



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.1; Jan. 2025

عدد يناير 2025



[jso.journals.ekb.eg](http://jso.journals.ekb.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد صالح هاشم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

## دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة دراسة ميداني على العاملين بمحكمة شمال أسيوط الابتدائية اعداد الباحث: أحمد عاطف محمد عبد العليم

### المقدمة

تعد الحوكمة من أهم المتطلبات التي أضحى تطبيقها هاما لضمان تحسين العمل في المنظمات العامة علي كافة المستويات الإدارية المختلفة بهدف وضع قواعد ومبادئ لإدارة هذه المنظمات والرقابة عليها، ولقد أصبح تطبيق معايير الحوكمة كالشفافية والعدالة والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد وغيرها من المبادئ شرطا أساسيا وجوهريا من اجل تحسين أداء أي منظمة، كما يعتبر أداءه فعالة في يد الدولة من اجل مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها وتواجه المجتمع في ظل التطور الذي يحدث في كافة المجالات ، وذلك لما توفره هذه العوامل من بيئة ملائمة لتطبيق آليات تساعد في الوصول إلي تحقيق الأهداف التي نشأت من اجلها المنظمات العامة وتحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بها وتفعيل دور المواطنين وأصحاب المصالح والمستفيدين من الخدمات المقدمة من هذه المنظمات.

ورغم الجهود المبذولة في مصر من اجل تحقيق فاعلية وكفاءة المنظمات العامة، إلا انه ما زال تعاني هذه المنظمات العديد من السلبيات التي تؤثر علي كفاءتها وقدرتها علي تحقيق المتطلبات المنشودة من قبل المواطنين، فقد ساد الاعتقاد خلال العقود القليلة الماضية إن ضعف كفاءة المنظمات العامة في مصر يعود إلي سوء السياسات المتبعة في إدارتها وضعف كفاءة الموارد البشرية داخل هذه المنظمات، علاوة علي عدم تبني مبادئ ومعايير الحوكمة كأحد الأدوات الفعالة التي تنادي بها المنظمات الدولية ذات الصلة من اجل تحقيق دور فعال للأفراد والمستفيدين من القيام بالرقابة والمساءلة علي أداء هذه المنظمات.

### أولا : الإطار العام للدراسة :

#### 1- الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال والتي تساعد دون شك علي بلورة فكر الباحث وتحديد الإطار الملائم للدراسة، والمنهجية والبناء علي ما سبق أن توصلت إليه هذه الدراسات:

#### أ. الرسائل المتعلقة بالحوكمة :

هدفت دراسة (ناصر، 2020) للتعرف علي مفهومي الفساد والحوكمة الرشيدة وبيان العلاقة بينهما، ومن ثم التعرف علي خصوصية الفساد في اليمن ،

والتعرف علي أهم المشكلات التي تعيق جهود مكافحة الفساد ، إضافة إلي تقييم مؤشرات الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في اليمن .  
وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي : جاءت المساءلة، والشفافية ومكافحة الفساد في صدارة أجندة سياسات الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في اليمن، وخصوصاً في الخطط والاستراتيجيات التنموية والقطاعية المختلفة، أظهرت الدراسة ضعف بعض عناصر نظام النزاهة الوطني، علاوة على ضعف الشفافية والمساءلة وسيادة القانون في عمل تلك الأجهزة والمؤسسات، ضعف الدور الرقابي لمجلس النواب، ضرورة تنسيق الجهود بين أجهزة ومؤسسات مكافحة الفساد وإعادة تصحيح ما شابها من قصور ومثالب، وتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد على المستوى الوطني مع تحديد جهة محددة للمتابعة والمساءلة ومراقبة التنفيذ، تعزيز دور البرلمان في مراقبة كافة أعمال الحكومة، وزيادة فعاليته في ممارسة حقه الدستوري في الرقابة على أجهزة الدولة.

هدفت دراسة (طلعت،2020) للتعرف علي مدي تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق كفاءة خدمات عالية الجودة وضمن حقوق المواطنين، وتطبيق مبادئ العدالة ومتطلبات تطبيق الحوكمة بمجلس أمناء مدينة أسيوط الجديدة، ودراسة النظم واللوائح التي تحكم العمل بالوحدات والأنشطة الخدمية بالمدينة وكيفية رفع كفاءة العمل بها، وكيفية الاستفادة من تطبيق معايير الحوكمة في تحسين ذلك.  
وقد توصلت الدراسة إلي النتائج الآتية : ضرورة تقييم الإجراءات المتخذة من قبل مجلس أمناء المدينة بالاعتماد علي المساءلة الديمقراطية، وتمكين المواطنين من مساءلة المجلس ومراقبة أداءه، ولتطبيق الشفافية لابد من وضع لائحة قانونية منظمة تعرض القوانين والضوابط بكل شفافية للمواطنين للكشف عن وجود أي تلاعب أو خرق للقوانين والضوابط، والتعامل مع شكاوي المواطنين بصورة موضوعية، وان يكون لمجلس الأمناء موقع الكتروني يتيح

الاطلاع علي كفاءة القرارات ونشر المعلومات الخاصة عن بأعمال مجلس الأمناء ،ضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط المسؤولية داخل مجلس الأمناء، وضع معايير واضحة لتحقيق تكافؤ الفرص أمام كل المواطنين واحترام قيم العدالة والمساواة، وعدم التمييز بين المواطنين عند تقديم الخدمة. وقد هدفت دراسة (ابواليزيد، 2019) إلي تحليل الحوكمة الرشيدة وتأثيرها علي عدالة توزيع الدخل في مصر، وقياس قوة وحجم تأثير الحوكمة الرشيدة علي عدالة توزيع الدخل في مصر منطلقاً في قياس الحوكمة الرشيدة من خلال مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) التي نشرها البنك الدولي لأول مرة في عام 1996، لقياس مدى مساهمة الحوكمة في ارتفاع مستوى كفاءة و فعالية الحكومة، ومكافحة الفساد، و استغلال الموارد الاستغلال الأمثل، وإنفاق حكومي فعال، وبيئة مواتية للقطاع الخاص، وزيادة الإنتاجية المحلية، وضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية مما يعزز من عدالة توزيع الدخل بالدولة.

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج الآتية: ازدياد عدم المساواة في الدخل وارتفاع معدلات البطالة والظلم الاقتصادي، لاسيما في البلدان النامية وتسييل الضوء علي دور الحكومات في تحقيق توزيع أفضل للدخل قد زاد بشكل كبير ما دعي إلي أهمية الحاجة إلي الحوكمة وأظهرت النتائج أن الحكم الرشيد له تأثير كبير علي المساواة في توزيع الدخل في مصر، ضرورة توفير بيئة مسؤولة في المنظمات تساعد علي تطبيق معايير الحوكمة بشكل يضمن تحقيق اعلي استفادة من الحوكمة في المنظمات الحكومية وضرورة إيجاد وسائل للاتصال والرقابة بين الإدارة العليا والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية وتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة، إعادة هيكلة نظام الرقابة الداخلية داخل المنظمات الحكومية من أجل تطبيق أفضل عناصر الرقابة بالاعتماد علي معايير الحوكمة، ضرورة الاهتمام بالأجور والحوافز للعاملين من اجل تحقيق الكافية

المعيشية التي تساعد علي تحسين أداء العاملين وتوفير عناصر المساواة والعدالة في الحقوق والترقيات.

هدفت دراسة (عبدالمحسن، 2018) إلي التعرف علي مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية ومستوي تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية تبعا لمتغيرات نوع الكلية، الدرجة العلمية، الحصول درجة الدكتوراه، المنصب القيادي في الجامعة، واعتمدت الدراسة علي بحث جميع أعضاء التدريس بالجامعة والبحث فيما إذا كان مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بجامعة المنوفية فعال وان تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة كذلك ، كما بحثت في وجود علاقة ارتباطيه قوية طردية وموجبة بين مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية.

**وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :** ضرورة الاختيار الجيد للنظم واللوائح التي تكفل تحقيق مبادئ المساواة والشفافية والاهتمام بدقة المعلومات الواردة عن العاملين وتسكين العاملين في الاختصاصات المناسبة لهم وأهمية الاختيار المناسب لأدوات الحوكمة والتطبيق الشامل لمبادئها والعمل علي توظيف والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية في انجاز أنشطة الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد هدفت دراسة (الحايك، 2016) للتعرف علي مدي دور الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، والبحث في مدي قدرة الحوكمة علي دعم المؤسسات في مواجهة إي أزمات إدارية، ومدي دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات وذلك من خلال دراسة العاملين في المديرية العامة للجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين والأشخاص المتعاملين مع المديرية العامة للجمارك.

**وقد توصلت الدراسة إلي النتائج الآتية :** تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات الحكومية أصبح امراً هاماً وضرورياً في عملية التنمية الاقتصادي كما يؤثر

ايجابيا علي تحسين أداء العاملين وتقديم الخدمات للجمهور، كذلك ضرورة تطوير وتحديث الأنظمة والقوانين لتواكب متطلبات الحوكمة وتعزيز قواعد الإفصاح والشفافية لدي المؤسسات الحكومية وضرورة تطبيق الطرق الحديثة في عملية تقييم أداء العاملين وقياس مدي كفاءة العاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم واقترحت الباحثة إنشاء جهاز مركزي للتنظيم والإدارة مقره العاصمة دمشق علي غرار جمهورية مصر العربية لتقديم الاستشارات والدعم الإداري.

وقد هدفت دراسة (الوكيل، 2019) إلي التعرف علي علاقة الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف علي علاقة واثربني القيادات الإدارية للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال دراسة مجتمع الدراسة المتكون خلال عينة حصرية ومسح شامل لقيادات الحي و العاملين بحي شرق مدينة نصر.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن هناك علاقة تأثير بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في حي شرق، حيث ان الحوكمة نظام أخلاقي يحسن أداء الأفراد والمؤسسات ويساعد علي وضع الأطر التنظيمية التي تتسم بمعايير اللامركزية والمساءلة وتوزيع السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة تطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي لحي شرق مدينة نصر وإعادة تهيئته بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة خاصة معايير الشفافية والعدالة والمحاسبة، وضرورة وضع خطط تدريبية لتدريب العاملين والقيادات الإدارية مبنية علي مبادئ وتطبيقات الحوكمة، وإعادة النظر في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره باستخدام أساليب تقييم وقياس توافق معايير الحوكمة ليساعد في تحسين الأداء.

وقد هدفت دراسة (محمد، 2010) للتعرف علي أهمية الحوكمة في قطاع البترول في مصر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري في القطاع مما لها من دور في تصميم ومتابعة أعمال الجمعيات العمومية للشركات في القطاع،

ومراقبة أعمال المجالس ومهامها وأدائها وتمكين المساهمين في القطاع من الاطلاع علي بيانات الأداء والانجاز والإرباح، وذلك تطبيقا لمبادئ الحوكمة التي تتادي بالشفافية والإفصاح والمساءلة.

**وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :** ضرورة توفير فرص المساءلة والالتزام والمساءلة والتزام القيادات وخضوع جميع العاملين لسيادة القانون ويتم بوضع أسس ومعايير إدارية وقانونية للمحاسبة والمسئولية وتوفير الشفافية والإفصاح المستمر عن المعلومات المتعلقة بسير العمل وخططه وحقوق العامل والاهتمام بالتدريب وزيادة المخصص له في الموازنات والتركيز علي البرامج والدورات الخاصة بالحوكمة وتقييم الأداء باستمرار، ضرورة التمسك بالمبادئ الأساسية للحوكمة من اللامركزية والشفافية وسيادة القانون والإفصاح.

### **ب . الرسائل المتعلقة بتحسين أداء العاملين:**

فقد هدفت دراسة (خليفة، 2020) التعرف علي دور التطوير التنظيمي في المساهمة في تحسين الأداء لدى عينة من المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا-الوسطى-التنفيذي) في بعض البنوك المصرية، والبحث في وجود علاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء لدى الموظفين.

