن أداء دورها المنوط بها، وأصبحت في عزلة عما يحدث حولها على أرض الواقع، بعيدة عن هموم الناس

ومشكلاتهم مستمرة في أدائها لأدوارها الخدمية وفقاً لأسس بيروقراطية ميزتها على مدار تاريخها الطويل في أغلب بلدان العالم. ومن هنا نرى أن هناك حاجة ماسة لضرورة البحث عن بنيات ونظم وإجراءات جديدة، تعكس في النهاية رغبة حقيقية في إصلاح وتحديث أوضاع المحليات في مصر على كافة مستوياتها المركزية والمحلية، بل نعتبرها عملية حتمية ومصيرية لا تقل عن إصلاح الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لمجتمعنا المحلية بصفة خاصة ومجتمعنا المصري بصفة عامة.<sup>(٤)</sup>

ولاشك أن العنصر البشري يعد من أهم عناصر الإنتاج، نظراً لأهمية دوره في نجاح أي مؤسسة خدمية أو اقتصادية أو صحية فالقيادات تستطيع أن تحقق المزيد من الإنتاجية وترعى كفاءة العاملين، حيث أن كفاءة العاملين تتوقف على المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات والاستعداد الشخصي في مجال العمل، أما الرغبة في العمل فتتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف الوزارة أو المنظمة الملحق بها العاملين، وبالتالي نجد أن هذان العاملين لهما دور في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال وشعور الفرد بالارتياح اثناء أداء عمله.<sup>(٥)</sup>

ويواجه الأداء الوظيفي بعض من مظاهر الضعف منها الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد، والصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد، وعدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة. وقد ينشأ ضعف في الأداء الوظيفي نتيجة عدة عوامل موجودة ومحيطية في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر في العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها الأسباب الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت ومن الأسباب قلة التغذية الراجعة عن الأداء، وضعف في التحفيز، وضعف في المعرفة والمهارات، وضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.<sup>(٦)</sup>

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أنه لا بد لمؤسسات الإدارة المحلية أن تتحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متطورة في ظل هذا التغيير الديناميكي السريع لتشجيع مبدأ الحوار والشفافية والعدالة وتطوير أنظمة المشاركة وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية وربط الإدارة المحلية ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية واضحة هدفها خدمة المواطنين، تشجع الأفراد على الارتباط الوثيق بالعمل بما يساعدهم على البحث الدائم عن أفضل أساليب للأداء الوظيفي ولن يتحقق ذلك إلا بواسطة الحوكمة.

#### - مشكلة الدراسة:

في ظل اهتمام الحكومات في تطبيق نظام اللامركزية، أصبحت الحكومات تركز على هذه المنظومة دون ضبطها بالقوانين والتشريعات للاستفادة من آلياتها، والتي لم تأتي إلا البيروقراطية المكتبية بالإضافة إلى مخاطر تدني مستويات الأداء الوظيفي وزيادة حدة الفساد الإداري والمالي.

وتعتبر عملية التطوير الإداري مهمة جدا لأي مؤسسة، فعن طريق تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية تستطيع هذه المؤسسات تحسين أداء العاملين فيها، ويعدّ الأداء الوظيفي من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة الخدمات، فله دور رئيس في تحسين كفاءة المؤسسة نتيجة الحاجة الملحة إلى إيجاد إصلاحات وتطويرات في الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية المحلية، حيث ركزت الحوكمة على إحداث طفرة في طبيعة الأداء بجميع جوانبه في المحليات وإحكام الرقابة على ذلك الأداء من خلال أسس عديدة أهمها اللامركزية والمسئولية والشفافية والمحاسبة، وذلك ضماناً لترشيد الأداء وتهذيبه بشكل سليم وصحيح يتوافق مع تحقيق الفعالية المؤسسية.

فمع التطورات التي يشهدها المجتمع أصبح تقديم جودة الخدمات من الجوانب الرئيسية التي تسعى الأجهزة الحكومية لتحقيقها، ولكي يخرج المجتمع والمواطن من دائرة العوز والاحتياج فإنه لا بد من السعي لتحقيق الأهداف الأساسية التي أنشأت من أجلها الإدارة المحلية لتحقيق التنمية للمجتمع وتوفير الاحتياجات الأساسية للمواطن، لا بد من تحمل المسؤوليات بمنهجية أكثر تكامل في الأدوار والتنظيم من قبل الحكومة، وبالتالي منهجية قادرة على أن توصل السياسات التنموية إلى الأهداف المرجوة منها.

ومن خلال إرساء قواعد الحوكمة في الإدارة المحلية للارتقاء بالإدارة المحلية فهي في حاجة إلى التخطيط للقيام بأعمالها الإدارية من خلال التنظيم والتوظيف والرقابة، ومتابعة سير العمل بها ورفع كفاءتها وتدريب العاملين للقيام بأدوارهم على أكمل وجه وتوفير الأجهزة المستخدمة والإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات وتحسين الصورة السلبية عن المحليات.

ومن منطلق العلاقة بين الحوكمة وعناصرها وأسس وضوابط تطبيقها التي ترتبط بتطوير المؤسسة والأداء الوظيفي بها تتبلور مشكلة الدراسة حول التساؤل التالي: ما أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في المحليات والتعرف على دور القيادة الإدارية في ذلك بالتطبيق على حي شرق مدينة المنصورة، وحي غرب مدينة المنصورة؟

#### - أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في الإدارة المحلية تأتي هذه الدراسة لمعالجة هذا الموضوع من ناحية التغيرات التي تعيق تحسينه، وبشكل خاص الأداء الوظيفي، حيث يتسم الجهاز الإداري الحكومي في المحليات بتضخم عدد العاملين وانتشار بعض السلوكيات البيروقراطية ( بمعناها السلبي) كعدم الشعور بالمسئولية، والتراخي في أداء الواجبات، إهمال العمل والإتجار بالوظيفة، الانتهازية والميل إلى استغلال الإدارة لتحقيق المصلحة الخاصة...إلخ، وتأتي أهمية الدراسة لمعرفة الأسباب التي جعلت الجهاز الإداري في المحليات يقوم بهذه الممارسات وكذلك معرفة المعوقات التي تمنعه من تقديم

أفضل أداء للجمهور، ومن ثم أهمية تطبيق الحوكمة للتخفيف من حدة هذه السلوكيات الإدارية السلبية وتحسين الأداء الوظيفي، ويمكن تناول أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

### الأهمية النظرية

- توجيه الباحثين إلى تبني توجهات جديدة في أبحاثهم العلمية، لتساعدهم بتطوير مجتمعهم أمام تحديات العصر ومتغيراته، وذلك بآليات ورؤى جديدة تسهم في معالجة أوجه القصور آليات الإدارة الحالية.
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت حوكمة المحليات، وذلك في ظل ارتفاع الأصوات المنادية بضرورة تطوير الأساليب الإدارية في مؤسسات الحكم المحلي، فيؤمل إثراء المكتبة العربية التربوية حول هذا الموضوع.
- أهمية أن تلتزم الإدارة المحلية كأحد الأجهزة الحكومية في إدارتها بالحوكمة وما تتضمنه من آليات مثل الشفافية والمحاسبية، وكذلك المساواة والنزاهة والمشاركة والفاعلية وذلك لتقديم صورة واضحة تقيّد في تقييم أدائها خاصةً فيما يتعلق بتقديم برامج للمواطنين تتعلق بتنمية المجتمع المحلي الذي يعيشون فيه.

### الأهمية التطبيقية

- يمكن أن يساعد البحث في النهوض بمستوى منظومة الإدارة المحلية بكافة عناصرها، وتحديدًا الطواقم العاملة في خدمات المواطنين لإشباع الاحتياجات المتزايدة للمواطنين ومخرجات هذه المؤسسات من خلال ما تحمله حوكمة المحليات من مضامين جديدة تسهم في تحقق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات.
- يمكن من خلال الحوكمة بالإدارة المحلية الكشف عن أشكال الفساد المالي والإداري والعمل على مواجهة ذلك من خلال توافر الشفافية والمحاسبية اللذان بعدان من آليات الحوكمة وبالتالي يمكن لأى مواطن بالمجتمع المحلي ان يتأكد من دور الإدارة المحلية كأحد الأجهزة الحكومية في ترجمة مواردها إلى برامج تحقق التنمية المحلية وتحقيق أهدافها سواء المادية أو المعنوية .
- الدور المتزايد الذي توليه الحكومة المصرية في الوقت الراهن بأهمية الدور الذي تلعبه المحليات في تحقيق التنمية.
- محدودية ثقافة الحوكمة لدى الكثير من الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة لذا فمن المتوقع أن يشكل هذا البحث أساساً لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي من خال تطبيق مبادئ الحوكمة.

## وتتلخص أهداف الدراسة الراهنة في:

١. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية.
٢. رصد فوائد تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية.
٣. التعرف على الواقع الفعلي للأداء الوظيفي في المحليات.
٤. الكشف عن دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي.
٥. محاولة رصد مقترحات تفعيل لدور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي.

## - مفاهيم الدراسة:

## ١. مفهوم الحوكمة

لم يرد تعريف محدد للحوكمة في الاصطلاح حيث أنها ترتبط بمحددات تختلف من دولة لأخرى سواء أكان هذا الاختلاف تبعاً لمحددات قانونية أو سياسية أو ثقافية عامة، وعرفت الحوكمة بأنها: الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة<sup>(٧)</sup>.

وظهر مفهوم الحوكمة كمفهوم يهدف إلى استخدام آليات الضبط والتوازن في استمرارية واستدامة بتوفير قوة الدفع للمديرين التنفيذيين بحيث تتطابق وتنسجم أهداف المالكيين مع أهدافهم في الحد من تصرفات المخاطر غير المسئولة بتفعيل دور اللجان التنفيذية والتشريعية والرقابية في مجلس الإدارة بطريقة تحول دون انفراد شخص أو جهة معينة داخل المجلس بكافة الصلاحيات والسلطات<sup>(٨)</sup>.

ويعد لفظ "الحوكمة" مستمداً من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والتحكم بغرض تحقيق المبتغى والمراد. كما يتضمن لفظ "الحوكمة" العديد من الجوانب منها: الحكمة- وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، الحكم- وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك الاحتكام- وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلي خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، وأخيراً التحاكم- طلباً للعدالة خاصة عند وجود انحراف في سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين<sup>(٩)</sup>.

والحوكمة هي نظام كامل للحقوق والعمليات والضوابط التي يتم وضعه داخلياً وخارجياً لإدارة المؤسسة، بهدف حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة<sup>(١٠)</sup>.

وقد عرفت هذه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المساهمين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من لأوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ

القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة، وبهذا الإجراء فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء، ويجب أن تزود الحوكمة المؤسسية الجيدة مجلس الإدارة بالحوافز المعقولة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة وبالتالي تشجيع الشركات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفاء<sup>(١١)</sup>.

وتعرف بأنها وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية<sup>(١٢)</sup>.  
الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة، وهي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين<sup>(١٣)</sup>.

ويمكن تعريف الحوكمة إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات والضوابط التي تحكم وتنظم العلاقات بين أجزاء مؤسسة الإدارة المحلية وتشكل مساراً لضمان نجاح المسيرة الإدارية بما يحدد مسؤوليات وحقوق كل أطراف ذات المصلحة بغية حماية مصالحهم في جو تسوده الشفافية والنزاهة والعدالة ويكافح الفساد ويضمن الشفافية والوضوح والإفصاح في كل الجوانب الإدارية.

#### ١- مفهوم الأداء الوظيفي

بينما يعرف " المير " الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " <sup>(١٤)</sup>.

والأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي. <sup>(١٥)</sup>

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته كما يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة. <sup>(١٦)</sup>

وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده إنما تكاملهما معاً، وهو ما تسعى المنظمة للوصول إليه.<sup>(١٧)</sup> كما يعني الأداء الوظيفي بأنه درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، إذ يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>(١٨)</sup>.