**وقد توصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:** ضرورة السعي الدائم لتجديد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم ليشعر العاملين بمسئوليتهم نحو مؤسساتهم وأهميتهم مما يزيد من رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسن أدائهم، أن القيادة التحويلية الناجحة مصدر نجاح للمنظمة ككل فهي المسئولة عن توحيد جهود المرؤوسين

وتقبلهم لعملية التغيير لتسهيل إجراء التطوير وتحقيق الأهداف وأن تعلم مهارات جديدة لدى الموظفين بالبنوك موضع الدراسة يؤدي لتحسين الأداء المهني وبالتالي تحسين أداء البنوك مما يعني إدراكهم للتأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي علي تحسين الأداء وضرورة تهيئة البيئة المناسبة وتوفي الإمكانيات اللازمة لتطبيق متطلبات التطوير التنظيمي وزيادة فرص العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات لان ذلك يساهم في رفع وتحسين أداء الموظفين وضرورة الاهتمام بتطوير نظام المكافآت والحوافز وربطه بالأداء المتميز للعاملين لما في ذلك من دور ايجابي في زيادة الرضا لدي العاملين وبالتالي تحسين أداءهم.

وقد هدفت دراسة (محمد، 2020) إلي التعرف علي أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء موظفي الشركات التابعة لمواني ابوظبي، والتحقق من مدي تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية: أن السلوك الغير أخلاقي للموظف ينبثق من التفاعل المعقد بين الموظف والإدارة ومدي تطبيق القواعد التنظيمية والرقابية وقواعد السلوك علي الموظفين، وضرورة تخصيص ميزانية للبرامج التدريبية الخاصة بالقيادة الإدارية والسلوك الإداري للموظفين مع تخصيص وقت للتدريب لرفع الوعي بسلوك الموظفين والقيادة وصناعة القرار لتجنب المشاكل الإدارية، ضرورة خلق نظام مكافئات معتمد علي الأداء الجماعي للقسم أو الإدارة أو الوحدة الإدارية لتشجيع العاملين والمديرين علي الاهتمام بالجوانب التنظيمية والسلوكية لتسهيل العمليات الإدارية، ضرورة إنشاء إدارة خاصة لبحث شكاوي وتظلمات الموظفين تتبع الإدارة العليا في الإدارات من أجل خلق نوع من التواصل المباشر مع العاملين لضمان العدالة ورفع حالة الانتماء لدي الموظفين والعاملين داخل المنظمات و ضرورة تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح في كيفية

اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمة من أجل سهولة رقابتها والاعتراض عليها والمشاركة في صناعة القرار الذي يخدم عملية تطوير وتحسين أداء العاملين داخل المنظمة.

وقد هدفت دراسة (حمزة، 2020) إلى قياس أثر تقييم الأداء والتحفيز على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة، للتعرف على تقييم الأداء وأنواعه، ومتطلبات الرضا الوظيفي، ومدى رضا العاملين عن عمليات تقييم الأداء، والعلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على وزارة الزراعة المصرية.

وقد توصلت إلى النتائج الآتية: أنه يوجد تأثير جوهري لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل، حيث أظهرت نتائج الارتباط والانحدار إشارة موجبة، وأن التقييم العادل لهم داخل الأجهزة الإدارية سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي بوزارة الزراعة وأن انقطاع التواصل بين الإدارة العليا والعاملين يؤدي إلى عدم رضا العاملين عن أهمية المعتقدات والأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها وضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين لتحقيق قدر من الرضا الوظيفي يساعد في تحسين الأداء داخل الإدارات الحكومية، توفير مزيد من عوامل النجاح وتحسين الأداء متمثلة في الدعم المالي والمكافآت والحوافز للعاملين.

وقد هدفت دراسة (ناصر، 2020) البحث في أثر القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، بالتطبيق على بعض المنظمات في مصر، والمتمثلة في إدارة جامعة بنها، شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء قطاع القليوبية، الشركة المصرية للاتصالات قطاع القليوبية، شركة توشيبا العربي، شركة مياه الشرب بالقليوبية.

وتوصلت الدراسة الي الاتي: هناك تأثير ايجابي بين وجود قيادة إدارية أخلاقية علي تحسين أداء العاملين فكلما زاد إدراك العاملين لدورهم في المنظمة التابعين لها تحسن أداءهم، يؤدي إلي تحمل المسؤولية للعاملين داخل المنظمة وتحفيزهم علي تطوير وتحسين أداءهم للوصول إلي مستوي اعلي من الأداء التنظيمي والسلوكي داخل المنظمة وضرورة إيجاد برامج تساعد المنظمة في مواجهة المبكرة للمشكلات وإيجاد حلول لها قبل أن تؤدي إلي تعطل العمل أو تتيح الفرصة إمام الفساد الإداري وضرورة توفير العوامل اللازمة التي تؤثر علي دوافع العاملين وقدرتهم علي العمل بشكل أكثر إنتاجية وتساعد في تحقيق الرضا الوظيفي وتهيئة المناخ الذي يساعد علي تحسين مستوي الأداء .

وقد هدفت دراسة (عبد اللطيف، 2019) للتعرف علي اثر إبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع ابعاد المقاييس المرجعية وعلاقتهم بتحسين أداء العاملين في المنظمات الصحية، والتعرف علي ابعاد تحسين أداء العاملين داخل المنظمات الصحية باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وتقديم إطار مقترح لتحسين الأداء في المنظمات الصحية في المنظمات الصحية في محافظتي القاهرة والشرقية

وقد توصلت الدراسة إلي: أن الإجراءات المعمول بها لا تساعد علي إحداث تكامل بين أعمال الإدارات المختلفة بالشكل الذي يؤدي إلي تحسين جودة الخدمة المقدمة من العاملين في المؤسسات إلي المستفيدين من المنظمات الصحية، ضرورة تنمية المهارات والقدرات لدي العناصر البشرية التي تعتبر ركيزة أساسية في نجاح أي عملية إدارية تعتمد علي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأن هناك علاقة وثيقة في التفاعل بين سلوك العاملين والأداء وان تطبيق قواعد تنظيمية واضحة تعتمد علي معايير الرقابة والشفافية والمساءلة تساعد في تحقيق أداء كفاء وفعال للعاملين داخل المنظمة و ضرورة توفير العدد الكافي من العاملين والأخصائيين، والاهتمام ببرامج التدريب الخاصة بهم من اجل رفع كفاءتهم والعمل علي زيادة الدورات الفنية المتخصصة في كافة

الأقسام داخل المؤسسات الصحية وضرورة توفير نظام من استقبال الشكاوي والبلاغات المقدمة من المرضى لتحسين مستوى كفاءة الخدمة المقدمة وتوافر نماذج تقييم آراء المرضى والعملاء بالمنظمة والعاملين. وقد هدفت دراسة (محمد، 2014) إلي التعرف علي قياس أثر إدارة المعرفة وتطبيقاتها على تحسين الأداء بهيئة ميناء دمياط لتقديم إطار مقترح لتحسين الأداء داخل الميناء.

وقد توصلت إلي النتائج الآتية :إدارة المعرفة وتطبيقها تضمن المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة التي تشجع الإبداع والارتقاء بأداء العاملين داخل المنظمة وأن عدم الرضا لدي العاملين يؤدي إلي تجنب العاملين الاستجابة إلي برامج التدريب والتطوير مما يؤثر سلبا علي تحسين الأداء، عدم وجود ربط بين الإدارات وبعضها البعض يؤدي إلي نقص المعرفة لدي العاملين مما يؤثر علي تجانس وتحسين الأداء، غياب اللوائح الصارمة والتعليمات الرقابية الواضحة وضعف الرقابة تؤدي إلي إهدار المال العام ومخالفة القوانين وظهور وقائع فساد و ضرورة وجود أسس سليمة وشفافة لعملية تقييم الأداء داخل المنظمة وتطبيق المعايير علي كل العاملين بشفافية ومساواة للوصول إلي نتائج تقييم عادلة، ضرورة إعادة الهيكلة الداخلية وإعادة توزيع العاملين حسب تخصصاتهم التعليمية مما يزيد من كفاءة العاملين داخل الإدارات المختلفة وفقا لتخصصاتهم ومستوياتهم التعليمية.

#### ج . التعليق علي الدراسات السابقة :

#### - أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب وهي :
- البحث في مفهوم وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات المختلفة.
- البحث عن العوامل التي تؤثر في تحسين أداء العاملين .
- البحث في مدي مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء.

- تشابه الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في الاعتماد علي المنهج الوصفي .
- البحث في إدارة التفاعل بين سلوك العاملين وتأثيره علي أدائهم داخل منظماتهم.
- محاولة إيجاد نماذج وبرامج تساعد المنظمة في مواجهة المشكلات الإدارية المختلفة.
- إبراز مدي قيمة تطبيق مبادئ الشفافية والرقابة والمساءلة في المنظمات ودورها في تحسين الأداء.

#### - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تركز الرسالة المقدمة من الباحث علي كيفية قياس الأداء وتحسينه بتطبيق معايير الحوكمة علي العاملين في المنظمات الحكومية، حيث لاحظ الباحث أن اغلب الرسائل العلمية المقدمة في مجال تطبيق معايير الحوكمة تتعلق بالقطاع الخاص، حيث تناول الدراسة مفهوم الحوكمة ومبادئها وتحسين أداء العاملين في نفس الوقت، إضافة إلي دراسة العلاقة بينهما، كذلك في الجانب الميداني فقد نفذت الدراسة الحالية علي بيئة خاصة تمثلت في محكمة شمال أسيوط الابتدائية العاملين بأقسامها المختلفة باستخدام قائمة استبيان أعدها الباحث لهذا الغرض تتضمن مقياس لمدي تطبيق مبادئ الحوكمة في محكمة شمال أسيوط الابتدائية ومدي تحسين أداء العاملين بها

كما تبحت الرسالة المقدمة من الباحث علي اعتماد معايير المساءلة و الرقابة والشفافية والعدالة ومكافحة الفساد باعتبارها أهم معايير الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين، وتهدف للتعرف علي مدي دور تطبيق مبادئ الحوكمة علي العاملين في قطاع المحاكم كنموذج للعاملين في المنظمات العامة.

#### 2- المشكلة البحثية:

تعتبر المحاكم احد الركائز الأساسية للاستقرار، كما إن تحسين أداء المحاكم يساهم في إرساء العدالة والديمقراطية وحماية حقوق المواطنين، ويساعد في تنفيذ الخطط القومية لمكافحة الفساد وتطبيق وإنفاذ القانون ومكافحة الجريمة والإخلال بالنظام العام، وفي إطار ذلك تواجه المحاكم العديد من التحديات التي تعرقل من الجهود المبذولة من اجل تفعيل دورها علي الوجه الأمثل.

حيث تعاني محكمة شمال أسيوط الابتدائية كباقي محاكم مصر من عدة مشكلات منها الروتين بالإدارات المختلفة بشكل لا يواكب تطورات التكنولوجيا وطول الإجراءات الإدارية والعديد من التحديات، مما أصبح من الضروري تطوير وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم وتحسين أدائهم وتوحيد الجهود والخبرات من اجل تحسين ورفع كفاءة وفاعلية الخدمة المقدمة من المحكمة.

وعليه تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء علي درجة تطبيق مبادئ الحوكمة داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية والتعرف علي المتطلبات اللازمة من اجل الحد من المشكلات الإدارية التي تضر بالمصلحة العامة، مما دفع الباحث للبحث عن دور الحوكمة وفعاليتها في تحسين وتطوير أداء العاملين بمحكمة شمال أسيوط الابتدائية كأحد المنظمات العامة في مصر.

وفي ضوء ما سبق يمكن ترجمة مشكلات الدراسة في التساؤل التالي الذي يسعى الباحث من خلال الدراسة والتحليل إلي تقديم إجابة واضحة ودقيقة عنه :

"كيف يمكن زيادة فاعلية دور الحوكمة في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين بالمحكمة محل الدراسة؟"

وينبثق من مشكلة الدراسة التساؤلات الفرعية التالية :

أ- ما مفهوم حوكمة المنظمات العامة ؟ وما هي مبادئها ؟

ب - ما مفهوم أداء العاملين ؟ وكيف يمكن تحسين أداء العاملين ؟

ج - هل تطبيق محكمة شمال أسيوط الابتدائية لمبادئ الحوكمة قادر علي تحسين أداء العاملين بها ؟ وكيف يمكن تعظيم ذلك الدور ؟

### 3 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي الدور الذي تلعبه معايير الحوكمة في تحسين أداء العاملين داخل محكمة أسيوط الابتدائية وتكمن الأهداف فيما يلي:

أ - تحديد مدي تطبيق محكمة شمال أسيوط الابتدائية لمبادئ حوكمة المنظمات العامة بها.