وهو مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.<sup>(١٩)</sup>

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً، هو الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته وهو الطريقة التي يتبعها الأفراد في أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى التدريب والقدرة الطبيعية التي يمتلكها كل فرد في الإدارة المحلية.

## ٢- مفهوم المحليات (الإدارة المحلية):

المحليات أو الإدارة المحلية تسمية درج عليها غالبية الفقهاء للتعبير عن أسلوب اللامركزية المالية والإدارية، لذا فهي وسيلة لتطبيق النظم الديمقراطية وممارسة أفراد المجتمع المحلي في إدارة شئونهم وتصريف أمورهم سواء في المدينة أو القرية، كما تهدف إلى حصول الأفراد على احتياجاتهم من الخدمات الأساسية بطريقة سهلة وعادلة وبأسلوب علمي وفعال.<sup>(٢٠)</sup>

**الإدارة المحلية Local Government** أو الحكم المحلي بأنه حكومة محلية تتولاها هيئات منتخبة، مكلفة بمهام إدارية وتنفيذية تتصل بالمقيمين في نطاق محل محدد، ولها سلطة إصدار قرارات ولوائح. عرف بيرن **Byrne** الحكم المحل بأنه فرع من فروع الإدارة العامة للدولة يهتم بالمشاركة في إدارة الشؤون العامة في كل إقليم بمعرفة ممثلين عن المجتمع المحلي، وأنه رغم رقابة الحكومة المركزية، إلا أن هيئات الحكم المحلي تتمتع بقدر مقبول من مسؤولية إدارة الخدمات والمشروعات ولها سلطات تقريرية واسعة.<sup>(٢١)</sup>

ويذهب البعض في تعريف الإدارة المحلية أو الحكم المحلي كما يسمى عندهم بأنه قيام الحكومة بنقل صلاحياتها في شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها إلى الوحدات المحلية في الميدان.<sup>(٢٢)</sup> وتعرف الإدارة المحلية على أنها إحدى صور اللامركزية الإدارية التي تنتقل فيها بعض سلطات واختصاصات وصلاحيات الأجهزة الحكومية المركزية إلى وحدات محلية في المجال التنفيذي فقط، وتحت إشراف وتوجيه ورقابة الحكومة المركزية ودون سلطات تشريعية أو قضائية.<sup>(٢٣)</sup>

وتعرف الإدارة المحلية في الفقه الفرنسي بأنها اعتراف الدولة للأشخاص الإقليمية بسلطة إصدار قرارات إدارية في بعض المجالات أو هي السماح لوحدة محلية بإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها هي تحويل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين<sup>(٢٤)</sup>. وعرفت أيضا بأنها أسلوب من أساليب الإدارة حيث يقسم بموجب هذا الأسلوب إقليم الدولة إلى وحدات محلية يشرف على إدارة كل منها مجلس ممثل الإدارة العامة لسكان تلك الوحدات، وتستقل هذه المجالس بموارد مالية ذاتية، وترتبط بعلاقات يحددها القانون.<sup>(٢٥)</sup> ويمكن تعريف الإدارة المحلية إجرائياً هي وسيلة لتطبيق النظم الديمقراطية وممارسة أفراد المجتمع المحلي في إدارة شؤونهم بطريقة لامركزية وقيام الحكومة بنقل صلاحياتها في شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها إلى الوحدات المحلية.

### - التوجه النظري للدراسة:

#### نظرية البيروقراطية:

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" هي البداية لنظريات التنظيم العلمية، وقد استهدف "فيبر" من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف التنظيم الإداري، وكيف يؤثر على الأداء، وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على مبدأ تقسيم، ويعتمد في أداء وظائفه على العمل المكتبي، وقد أسهمت دراساته في تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة وتدرجها داخل هذه التنظيمات<sup>(٢٦)</sup>.

يتميز مصطلح النموذج المثالي للبيروقراطية لدى (فيبر) كنوع من التنظيم التسلسلي والبعد العقلاني الذي يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى، وقد استعمل هذا المفهوم ليميز به نوع معين من البناء، وبصفة خاصة التنظيم العقلاني باعتباره الشريط الأمر أو الخط الفاصل عبر معرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة الفعالة ولرفضه للتعريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من الكتابات المختلفة، ف(فيبر) يرمي لتكوين نمط مثالي خالص للتنظيم العقلاني للبيروقراطية كصفة مجردة لها محاكاة ومقاييس معينة تستخدم من قبل الباحثين والدارسين في مجال التنظيمات البيروقراطية<sup>(٢٧)</sup>.

وقد حلل ماكس فيبر طبيعة التنظيم البيروقراطي باعتبارها أحد أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي؛ القائم على أساس التدرج التصاعدي سواء كان ذلك بالنسبة للمجال الحكومي أو المؤسسات العمومية والخاصة أو المؤسسات الاجتماعية فالمؤسسة البيروقراطية، تكون بشكل هرم تتوزع فيه الأدوار الوظيفية. فتحتل الأدوار القيادية قمة الهرم التنظيمي، أما الأدوار التي تشغلها القاعدة، فهي الأدوار الإدارية الروتينية؛ التي تتلقى الأوامر من القيادة أو تستلم المعلومات منها، فالبيروقراطية هي ظاهرة اجتماعية

يعتمد وجودها وفعاليتها على مبدأ التعاون والتكامل بين الأدوار، والتنظيم البيروقراطي هو سلطة عقلانية وليس وجدانية إذ أنه مبني على الالتزام والتخصص والكفاءة المهنية، كما يعتقد " فيبر " بأن السلطة والبيروقراطية هي وسائل فعالة للضبط والسيطرة، حيث تلعب الأولى (السلطة) دورا فعالا، في تنظيم وضبط التفاعل الاجتماعي؛ الذي يشارك فيه الفاعل كحيوان اجتماعي - سياسي، بينما تقوم البيروقراطية بدور هام، في ضبط وتنظيم عمليات الإنتاج وتفاعلاته<sup>(٢٨)</sup>.

وقد دعت البيروقراطية وفق أطروحات ماكس فيبر إلى ما يلي:

- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- بناء الهياكل الهرمية التي تحدد السلطات والصلاحيات والاتصال من الأعلى إلى الأسفل.
- قصر العلاقات بين العاملين بأن تكون موضوعية فقط، وليست شخصية.
- اختيار الموظفين على أساس المعرفة والقدرة والكفاءة.
- الاعتماد على القواعد والإجراءات واللوائح الموضحة للعمل<sup>(٢٩)</sup>.

وبذلك اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إلى جانب تمتعها بصفة العقلانية (**Rationality**) في معالجة المشكلات الإدارية، واعتمادها على العمل المكتبي، وأسالي التخصص الإداري، وقد افترض فيبر في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة منها "الدقة، السرعة، الوضوح، الإلمام الكامل بالمتطلبات، انصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة، وقد أراد فيبر من خلال افتراضاته، التوصل إلى نموذج عقلائي للمنظمة البيروقراطية، ينطلق أساسا من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام<sup>(٣٠)</sup>.

ويوضح " فيبر " أهم العناصر أو الخطوط الرئيسية، التي تظهر وضع الموظف الإداري وعلاقاته الداخلية الوظيفية؛ سواء بين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم ككل، فيما يلي:

- يكون الفرد في حرية شخصية. ولكن امتثاله و احترامه للسلطة، يكون طبقا للقواعد اللاشخصية.
- تكون علاقة التنظيم بالفرد واضحة، محددة المعالم وحسب نظام التسلسل الداخلي للتنظيم، كما أن وضع الفرد مرتبط، حسب المكانة الوظيفية والإدارية، التي يشغلها.
- كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والافتقار.
- يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي. والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.
- يعامل الموظف كفرد.
- يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أو كليهما معا.

• يتقاضى كل موظف راتباً محدداً، حسب مقدرته، كفاءته، إنجازته ووضعه الإداري الداخلي في التنظيم. وليس حسب مكانته الاجتماعية.

- يخضع ترتيب الموظفين مهنيًا (الترقية)، لنظام معين بالأقدمية أو الإنجاز أو كليهما
- يكون العمل الوظيفي منفصلاً نهائياً، عن ملكية وسائل الإدارة والإنتاج والسيطرة.
- يخضع الموظف بحذر لأسلوب ونظام العمل، حسب القواعد الوظيفية المكتوبة<sup>(٣١)</sup>.

يؤكد (فيبر) أنه يمكن الاسترشاد بهذا النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في دراسة العديد من المجالات الكبرى، والتنظيمات المعقدة أو التنظيمات الخاصة، مثل الأحزاب والكنائس والدارس، فالنموذج المثالي قادر على التطبيق بسهولة في التنظيمات بأنواعها في المجتمع الحديث<sup>(٣٢)</sup>.

#### - الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة (نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم، ٢٠٢٣)<sup>(٣٣)</sup> تحديد واقع استخدام الحوكمة ب وحدات الإدارة المحلية من خلال عدة أبعاد للحوكمة والمتمثلة في المساءلة، والشفافية، والمشاركة، والمساواة، والفعالية، والنزاهة، وكذلك دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية على المستوى المادي والمعنوي وتحديد المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة ب وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، وتحديد مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة ب وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وأداة الاستبيان طبقت على المسؤولين ب وحدات الإدارة المحلية وعددهم (١٣٣) على مستوى مركز ومدينة شربين ومدينة طلخا ومدينة المنصورة وحي شرق المنصورة وحي غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان مستوى استخدام الحوكمة ب وحدات الإدارة المحلية ككل مرتفعاً خاصة فيما يتعلق باستخدام المساءلة والنزاهة والشفافية والمساواة والتي جاء استخدامها بمستوى مرتفعاً وجاء مستوى استخدام الفعالية والمشاركة متوسط، كما أكدت نتائج الدراسة ان مستوى المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة ب وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية متوسط وجاء في مقدمتها الافتقار إلى استراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى، يليه قلة مشاركة المواطنين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة ب جهود التنمية المحلية، وكان من اهم مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة ب وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية تفعيل التواصل مع المواطنين لتلبية احتياجاتهم المتنوعة والتعرف على مشكلاتهم المختلفة، تنمية مهارات العاملين ب وحدات الإدارة المحلية على العمل الفريقي.

وتهدف دراسة (لوريس مفيد كراجه وآخرون، ٢٠٢٢)<sup>(٣٤)</sup> إلى التعريف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة طبقت على عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على خمس وزارات

باستخدام العينة الميسرة، وتم اختيار ٢٥ موظف من كل وزارة، والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم نتائجها، وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن التطبيق مبدأ (المساءلة، العدالة، الشفافية، النزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وكانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية لأهميتهم الكبيرة في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال عقد ورشات تدريبية لتوعية الموظفين وأيضاً سن القوانين اللازمة التي تضمن تطبيق جميع الموظفين لهذه المبادئ ومعاقبة المخالف منهم وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز.

وهدف دراسة (منال محمد أحمد الوكيل، ٢٠٢١) (٣٥) إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان، وتبين من النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وأكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية.

وهدف دراسة (أحمد صلاح عبد الرحمن، ٢٠٢٠) (٣٦) إلى تحديد مستوى أبعاد الحوكمة الرشيدة في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي، وتحديد مستوى مراحل التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي، وتحديد أكثر أبعاد الحوكمة الرشيدة ارتباطاً بالتخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي، ومحاولة وضع تصور تخطيطي مقترح لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي في إطار أبعاد الحوكمة الرشيدة، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، واستبيان للمسؤولين بإدارة الأزمات والكوارث بمحافظة أسيوط حول الحوكمة الرشيدة كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي و عددهم (٧٢)، ودليل مقابلة شبة مقننة للخبراء حول الحوكمة الرشيدة كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي وعددهم (١٥)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الحوكمة الرشيدة في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي متوسطاً، كما أوضحت نتائج الدراسة إلى أنه من المتوقع أن يكون مستوى مراحل التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي متوسطاً، كما أوضحت نتائج الدراسة إلى أنه توجد

علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة والتخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي.