ب - استعراض أساليب تحسين أداء العاملين ومدي استخدام محكمة شمال أسيوط الابتدائية لها في تحسين أداء العاملين بها.

ج - بيان دور الحوكمة في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين في محكمة شمال أسيوط الابتدائية.

د - التعرف علي العوامل المساعدة في تطبيق معايير الحوكمة داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية.

#### 4 - أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلي :

أ - من الناحية النظرية (الأكاديمية )

إن هذه الدراسة ستساهم من الناحية الأكاديمية في تعميق وتأصيل الفكر النظري لموضوع الدراسة في مجال حوكمة المنظمات العامة وأداء العاملين، حيث تعتبر هذه الدراسة مساهمة معرفية في إيضاح دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة، مما يشكل إضافة علمية مفيدة في حقل الاختصاص وتغطية للنقص الموجود في هذا المجال.

ب - من الناحية التطبيقية

تتمثل في التعرف علي دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة محل الدراسة (محكمة شمال أسبوط الابتدائية) وتقديم توصيات ميدانية لمتخذي القرارات في تلك المنظمات لوضع إستراتيجية مستقبلية لأدائها تسهم في تفعيل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين مما يطور من خدماتها ويحقق أهدافها.

ج - من الناحية القومية

تهتم الدراسة بتحسين أداء المحاكم والتي تمثل جزء من المنظمات العامة في مصر والتي تلعب دور متميزا في سياسة الإصلاح الإداري والاقتصادي التي تنتهجها الدولة.

د - من الناحية الشخصية

الدراسة أهمية خاصة للباحث نظرا لأنها تتعلق بمحاولة معالجة العديد من المشكلات التي يواجهها الباحث في مجال عمله بأحد المنظمات العامة في مصر (محكمة شمال أسبوط الابتدائية).

#### 5 - فروض الدراسة :

تسعي الدراسة لاختبار الفروض الآتية :

الفرض الاول : إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

ويتفرع من هذه الفرضية الآتي :

أ - هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

ب - هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

ج - هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

د - هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العدالة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

ه - هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مكافحة الفساد كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

الفرض الثاني: تعمل محكمة أسبوط الابتدائية علي تحسين أداء العاملين فيها.

الفرض الثالث : توجد مشكلات تتعلق بأداء العاملين داخل المحكمة.

## 6- منهجية الدراسة:

بناء مع طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الي تحقيقها، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كفيها بتوضيح خصائصها، وكذا كميا بإعطائها وصفا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة فقط بل يتعداه إلى التحليل والتفسير والربط للتوصل إلي نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، وطبقا لذلك تتحدد النقاط التالية :

### أ- مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء علي ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بمحكمة شمال أسبوط الابتدائية، وقد شمل هذا المجتمع (500) مفردة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد علي معادلة سينتين ثومبسون في احتساب حجم العينة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة (218) مفردة، وقد تم توزيع عدد(261) استبيان علي أفراد مجتمع الدراسة وهم العاملين في المحكمة من الأقسام المختلفة، من أجل الوصول الي حجم العينة المطلوب وهو (218) وقد تم استرداد عدد ( 210) بنسبة (96.3 %) وهي نسبة صالحة للتحليل الإحصائي وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية استبيان اعتمدت جميعا لأغراض البحث والتحليل.

### ب - أدوات جمع البيانات :

بالنسبة للدراسة النظرية :

يتم تكوين الإطار النظري من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من المصادر التالية :

الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (internet).

الرسائل العملية المنشورة وغير المنشورة.

الدوريات والمؤتمرات العلمية.

بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم الاعتماد علي أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلي البيانات التي تساعد علي اختبار فروض الدراسة والتعرف علي المتغيرات المراد قياسها، وتم توجيه الاستبيان إلي عينة البحث من العاملين بالمحكمة محل الدراسة بالإضافة إلي الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

ج - طرق معالجة البيانات

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة تمثلت في الآتي:

- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة.

- الانحراف المعياري للتعرف علي مدي انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيراتها ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.

- اختبار الفا كرونباخ Alpha Coefficient Cronbach's لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار علي دراسة العلاقة بين متغيرين وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان.

- اختبار T في حالة عينة واحدة (T - Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجات الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي (3) ام زادت أو قلت عن ذلك ، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

## 7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

أ - حدود موضوعية: حيث تختص هذه الدراسة بتحديد دور تطبيق مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة ومكافحة الفساد من مبادئ الحوكمة في محكمة شمال أسبوط الابتدائية محل الدراسة علي تحسين أداء العاملين بها دون غيرها من مبادئ للحوكمة نظرا لتعدد الأمر الذي يحتاج إلي عدة دراسات

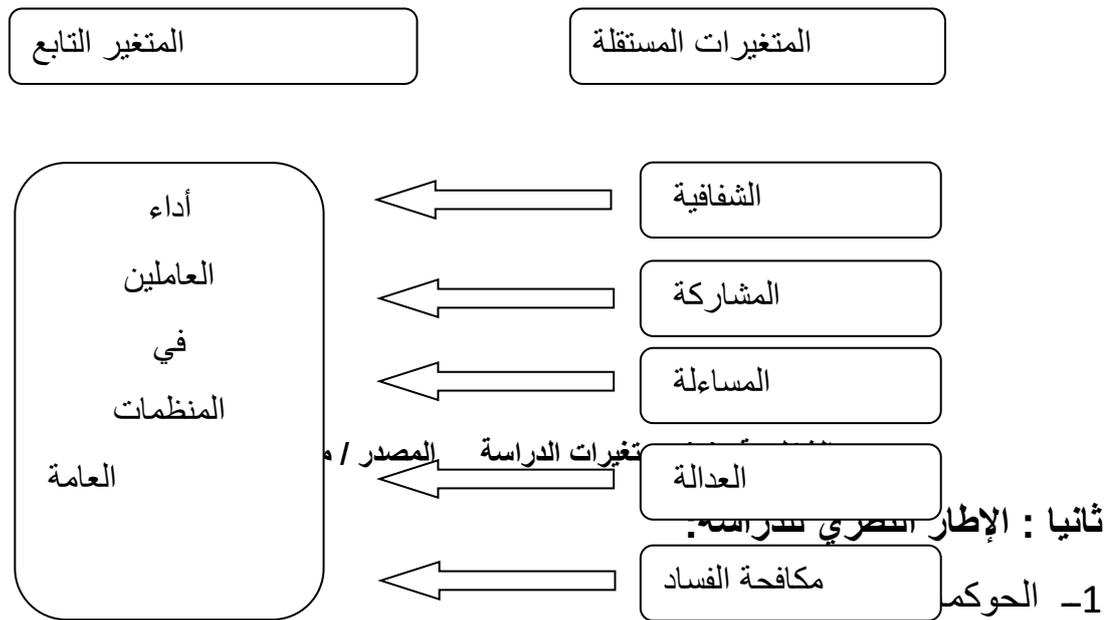
ب - الحدود المكانية: يقتصر مجال تطبيق هذه الدراسة علي محكمة شمال أسبوط الابتدائية دون غيرها من المحاكم وذلك لمحدودية إمكانات الباحث من حيث الجهد والوقت والمال وهو ما يحول دون تطبيق الدراسة علي كل محاكم الجمهورية.

ج - الحدود الزمنية : حيث تغطي الدراسة الميداني الفترة الزمنية من عام 2021 حتي عام 2023 م

## 8- متغيرات الدراسة:

في ضوء عناصر مشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها فان التصور العام لنموذج الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة من خلال الشكل رقم (1) حيث يتكون هذا النموذج من : -  
المتغير المستقل : وهو تطبيق مبادئ الحوكمة وهي الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة ومكافحة الفساد

- المتغير التابع : وهو أداء العاملين في المنظمات العامة



يتناول هذا المحور الإطار المفاهيمي للمنظمات العامة من خلال تحديد مفهوماً ووظائفها وأهدافها وكذلك الحوكمة من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأهم مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة >

## أ - المنظمات العامة

- مفهوم المنظمات العامة:

تناول الباحثين مفهوم المنظمات العامة علي النحو التالي:

عرف (شريف، 2003، ص39) أن المنظمة العامة بأنها كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج وتوفير خدمة عامة بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع أو هي كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانات أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير.

وعرفت (علي، 2015، ص41) المنظمات العامة بأنها كل الهيئات والمؤسسات والأجهزة التابعة للدولة والتي تعمل علي إعداد وتقديم الخدمات والسلع للمواطنين، وتكون ملكية هذه المنظمات للدولة وغير

هادفة للربح انطلاقاً من المسؤوليات العامة للدولة تجاه مواطنيها وتتمثل هذه المنظمات في الوزارات والمصالح والمدارس والمستشفيات وغيرها.

ويري الباحث انه يمكن تعريف المنظمات العامة بأنها : هي كل هيئة أو مؤسسة أو جهاز تنشأه الدولة من أجل تحقيق غرض هدفه المصلحة العامة ، ويقدم خدمات للمواطنين دون الهدف للحصول علي ربح ، وتسعي من خلال ذلك إلي تقديم الخدمات المنوط بالحكومة القيام بها مثل خدمات الدفاع والأمن والتعليم والصحة وغيرها.

— وظائف المنظمات العامة

يري(حجازي ،2016،ص17)، أن وظائف المنظمات العامة تتمثل في:

تقديم الخدمات وتعد هذه الوظيفة الرئيسية للمؤسسات العامة في تقديم خدمات كالتعليم والصحة والنقل والإسكان والدفاع والأمن والقضاء فهي خدمات أساسية يصعب التخلي عنها للقطاع الخاص، والتنظيم وهي عملية تنظيم عمل الأفراد والمؤسسات الخاصة لعدم الإضرار بالصالح العام والتأكد أنهم يفيون المجتمع، حماية المنافسة الاقتصادية حيث تقوم المؤسسات العامة بكفالة تنفيذ العقود وحماية الحقوق الفكرية وتنظيم البيع الاحتكارات وكسر قواعد المنافسة خاصة بالطرق غير العادلة وحماية حقوق العمال من تعسف أصحاب الأعمال في القطاع الخاص وتنفيذ القوانين الاقتصادية وتنظيم الضرائب وتنفيذها والسيطرة علي أنشطة وإجراءات البنوك وقواعد المحاسبة وتداول العملات والاقتراض وتنظيم مساهمات الأجهزة والمؤسسات السياسية في الشؤون الاقتصادية.

أما(العديوي ،2011،ص32) يري أن من أهم وظائف المنظمات العامة:

الأمان والرفاهية والأخلاقيات حيث تقوم الدولة بمهمة محاربة الجريمة وتوفير كافة معايير الأمن والسلامة في بناء وإنشاء المباني والطرق والكباري والمطارات وتقديم الرعاية الصحية وتنظيم الوظائف العامة والعمالة وحماية البيئة، إصدار تراخيص وممارسة الأنشطة والمهن من خلال تنظيم إصدار التراخيص والتصاريح اللازمة وتحديد قواعد ومعايير ذلك وهي احدي وسائل القوة المتاحة لدي المنظمات العامة، التخطيط حيث يتوقف حسن أداء المؤسسات الحكومية علي جودة الخطط والبرامج التي توضع لضبط الأداء وتحديد المهام والمسؤوليات علي مدي جدول زمني محدد.

— أهداف المنظمات العامة :

يري(مقلد ،2001،ص112) أن المنظمات العامة تهدف إلي إشباع حاجات

عامة والتي تمثل في الحقيقة أهداف عامة تسعي الحكومة لتحقيقها للأفراد

والجماعات وهي المبرر الرئيسي لوجوده وتتمثل هذه الأهداف في الآتي :

- **أهداف اقتصادية:** وتتمثل في توفير السلع والخدمات اللازمة لبقاء المجتمع وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتنمية وزيادة كفاءة السياسة الاقتصادية المتبعة لضمان النمو الحقيقي للاقتصاد والنمو والازدهار للمجتمع.

- **أهداف سياسية:** وتشمل تحقيق النظام والاستقرار السياسي وحماية النظام الاجتماعي السائد والتعامل مع المشاكل الخارجية وتحقيق أهداف السياسة الخارجية وحماية المجتمع والدفاع عنه من أي اعتداءات خارجية.

- **أهداف ثقافية** وتتمثل في مسؤولية الحكومة في نشر التعليم وتوفيره لأفراد المجتمع فالنهوض بمستوي التعليم في مراحلها المختلفة ونشر الثقافة بين أفراد الشعب وتشجيع الأدب والفن والثقافة الجماهيرية وتبادل الثقافات بين المجتمع وغيره من المجتمعات الأخرى.

- **أهداف دينية** وتتمثل في إشباع الحاجات الدينية التي تنبع من المعتقدات والإيمان بالكتب السماوية وغالبا ما تتدخل الدولة بإصدار القوانين وإنشاء المنظمات لتحقيق الأهداف الدنية للمجتمع مثال ذلك إنشاء وزارة الأوقاف في مصر.

وبناء علي ما سبق يري الباحث إن من أهم أهداف المنظمات العامة الأتي :

توفير السلع والخدمات الأساسية للمواطنين، تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتنمية وكفاءة الخدمات المتقدمة، تحقيق العدالة والحفاظ علي الأمن وسيادة القانون، القيام بأعمال الرقابة والمساءلة والمحاسبة.

## ب - الحوكمة في المنظمات العامة :

- مفهوم الحوكمة في المنظمات العامة:

بالرغم من شيوع استخدام مصطلح الحوكمة إلا إن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد مفهومه ولقد تعرض مفهوم الحوكمة كمثلته من المفاهيم المتعلقة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية للعديد من الإشكاليات منها صعوبة إيجاد تعريف شامل وإشكالية الترجمة ويكمن ذلك في عدم وجود ترجمة واحدة متفق عليها ، حيث إن المفهوم عرفت العديد من الترجمات هذا المصطلح بشكل لا يعكس دلالاته وأهدافه و لعل أول تلك التي تقدم بها البنك الدولي في تقريره السنوي لعام 1992 تحت عنوان:

" DEVELOPMENT GOVERNANCE AND"

فالبنك الدولي عرف الحوكمة بأنها التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام ويشمل هذا التعريف الأتي:

عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم، قدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السلمية بفاعلية، احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها، ولقد قدم وصفا للحوكمة بأنها إدارة عمومية جيدة ، نظام قضائي مستقل، احترام حقوق الإنسان، هيكل مؤسساتي تعددي و حرية التعبير، مشاركة في اتخاذ القرارات، لامركزية إدارية، وتطوير المنظمات العامة. ( Peter John,2011,p163 )

وعرفت الأمم المتحدة الحوكمة بأنها أداة رقابية يمكن تعريفها بأنها الآليات التي تكفل للإطراف المعنية بالمنظمة سواء كان مواطنين، مستفيدين، أجهزة الحكومة من ممارسة الرقابة لحماية مصالحهم، وقد تعددت هذه الآليات في شكل تطبيق القانون علي الجميع دون تحيز أو محاباة وبمساواة كاملة علي الأفراد داخل المنظمات، المساواة وإتاحة الفرصة إمام جميع البشر، الشفافية وحرية نقل

وتبادل المعلومات داخل المنظمات وخارجها، الاستجابة لخدمة جميع من لهم مصلحة في المنظمة، بناء التوافق بين المصالح المختلفة، المساواة، الرؤية الإستراتيجية. (Miller L. & Others,2010,p12)

وقد أشار (المسلماني،2017،ص93) إلي إن الحوكمة تعني فلسفة منهجية ونظام إدارة متطور يعتمد عناصر متداخلة كالإفصاح والمتابعة والمساءلة ضمن نظام شفافية يحقق الإدارة الناجحة للمؤسسة ويؤمن العلاقة التفاعلية ما بين الأطراف المدير والكادر والجمهور ليحقق أفضل النتائج في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويضمن سياسة البقاء التفاعلية والاستدامة الفاعلة.

ويري الباحث انه يمكن إن نلخص معني الحوكمة أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلي تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمات العامة.

إذا هي منهج إدارة يزود المنظمات العامة بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات بكفاءة، وهي تضع الإطار لاتخاذ القرار الأخلاقي والإجراءات الأخلاقية للإدارة داخل المنظمة علي أساس من الشفافية والمحاسبة والأدوار الواضحة المحددة للموظفين وتؤكد علي الأداء مستخدمة المتابعة والتقييم والتحسين والتطوير لتحقيق أفضل أداء.

وبالتالي فإنه يمكن تحديد الأطراف المعنيين بتطبيق الحوكمة وهي :  
الدولة وسلطاتها التشريعية والتنفيذية والقضائية، المنظمات بأنواعها عامة وخاصة وأهلية، المواطنين مستفيد من الخدمة المقدمة أو موظف في المنظمة.

#### — أهمية حوكمة المنظمات العامة في الآتي :

تعمل علي الحد أو التقليل من حجم الفساد الإداري والمالي المنتشر في المنظمات، وتساعد علي وضع القوانين والقواعد التي تمثل الإطار التنظيمي للمنظمة وذلك من خلال تحديد أهداف المنظمة وإمكانية تحقيق تلك الأهداف، كما تفرض تنسيق بين الإدارة والموظف والمتعاملين مع المنظمة بهدف الرقابة علي أداء العمل والوصول إلي الأهداف المطلوبة، وتحسن من عمل المنظمة من خلال الإفصاح التام عن البيانات التي تقدمها المنظمة بكل نزاهة وشفافية، وتزيد من كفاءة وفاعلية الأداء بحيث تمكنه من مواكبة التطور التكنولوجي التي وصلت إليه الدول المتقدمة. (باز،2015،ص79)

كما اشار(الخضري،2007،ص58) الي أن الحوكمة تحمي المنظمة من الوقوع في الأخطاء التدقيقية والمحاسبية من خلال التزامها بالقواعد والمعايير والقوانين وهذا يساهم في استقرار نشاط المنظمة وتجنب الأزمات المالية لها، وتساهم في توزيع المسؤوليات والحقوق بين الأطراف المختلفة في المنظمة بهدف رفع أداء الموظفين وأصحاب المصالح.

وبناء علي ما سبق يري الباحث انه يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في المنظمات العامة في المساعدة علي مكافحة الفساد، المساعدة في أعمال الرقابة علي المنظمات، زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات العامة، تعزيز قيم

المشاركة والإفصاح والشفافية والمساءلة، تحسين أداء العاملين داخل المنظمات العامة، وتوفير خدمة مقدمة من قبل المنظمات العامة تتسم بالجودة والكفاءة.

### أهداف الحوكمة في المنظمات العامة

تتمثل أهداف الحوكمة في الآتي :

- يري (رضوان، 2019، ص79) أن من أهم أهداف المنظمات العامة:
- زيادة نسبة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة.
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة في العاملين في المنظمات العامة ومدى التزامهم بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة والحد من استغلال السلطة العامة لإغراض خاصة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين .
- وأضاف (حمزة، 2023، ص114) أن للمنظمات العامة أهداف تتعلق بتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة، العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي والإداري للمنظمات العامة، رفع مستوي قدرات المنظمات العامة من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر، إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

وبناء على ما سبق يري الباحث ان الحوكمة تهدف بصورة رئيسية إلى تحقيق كفاءة الأداء داخل المنظمات العامة وذلك بوضع نظام كفيل بتقليل الفساد وتضارب المصالح والتصرفات غير القانونية وبالإجمال يكمن القول بان الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق الحوكمة في المنظمات العامة كالاتي :

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة أداء المنظمات وأصحاب الصلاحيات فيها.
- تحقيق الحماية اللازمة للمتعاملين مع المنظمات والهدف من ذلك تحقيق المساواة وتحقيق المصلحة العامة.
- زيادة ثقة المواطنين في المنظمات العامة وتحسين الصورة الذهنية مما يساهم في رفع حالة الانتماء الوطني وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة.
- رفع حالة الانتماء لدي العاملين داخل المنظمات العامة من خلال الشعور بالمساواة والعدالة وتكافؤ الفرص.
- التأكيد على الاعتبارات الأخلاقية في العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات العامة.

### ج - مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة :

بالنظر إلى الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة والتي اتفقت في علي إقرار مجموعة من المبادئ مثل المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة

والاشتمال، الفعالية والكفاءة، المحاسبة والرؤية الإستراتيجية، باعتبارها ضرورية وأساسية القيام الحوكمة.

ويهم الباحث عرض أهم هذه المبادئ تباعا والتي تتعلق بالحوكمة في المنظمات العامة والتي يري الباحث أن من أهمها الأتي :

### - المشاركة:

فقد عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي NDP حدد تعريف أكثر شمولاً للمشاركة بأنها حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة. (UNDP,2009,p13)

ويري الباحث انه يمكن تعريف المشاركة في المنظمات العامة هي تمكين العاملين في المنظمات العامة من المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار كما هي المشاركة في تحمل عبء ذلك، ومن خلال ذلك يتحقق تفاعل بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة العامة مما ينعكس ذلك بشكل ايجابي على الخطط والقرارات المتخذة، وتساعد في التواصل والتفاعل وتبادل الآراء والخبرات.

وبالتالي تحقق المشاركة الأهداف التالية: تساعد العاملين على تنظيم أنفسهم في منظماتهم بالشكل الذي يساعدهم في تحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم، تمد جسور الثقة وترفع حالة الانتماء بين العاملين والمنظمة، تصوب وتحسن القرار المتخذ حيث يتم إشراك المنفذين له في التخطيط له، تتيح مساحة للتعبير عن الأفكار والآراء بشكل ينمي حالة الإبداع والابتكار في المنظمة.

### - الشفافية :

يعتبر (عبد اللطيف،2020،ص57) الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة وتعتمد على التدفق الحر للمعلومات وفقا للقواعد بحيث توفر المنظمة لأصحاب المصالح معلومات كافية و شاملة عن أدائها ليسهل مراقبتها ومساءلتها، فهي التزام على المنظمات والمسؤولين نحو المواطن وأصحاب المصلحة ويجب على المنظمات العامة أن تنظر إلى المعلومات على انه حق للمواطن في الإفصاح عن المعلومات الخاصة والوصول للمعلومات الخاصة بحقوق المواطنين والخدمات التي يحق لهم الحصول عليها، بالإضافة إلى توفير المعلومات عن اللوائح المتوقع أن يلتزم المواطنون بها.

و مما سبق يري الباحث انه يكن تعريف الشفافية في المنظمات العامة بأنها توفير المعلومات والبيانات اللازمة عن اللوائح والتعليمات والقرارات المتخذة داخل المنظمات العامة لأصحاب الصلة و المستفيدين من الخدمات المقدمة من هذه المنظمات، وبالتالي فان تطبيق الشفافية يحقق خلق بيئة تتاح فيها المعلومات بشكل يمنع الفساد، وتتيح قنوات اتصال مفتوحة مع أصحاب المصلحة، وتساعد في وضع إجراءات ومعايير واضحة لاتخاذ القرار.

### - المساءلة :

تعتبر المساءلة احد الشروط المسبقة للحكومة حيث تهدف المساءلة إلى إخضاع المسؤولين أو من أوكلت لهم صلاحيات سواء كانوا منتخبين أو معيّنين إلى المساءلة حول استخدام صلاحياتهم ومدى تنفيذ واجباتهم وتحملهم المسؤولية عن أعمالهم .

وترى (مصلح، 2013، ص66) أنه يمكن تحقيق مساءلة المنظمات العامة من خلال النظم الداخلية التي تحكم سلوك مختلف المنظمات العامة وذلك لحماية المصالح العامة كما يمكن أيضا تحقيق مساءلة الحكومة من خلال الوسائل المباشرة ويتم ذلك باستجواب الحكومة أجهزتها عن تصرفها و عن أدائها وعن النتائج التي تخص الناس أو الأطراف الخارجية وتتطلب مساءلة الحكومة وجود نظام جيد للإدارة يشتمل على رقابة داخلية للتأكد من تحقيق الفاعلية والكفاءة في خدمة المصالح العامة بالإضافة إلى مجموعة من المنظمات التي تكونها الحكومة للإجابة مباشرة على استفسارات الناس.