بينما هدفت دراسة (عبد الله بن ضاوي، ٢٠١٧) (٣٧) إلى دراسة أثر الحوكمة على فعالية الأداء بالتطبيق على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الحوكمة حول فعالية الأداء، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان تم تطبيقها على جميع العاملين بمديرية الشؤون الصحية بالطائف بالمملكة العربية السعودية وعددهم (١٥٠)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بأن لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول تطبيق أبعاد الحوكمة ومتغيرات الأداء في مديرية الشؤون الصحية محل التطبيق، كما أن هناك تأثير معنوي للمتغيرات الشفافية والإفصاح - التشريعات والقوانين - المحاسبة والمساءلة - النزاهة والأخلاقيات - المشاركة، كمتغيرات الحوكمة على الأداء في مديرية الشؤون الصحية.

في حين هدفت دراسة (Piao, Xiangdan, et al, 2022) (٣٨) إلى دراسة العلاقة بين أنشطة حوكمة المؤسسات والضغط المهنية للموظفين؛ تم تطبيق على ٤١٩٩٨ موظفاً فيما يتعلق بالضغط المهنية لتعكس الرفاهية النفسية للموظف، وتم الحصول على البيانات من ١١ شركة في اليابان من ٢٠١٧ إلى ٢٠١٩، وقد اتضح من نتائج الدراسة العثور على علاقات إيجابية وسلبية بين الأنشطة البيئية للمؤسسات والضغط المهنية، كما تم العثور على تأثيرات أنشطة حوكمة المؤسسات على الرفاهية النفسية للموظفين، وتشير الآثار الإدارية إلى أن الاهتمام بالضغط المهنية للموظفين أثناء تنفيذ الأنشطة البيئية أمر ضروري، ويمكن أن يؤدي اعتماد الأنشطة الاجتماعية إلى تعزيز الرفاهية النفسية للموظفين، وتجدر الإشارة إلى أن أنشطة حوكمة المؤسسات تشكل ضغطاً على الموظفين؛ ويجب على فرق الإدارة العليا الانتباه إليها.

وتبحث دراسة (Xu, Ella Guangxin, et al, 2022) (٣٩) في التأثير الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات على العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركة وما إذا كان هذا التأثير يختلف بين الشركات العائلية وغير العائلية، استناداً إلى عينة عبر الوطنية لأكثر ٥٠٠ شركة عائلية مطابقة لعينة أعمال غير عائلية من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨، وقد اتضح من النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تتوسط جزئياً في العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركة في العينة الكاملة. علاوة على ذلك، يكون تأثير الوساطة أقوى في الشركات العائلية منه في الشركات غير العائلية، ومن المرجح أن تقوم الشركات العائلية بتنفيذ حوكمة الشركات لضمان المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبالتالي تعزيز أداء الشركة في المستقبل.

وقد هدفت دراسة (Saleh, Haeruddin, et al, et al, 2021)<sup>(٤٠)</sup> إلى تقييم تأثير الحوكمة الرشيدة التي تتكون من المساءلة والشفافية والمشاركة على الأداء المالي للحكومة المحلية في مدينة باري باري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت ٢٠٠ موظف حكومي محلي، وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن متغيرات المساءلة والمشاركة لم يكن لها تأثير كبير على الأداء المالي للحكومة المحلية لمدينة باري باري ومع ذلك، فإن متغير الشفافية له تأثير على الأداء المالي للحكومة المحلية. ومن المأمول أن يكون لكل هذه المتغيرات الثلاثة (المساءلة والشفافية والمشاركة) تأثير كبير على الأداء المالي للحكومة المحلية لتحقيق ذلك، ويمكن للموظفين الحكوميين تحسين الأداء وتجنب السلوك المنحرف أو الفساد.

أما دراسة (Tschudin, Trithart, 2018)<sup>(٤١)</sup>، فقد أكدت أن تطبيق مفهوم الحوكمة المحلية يمكن أن يساهم في الحفاظ على السلام الاجتماعي المحلي، من خلال تقديم الخدمات وتعزيز التنمية المستدامة بشكل أكثر فعالية وكفاءة؛ وذلك من خلال إعطاء المواطنين صوتاً بطريقة تمثيلية وشاملة؛ ومن خلال رعاية الإرادة السياسية لحل الصراع والحفاظ على السلام الاجتماعي المحلي، وأكدت أيضاً أن دعم الحوكمة المحلية لا يفصل عن دعم التنمية الاجتماعية المحلية، وذلك من خلال تحسين تقديم الخدمات على المستوى المحلي والتوازن التنموي المحلي، وأن السلام لن يكون مستداماً إذا لم ينتفع المواطن المحلي في حياته اليومية من تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية، بما يدعم جذور انتمائه المحلي.

وتبحث دراسة (Flammer, Caroline, et al, 2015)<sup>(٤٢)</sup> فيما إذا كانت الشركات تستخدم المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لحوكمة الموظفين لتحسين مشاركة الموظفين وتخفيف السلوكيات السلبية في مكان العمل كالهروب والتغيب عن العمل. واتضح من النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لحوكمة الموظفين لها آثار إدارية مهمة على وجه الخصوص، كما أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تساعد الشركات في تحفيز موظفيها وإشراكهم. ومن ثم، فإن الشركات التي تتعامل مع موظفين يفتقرون إلى الحافز أو يتغيبون بانتظام أو ينخرطون في أشكال أخرى من السلوك المعاكس، لذا من المفيد تصميم وتنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات الفعالة. علاوة على ذلك، تشير النتائج أنه يمكن استخدام المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لحوكمة الموظفين. وفقاً لذلك، يمكن للمديرين الاستفادة من دمج اعتبارات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تخطيطهم الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (Kaplan, Avril, et al, 2013)<sup>(٤٣)</sup> إلى تعزيز النظام الصحي ورصد العلاقة المشتركة بين القوى العاملة الصحية وتطبيق الحوكمة من خلال فحص قضايا القوى العاملة الصحية المتعلقة بمبادئ الحوكمة: الرؤية الاستراتيجية، والمساءلة، والشفافية، والمعلومات، والكفاءة، والإنصاف، والاستجابة وصوت المواطن ومشاركته، واستندت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات والمؤشرات بين الحوكمة

والقوى العاملة الصحية، أظهرت النتائج أن الدول التي تم تقييمها لديها تقدماً متبايناً في تنفيذ مبادئ الحوكمة، وتشمل نقاط القوة التي تم إبرازها زيادة شفافية التدفقات المالية من المصادر إلى مقدمي الخدمات من خلال تنفيذ منهجية الحسابات الصحية الوطنية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها؛ وزيادة الاستجابة للاحتياجات الصحية للسكان من خلال تدريب كوادر جديدة من العاملين الصحيين لمعالجة النقص وتقديم الرعاية إلى سكان المناطق النائية والريفية؛ وجود هياكل قائمة للتسجيل ومنح التراخيص للمهنيين الطبيين عند دخولهم إلى القطاع العام؛ وتنفيذ برامج تجريبية تطبق الحوافز المالية وغير المالية كوسيلة لزيادة الكفاءة. تشمل نقاط الضعف الشائعة الناشئة في الصعوبات في تطوير وتنفيذ وتقييم سياسات القوى العاملة الصحية التي تحدد رؤية استراتيجية للقوى العاملة الصحية؛ تطبيق أنظمة الترخيص والتنظيم المستمرة لمحاسبة العاملين الصحيين بعد دخولهم القوى العاملة؛ والاستفادة من نظم المعلومات الصحية للحصول على البيانات من مقدمي الخدمات وتسليمها إلى صانعي السياسات.

### المحور الأول: دور الحوكمة في الإدارة المحلية

إن التنمية المحلية المرتبطة بمصطلح الإدارة المحلية، تقصر دور عمليات التنمية المحلية على أدواتها المركزية، والتنمية المرتبطة بمفاهيم الحكم المحلي، واللامركزية ترتبط بعمليات إعادة توزيع الثروات بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية، مع دعم مشاركة المواطن في إطار عمليات التنمية، أما التنمية المحلية المرتبطة بمفهوم الحوكمة المحلية، هي تلك العملية التشاركية التي تتسع فيها عمليات التفاعل والتكامل بين أدوار الوحدات المحلية الممكنة والمدارة لامركزياً وبين الأدوار التفاعلية للمجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمواطن المحلي، بما يساهم في إرساء كفاءة وفعالية عمليات التنمية، وزيادة طاقات الاستجابة لاحتياجات المواطن المحلي، وبذلك استطاعت الحوكمة المحلية فك الصراعات والمواجهات الفكرية التي سيطرت على أدبيات التنمية عبر الفترات التاريخية المختلفة، وذلك من خلال تأكيده على دعائم ثلاثة لعمليات التنمية المحلية، والتي تجسدت في اللامركزية، والديمقراطية، وفكر السوق، وذلك بعد احتدام الصراع بين ثلاثة نماذج ومواجهات تنموية؛ أصبح فكر الحوكمة يتكون من ثلاث دعائم أساسية، تجسدت الداعمة الأولى في الشق السياسي، بسيطرة الأفكار الديمقراطية سواء على المستويات القومية أو المحلية، وتجسدت الداعمة الثانية في الداعمة الاقتصادية، والتي ترتبط بعملية التحول من تنمية معتمدة على القطاع العام إلى سيطرة آليات السوق، وتجسدت الداعمة الثالثة، في الداعمة الإدارية، المتمثلة في التحول من الفكر المركزي للفكر اللامركزي. ومن هنا ظهر مفهوم الحوكمة المحلية بركائزه الثلاثة كتعبير عن مفهوم بديل لإدارة عمليات التنمية المحلية يختلف عن مفاهيم الإدارة المحلية والحكم المحلي.<sup>(٤٤)</sup>

وتعد الحوكمة من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحت تطبيقها أساساً لضمان تنظيم العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها ، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، والغرض من "الحوكمة" في القطاع العام حماية الأموال العامة، فهي وسيلة الدولة في تقديم الخدمات للمواطنين وتحسين جودتها وضمان حقوقهم، وبالتالي تتميز خدمات الدولة بالوضوح والجودة العالية، وذلك من خلال التخطيط وتحديد أساليب قياس الأداء ومراجعة القرارات والتعرف على آراء المواطنين حول التحسين والتطوير وإيجاد قواعد وقوانين عادلة وثابتة تقوم على الشفافية والانفتاح<sup>(٤٥)</sup>.

وتهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين جميعاً وحملة الوثائق - في مؤسسات التكافل - مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بهدف تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة. كما تؤكد الحوكمة على أهمية الالتزام بأحكام القانون وضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها ميام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ"<sup>(٤٦)</sup>.