ومما سبق يري البحث أن المساءلة في المنظمات العامة هي مجموعة الإجراءات التي يتم بمقتضاها التحقق من صحة القرارات المتخذة، وحسن التصرف والأداء من قبل المسؤولين كلا حسب مسؤوليته وصلاحيته، والتحقق من أن ذلك وفق المعايير والتعليمات القانونية المعمول بها. وبالتالي فإنها تساعد تحديد وقياس مدى كفاءة الأداء الذي يتم داخل المنظمات العامة، و تؤدي عملية المساءلة إلي تحسين مستوى الأداء داخل المنظمات العامة، حيث تضع معايير للأداء من أجل الالتزام بها من قبل أصحاب الصلاحيات داخل المنظمات، و تعد المساءلة من أهم مكونات العملية الإدارية، وتراقب معدي تطبيق الخطط الموضوعة والسياسات المعدة من قبل الإدارة العليا، وتعد مدخلا لتحقيق الثقة المتبادلة داخل المنظمات العامة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية من جهة، وبين العاملين في المنظمة و المتعاملين معها من جهة أخرى .

## - العدالة :

تعتبر العدالة من المبادئ التي يسعى لإقرارها المجتمع الدولي باعتبارها احد أهم مبادئ الحوكمة سواء في المنظمات العامة أو غيرها لأنها تساعد في المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين، فهي تصور إنساني يركز على تحقيق التوازن بين جميع أفراد المجتمع من حيث الحقوق، ويحكم هذا التصور أنظمة وقوانين يتعاون في وضعها أكثر من شخص بطريقة حرة دون أي تحكم أو تدخل، وهذا حتى تضمن العدالة تحقيق المساواة بين جميع الأشخاص داخل المجتمع.(عمر، 2011، ص14)

ويري الباحث ان العدالة هي إعطاء الحقوق والإنصاف وعدم الظلم والاستقامة والمساواة، ويحقق تطبيق العدالة الرضا العام لدي المواطنين والعاملين، وتعزز الأخلاق وتحارب الفساد وتؤدي إلي جودة نظام الرقابة والمتابعة، وتساعد مشاركة الأطراف المعنيين في اتخاذ القرار وتحقيق الصالح العام.

## - مكافحة الفساد:

عملية مكافحة الفساد تساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وتحسن من الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة ويجعله كفاء وفعال، ويؤدي إلي زيادة الإنتاج ، وتضمن عدم تضارب المصالح وتفضل تبادل المعلومات وتقديمها للجهات المعنية بالرقابة والمتابعة، وتحتاج عملية مكافحة الفساد إلي تطوير البنية السياسية والتشريعية الداعمة لمكافحة الفساد، وتطوير بنية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزيادة الوعي المجتمعي بأضرار الفساد، وتضمن قيم النزاهة والشفافية في أهداف المنظمات العامة والخاصة. (السجان، 2023، ص46)

## 2 - تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة:

يتناول هذا المحور الإطار المفاهيمي لمفهوم الأداء والعوامل المؤثرة عليه وأهمية تقييم الأداء والمعوقات التي تؤثر علي تحسينه وخطوات تحسين أداء العاملين في المنظمات

### أ - مفهوم أداء العاملين

هو محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل(رضوان ،ص 79) "

كما عرفته(شهاب،2014،ص197) الأداء بأنه هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة ويقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد.

يري الباحث أن دراسة مفهوم الأداء وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة وتطويرها يؤدي إلي الوصول إلي الهدف المطلوب للمنظمة وهو تحسين أداء العاملين فيها ولعل من أهم أساليب تحسين الأداء هو تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة.

### ب - العوامل المؤثرة علي أداء العاملين داخل المنظمات العامة:

يري (المحمدي،2019،ص26) أن هناك من العناصر التي تؤثر علي أداء الأفراد داخل المنظمات العامة حصرها في نوعين رئيسيين هما:

#### - العوامل الداخلية :تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

العنصر البشري الذي يشكل أهم مورد في المنظمة فوجود عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها يؤدي إلي تنمية وتحسين العمل وجهد أكبر وأداء أفضل.

- الإدارة: حيث لها مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسئولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

— **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة.

— **بيئة العمل:** وتشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والعيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

— **طبيعة العمل:** يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمنظمة.

— **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

أما العوامل الخارجية يشير إليها (محمود، 2017، ص37) وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

— **البيئة الاجتماعية والقانونية:** ومنها العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمر الدين، المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

— **البيئة السياسية والقانونية:** ومنها طبيعة النظام السياسي، مدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، مدى كفاءة تشريعات التنظيم والرقابة والمحاسبة.

— **البيئة الاقتصادية:** الإطار العام لاقتصاد الدولة، مستوى دخل الأفراد، مستويات الأجور، تطبيق الحد الأدنى للأجور، تطبيق سياسات الحماية الاجتماعية.

### ج - أهمية تقييم أداء العاملين:

تجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يأتي:

- تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع البرامج التدريبية وتطوير اللازمة.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت. (عبدالباقي، 2012، ص257)  
كما أشار (عبدالنبي، 2016، ص191) إن أهمية تقييم العاملين تتمثل في :  
يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، ويساعد علي إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء، يُمكن الإدارة من التحقق فيما إذا تم تحقيق أهدافها أم لا، يؤدي إلى المقارنات الصحيحة بين البرامج وإقرار التي ينبغي الإبقاء عليها.

#### د – معوقات تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة

- تري (الشمي، 2017، ص32) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلبا علي عملية تحسين أداء العاملين وهي :
  - الصعوبة المتعلقة بتوفر الكفاءات العلمية والمؤهلات الأزمة من اجل الحصول علي حسن الأداء في المنظمة.
  - ضعف الموارد سواء المالية أو البشرية المطلوبة من اجل تنفيذ خطط تحسين الأداء.
  - غياب الاهتمام الفعلي من طرف الإدارة العليا بالقيام بتنفيذ برامج تحسين الأداء.
  - الثقافة السائدة لدي العديد من موظفي القطاع الحكومي بشأن طبيعة العمل والتي تؤثر بشكل سلبي في الأداء.
  - غياب الخطط القومية من اجل رفع كفاءة وتحسين أداء العاملين علي مستوى الجهات الحكومية المختلفة.
  - تأخر نظم التعليم الجامعي وتدني مستويات برامج التدريب للخريجين الجامعات والموظفين حديثا.
  - غياب عناصر الحوكمة داخل المؤسسات مما يؤثر سلبا علي تحسين الأداء.
- عدم تفعيل القوانين واللوائح التي تحكم العمل في المنظمات الحكومية سواء الخاصة بالمحاسبة والترقيات وسلم الأجور

#### ه – خطوات تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة

تمر عملية تحسين الأداء بمجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي :

- **الخطوة الأولى تحليل الأداء:** وتقوم عملية تحسين الأداء من خلال إدراك المشاكل المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المعوقات التي يمكن أن تحدث أثناء تطبيق الخطط و الهدف من خطوة تحليل الأداء هو محاولة التحكم في الفجوة بين الوضع الفعلي والوضع المرغوب للأداء، حيث الوضع الفعلي يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا والوضع المرغوب وهو يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.

**الخطوة الثانية البحث في الأسباب:** ويقصد بها تحليل أسباب وجود الفجوة في الأداء حيث تعمل المنظمة علي جمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار الوسيلة المناسبة لتحسينه ومن ضمن هذه الأسباب نقص المعرفة والمهارات لدي العاملين، عدم توافر الإمكانيات اللازمة لأداء المهام المطلوبة، ضعف سياسيات التحفيز التي تنتهجها المنظمة، قصور في أنظمة التدريب والرقابة والمتابعة داخل المنظمة(محمد،2019،ص109).

**الخطوة الثالثة اختيار طرق تحسين الأداء:** حيث يكون علي الإدارة في المنظمة اختيار الطريقة الملائمة التي تراها من اجل حل المشكلات والمعوقات التي تؤثر علي أداء العاملين للوصول إلي اعلي مستويات للأداء المطلوب

**الخطوة الرابعة تطبيق طريقة تحسين الأداء المناسبة:** ويكون ذلك بعد فحص دقيق للطرق المتاحة واختيار أفضلها من حيث التكلفة وسهولة التنفيذ من قبل العاملين وتماشي الطريقة مع أهداف وطبيعة المنظمة.

**الخطوة الخامسة مراقبة وتقييم الأداء:** حيث لا يتوقف تحسين الأداء عند اختيار الطريقة الملائمة لذلك فقط بل يتوجب علي المنظمة متابعة الأداء حتي تضمن تحقيق اعلي مستويات الأداء المطلوبة للوصول إلي أهداف المنظمة.(سايرت،2015،ص66)

### 3 - دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة

يتناول هذا المحور عرض كيفية الاستفادة من مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة ومكافحة الفساد باعتبارها من أهم مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة وما هي المؤشرات التي تقيس مدي نجاح تطبيق هذه المبادئ في المنظمات العامة.

#### أ - دور الشفافية في تحسين أداء العاملين:

يري(ياسين،2020،ص69) انه يتطلب تطبيق مبدأ الشفافية في المنظمات العامة مجموعة من الاجراءات منها تنظيم برامج توعية للعاملين حول طبيعة ومهام المنظمة، والواجبات التي ينبغي القيام بها كما يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية، اعتماد الكفاءة في المكافئات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية، إتاحة المعلومات التي يمكن توفيرها للجمهور بسهولة ويسر، تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية وإجراء عملية تقييم الأداء وفقاً لقواعد معلنة.

أما بشأن المؤشرات التي تقيس مدي نجاح تطبيق الشفافية منها : مدي توافر وثائق واضحة حول أهداف المنظمة وفلسفة عملها وبرامجها وإتاحة هذه الوثائق للجمهور، توفير المعلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمنظمة وكذلك نظام العاملين، إتاحة التعليمات والإرشادات والمستندات المطلوبة من المواطنين للحصول علي الخدمة المقدمة من المنظمة، مدي إشراك الجمهور

من المقترحات والشكاوي والتعليق عليها، إتاحة الحق للمواطنين للاطلاع علي القرارات والحصول علي المعلومات وفقا للحقوق الدستورية.(القحطاني،2021،ص 139)

#### ب - دور المساءلة في تحسين أداء العاملين:

يتطلب تطبيق مبدأ المساءلة في المنظمات العامة مجموعة من الاجراءات منها وضوح قواعد النظام داخل المنظمة حيث يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، عدالة تطبيق الإجراءات حتي يتقبلها العاملين في المنظمة، تناسب قدر المسؤولية علي قدر السلطة الممنوحة والصلاحيات للعاملين داخل الأقسام المختلفة، القيام بأعمال المراقبة والمساءلة بشكل دوري داخل المنظمة وعلي كافة المستويات الإدارية، التدرج في العقوبة في حالة وجود مخالفات (ديلسر،2020،ص17).