وتسعى الحوكمة في القطاع العام إلى تقييم الأداء الحكومي للخدمات العامة من قبل أصحاب المصلحة أي المستفيدين منها سواء كانوا مواطنين أو مقيمين أو منظمات خاصة أو غير ربحية، وتبرز أهمية الحوكمة في القطاع العام في التعرف على مستوى جودة الحكم فيما يتعلق بممارسة الشورى وتطبيق الديمقراطية مثل الانتخابات، كذلك فإن الحوكمة تساهم في دعم وتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية والوصول إلى مستويات متقدمة من التنمية المستدامة، وخلق بيئة استثمارية جذابة، حيث ان المستثمرين الأجانب يبدون اهتماماً كبيراً بمستوى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد الأمر الذي يشجعهم على الاستثمار، حيث إنه يعمل على تعزيز الثقة ويقلل المخاطر المتعلقة بالاستثمار.<sup>(٤٧)</sup>

#### ١- أسباب تبني الحوكمة المحلية:

تتعدد الأسباب الدافعة لتبني الحوكمة المحلية كمدخل لتطوير الأنظمة المحلية، ودعم عمليات التنمية المحلية بها، ومن أهم تلك الأسباب:

**تغيير دور الدولة:** ظهر مفهوم الحوكمة كنتيجة لتغيير دور الدولة من فاعل رئيس في التنمية وصنع السياسات العامة لتصبح مجرد الشريك الأول بين شركاء متعددين في إدارة عمليات التنمية على المستويين المركزي والمحلي، ولقد جاء هذا التغيير كنتيجة منطقية لفشل الاعتماد على القطاع العام في

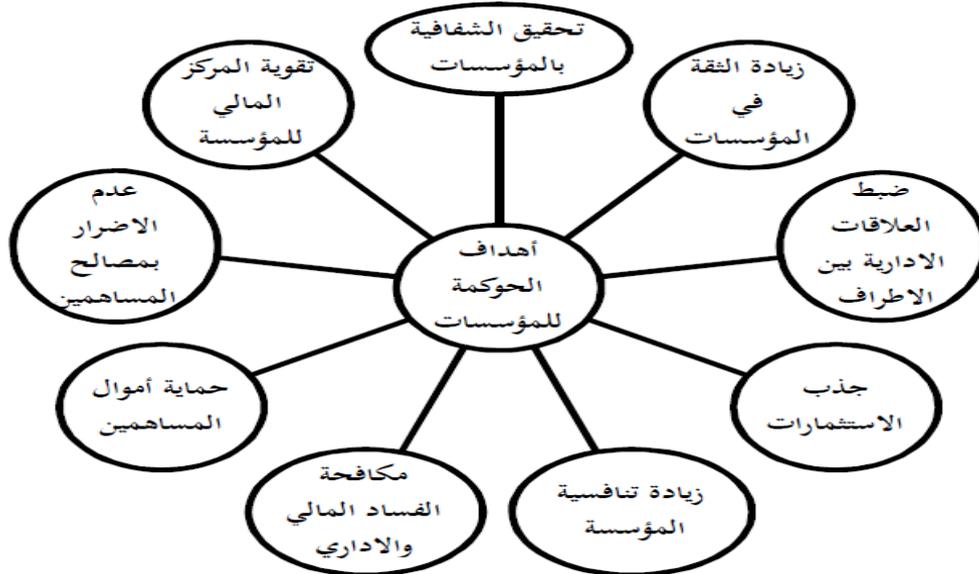
تحقيق التنمية، والصعوبات التي واجهها التخطيط المركزي كأداة للتنمية في الدول النامية، بالإضافة لزيادة نطاق وتأثير القطاع الخاص والمجتمع المدني على السياسات والإدارة العامة.

**التوجه نحو اللامركزية:** يعد التحول للامركزية أحد أسباب الداعمة لفكر الحوكمة المحلية، حيث لا يتصور وجود حوكمة محلية في أي نظام في العالم بدون تحول نحو اللامركزية، كما تعد اللامركزية أحد المنطلقات الفكرية لمفهوم الحوكمة المحلية.

**التحولات الديمقراطية:** أعطت عمليات التحول الديمقراطي وتوسيع نطاق صنع السياسات على المستوى المحلي دفعة قوية في اتجاه تطبيق مفهوم الحوكمة المحلية في الكثير من البلدان، حيث أن تطبيق نظام للحوكمة المحلية يعمل على التوفيق بين المصالح المشروعة وبأساليب ديمقراطية وتشاركية، مما يساعد على انخفاض معدلات الصراع بين الأطراف المحلية المشاركة في عمليات التنمية المحلية<sup>(٤٨)</sup>.

## ٢- فوائد حوكمة الإدارة المحلية:

إن إرساء قواعد وأسس حوكمة سليمة وقوية بالإدارات المحلية سوف يكون دعامة قوية لتحسين أداء هذه المنظمات والرفع من جودة خدماتها وبالتالي الوصول بها للهدف الأساسي الذي قامت له وهو تحقيق التنمية وإرضاء أصحاب المصالح هذا إضافة لكون الحوكمة السليمة بالإدارات المحلية سوف ترفع من فرص تقليل الفساد عن طريق تدعيم المساءلة والشفافية خاصة في ظل الدعم التقليدي لهذه الإدارات التي يتم ضخ ميزانياتها من الخزينة العمومية فتزداد مستويات التلاعب بالميزانيات والأموال وتفعيل المساءلة والشفافية بها سوف يحد من هذه التلاعبات والاختلاسات<sup>(٤٩)</sup>، وتقدم الحوكمة جملة من الفوائد سواء للإدارة، العاملين أو المجتمع، ويكمن توضيح أهميتها بالنسبة لهذه الأطراف فيما يلي:



شكل رقم (١) فوائد الحوكمة

**الحوكمة من منظور الإدارة:** تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.

**الحوكمة من وجهة نظر المجتمع:** ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن أداء المنظمة.

**الحوكمة من وجهة نظر العاملين:** تتضمن الحوكمة الرشيدة ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز أو تحسب، حيث ينظر العاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم، وتسعى الحوكمة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في الشكل السابق<sup>(٥٠)</sup>.

### ٣- آليات وأبعاد حوكمة الإدارة المحلية:

بدلت جهود كثيرة لتحديد الآليات والأبعاد التي تقوم عليها الحوكمة الإدارية وقد أثبتت هذه الأبعاد والآليات فعاليتها في قياس وتحديد مستويات الحوكمة بها فأصبحت معياراً يقتضى به على مستوى الإدارات المحلية ومن بين هذه الأبعاد والآليات ما يلي:

**الإفصاح والشفافية:** وهي الإفصاح عن المعلومات الهامة بطريقة عادلة بين أصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

**المشاركة:** وهي منح الحرية للموظفين للتعبير عن الرأي والمساهمة في حل مشاكل العمل والمواطن عن طريق تقديم اقتراحات بعيداً عن العراقيل القانونية وهذا سيزيد من فرص الاستغلال الأمثل لقدراتهم والرفع من الروح المعنوية لديهم

**العدالة:** ويقصد بها توزيع الحقوق والواجبات بين جميع أصحاب المصالح من إداريين ومنتخبين دون إقصاء والأخذ بمبدأ العدل في توزيع المهام وجعل القانون هو المرتكز الأساسي في ذلك.

**الفعالية والكفاءة:** فالفعالية هي قدرة الإدارة المحلية على الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد المادية والبشرية المتاحة لها في حين الكفاءة هي التمكن من تحقيق النتائج المرجوة بناءً على الأهداف المسطرة فالكفاءة للإدارة أما الفعالية فهي للقيادة والفعالية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الرؤية الواضحة والتخطيط المحكم مع حسن إدارة الوقت والرقابة والمتابعة الدائمة<sup>(٥١)</sup>.

### المحور الثاني: دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي:

#### ١- الأداء الوظيفي الأهمية والأهداف والخصائص:

هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة.

أ. أهميه عمليه تقييم الأداء بالنسبة للفئة المستهدفة

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد الموظف التنفيذي:

✓ أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة<sup>(٥٢)</sup>.

✓ أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

✓ أهميتها على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جمع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا<sup>(٥٣)</sup>.

وهكذا يمكننا القول أن تقييم أداء العاملين يهتم بالأبعاد الآتية:

- تحديد معدلات ومعايير للأداء واضحة ومفهومة وموضوعية.
- رصد وتحليل مستويات أداء العاملين.
- قياس كفاءة أداء الفرد للتعرف على نقاط القوة والضعف.
- الاهتمام بالتعرف على مدى أداء الفرد لوجبات وظيفته.
- ملاحظة سلوك الفرد واتجاهاته واثار خصائصه الشخصية على أدائه.
- ضرورة حديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء.
- يهدف تقييم الأداء إلى بيان موقف العاملين في الماضي كما يهدف لتنمية وتطوير الأداء المستقبلي<sup>(٥٤)</sup>.

وتكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يأتي:

- رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المنظمة.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من إصدار قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بنقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذي يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يدفعونها للإدارة العليا.
- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
- تعيين مدى مناسب لمهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وقد يصار إلى الاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجيته متدنية.
- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- الزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبناتج تقييم الموظفين<sup>(٥٥)</sup>.

#### ب. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافأة والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين. بينما أضاف (جيل ولوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

- تحديد الاحتياجات الخاصة.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي. تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
- تقديم تغذية عكسية للموظفين عن مستوى أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية<sup>(٥٦)</sup>.

في حين تم تقسيم أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات وهي كما يلي:

✓ **أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:** وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم وهي:

- خلق مناخ يسوده الثقة والتموظف الأخلاقي بين المنظمة والموظفين عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

- النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف<sup>(٥٧)</sup>.

✓ أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم وهي:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التموظف مع الموظفين.

✓ أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم<sup>(٥٨)</sup>.

ج. خصائص الأداء الوظيفي تتمثل خصائص تقييم الأداء الفعال بما يأتي:

- أن يكون صادقاً، بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال.
- أن يكون ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه، وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء احد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه.
- القبول من المقيمين، وبدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد هذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه، ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره معاً يدعم ويضمن فعالية تطبيقه.
- العدالة والحساسية، ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار اطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.
- الموضوعية: وهذا يعني أن يكون النظام عملياً مما يضمن قبوله والافتتاح بفائدته من قبل الإدارة العليا واطراف التقييم.

- العنلية: يجب أن يكون نظام التقييم علنيا وليس سريرا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم، ويترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج وتحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين اطراف نظام التقييم<sup>(٥٩)</sup>.

## ٢- متطلبات تقييم الأداء الوظيفي:

### تقتضي عملية التقييم توفر مجموعة من المتطلبات منها:

- ضرورة استمرارية عملية التقييم مما يتطلب أن تتواكب مع طول الفترة التي يقضيها الموظف في المنظمة.
- وجود جهة تراقب وترصد أداء الموظف وتقدم تقارير وغير ذلك.
- ضرورة وجود معايير لتقييم أداء الموظف تتسم بموضوعية.
- الحد من العوامل الشخصية التي تؤثر على تقرير تقييم الموظف وعدم تركها تتحكم فيه
- خضوع كافة العاملين في المنظمة إلى عملية التقييم وعدم التمييز بينهم.

### ✓ فوائد عملية التقييم

يمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف لخضوع أداءه للتقييم.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى الموظفة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز.
- يسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.<sup>(٦٠)</sup>

### ✓ تتأتى فوائد عملية التقييم مما يلي:

- الوقوف على كفاءة وقدرات الموظف الجديد مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح في الإبقاء أو الاستغناء عن خدماته.

- تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة.
- استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المناسبة في الترقية والنقل واستبدال المواقع الوظيفية.
- استخدام نتائج التقييم في منح المكافآت أو المزايا بما يتناسب مع درجة أداء الموظف.
- الوقوف على مستوى أداء الخبراء أو المشرفين على الأعمال في المنظمة<sup>(١١)</sup>.

### ٣- الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بالمحليات:

يمثل الأداء الوظيفي الركن الأساس، والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية ساهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز عن مثيلاتها من المؤسسات. ومن أهم العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الأداء مجموعتان رئيستان هما: عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث القدرات والمهارات، والتركيب النفسي، والتركيب الاجتماعي، وعوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل وتشمل واجبات وطبيعة العمل والتنظيم الاجتماعي للعمل والموارد والإمكانات المادية، لأن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقة بينها خطوة أساسية لبناء نظام فعال لإدارة الأداء. وهناك أساليب عدة للتأثير في كفاءة الأداء منها: التعامل مع صفات الفرد وتعديل كل من القدرات والرغبات والتركيب النفسي والتركيب الاجتماعي، والحوافز والمغريات وتحسين الانتقاء والاختيار والتدريب وإكساب المهارات بالتعليم<sup>(١٢)</sup>.

والهدف من تحسين الأداء الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عم الأساليب الفعالة التحسين وتطوير تلك العوامل، ولسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط<sup>(١٣)</sup>.

ونظراً لكون الحوكمة تتعلق بالتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات أداءه الوظيفي والمهام والمسئوليات الموكلة إليه وفي إطار معين من الضوابط والأسس، يأتي دور الحوكمة فيما يخص حوكمة أداء العنصر البشري وعبر ممارسات القيادة الإدارية بالمؤسسة لكي تسهم في تعزيز كل ما يحقق لهذا الأداء أوجه مناسبة تحفزه نحو أداء سليم فعال، وعبر تبني القيادة الإدارية لتطوير ذلك الأداء وفق أسس وضوابط الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والمسئولية والمحاسبة واللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية. وتهدف الحوكمة إلى فرض الرقابة الفعالة على أداء المنظمات تحسين الكفاءة الاقتصادية للمنظمات وتحسين قدرتها التنافسية، ووضع هيكل تتحدد من خلاله أهداف المنظمة ووضع وسائل

تحقيقها ومتابعة الأداء، والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المنظمات، وعدم الخلط بين مهام أو مسؤوليات الإدارة العليا والعاملين، وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها، وتجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار المنظمة، وتحسين مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها.<sup>(٦٤)</sup>

#### أ. آليات تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية آليات تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية في تبيان أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الأجهزة الحكومية والتي بدورها تنعكس على تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية وعلى اتخاذ القرارات السليمة كما يلي:

- تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل جهة حكومية: يتم تحديد مهام كل مؤسسة حكومية بصورة واضحة، حيث تقوم هذه المؤسسات بوضع برامجها ومبادراتها ومشاريعها حسب برنامج عمل الحكومة.
- قنوات الاتصال بناءً على الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات فيما بين التنفيذيين ومعرفة الموظفين بمهامهم يتم تحديد طريقة التواصل المؤسسي الذي يُمكن التنفيذيين من متابعة تنفيذ المبادرات والمشاريع والبرامج والقرارات الصادرة من الإدارة المسؤولة.
- إدارة المخاطر من مهام الإدارة المسؤولة الإشراف والرقابة على الحد من المخاطر وهي أحد أهم الجوانب التي تعزز الحوكمة في المؤسسات الحكومية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- الإفصاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها لإمكانية الحصول على المعلومات والتقارير بسهولة ويسر للتنفيذيين والمعنيين بالأجهزة الحكومية.
- قياس الأداء المؤسسي: تقوم الأجهزة الحكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء للعمليات والمشاريع بتحديد ومراجعة وتقييم المؤشرات بغرض التعرف على مدى قدرتها على
- الرقابة الداخلية: إن الرقابة الداخلية للأجهزة الحكومية تضمن نوعية الخدمات المقدمة وترفع من الأداء المؤسسي بصورة عامة.
- الرقابة الخارجية تقوم الأجهزة الحكومية بالعمل على تسهيل أعمال التدقيق الخارجي والتعاون مع الجهات المعنية بتوفير كافة المستندات والبيانات الخاضعة للتدقيق.
- اللجان الإدارية: تنشأ اللجان لمساعدة المسؤولين في إدارة العمليات التشغيلية أو الاستشارية لتقديم المشورة والتوجيه، حتى تتمكن الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية<sup>(٦٥)</sup>.

**ب. أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي:**

تتأثر النظم الإدارية في جميع دول العالم بعوامل بيئية مختلفة، فالإدارة تحاول أن تتكيف مع الظروف البيئية المحيطة حتى يصبح لها قيم تحكم سلوكها ودورها في المجتمع. وانطلاقاً من ذلك، فإن الإدارة في ظل مفهوم الحوكمة يجب أن تتوجه لخدمة المجتمع، وليس فقط لخدمة السلطة التنفيذية، وقيام الجهاز الإداري بالأدوار المنوط به في إدارة شئون الدولة والمجتمع على النحو الذي يتضمنه مفهوم الحوكمة يتطلب ما يلي:

- **تدعيم المساءلة الإدارية:** في إطار مفهوم الحوكمة يفترض أن تتعدد جهات المساءلة على النحو الذي يترك آثاره على الجهاز الإداري في تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفعالية.
- تطوير نظم الأفراد: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في قيام الجهاز الإداري بالدور المنوط به في إطار مفهوم الحوكمة.
- **اتجاه الجهاز الإداري نحو الأخذ بآليات السوق وتطبيق بعض مبادئ القطاع الخاص،** وهذا يتطلب إلغاء أو تقليص الأجهزة الحكومية التي كانت تباشر أعمال الضبط والرقابة والتراخيص، والتي تتضمن السياسات الاقتصادية الجديدة تحريرها وإعمال آليات السوق بشأنها، والعمل على استحداث أو تنمية أجهزة الدولة للقيام بأدوار لم تكن تباشرها الدولة من قبل.
- **الشفافية ونظم المعلومات:** تعتبر الشفافية من العناصر العامة التي يجب توافرها عند أداء الجهاز الإداري للدور المنوط به في إطار مفهوم الحوكمة، حيث يتاح للمواطن حرية الوصول إلى مصادر المعلومات والاطلاع عليها.
- **تمكين المواطنين:** وهذا يعني إعطاء المواطنين فرصة تقييم أداء أساليب وعوائد الإدارة من خلال ما يشبه مجالس التداول، والتي تتيح للمواطنين فرصة تشكيل مجالس مشتركة تكون مهمتها متابعة مستوى أداء الجهاز الإداري<sup>(٦٦)</sup>.

**الإجراءات المنهجية للدراسة:****منهج الدراسة وأداتها:****- منهج الدراسة:**

تندرج هذه الدراسة تحت مسمى "البحوث الوصفية التحليلية"، فالبحوث الوصفية بوجه عام ذات أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية، وذلك لأنها تعني بحصر العوامل المختلفة المؤثرة في الظاهرة موضوع البحث، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ويمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها،

أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطورا<sup>(٦٧)</sup>

#### - أدوات الدراسة :-

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بأداة الاستبيان، ويعرف الاستبيان بأنه أداة للبحث تتكون من مجموعة أسئلة يتم صياغتها من قبل الباحث للحصول على إجابات علمية لتحقيق أهداف يحددها الباحث في دراسته، وهو مجموعة من الأسئلة صيغت للحصول على إجابات معينة<sup>(٦٨)</sup>.

#### - مجالات الدراسة -

أ- المجال المكاني: طبقت الدراسة الميدانية في مدينة المنصورة.

ب - المجال البشري: طبقت الدراسة على عينة أعضاء المجلس المحلي بشرق وغرب مدينة المنصورة.

ج- المجال الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

**عينة الدراسة:** تم اختيار العينة لكي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك في ضوء المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء المجلس المحلي بمدينة المنصورة، وقد بلغ إجمالي العينة (٣٠٠) عضو مجلس محلي بواقع (١٥٠) عضو في المجلس المحلي بشرق المنصورة، و(١٥٠) في المجلس المحلي بغرب المنصورة للتعرف على آرائهم حول دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمجالس المحلية.

## نتائج الدراسة الميدانية:

## أولاً: خصائص عينة الدراسة:

## جدول رقم (١)

## يبين خصائص عينة الدراسة

النوع	أنثى		ذكر		%ك	
	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	
النوع	٣٠٠	١٣٧	١٦٣		ك	
	%١٠٠	%٤٥,٧	%٥٤,٣		%	
السن	أقل من ٢٥					%ك
	مجموع	٥٥ فأكثر	٤٥-٥٥	٣٥-٤٥	٢٥-٣٥	مجموع
السن	٣٠٠	١٩	٨٦	٩٨	٦٤	٣٣
	%١٠٠	%٦,٣	%٢٨,٧	%٣٢,٧	%٢١,٣	%١١,٠
الحالة التعليمية	فوق جامعي		متوسط		%ك	
	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	
الحالة التعليمية	٣٠٠	١٤	١٣٥	٥٣	٩٨	ك
	%١٠٠	%٤,٧	%٤٥,٠	%١٧,٧	%٣٢,٧	%
عدد سنوات الخبرة	٢٠ فأكثر		١٥-١٠		%ك	
	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	
عدد سنوات الخبرة	٣٠٠	٦٥	١٠٢	٨٢	٥١	ك
	%١٠٠	%٢١,٧	%٣٤,٠	%٢٧,٣	%١٧,٠	%

اتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة تكونت من (٣٠٠) عضو مجلس محلي بواقع (١٥٠) عضو في المجلس المحلي بشرق المنصورة، و(١٥٠) في المجلس المحلي بغرب المنصورة، وقد بلغت نسبة الذكور (٥٤,٣%) بينما بلغت نسبة الإناث (٤٥,٧%)، ونحو ٣٢,٧% من إجمالي عينة الدراسة تقع في المرحلة العمرية (٤٥-٣٥) في الترتيب الأول، يليها المرحلة العمرية (٥٥-٤٥) بنسبة ٢٨,٧% في الترتيب الثاني، ثم المرحلة العمرية (٣٥-٢٥) في الترتيب الثالث بنسبة ٢١,٣%، وجاءت المرحلة العمرية (أقل من ٢٥) بنسبة ١١,٠% في الترتيب الرابع، وأخيراً المرحلة العمرية (٥٥ فأكثر) بنسبة ٦,٣%، وتبين من الجدول أن ٤٥,٠% من إجمالي عينة الدراسة حاصلون على مؤهل جامعي في الترتيب الأول، يليها ذوي المؤهل المتوسط بنسبة ٣٢,٧%، ثم فوق متوسط بنسبة ١٧,٧% في الترتيب الثالث وأخيراً فوق جامعي بنسبة ٤,٧% في الترتيب الرابع، كما أشارت بيانات الجدول إلى أن ٣٤,٠% من عينة الدراسة لديهم خبرة من (٢٠-١٥)، يليها ذوي الخبرة (١٥-١٠) بنسبة ٢٧,٣%، ثم ذوي الخبرة (٢٠ فأكثر) بنسبة ٢١,٧%، وأخيراً ذوي الخبرة (١٠-٥) بنسبة ١٧,٠%.

## ثانياً: واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية:

## جدول رقم (٢)

## الأطراف الرئيسية المعنية بتطبيق نظام الحوكمة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
وزارة الحكم المحلي	١٧٢	٥٧,٣
رؤساء المجالس الفرعية	١٨٤	٦١,٣
مديري إدارات	١٦٨	٥٦,٠
كل ما سبق	١٧٨	٥٩,٣

اتضح من الجدول السابق الأطراف الرئيسية المعنية بتطبيق نظام الحوكمة ويأتي في مقدمتها: رؤساء المجالس الفرعية بنسبة ٦١,٣% في الترتيب الأول، وكل ما سبق بنسبة ٥٩,٣% في الترتيب الثاني، ووزارة الحكم المحلي بنسبة ٥٧,٣% في الترتيب الثالث، واخيراً مديري إدارات بنسبة ٥٦,٠% في الترتيب الرابع.

## جدول رقم (٣)

## الهدف من تطبيق الحوكمة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تحسين الأداء الوظيفي والقضاء على البيروقراطية	٢١٥	٧١,٧
إيجاد ضوابط وقواعد وهايكل إدارية تمنح حق مساءلة الإدارة	٢٤٨	٨٢,٧
محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي	٢٦١	٨٧,٠
جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال	١٨٢	٦٠,٧
الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد	٢٣٦	٧٨,٧

كشف الجدول السابق عن الهدف من تطبيق الحوكمة ويأتي في مقدمتها: محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي بنسبة ٨٧,٠%، وإيجاد ضوابط وقواعد وهايكل إدارية تمنح حق مساءلة الإدارة بنسبة ٨٢,٧%، والشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة

المالية لتقليل وضبط الفساد بنسبة ٧٨,٧%، وتحسين الأداء الوظيفي والقضاء على البيروقراطية بنسبة ٧١,٧%، وأخيراً جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال بنسبة ٦٠,٧%.

كما يتضح من نتائج الدراسة أن "الحوكمة" تهدف في القطاع الحكومي إلى المحافظة على المال العام لكونه وسيلة الدولة في تقديم وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وضمان حقوقهم بحيث تكون الخدمات الحكومية متميزة بالوضوح والتحديد وعالية الجودة، من خلال التخطيط ومراجعة القرارات وتحديد طرق قياس الأداء والتعرف على آراء الناس بغرض التحسين والتطوير، بالإضافة إلى إيجاد معايير وقوانين ثابتة وعادلة تتميز بالشفافية والوضوح

وتتفق نتائج الجدول مع نظرية البيروقراطية باعتبارها أحد أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي؛ القائم على أساس التدرج التصاعدي سواء كان ذلك بالنسبة للمجال الحكومي أو المؤسسات العمومية والخاصة أو المؤسسات الاجتماعية فالمؤسسة البيروقراطية، تكون بشكل هرم تتوزع فيه الأدوار الوظيفية.

#### جدول رقم (٤)

##### خصائص الحوكمة الجيدة في المحليات (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مجلس محلي قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة	١٩٤	٦٤,٧
مديري إدارات مؤهلين يتم اختيارهم حسب الكفاءة ويتم إعطاؤه كافة الصلاحيات	٢٠٠	٦٦,٧
نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة	٢١٩	٧٣,٠
إفصاح كافي وملائم عن أداء العاملين	١٩٧	٦٥,٧

أشار الجدول السابق إلى خصائص الحوكمة الجيدة في المحليات ومن أهمها: نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة بنسبة ٧٣,٠%، ومديري إدارات مؤهلين يتم اختيارهم حسب الكفاءة ويتم إعطاؤه كافة الصلاحيات بنسبة ٦٦,٧%، وإفصاح كافي وملائم عن أداء العاملين بنسبة ٦٥,٧%، وأخيراً رئيس مجلس محلي قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة بنسبة ٦٤,٧%.

## جدول رقم (٥)

## مبررات اتباع نظام الحوكمة في المحليات (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات	٢٧٦	٩٢,٠
عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين	٢٦٩	٨٩,٧
متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الإدارات	٢٧٧	٩٢,٣
دعم الحكم المحلي في الدولة وتعزيزه	٢٥٢	٨٤,٠
حصول المواطنين على خدمات بأفضل جودة في وياقل تكلفة	٢٧٠	٩٠,٠

اتضح من الجدول السابق مبررات اتباع نظام الحوكمة في المحليات ويأتي على رأسها: متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الإدارات بنسبة ٩٢,٣%، وتحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات بنسبة ٩٢,٠%، وحصول المواطنين على خدمات بأفضل جودة في وياقل تكلفة بنسبة ٩٠,٠%، وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين بنسبة ٨٩,٧%، وأخيراً دعم الحكم المحلي في الدولة وتعزيزه بنسبة ٨٤,٠%.

إن من أهم أسباب الاهتمام بالحوكمة في القطاع الحكومي بشكل عام والمحليات بشكل خاص يعود إلى تدني مستوى أداء الجهات الحكومية، وتداخل الصلاحيات والمسئوليات وضعف الإنتاجية، وغياب المساءلة، بالإضافة إلى ضعف المنظومة الرقابية ككل، وتدني مستوى الإفصاح والشفافية، وظهور حالات للفساد المالي والإداري، ومفهوم الحوكمة يهدف إلى إخضاع نشاط الجهاز الحكومي إلى مجموعة من الأنظمة والقوانين، والسياسات والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الجهة الحكومية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات المسؤولين في الإدارة العليا والتنفيذية.

وتتفق نتائج الجدول السابق مع نتائج دراسة (Xu, Ella Guangxin, et al, 2022) ودراسة (منال محمد أحمد الوكيل، ٢٠٢١) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي.

## جدول رقم (٦)

مدى الموافقة على أن نظام الحوكمة يحقق مبدأ الإفصاح والشفافية داخل المحليات

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موافق	٢٥٣	٨٤,٣
موافق إلى حد ما	٣٢	١٠,٧
غير موافق	١٥	٥,٠
الإجمالي	٣٠٠	%١٠٠

أكد الجدول السابق على موافقة الغالبية من إجمالي عينة الدراسة على أن نظام الحوكمة يحقق مبدأ الإفصاح والشفافية داخل المحليات وذلك بنسبة ٨٤,٣%، بينما رأى البعض أن نظام الحوكمة يحقق مبدأ الإفصاح والشفافية داخل المحليات وذلك بنسبة ١٠,٧%، بينما نفت فئة لم تتجاوز نسبتها ٥,٠% إن كان نظام الحوكمة يحقق مبدأ الإفصاح والشفافية داخل المحليات.

## جدول رقم (٧)

المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة في المحليات (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
كفاءة وفاعلية وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة	٢٧٣	٩١,٠
تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بينهم	٢١٩	٧٣,٠
استقلال الغالبية العظمى من أعضاء المجالس المحلية	٢٢٩	٧٦,٣
خبرة أعضاء المجالس المحلية بطبيعة المسؤولية واحتياجات البيئة المحلية	٢١٨	٧٢,٧
دورية اجتماعات المجالس المحلية واستمرارية تدفق المعلومات	٢٠٣	٦٧,٧
سلامة توزيع المهام بين رئيس المجلس المحلي ومديري الإدارات	٢٤٩	٨٣,٠
كفاية الإفصاح عن كافة المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب	٢١٩	٧٣,٠

تبين من الجدول السابق المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة في المحليات ويأتي على رأسها: كفاءة وفاعلية وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة بنسبة ٩١,٠%، وسلامة توزيع المهام بين رئيس المجلس المحلي ومديري الإدارات بنسبة ٨٣,٠%، واستقلال الغالبية العظمى من أعضاء المجالس

المحلية بنسبة ٧٦,٣%، وتحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بينهم، وكفاية الإفصاح عن كافة المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب بنسبة واحدة بلغت ٧٣,٠%، وخبرة أعضاء المجالس المحلية بطبيعة المسئولية واحتياجات البيئة المحلية بنسبة ٧٢,٧%، وأخيراً دورية اجتماعات المجالس المحلية واستمرارية تدفق المعلومات بنسبة ٦٧,٧%.

## جدول رقم (٨)

## انواع منظومة الحوكمة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الحوكمة الشاملة	٢٠٢	٦٧,٣
الحوكمة السياسية	١٩١	٦٣,٧
الحوكمة الاقتصادية	٢٢٠	٧٣,٣
الحوكمة الإدارية	٢٣٨	٧٩,٣

اتضح من الجدول السابق انواع منظومة الحوكمة، وجاء في الترتيب الأول الحوكمة الإدارية بنسبة ٧٩,٣%، والحوكمة الاقتصادية بنسبة ٧٣,٣% في الترتيب الثاني، والحوكمة الشاملة بنسبة ٦٧,٣% في الترتيب الثالث، والحوكمة السياسية بنسبة ٦٣,٧% في الترتيب الرابع.

## جدول رقم (٩)

## أهمية وآلية جودة الإفصاح والشفافية في ظل نظام الحوكمة بالمحليات (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الصحة والسلامة المالية	٢٧١	٩٠,٣
توفير المناخ المعلومات لجميع المهتمين بالمنشأة	٢٥٤	٨٤,٧
جذب اهتمام المستثمرين وتعريفهم بالمنشأة	٢٠٤	٦٨,٠
تحقيق الانتباه واليقظة فيما يحدث في المنشأة	٢٢٦	٧٥,٣

أشار الجدول السابق إلى أهمية وآلية جودة الإفصاح والشفافية في ظل نظام الحوكمة بالمحليات وذلك من خلال: الصحة والسلامة المالية بنسبة ٩٠,٣%، وتوفير المناخ المعلومات لجميع المهتمين

بالمنشأة بنسبة ٨٤,٧%، وتحقيق الانتباه واليقظة فيما يحدث في المنشأة بنسبة ٧٥,٣%، وأخيراً جذب اهتمام المستثمرين وتعريفهم بالمنشأة بنسبة ٦٨,٠%.

إن الإفصاح والشفافية والمساءلة، فيمثلون أهم المبادئ اللازمة لتحقيق وتطبيق نظام حوكمة الجهات الحكومية من خلال توفير المعلومات المالية وغير المالية الملائمة وجعلها متاحة للناس بالدقة وفي الوقت المناسب، ناهيك عن نشر التقارير الرقابية وفق أسس ومعايير محددة.

كما تتفق نتائج الدراسة الميدانية مع نتائج دراسة (عبد الله بن ضاوي، ٢٠١٧) والتي أكدت على تأثير معنوي للمتغيرات الشفافية والإفصاح - التشريعات والقوانين - المحاسبة والمساءلة - النزاهة والأخلاقيات - المشاركة، كمتغيرات الحوكمة على الأداء في مديرية الشؤون الصحية.

### جدول رقم (١٠)

#### المزايا الناتجة عن اتباع القواعد السليمة للحوكمة (استجابات متعددة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٨٦,٣	٢٥٩	تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري
٨٩,٣	٢٦٨	رفع مستويات الأداء للمجالس المحلية وما يترتب عليه من تنمية وتقدم اقتصادي
٩١,٠	٢٧٣	زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية
٩٢,٠	٢٧٦	مراعاة مصالح بيئة المجتمع المحلي والعاملين

كشف الجدول السابق عن المزايا الناتجة عن اتباع القواعد السليمة للحوكمة ومن أهمها: مراعاة مصالح بيئة المجتمع المحلي والعاملين بنسبة ٩٢,٠%، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية بنسبة ٩١,٠%، ورفع مستويات الأداء للمجالس المحلية وما يترتب عليه من تنمية وتقدم اقتصادي بنسبة ٨٩,٣%، وأخيراً تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري بنسبة ٨٦,٣%.

## جدول رقم (١١)

## الآليات المحاسبية لتطبيق الحوكمة في المنشأة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الالتزام بتطبيق المعايير والمحاسبة والمراجعة	٢٨١	٩٣,٧
المراجعة الداخلية	٢٧٣	٩١,٠
المراجعة الخارجية	٢٥٥	٨٥,٠
لجان المراجعة	٢١٩	٧٣,٠
كل ما سبق	٢١١	٧٠,٣

اتضح من الجدول السابق الآليات المحاسبية لتطبيق الحوكمة في المنشأة ومن بين هذه الآليات: الالتزام بتطبيق المعايير والمحاسبة والمراجعة بنسبة ٩٣,٧%، والمراجعة الداخلية بنسبة ٩١,٠%، والمراجعة الخارجية بنسبة ٨٥,٠%، ولجان المراجعة بنسبة ٧٣,٠%، وكل ما سبق بنسبة ٧٠,٣%.

## جدول رقم (١٢)

## المبادئ التي يجب أن تتبع في تطبيق الحوكمة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	٢٦١	٨٧,٠
ضمان حقوق المساهمين	٢١٨	٧٢,٧
المعاملة المتساوية للمساهمين	٢٥١	٨٣,٧
الإفصاح والشفافية	٢٤٦	٨٢,٠

أشار الجدول السابق إلى المبادئ التي يجب أن تتبع في تطبيق الحوكمة وفي مقدمتها: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بنسبة ٨٧,٠%، والمعاملة المتساوية للمساهمين بنسبة ٨٣,٧%، والإفصاح والشفافية بنسبة ٨٢,٠%، و ضمان حقوق المساهمين بنسبة ٧٢,٧%.

## ثالثاً: دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي:

## جدول رقم (١٣)

## مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها الموظف أو مكلف بتنفيذها	٢٣١	٧٧,٠
تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة	٢٤٥	٨١,٧
سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط	٢٤٢	٨٠,٧
النتائج والمخرجات التي يحققها الشخص نتيجة الجهد المبذول	٢٢٩	٧٦,٣

تبين من الجدول السابق مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد من خلال: تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة بنسبة ٨١,٧%، وسلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط بنسبة ٨٠,٧%، وإنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها الموظف أو مكلف بتنفيذها بنسبة ٧٧,٠%، والنتائج والمخرجات التي يحققها الشخص نتيجة الجهد المبذول بنسبة ٧٦,٣%.

## جدول رقم (١٤)

## الواقع الفعلي للأداء الوظيفي داخل بالمحليات (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة	٢٥٥	٨٥,٠
يتم إنجاز الواجبات المطلوبة في مواعيدها المحددة	٢٦٤	٨٨,٠
يتم إنجاز الأعمال حسب التعليمات المطلوبة	٢٤٧	٨٢,٣
يرتفع مستوى الأداء يوماً بعد يوم	٢٦٣	٨٧,٧
تتسم الأعمال المنجزة بالدقة	٢٧٣	٩١,٠
يتميز الأداء بخلوه من الأخطاء	٢٣٦	٧٨,٧
يتم إنجاز العمل بشكل تعاوني	٢٦٩	٨٩,٧

اتضح من الجدول السابق الواقع الفعلي للأداء الوظيفي داخل بالمحليات حيث تتسم الأعمال المنجزة بالدقة بنسبة ٩١,٠%، ويتم إنجاز العمل بشكل تعاوني بنسبة ٨٩,٧%، ويتم إنجاز الواجبات المطلوبة في مواعيدها المحددة بنسبة ٨٨,٠%، ويرتفع مستوى الأداء يوماً بعد يوم بنسبة ٨٧,٧%، ويحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة بنسبة ٨٥,٠%، ويتم إنجاز الأعمال حسب التعليمات المطلوبة بنسبة ٨٢,٣%، ويتميز الأداء بخلوه من الأخطاء بنسبة ٧٨,٧%.

## جدول رقم (١٥)

رأي عينة الدراسة في الأداء الوظيفي في ظل تطبيق مبدأ الحوكمة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ممتاز	١٤١	٤٧,٠
جيد	١١٢	٣٧,٣
مقبول	٤٥	١٥,٠
سيء	٢	٠,٧
الإجمالي	٣٠٠	١٠٠%

كشف الجدول السابق عن آراء عينة الدراسة في الأداء الوظيفي في ظل تطبيق مبدأ الحوكمة وقد أكد ٤٧,٠% من إجمالي العينة أنه ممتاز في الترتيب الأول، يليها جيد في الترتيب الثاني بنسبة ٣٧,٣%، ثم مقبول بنسبة ١٥,٠% في الترتيب الثالث، وأخيراً سيء بنسبة لم تتجاوز ٠,٧%.

## جدول رقم (١٦)

أسباب الأداء الوظيفي المتميز ن = ١٤١ (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
لأنها تسعى للعمل في ظل روح الفريق	٩٤	٦٦,٧
صرف الحوافز والمكافئات عند تحقيق الأهداف المحددة	٤٢	٢٩,٨
مراعاة العدل والمساواة في تقسيم العمل	٧٥	٥٣,٢
تعمل على سهولة إنجاز العمل ولا تعوقه	٨٢	٥٨,٢

اتضح من الجدول السابق أسباب الأداء الوظيفي المتميز لأنها تسعى للعمل في ظل روح الفريق بنسبة ٦٦,٧%، وتعمل على سهولة إنجاز العمل ولا تعوقه بنسبة ٥٨,٢%، ومراعاة العدل والمساواة في تقسيم العمل بنسبة ٥٣,٢%، وصراف الحوافز والمكافئات عند تحقيق الأهداف المحددة بنسبة ٢٩,٨%.

## جدول رقم (١٧)

أسباب الأداء الوظيفي المقبول والسيء ن = ٤٧ (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تدني مستوى الإدارة والمسؤولين	١١	٢٣,٤
وجود تفرقة وتمييز بين العاملين سياسة "الكيل بمكيالين"	٢٠	٤٢,٦
تطبيق اللوائح والجزاءات والقوانين دون مراعاة روح القانون	١٠	٢١,٣
صعوبة الحصول على أجازات أو راحة سلبية	١٦	٣٤,٠
ضعف الأجر والحافز المادي والمكافئات	٢٨	٥٩,٦

أشار الجدول السابق إلى أسباب الأداء الوظيفي المقبول والسيء: ضعف الأجر والحافز المادي والمكافئات بنسبة ٥٩,٦%، ووجود تفرقة وتمييز بين العاملين سياسة "الكيل بمكيالين" بنسبة ٤٢,٦%، وصعوبة الحصول على أجازات أو راحة سلبية بنسبة ٣٤,٠%، وتدني مستوى الإدارة والمسؤولين بنسبة ٢٣,٤%، وتطبيق اللوائح والجزاءات والقوانين دون مراعاة روح القانون بنسبة ٢١,٣%.

## جدول رقم (١٨)

أهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام الحوكمة في العمل (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة	٢١٩	٧٣,٠
التركيز على الأهداف قصيرة الأجل	٢٤٨	٨٢,٧
عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة	٢٠٦	٦٨,٧
حركية الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية	٢١٢	٧٠,٧

اتضح من الجدول السابق أهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام الحوكمة في العمل، ويأتي في مقدمة هذه العقبات: التركيز على الأهداف قصيرة الأجل بنسبة ٨٢,٧%، وعدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة بنسبة ٧٣,٠%، وحركية الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في

القيادة الإدارية بنسبة ٧٠,٧%، وأخيراً عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة بنسبة ٦٨,٧%.

وتواجه الحوكمة في الجهات الحكومية تحديات ضخمة لا يستهان بها في ظل الترهل الإداري لبعض الجهات الحكومية وتضارب المصالح وغياب المساءلة وضعف الجهات الرقابية وكذلك وحدات المراجعة الداخلية.

وتتفق نتائج الدراسة الميدانية مع نتائج دراسة (نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم، ٢٠٢٣) والتي أكدت في نتائجها على ان الافتقار إلى استراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى يأتي في مقدمة المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.

### جدول رقم (١٩)

#### آليات تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات	٢٤٩	٨٣,٠
الإفصاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها	٢٧٩	٩٣,٠
تقوم الأجهزة الحكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء الوظيفي	٢٦١	٨٧,٠
الرقابة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية	٢٧٢	٩٠,٧
تمكين الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية	٢٦٥	٨٨,٣

كشف الجدول السابق عن آليات تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة ومن أهمها: الإفصاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها بنسبة ٩٣,٠%، والرقابة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية بنسبة ٩٠,٧%، وتمكين الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية بنسبة ٨٨,٣%، وأن تقوم الأجهزة الحكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء الوظيفي بنسبة ٨٧,٠%، وأخيراً تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات بنسبة ٨٣,٠%.

## جدول رقم (٢٠)

## مقترحات تفعيل دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي (استجابات متعددة)

المقترحات	ك	%
تخفيف ضغوط العمل على الموظفين	٢٥٨	٨٦,٠
دعم تماسك الموظفين وتعاونهم	٢١٩	٧٣,٠
إشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والمادية للموظفين	٢٥٤	٨٤,٧
تنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين	٢٦٦	٨٨,٧
مشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة	٢٤١	٨٠,٣
التزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين	٢٧٤	٩١,٣
تحرير الإدارة من القيود والضغوط التي تحد من حركتها وفعاليتها	٢٧٦	٩٢,٠

تبين من الجدول السابق مقترحات تفعيل دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي ويأتي في مقدمة المقترحات: تحرير الإدارة من القيود والضغوط التي تحد من حركتها وفعاليتها بنسبة ٩٢,٠%، والتزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين بنسبة ٩١,٣%، وتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين بنسبة ٨٨,٧%، وتخفيف ضغوط العمل على الموظفين بنسبة ٨٦,٠%، وإشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والمادية للموظفين بنسبة ٨٤,٧%، ومشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة بنسبة ٨٠,٣%، وأخيراً دعم تماسك الموظفين وتعاونهم بنسبة ٧٣,٠%.

إن ضمان تطبيق الحوكمة سوف يحقق نقلة نوعية في الإدارة الحكومية ككل وتطوير بيئة الإدارة المحلية، وليس هذا وحسب بل سيفعل ويعزز الرقابة الحكومية وآليات المساءلة، وبهذا نكون قد حققنا خطوة هامة جداً نحو طريق إصلاح وتطوير القطاع الحكومي ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي.

كما تتفق نتائج الجدول مع نتائج دراسة (لوريس مفيد كراجه وآخرون، ٢٠٢٢) والتي أكدت في نتائجها على ضرورة سن القوانين اللازمة التي تضمن تطبيق جميع الموظفين لهذه المبادئ ومعاينة المخالف منهم وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز.

## - نتائج الدراسة:

## ➤ واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية:

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية الأطراف الرئيسية المعنية بتطبيق نظام الحوكمة ويأتي في مقدمتها: رؤساء المجالس الفرعية في الترتيب الأول، وكل ما سبق في الترتيب الثاني، ووزارة الحكم المحلي في الترتيب الثالث، وأخيراً مديري إدارات في الترتيب الرابع.
- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن الهدف من تطبيق الحوكمة ويأتي في مقدمتها: محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي، وإيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة الإدارة، والشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد، وتحسين الأداء الوظيفي والقضاء على البيروقراطية، وأخيراً جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال.
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى خصائص الحوكمة الجيدة في المحليات ومن أهمها: نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، ومديري إدارات مؤهلين يتم اختيارهم حسب الكفاءة ويتم إعطاؤه كافة الصلاحيات، وإفصاح كافي وملئم عن أداء العاملين، وأخيراً رئيس مجلس محلي قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة.
- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية مبررات اتباع نظام الحوكمة في المحليات ويأتي على رأسها: متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الإدارات، وتحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات، وحصول المواطنين على خدمات بأفضل جودة في وياقل تكلفة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، وأخيراً دعم الحكم المحلي في الدولة وتعزيزه.
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على موافقة الغالبية من إجمالي عينة الدراسة على أن نظام الحوكمة يحقق مبدأ الإفصاح والشفافية داخل المحليات.
- تبين من نتائج الدراسة الميدانية المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة في المحليات ويأتي على رأسها: كفاءة وفاعلية وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة، وسلامة توزيع المهام بين رئيس المجلس المحلي ومديري الإدارات، واستقلال الغالبية العظمى من أعضاء المجالس المحلية، وتحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بينهم، وكفاية الإفصاح عن كافة المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب، وخبرة أعضاء المجالس المحلية بطبيعة المسؤولية واحتياجات البيئة المحلية، وأخيراً دورية اجتماعات المجالس المحلية واستمرارية تدفق المعلومات.

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أنواع منظومة الحوكمة، وجاء في الترتيب الأول الحوكمة الإدارية، والحوكمة الاقتصادية في الترتيب الثاني، والحوكمة الشاملة في الترتيب الثالث، والحوكمة السياسية في الترتيب الرابع.
  - أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أهمية وآلية جودة الإفصاح والشفافية في ظل نظام الحوكمة بالمحليات وذلك من خلال: الصحة والسلامة المالية، وتوفير المناخ المعلومات لجميع المهتمين بالمنشأة، وتحقيق الانتباه واليقظة فيما يحدث في المنشأة، وأخيراً جذب اهتمام المستثمرين وتعريفهم بالمنشأة.
  - كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن المزايا الناتجة عن اتباع القواعد السليمة للحوكمة ومن أهمها: مراعاة مصالح بيئة المجتمع المحلي والعاملين، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية، ورفع مستويات الأداء للمجالس المحلية وما يترتب عليه من تنمية وتقدم اقتصادي، وأخيراً تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري.
  - اتضح من نتائج الدراسة الميدانية الآليات المحاسبية لتطبيق الحوكمة في المنشأة ومن بين هذه الآليات: الالتزام بتطبيق المعايير والمحاسبة والمراجعة، والمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية، ولجان المراجعة، وكل ما سبق.
  - أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى المبادئ التي يجب أن تتبع في تطبيق الحوكمة وفي مقدمتها: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، والمعاملة المتساوية للمساهمين، والإفصاح والشفافية، وضمان حقوق المساهمين.
- **دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي:**
- تبين نتائج الدراسة الميدانية مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد من خلال: تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة، وسلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، وإنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها الموظف أو مكلف بتنفيذها، والنتائج والمخرجات التي يحققها الشخص نتيجة الجهد المبذول.
  - اتضح من نتائج الدراسة الميدانية الواقع الفعلي للأداء الوظيفي داخل بالمحليات حيث تتسم الأعمال المنجزة بالدقة، ويتم إنجاز العمل بشكل تعاوني، ويتم إنجاز الواجبات المطلوبة في مواعيدها المحددة، ويرتفع مستوى الأداء يوماً بعد يوم، ويحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة، ويتم إنجاز الأعمال حسب التعليمات المطلوبة، ويتميز الأداء بخلوه من الأخطاء.

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن آراء عينة الدراسة في الأداء الوظيفي في ظل تطبيق مبدأ الحوكمة وقد اكد قرابة نصف العينة أن الأداء الوظيفي ممتاز في الترتيب الأول، يليها جيد في الترتيب الثاني، ثم مقبول في الترتيب الثالث، وأخيراً سيء.
- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أسباب الأداء الوظيفي المتميز لأنها تسعى للعمل في ظل روح الفريق، وتعمل على سهولة إنجاز العمل ولا تعوقه، ومراعاة العدل والمساواة في تقسيم العمل، وصرف الحوافز والمكافآت عند تحقيق الأهداف المحددة.
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أسباب الأداء الوظيفي المقبول والسيء، ويأتي في مقدمتها ضعف الأجر والحافز المادي والمكافآت، ووجود تفرقة وتمييز بين العاملين سياسة "الكيل بمكيالين"، وصعوبة الحصول على أجازات أو راحة سلبية، وتدني مستوى الإدارة والمسئولين، وتطبيق اللوائح والجزاءات والقوانين دون مراعاة روح القانون.
- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أهم التحديات التي تحول دون تطبيق نظام الحوكمة في العمل، ويأتي في مقدمة هذه العقبات: التركيز على الأهداف قصيرة الأجل، وعدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة، وحركية الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية، وأخيراً عدم كفاءة أنظمة تقييم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة.
- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن آليات تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة ومن أهمها: الإفصاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها، والرقابة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية، وتمكين الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وأن تقوم الأجهزة الحكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء الوظيفي، وأخيراً تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات.
- تبين من نتائج الدراسة الميدانية مقترحات تفعيل دور الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي ويأتي في مقدمة المقترحات: تحرير الإدارة من القيود والضغوط التي تحد من حركتها وفعاليتها، والتزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين، وتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين، وتخفيف ضغوط العمل على الموظفين، وإشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والمادية للموظفين، ومشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة، وأخيراً دعم تماسك الموظفين وتعاونهم.

## - توصيات الدراسة:

- إدخال مفهوم وممارسات الحوكمة في الأجهزة الحكومية وربطها بمفاهيم الإصلاح الإداري وتحقيق النزاهة والشفافية
- ضرورة الأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في كافة مؤسسات الإدارة المحلية ووحداتها.
- تشجيع الوحدات المحلية الناجحة في تطبيق فكر الحوكمة، من أجل مزيد من انتشار التطبيق لباقي الوحدات.
- تفعيل القدرات العلمية والعملية لكافة العاملين في المحليات نحو تطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة بصفة عامة والحوكمة الإدارية بصفة خاصة.
- يجب تبني أسس ومعايير الانضباط، والشفافية، والاستقلال، والمحاسبة عن المسؤولية، والمسئولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار في المحليات.
- ضرورة سد الفجوة بين التشريع والممارسة كضمانة أساسية لتطبيق عناصر الحوكمة المحلية في إدارة العمل التنموي المحلي في مصر.
- دراسة إمكانية التكامل بين الحوكمة الإدارية ومدخل نظرية البيروقراطية في المحليات بغرض تعظيم الإنجاز وزيادة تقديم الخدمات بشكل جيد.
- وضع استراتيجية حكومية واضحة المعالم لعملية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية تشمل رؤية حقيقية صادقة لعملية الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي.
- تبني برنامج تثقيف وتوعية مجتمعي لخلق ثقافة تنظيمية تعزز تطبيق مبادئ الحوكمة في المجتمع يضم الخبراء والمتخصصين في المجالات المتعددة ويحظى بالتغطية الإعلامية المناسبة.

المراجع والمصادر

- (١) ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ١، العدد ١١٠، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠، ص ٣٦٩.
- (٢) مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٥.
- (٣) عائشة عتيق، الحوكمة مدخل استراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية سعيدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، المجلد ٢، العدد ٣، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت - معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، ٢٠١٦، ص ١٤٦.
- (٤) أحمد عبد الفتاح ناجي: تحديث الإدارة المحلية في مصر، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣.
- (٥) عبد العزيز قاسم، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٦٧.
- (٦) موسى سلامة اللوزي وآخرون، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٣٩، عدد ١، ٢٠١٢، ص ٧.
- (٧) خولة فريز النوباني وآخرون، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، بحث منشور في برنامج كرسي سابق لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٦، ص ١٥.
- (٨) محمد مهدي عابدين، موسوعة الحوكمة في الشركات والبنوك - الجزء الأول، دار محمود، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٢١.
- (٩) ماهر جابر محمد، حوكمة الجامعات العالمية والعربية، وكالة الصحافة العربية، القاهرة، ٢٠٢٢، ص ١٣.
- (10) Van den Berghe, Lutgart. International standardisation of good corporate governance: best practices for the board of directors. Springer Science & Business Media, 2012, p22.
- (١١) صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة و تطبيقاتها في دول مختارة: الدنمارك و لبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ٢٠١٤، ص ٣٥.
- (١٢) محمد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٢٠، ص ٢٧٧.
- (١٣) مصطفى كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ٢٠٢٠، ص ١١٣.
- (١٤) محمد سرور الحريري، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦، ص ٣٩٠.
- (١٥) حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٩٣.
- (١٦) محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، ekutub للنشر، لندن، ٢٠١٩، ص ٣٥.

- (١٧) عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٨.
- (١٨) عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ٢٠٢٠، ص ٤٩.
- (١٩) فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ٤٤.
- (٢٠) أحمد محيي خلف صقر، المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٨، ص ٦٦.
- (٢١) نعمه الخفاجي وآخرون، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ٢٧٧.
- (٢٢) سامي الحمداني، الإدارة المحلية وتطبيقها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة ٢٠١٤، ص ٨٥.
- (٢٣) أحمد محيي خلف صقر، مرجع سابق، ص ٦٦.
- (٢٤) سجي محمد عباس الفاضلي، دور الضبط الإداري البيئي في حماية جمال المدن: دراسة مقارنة، المركز العربي للدراسات والبحوث للنشر والتوزيع، ٢٠١٧، ص ٢٥٣.
- (٢٥) غازي القبلان، تنمية المجتمع المحلي، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ٢٩.
- (٢٦) حسن علي محمد، إدارة المؤسسات الإعلامية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٥٦.
- (٢٧) طاهر حسو الزبياري، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٥٧-١٥٨.
- (٢٨) أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ٢٠١٩، ص ٢٠.
- (٢٩) أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، إدارة الأعمال: أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان، الرياض، ٢٠٢٢، ص ٤٧.
- (٣٠) هنري سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات، دار زهران، عمان، ٢٠٠٩، ص ٦٦.
- (٣١) الفضيل رتيمي وآخرون، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد ١٠، ٢٠١٣، ص ص ١٧-١٨.
- (٣٢) طاهر حسو الزبياري، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، مرجع سابق، ص ١٥٩.
- (٣٣) نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم، الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد ٣١، العدد ١، ٢٠٢٣.
- (٣٤) لوريس مفيد كراجه وآخرون، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٥، العدد ٢، ٢٠٢٢.
- (٣٥) منال محمد أحمد الوكيل، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١، العدد ٤، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٢١.
- (٣٦) احمد صلاح عبد الرحمن، "الحوكمة الرشيدة كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي"، رسالة دكتوراه، جامعة أسيوط - كلية الخدمة الاجتماعية، ٢٠٢٠.
- (٣٧) عبدالله بن ضاوي العتيبي، أثر تطبيق الحوكمة على فعالية الأداء: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٣١، العدد ٣، ٢٠١٧.

(38) Piao, Xiangdan, et al "Environmental, social, and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement." BMC Public Health 22.1 ,2022.

(39) Xu, Ella Guangxin, et al. "The mediating role of corporate social responsibility in corporate governance and firm performance." Journal of Cleaner Production 375 (2022): 134165.

(40) Saleh, Haeruddin, et al. "The Effect of Good Governance on Financial Performance: An Empirical Study on the Siri Culture." (2021).

(41) schudin, Alain , *The Role of Local Governance In Sustaining Peace, Issue Brief, International Peace Institute, United Nations, New York , 2018.*

(42) Flammer, Caroline, et al "Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi- experiment." Strategic Management Journal 38.2 (2017): 163-183.

(43) Kaplan, Avril D., et al. "Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?." Human resources for health 11.1 (2013): 1-12.

(٤٤) أيمن الباجوري وآخرون، الحوكمة المحلية كمدخل لإدارة العمل التنموي المحلي: دراسة نظرية بالإشارة للحالة المصرية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد ٢٣، العدد ٢، ابريل ٢٠٢٢، ص ٢٢٩-٢٣٠.

(٤٥) حمدي شحده محمود زعرب، أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٢٠٢٢، ص ٨٨.

(٤٦) خولة فريز النوباني وآخرون، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، مرجع سابق، ص ١٩.

(٤٧) عبدالله بن ضاوي العتيبي، أثر تطبيق الحوكمة على فعالية الأداء: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مرجع سابق، ص ١١١.

(٤٨) أيمن الباجوري وآخرون، الحوكمة المحلية كمدخل لإدارة العمل التنموي المحلي: دراسة نظرية بالإشارة للحالة المصرية، مرجع سابق، ص ص ٢٤٠-٢٤١.

(٤٩) رشيد بوخالفة وآخرون، حوكمة الإدارة المحلية كآلية من آليات تحقيق التنمية المحلية، دفا تر السياسة والقانون، المجلد ١٣، العدد ١، ٢٠٢١، ص ٤٣٥.

(٥٠) أحلام قرأوي، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية من منظور الطلبة- كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ١، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد ٢، العدد ٢، ٢٠٢٠، ص ص ٤١-٤٢.

(٥١) رشيد بوخالفة وآخرون، حوكمة الإدارة المحلية كآلية من آليات تحقيق التنمية المحلية، مرجع سابق، ص ص ٤٣٥-٤٣٦.

(٥٢) محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٥٨.

(٥٣) نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، ٢٠١٥، ص ١٨.

(٥٤) سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، ٢٠٢٢، ص ٢٧٤.

- (٥٥) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ١٢٨.
- (٥٦) حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة، الأردن، ٢٠١٦، ص ٧٩.
- (٥٧) إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على وزارة العمل و الإصلاح الإداري (السودانية). مجلة العلوم و التقانة في العلوم الاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٢، ٢٠١٧، ص ٩٨.
- (٥٨) ضياء الدين محمود عبدالرحيم الرقابة وتقييم الأداء إلكترونيا، الحوار المتمدن، العدد ٧٠٨٠، ١٧/١١/٢٠١٧، ٥٧:١٦م، من موقع: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=738056>
- (٥٩) سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، مرجع سابق، ص ٢٧٦.
- (٦٠) حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، مرجع سابق، ص ٨٠.
- (٦١) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٢٩.
- (٦٢) فريال عبد العزيز عمرو، أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دولة فلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ٤٧، المجلد ٥، ٢٠٢١، ص ٣٧.
- (٦٣) سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٢٨.
- (٦٤) منال محمد أحمد الوكيل، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، مرجع سابق، ص ١٠٨-١٠٩.
- (٦٥) سلوى السعيد، إسهامات الحوكمة في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٣، العدد ٢، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠٢٢، ص ٤٢-٤٦.
- (٦٦) عيد فالح العدواني، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، المجلد ١٠، العدد ٤، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٩، ص ٨٤-٨٥.
- (٦٧) إسماعيل إبراهيم، مناهج البحوث الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٥٣.
- (٦٨) علي أحمد خضر المعماري، إعادة تشكيل العالم قراءة تحليلية في المفاهيم والمصطلحات الإعلامية المعاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢١، ص ١٨٢.