أما بشأن المؤشرات التي تقيس مدي نجاح تطبيق المساءلة منها: وجود آليات لاتخاذ إجراءات مساءلة العاملين من عدمه مثل تقديم شكاوي، وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم واتخاذ إجراءات مساءلة، وجود نظام لمراقبة وضبط أداء المسؤولين من حيث النوعية وعدم الكفاءة أو العجز وإساءة استعمال الموارد، مدي توافر الإجراءات والتدابير تحدد متى وكيف يمكن الإبلاغ عن أي سلوك يتنافى مع المعايير الأخلاقية، مدي وجود اختصاصات ومسئوليات العاملين واضحة ومحددة بكل دقة.(علي،2022،ص96)

#### ج - دور المشاركة في تحسين أداء العاملين:

يتطلب تطبيق مبدأ المشاركة في المنظمات العامة مجموعة من الإجراءات منها أن يتوفر لدى الفرد الدافع على المشاركة الإدارة الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا يجب أن ينبثق من إيمان الفرد بأن تحقيقه لأهدافه الشخصية هو تحقيق لأهداف المنظمة، وإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو بمثابة عامل مساعد في تحقيق أهدافه، وأن يتوفر للفرد الاستعداد الذهني والنفسي للمشاركة الفاعلية، وأن يتوفر لدي العاملين القدرة على الاتصال من خلال إرسال المعلومات، واستقبال واستيعاب المعلومات الواردة وخلق الشعور بالأمن داخل المنظمة لدي العاملين، وأن لا تمنعهم من المشاركة وأن لا يترتب على مشاركتهم في الآراء أية أضرار.(العنزي،2023،ص618)

أما بشأن المؤشرات التي تقيس مدى نجاح تطبيق المشاركة منها: مدي مشاركة العاملين في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار، تخصيص اجتماعات دورية يشارك فيها العاملين يبدون فيها آرائهم ومقترحاتهم، مشاركة العاملين في قسم معين في اختيار مدير القسم، تمثيل جميع الأقسام في الاجتماعات الدورية المنعقدة، قيام المنظمة بعمل استبيانات ومقابلات هدفها تقييم عملية المشاركة من قبل العاملين. (يوسف، 2019، ص166)

#### د - دور العدالة في تحسين أداء العاملين:

يتطلب تطبيق مبدأ العدالة في المنظمات العامة مجموعة من الإجراءات منها ترتيب وتنسيق الجهود والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لأداء كل وظيفة لتسهيل القيام بواجبات العمل، تحديد المكافآت والعلاوات بشكل يتناسب مع الجهد الذي يبذله العاملين بشكل يضمن عدالة التوزيع، المساواة بين العاملين في الحقوق الشخصية والمادية وتطبيق كافة اللوائح بشكل عادل علي الجميع، توزيع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب الاختصاصات لسهولة تدفق الصلاحيات والمسئوليات، التأكيد علي العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين لتغليب المصلحة العامة. (قاسم، 2020، ص115)

أما بشأن المؤشرات التي تقيس مدى نجاح تطبيق العدالة منها: وجود لائحة بأنظمة الحوافز والمكافآت في المنظمة يسهل للعاملين الاطلاع عليها من عدمه، قيام المنظمة بعمل استطلاع رأي دوري للعاملين يسمح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم علي إدارة المنظمة، وجود صندوق شكاوي داخل المنظمة للتعرف علي المشكلات التي تقابل المواطنين والعاملين داخل المنظمة، وجود آليات تسمح بالتظلم من القرارات المتخذة من الإدارة تجاه العاملين بشكل واضح وبشكل ميسر علي العاملين، وجود لائحة بمتطلبات شغل المواقع الوظيفية المختلفة من مؤهلات دراسية وعمرية ودرجة وظيفية. (خالد، 2023، ص583)

#### ه - دور مكافحة الفساد في تحسين أداء العاملين:

يتطلب تطبيق مبدأ مكافحة الفساد في المنظمات العامة مجموعة من الإجراءات منها تفعيل دور المساءلة الإدارية من قبل الهيئات الرقابية الخارجية والداخلية، الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة وغرس القيم الأخلاقية والوطنية لدي العاملين في المنظمات العامة، تطوير آليات الاختيار والتعيين للوظيفة العامة من خلال إجراءات دقيقة تعتمد علي معايير الكفاءة والاستحقاق، تفعيل وسائل الجزاء وتوقيعها دون تهاون علي العاملين المقصرين في المنظمات العامة، تشجيع المواطنين للإبلاغ عن جرائم الفساد الإداري. (ناصر، 2020، ص174)

أما بشأن المؤشرات التي تقيس مدى نجاح تطبيق مكافحة الفساد منها : مدي تبني ثقافة حق المعرفة والاطلاع علي المعلومات داخل المنظمة التي تمكن العاملين من أداء عملهم، آلية تلقي البلاغات عن وقائع الفساد وتقصى الحقائق عن مرتكبيها، وجود خطط وبرامج التدريب وورش العمل اللازمة لدعم قدرات القائمين على مكافحة الفساد، إعداد التقارير الخاصة بمتابعة تنفيذ عمليات الرقابة والمراجعة والتفتيش الدوري داخل المنظمة، مدي استخدام أسلوب التحفيز المادي أو المعنوي للعاملين داخل المنظمة، إعداد دورات تدريبية للعاملين وتوعيتهم عن كيفية الحفاظ علي المال العامة والعمل بجماعية لخدمة أهداف المنظمة. (خير الله، 2019، ص195)

## ثالثا الإطار الميداني للدراسة :

### 1- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد علي معادلة سينتين ثوميسون في احتساب حجم العينة، وقد تم تحديد عينة الدراسة وفقا للمعادلة الآتية :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

ووفقا لهذه المعادلة فإن حجم العينة = 218

وقد قام الباحث باستخدام طريقة عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع عدد ( 261 ) علي أفراد مجتمع الدراسة وهم العاملين في المحكمة وهم ( فئة المدراء، ورؤساء الأقسام، والمراجعين، العاملين)، من أجل الوصول إلي حجم العينة المطلوب وهو (218) وقد تم استرداد عدد (210) استبيان اعتمدت جميعا لأغراض البحث والتحليل.

### 2 - نتائج واختبارات الدراسة :

يتضمن هذا الجزء عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض ابرز نتائج الاستبيان والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها إذ تم استخدام البرامج التحليل الإحصائية (spss) للدراسات للوصول إلي نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الجزء.

أ - الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

– توزيع عينة الدراسة حسب الجنس : يتضح من خلال الجدول التالي إن ما نسبته 62.9% من عينة الدراسة ذكور، بينما 37.1% إناث، ويعزو الباحث التفاوت الواضح إلي عاملين.

الأول عام يتعلق بطبيعة المجتمع الشرقي التي يضع بعض القيود علي تواجد المرأة في ميادين العمل بشكل عام.

والثاني يتعلق بطبيعية مجتمع البحث المكون من الإدارة الوسطي يقلل من تواجد الإناث فيها ويعزو الباحث ذلك إلي عوامل ثقافة المنظمة المستمدة من المجتمع المحيط وظروف العمل التي تتطلب وجود الذكور في الإدارة الوسطي لتحمل ضغوط العمل.

الجدول رقم (1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	132	62.9%

أنثي	78	37.1%
المجموع	210	100%

– توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

يتضح من الجدول التالي إن ما نسبته 2.9 % من عينة الدراسة سنوات عملهم خمس سنوات فأكثر، بينما 14.8% سنوات عملهم (الخبرة) 10:6 سنة ، بينما 82.4 % سنوات خبرتهم 11 سنة فأكثر، ونلاحظ أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة هم الفئة التي تتراوح سنوات عملهم أكثر من 11 سنة، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة عينة الدراسة حيث يتطلب الإجابة علي فقرات الاستبيان قدر من الخبرة العملية والعملية المتنوعة في مجال العمل التي لا بد أن تكتسب من خلا حد ادني من سنوات العمل في المواقع مما انعكس علي رفع نسبة هذه الفئة العمرية ومما يدعم الثقة في المعلومات المقدمة من المبحوثين.

الجدول رقم (2) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
خمس سنوات فأكثر	6	2.9%
6:10 سنوات	31	14.8%
11 سنة فأكثر	173	82.4%
المجموع	210	100%

– توزيع عينة الدراسة حسب المستوي التعليمي:

يتضح من خلال الجدول التالي أن ما نسبته 60% من عينة الدراسة المستوي التعليمي لهم متوسط ، 32.9% المستوي التعليمي لهم عالي، ونسبة 7.1% المستوي التعليمي لهم دراسات بعد المؤهل العالي، ويعزو الباحث ذلك أن طبيعة العمل في المحاكم والمنظمات الحكومية لا تتطلب شهادات أكاديمية عليا خاصة أن اغلب المعينين من مراحل عمرية تناسبت مع المستوي التعليمي في ذلك الوقت وان اغلب الموظفين صغار السن من حملة البكالوريوس، كما أن نسبة الحاصلين علي دراسات عليا بعد المؤهل العالي قليلة جدا مما يعني قلة الاهتمام بالحصول علي الدراسات العليا للعاملين في المنظمات العامة إلا في حالات الرغبة في الحصول علي مستوي وظيفي اعلي.

الجدول رقم (3) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوي التعليمي

المستوي التعليمي	العدد	النسبة المئوية
مؤهل متوسط	126	60%
مؤهل عالي	69	32.9%
دراسات عليا بعد المؤهل العالي	15	7.1%
المجموع	210	100%

– توزيع عينة الدراسة حسب القسم التابع له داخل المحكمة:

يتضح من الجدول التالي أن ما نسبته 55.2% من عينة الدراسة القسم التابع له داخل المحكمة القسم المدني، وأن ما نسبته 14.8% من عينة الدراسة القسم التابع له داخل المحكمة قسم المطالبة، و أن ما نسبته 10% من عينة الدراسة القسم التابع له داخل المحكمة قسم المراجعة، وأن ما نسبته 20% من عينة الدراسة القسم التابع له داخل المحكمة من الأقسام الأخرى.

ويعزو الباحث أن النسبة الأعلى من المبحوثين هي من القسم المدني لأنه عماد العمل داخل المحاكم وهو القسم المختص بالجلسات القضائية المدنية التي تختص بالفصل في النزاعات القضائية بين المواطنين، وان قسم المطالبة هو قسم مختص بتحصيل المطالبات القضائية المالية من المواطنين الصادر ضدهم أحكام قضائية واجبة النفاذ، وان قسم مراجعة الرسوم القضائية هو قسم مختص بالمراجعة علي الأعمال الإدارية والرسوم القضائية الخاصة بالقضايا، أما الأقسام الأخرى فتتنوع بين أقسام الحسابات الخاصة بمرتبات الموظفين والسادة القضاة وشتون العاملين وقسم التوريدات الخاصة بالمطبوعات والمستندات، وقسم المكاتب الأمامية الخاصة بتسجيل البيانات علي الحاسب الآلي وغيرها من الأقسام وقد توزعت نسبة المبحوثين علي الأقسام حسب عدد العاملين في هذه الأقسام.

الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب القسم التابع له داخل المحكمة

القسم التابع له داخل المحكمة	العدد	النسبة المئوية
القسم المدني	116	55.2%
قسم المطالبة	31	14.8%
قسم المراجعة	21	10%
أقسام أخرى	42	20%
المجموع	210	100%

ب - تحليل فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة:

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا ، فإذا كانت Sig أكبر من 0.05 فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافقة بدرجة متوسط وهي (3) ، إما إذا كانت Sig أقل من 0.05 فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ، في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

ولكن قبل أن نبدأ بالتحليل الإحصائي لا بد الإجابة عن السؤال الرئيس للدارسة وهو " دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة " .

وللإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية النسبية باعتبارها نسباً مئوية لعينة الدارسة، وتوزيع النسب المئوية كالتالي:

1. إذا كانت النسبة المئوية (1% - 20%) اعتبرت درجة المساهمة قليلة.

2. إذا كانت النسبة المئوية (20.1% - 40%) اعتبرت درجة المساهمة قليلة جداً
3. إذا كانت النسبة المئوية (40.1% - 60%) اعتبرت درجة المساهمة متوسطة.
4. إذا كانت النسبة المئوية (60.1% - 80%) أعتبرت درجة المساهمة كبيرة.
5. إذا كانت النسبة المئوية (80.1% - 100%) أعتبرت درجة المساهمة كبيرة جداً.

تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضية الرئيسية الأولي وهي: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة أسبوط الابتدائية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية

الفرضية الفرعية الأولي : هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (5) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول .

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.00	15.61	0.548	0.88	4.40	1 1 هناك التزام بأداء حق المواطنين في الوصول والاطلاع علي البيانات والمعلومات التي تخصهم في المحكمة
3	0.00	13.63	1.09	0.794	3.97	2 2 اللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات المعمول بها في المحكمة واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة
2	0.00	13.66	1.08	0.796	3.98	3 3 يتم تحديث اللوائح والأنظمة والتعليمات الخاصة بالمحكمة لإزالة إلى غموض أو ضبابية
4	0.00	13.34	1.34	0.75	3.75	4 4 يتم انتقال البيانات والمعلومات بين كافة العاملين في المحكمة لانجاز أعمالهم بسهولة ويسر
5	0.00	13.55	1.035	0.746	3.73	5 5 يتم نشر الأنظمة والتعليمات في المحكمة بطريقة تضمن وصولها لجميع المعنيين بالخدمة المقدمة من المحكمة
7	0.00	15.01	1.30	0.73	3.65	6 6 يوجد دليل عمل واضح لكل إدارة في المحكمة يبين الإجراءات المطبقة بها وحدود اختصاصات كل وظيفة
6	0.00	17.09	1.08	0.742	3.71	7 7 هناك هيكل تنظيمي في المحكمة واضح ومعلن يبين كافة المستويات التنظيمية بها
	0.00	14.55	1.11	0.77	3.88	متوسط جميع الفقرات

من الجدول السابق يمكن استخلاص الآتي :

المتوسط الحسابي للفقرة الأولي " هناك التزام بأداء حق المواطنين في الوصول والاطلاع علي البيانات والمعلومات التي تخصهم في المحكمة " . يساوي 4.40 والمتوسط الحسابي النسبي 88%، قيمة

الاختبار 15.61 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يوجد دليل عمل واضح لكل إدارة في المحكمة يبين الإجراءات المطبقة بها وحدود اختصاصات كل وظيفة " يساوي 3.65 والمتوسط الحسابي النسبي 73% ، قيمة الاختبار 15.01 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.88 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77% ، وان الانحراف المعياري يساوي 1.11 وقيمة الاختبار 14.55 وان القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الأول للمحور الأول للاستبيان وهو الخاص بتطبيق مبدأ الشفافية في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد ، وبالتالي صحة الفرضية التي تنص علي أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة أسبوط الابتدائية.

وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الأول للمحور الأول فإن تطبيق مبدأ الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة له دور بنسبة (77%) في تحسين أداء العاملين داخل محكمة أسبوط الابتدائية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت كبيرة، كما أن درجة المساهمة كبيرة في الدرجة الكلية لهذا البعد.

الفرضية الفرعية الثانية :

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (6) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	يعرف جميع العاملين بالمحكمة المسئوليات المكلفين بأدائها والتي تتم محاسبتهم عن التقصير فيها	3.85	0.77	1.03	16.12	0.00	1
2	تتسم طرق واليات المساءلة بالنزاهة والمرونة وتتم بناء علي معلومات موثوقه	3.40	0.68	1.32	17.46	0.00	5
3	يتحمل العاملين المسئولية عن أي خطأ أو تقصير في	3.80	0.76	1.08	15.97	0.00	2

3						انجاز أعمالهم
4	0.00	17.77	1.44	0.644	3.22	تعاقب المحكمة كلا من يخالف اللوائح والأنظمة والتعليمات
5	0.00	17.92	1.37	0.66	3.30	تحرص الإدارة بالمحكمة علي مساءلة جميع العاملين بعد الخطأ مباشرة وعند ثبوت المخالفة
6	0.00	17.75	1.27	0.686	3.43	تتدرج العقوبة المفروضة علي جميع العاملين في المحكمة تبعا لنوع وتكرار المخالفة
7	0.00	17.60	1.23	0.698	3.49	الأقسام الرقابية في المحكمة لديها من الصلاحيات والإمكانات ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابة بكفاءة
8	0.00	21.29	1.28	0.62	3.10	تلتزم الأقسام الرقابية في المحكمة جميع العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها ومسائلتهم في حدود واختصاصات صلاحيتهم
	0.00	17.73	1.25	0.68	3.44	جميع المتوسطات

من الجدول السابق يمكن استخلاص الأتي :

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يعرف جميع العاملين بالمحكمة المسؤوليات المكلفين بأدائها والتي تتم محاسبته عن التصير فيها" . يساوي 3.85 والمتوسط الحسابي النسبي 77% ، قيمة الاختبار 16.12 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تلتزم الأقسام الرقابية في المحكمة جميع العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها ومسائلتهم في حدود واختصاصات صلاحيتهم" . يساوي 3.10 والمتوسط الحسابي النسبي 62% ، قيمة الاختبار 17.73 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.44 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68% ، وان الانحراف المعياري يساوي 1.25 وقيمة الاختبار 17.73 وان القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الثاني للمحور الأول للاستبيان وهو الخاص بتطبيق مبدأ المساءلة في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة دال إحصائيا عند مستوي دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد ، وبالتالي صحة الفرضية التي تنص علي أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية.

وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الثاني للمحور الأول فإن تطبيق مبدأ المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة له دور بنسبة ( 68% ) في تحسين أداء العاملين داخل محكمة أسيوط الابتدائية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت كبيرة ، كما أن درجة المساهمة كبيرة في الدرجة الكلية لهذا البعد.

الفرضية الفرعية الثالثة :

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية.

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (7) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثالث .

من الجدول السابق يمكن استخلاص الأتي :

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم في كافة القرارات المتعلقة بانجاز أعمالهم	3.10	0.62	1.06	25.75	0.00	2
2	تشرك الإدارة ممثلين من مختلف الوظائف والمستويات الإدارية في وضع خطط التطوير الإداري في المحكمة	2.63	0.526	1.39	24.52	0.00	7
3	تتمكن مختلف المستويات الإدارية من العاملين بالمشاركة في الاجتماعات من إيصال وجهات نظرهم كاملة بوضوح وسهولة ويسر	2.64	0.528	1.35	25.21	0.00	6
4	تشجع الإدارة العاملين في المحكمة علي إبداء روح المبادرة في العمل بكل جوانب مهم عملهم	2.95	0.59	1.28	23.14	0.00	3
5	تراعي الإدارة مدي مشاركة العاملين في المحكمة عند تقييم أدائهم	3.52	0.704	1.15	18.41	0.00	1
6	تهتم الإدارة بتكوين فرق عمل لأداء المهام المطلوبة لتشجيع مشاركة العاملين	2.85	0.57	1.15	26.93	0.00	5
7	تشجع الإدارة كافة صورة مشاركة العاملين بالمحكمة ولا تري ذلك انتقاص من سلطاتها	2.90	0.58	1.06	28.44	0.00	4
8	سياسات الترقية والتحفيز مبنية علي الكفاءة والجدارة بمعايير محددة ومعلنة منها المشاركة في اتخاذ القرارات	2.37	0.474	1.39	27.36	0.00	8
	جميع المتوسطات	2.87	0.57	1.22	24.62	0.00	

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تراعي الإدارة مدي مشاركة العاملين في المحكمة عند تقييم أدائهم " يساوي 3.52 والمتوسط الحسابي النسبي 70% ، قيمة الاختبار 18.41 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " سياسات الترقية والتحفيز مبنية علي الكفاءة والجدارة بمعايير محددة ومعلنة منها المشاركة في اتخاذ القرارات " . يساوي 3.37 والمتوسط الحسابي النسبي 47%، قيمة الاختبار 27.36 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 2.87 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57%، وان الانحراف المعياري يساوي 1.22 وقيمة الاختبار 24.62 وان القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الثالث للمحور الأول للاستبيان وهو الخاص بتطبيق مبدأ المشاركة في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد ، وبالتالي صحة الفرضية التي تنص علي أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الثالث للمحور الأول فإن تطبيق مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة له دور بنسبة (57%) في تحسين أداء العاملين داخل محكمة أسبوط الابتدائية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت متوسطة، كما أن درجة المساهمة متوسطة في الدرجة الكلية لهذا البعد.

الفرضية الفرعية الرابعة :

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العدالة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (8) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الرابع .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	1	4.20	0.84	0.40	28.91	0.00	1
2	2	3.74	0.748	0.90	20.07	0.00	3
3	3	3.75	0.75	0.90	19.98	0.00	2
4	4	3.41	0.682	1.18	19.41	0.00	6
5	5	3.37	0.674	1.17	20.06	0.00	8
6	6	3.60	0.72	0.92	21.71	0.00	4
7	7	3.40	0.68	1.10	20.79	0.00	7

						7
5	0.00	23.00	0.96	0.682	3.46	8
						8
	0.00	21.74	0.94	0.72	3.61	جميع المتوسطات

من الجدول السابق يمكن استخلاص الآتي :

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتوافق متطلبات توزيع العمل في المحكمة مع قدرات العاملين الذاتية وأدائهم" . يساوي 4.20 والمتوسط الحسابي النسبي 84% ، قيمة الاختبار 28.91 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تناسب الجزاءات الموقعة علي العاملين مع حجم المخالفات " . يساوي 3.37 والمتوسط الحسابي النسبي 67% ، قيمة الاختبار 20.06 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.61 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72% ، وان الانحراف المعياري يساوي 0.94 وقيمة الاختبار 21.74 وان القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الرابع للمحور الأول للاستبيان وهو الخاص بتطبيق مبدأ العدالة في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد ، وبالتالي صحة الفرضية التي تنص علي أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العدالة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة أسبوط الابتدائية.

وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الرابع للمحور الأول فإن تطبيق مبدأ العدالة كأحد مبادئ الحوكمة له دور بنسبة (72%) في تحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت كبيرة ، كما أن درجة المساهمة كبيرة في الدرجة الكلية لهذا البعد.

الفرضية الفرعية الخامسة :

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مكافحة الفساد كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسبوط الابتدائية.

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (9) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الخامس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	ترتيب
1	تجري عمليات رقابة ومراجعة وتفتيش دوري علي العاملين بكافة الأقسام في المحكمة	2.97	0.594	0.167	17.60	0.00	4

1							1
1	0.00	18.38	0.97	0.75	3.75	يتم تدوير العاملين بين الأقسام بشكل منتظم في المحكمة مما يعزز فرص اكتشاف أي فساد	2
3	0.00	24.67	1.17	0.6	3.00	يتم تقسيم الأعمال بين العاملين مما يعزز فرص اكتشاف أي فساد	3
2	0.00	25.75	1.06	0.62	3.10	النظم والإجراءات المطبقة في المحكمة تقلل من ممارسات الفساد في الإدارات المختلفة	4
7	0.00	24.52	1.39	0.526	2.63	يتم الالتزام بتطبيق اللوائح والتعليمات مما يعزز فرص اكتشاف التلاعب	5
6	0.00	25.21	1.35	0.528	2.64	يتم الاهتمام بشكاوي المواطنين وبلاغاتهم بشأن مخالفات العاملين بالمحكمة	6
5	0.00	23.14	1.28	0.59	2.95	تسهل الإدارة عملية التظلم وتقديم الشكاوي للمواطنين بشأن أي مخالفات أو ممارسات للفساد في الإدارات المختلفة	7
	0.00	22.75	1.05	0.60	3.00	جميع المتوسطات	

من الجدول السابق يمكن استخلاص الأتي :

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتم تدوير العاملين بين الأقسام بشكل منتظم في المحكمة مما يعزز فرص اكتشاف أي فساد " . يساوي 3.75 والمتوسط الحسابي النسبي 75% ، قيمة الاختبار 18.38 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتم الالتزام بتطبيق اللوائح والتعليمات مما يعزز فرص اكتشاف التلاعب " . يساوي 2.62 والمتوسط الحسابي النسبي 52% ، قيمة الاختبار 24.52 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.00 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60%، وان الانحراف المعياري يساوي 1.05 وقيمة الاختبار 22.75 وان القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الخامس للمحور الأول للاستبيان وهو الخاص بتطبيق مبدأ مكافحة الفساد في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة دال إحصائيا عند مستوي دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد ، وبالتالي صحة الفرضية التي تنص علي أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مكافحة الفساد كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية.

وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الخامس للمحور الأول فإن تطبيق مبدأ العدالة كأحد مبادئ الحوكمة له دور بنسبة (60% ) في تحسين أداء العاملين داخل محكمة أسيوط الابتدائية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت متوسطة ، كما أن درجة المساهمة متوسطة في الدرجة الكلية لهذا البعد .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

وهي " تعمل محكمة شمال أسيوط الابتدائية علي تحسين أداء العاملين فيها " والجدول التالي يبين أداء العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	يلتزم العاملون بقواعد وإجراءات العمل في أداء مهامهم الوظيفية	2.78	0.556	0.51	62.34	0.00	7
2	يؤاظب العاملون بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة	2.81	0.562	0.38	81.90	0.00	6
3	يتوفر لدي العاملين الاستعداد للعمل بعد أوقات العمل الرسمية إن اقضي الأمر	3.75	0.75	0.97	18.38	0.00	1
4	يتوفر لدي العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤوليات المطلوبة لأداء عملهم	3.00	0.6	1.17	24.67	0.00	4
5	يؤدي العاملون المهام المطلوبة منهم في إطار فرق من العمل الجماعي	3.10	0.62	1.06	25.75	0.00	3
6	يحرص العاملون علي تقديم المبادرات اللازمة التي تساهم في تحسين أداء عملهم	3.63	0.726	1.39	24.52	0.00	2
7	يتمتع العاملون بالقدرة علي حل المشكلات التي تواجههم بشكل جماعي	2.64	0.528	1.35	25.21	0.00	8
8	يسعي العاملون بالمحكمة علي تحسين الصورة الذهنية للمحكمة والارتقاء بها لدي كافة المتعاملين	2.95	0.556	1.28	23.14	0.00	5
	جميع المتوسطات	3.08	0.61	1.01	35.73	0.00	

من الجدول السابق يمكن استخلاص الآتي :

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتوفر لدي العاملين الاستعداد للعمل بعد أوقات العمل الرسمية إن اقضي الأمر " يساوي 3.75 والمتوسط الحسابي النسبي 75% ، قيمة الاختبار 18.38 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتمتع العاملون بالقدرة علي حل المشكلات التي تواجههم بشكل جماعي" . يساوي 2.64 والمتوسط الحسابي النسبي 52% ، قيمة الاختبار 25.21 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.08 وإن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61% ، وإن الانحراف المعياري يساوي 1.01 وقيمة الاختبار 35.73 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الأول للمحور الثاني للاستبيان وهو الخاص بأنه " أداء العاملين بمحكمة شمال أسيوط الابتدائية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد ، وبالتالي صحة الفرضية.

وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الأول للمحور الثاني " أداء العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية " بنسبة (61%) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت كبيرة ، كما أن درجة المساهمة كبيرة في الدرجة الكلية لهذا البعد.

والجدول التالي يبين تقييم أداء العاملين بمحكمة شمال أسيوط الابتدائية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثاني.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	ترتيب الفقرات
1	يوجد نظام فعال لتقييم أداء العاملين في المحاكم	3.75	0.75	0.97	18.38	0.00	1
2	لا يوجد تأثير للنواحي الشخصية بين القائم بعملية التقييم و العاملين في عملية تقييم الأداء	3.00	0.6	1.17	24.67	0.00	4
3	يشارك العاملون في تحديد طرق التقييم المناسبة	3.10	0.62	1.06	25.75	0.00	3
4	توجد تقارير دورية عن أداء العاملين في المحاكم	2.63	0.526	1.39	24.52	0.00	7
5	توجد لائحة بالمعايير والطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين في المنظمة	2.64	0.528	1.35	25.21	0.00	6
6	تتم عقد لقاءات بين العاملين ومدراهم توضح لهم نتائج تقييمهم ونقاط الضعف لديهم	2.95	0.59	1.28	23.14	0.00	5
7	يترتب علي عملية التقييم حوافز وعلاوات أو عقوبات أو تدريب لرفع كفاءة معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين	3.75	0.75	0.97	18.38	0.00	2
	جميع المتوسطات	3.11	0.62	1.17	22.86	0.00	

من الجدول السابق يمكن استخلاص الآتي :

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد نظام فعال لتقييم أداء العاملين في المحاكم " . يساوي 3.75 والمتوسط الحسابي النسبي 75% ، قيمة الاختبار 18.38 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "توجد تقارير دورية عن أداء العاملين في المحاكم" . يساوي 2.63 والمتوسط الحسابي النسبي 52% ، قيمة الاختبار 24.52 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.11 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62% ، وان الانحراف المعياري يساوي 1.17 وقيمة الاختبار 22.86 وان القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الثاني للمحور الثاني للاستبيان وهو تقييم أداء العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية " دال

إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد ، وبالتالي صحة الفرضية.  
وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الأول للمحور الثاني " تقييم أداء العاملين بمحكمة شمال أسيوط الابتدائية " بنسبة (62% ) .  
ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت كبيرة ، كما أن درجة المساهمة كبيرة في الدرجة الكلية لهذا البعد.  
والجدول التالي يبين تحسين أداء العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :  
الجدول رقم (12) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثالث .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي الحسابي المتوسط	المعيار الانحراف	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	تساعد بيئة العمل علي انجاز الأعمال في الأوقات المطلوبة	3.00	0.6	1.17	24.67	0.00	4
2	يساهم توفير المعلومات داخل المحكمة في تحسين أداء العاملين	3.10	0.62	1.06	25.75	0.00	2
3	يتم توزيع الأدوار والوظائف في المنظمة بشكل يتوافق وينسجم مع قدرات العاملين مما يساهم في انجاز أعمالهم	2.63	0.526	1.39	24.52	0.00	6
4	توجد برامج تدريب فعالة تساعد علي تحسين أداء العاملين في المحكمة	2.64	0.528	1.35	25.21	0.00	5
5	ترفع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار علي تحسين أداءهم	2.95	0.59	1.28	23.14	0.00	7
6	يؤدي تطبيق الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين	3.75	0.75	0.97	18.38	0.00	1
7	تؤدي الحوافز الموجودة دورا كبيرا في تحسين الأداء	3.00	0.6	1.17	24.67	0.00	3
	جميع المتوسطات	3.01	0.60	1.19	23.76	0.0	

من الجدول السابق يمكن استخلاص التالي :المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يؤدي تطبيق الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين " . يساوي 3.75 والمتوسط الحسابي النسبي 75% ، قيمة الاختبار 18.38 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "ترفع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار علي تحسين أداءهم " يساوي 2.95 والمتوسط الحسابي النسبي 59% ، قيمة الاختبار 23.14 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.01 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60% ، وان الانحراف المعياري يساوي 1.19 وقيمة الاختبار 23.76 وان القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الثاني للمحور الثاني للاستبيان وهو تحسين أداء العاملين بمحكمة أسبوط الابتدائية " دال إحصائيا عند مستوي دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد، وبالتالي صحة الفرضية.

وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الثالث للمحور الثاني " تحسين أداء العاملين بمحكمة شمال أسبوط الابتدائية " بنسبة (60% ).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت متوسطة ، كما أن درجة المساهمة متوسطة في الدرجة الكلية لهذا البعد.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

وهي : توجد مشكلات تتعلق بأداء العاملين داخل المحكمة

والجدول التالي يبين مشكلات أداء العاملين بمحكمة شمال أسبوط الابتدائية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig.) لكل فقرة من فقرات للمحور الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	لا يوجد تنسيق كاف بين العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بانجاز أعمالهم	3.10	0.62	1.06	25.75	0.00	1
2	توجد مركزية في اتخاذ القرارات تمنع مشاركة العاملين	2.69	0.538	1.36	24.59	0.00	6
3	يتمتع العاملين عن الابتكار في أعمالهم خشية التعرض للمساءلة	2.64	0.528	1.35	25.21	0.00	7
4	توجد العديد من المشكلات في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية وتحسين قدرات العاملين وأداء مهامهم الوظيفية	2.95	0.59	1.28	23.14	0.00	2
5	يوجد سوء استغلال و توزيع الموارد البشرية بكفاءة في الأقسام المختلفة	2.90	0.58	0.32	93.38	0.00	4
6	يؤدي ضعف تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات العامة من أهم أسباب ضعف الأداء في المحاكم	2.85	0.57	0.45	69.07	0.00	5
7	يوجد سوء استخدام للإمكانات المادية داخل المحكمة	2.95	0.59	0.25	116.6	0.00	3
	جميع المتوسطات	2.86	0.57	0.86	53.96	0.00	

من الجدول السابق يمكن استخلاص الآتي :

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " لا يوجد تنسيق كاف بين العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بانجاز أعمالهم". يساوي 3.10 والمتوسط الحسابي النسبي 62% ، قيمة الاختبار 25.75 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يمتنع العاملين عن الابتكار في أعمالهم خشية التعرض للمساءلة". يساوي 2.64 والمتوسط الحسابي النسبي 52% ، قيمة الاختبار 25.21 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة .

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 2.86 وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57% ، وان الانحراف المعياري يساوي 0.86 وقيمة الاختبار 53.96 وان القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر البعد الأول للمحور الثالث للاستبيان " توجد مشكلات تتعلق بأداء العاملين داخل المحكمة " دال إحصائيا عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل أن هناك موافقة من أفراد العينة علي فقرات هذا البعد ، وبالتالي صحة الفرضية.

وحسب إجابات العينة علي الفقرات والمتوسط الحسابي النسبي لفقرات البعد الأول للمحور الثالث " توجد مشكلات تتعلق بأداء العاملين داخل المحكمة " بنسبة (57% ) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن درجات المتوسط الحسابي النسبي لفقرات هذا البعد كانت متوسطة ، كما أن درجة المساهمة متوسطة في الدرجة الكلية لهذا البعد.

#### رابعاً: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة توصل الباحث لعدة نتائج نظرية وعملية موضحة فيما يلي :

##### أ - نتائج الدراسة النظرية :

1. أن محكمة شمال أسيوط الابتدائية تعمل علي تحسين أداء العاملين فيها وتطبيق مبادئ الحوكمة.
2. لوحظت الجهود المبذولة والحثيثة من قبل الحكومة والسلطة التنفيذية من أجل إرساء وتطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات الحكومية وخاصة في وزراء العدل من خلال اتخاذ الإجراءات من أجل تحسين أداء هذه المنظمات وخاصة أداء العاملين فيها.
3. لوحظ أن عدم التطبيق الكافي من قبل بعض العاملين لضوابط ومبادئ الحوكمة هو من أهم المشكلات التي تواجه المحكمة مما ينعكس سلباً علي مستويات تحسين الأداء فيها.

##### ب - نتائج الدراسة الميدانية:

- 1 - صحة الفرضية الأولى وهي " أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية "

حيث جاء بالنتيجة الإحصائية :

أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة أسيوط شمال الابتدائية بدرجة كبيرة بنسبة (77%).

أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساواة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية بدرجة كبيرة بنسبة (68%).

أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية بدرجة كبيرة بنسبة (57%).

أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ العدالة كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة أسيوط الابتدائية بدرجة كبيرة بنسبة (72%)

أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مكافحة الفساد كأحد مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية بدرجة كبيرة بنسبة (60%).

2 - صحة الفرضية الثانية وهي " تعمل محكمة شمال أسيوط الابتدائية علي تحسين أداء العاملين فيها ."

حيث جاء بالنتيجة الإحصائية أن أداء العاملين داخل محكمة أسيوط الابتدائية بدرجة كبيرة بنسبة (61%) ، وأن تقييم الأداء بمحكمة أسيوط الابتدائية بدرجة كبيرة بنسبة (62%) ، وأن تحسين الأداء بمحكمة أسيوط الابتدائية بدرجة متوسطة بنسبة (60%).

3 - صحة الفرضية الثالثة وهي " توجد مشكلات تتعلق بأداء العاملين داخل المحكمة".

حيث جاء بالنتيجة الإحصائية أن هناك مشكلات تتعلق بأداء العاملين داخل محكمة شمال أسيوط الابتدائية بنسبة متوسطة (57%).

### ج - التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصل الباحث إلي بعض التوصيات علي النحو التالي

الجدول رقم (14) التوصيات

التوصية	آلية التنفيذ	مدة التنفيذ
الاهتمام بتوسيع دائرة مشاركة العاملين داخل المحكمة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعملهم	- تشجيع العاملين علي المشاركة وإبداء الآراء حول ظروف عملهم لمساعدة الإدارة في تطوير آليات تطبيق مبادئ الحوكمة - العمل علي تبني برامج تدريب وتوعية بمبادئ الحوكمة وأهمية تطبيقها لكافة الإطراف من العاملين والمستويات الإدارية. - تخصيص اجتماعات دورية يشارك فيها العاملين يبدون فيها آرائهم ومقترحاتهم - مشاركة العاملين في قسم معين في اختيار مدير القسم - تخصيص جروب واتس اب يضع فيه العاملون آرائهم ومقترحاتهم	مدة ستة أشهر

<p>مدة ستة أشهر</p>	<p>- ضرورة زيادة توعية العاملين بالمحكمة بأهمية وفائدة تطبيق مبادئ الحوكمة بالمحكمة. - وضع قواعد واضحة للإجراءات واليات مساءلة وعقوبات محددة تمنع القائمين علي عملية المحاسبة من تجاوز الصلاحيات المنوط بهم. - السماح للعاملين للاتصال بحرية اكبر بالدرجات الإدارية العليا للتعبير عن مشكلاتهم والتحديات التي تقابلهم بما لا يؤدي إلي المساس بحقوقهم. - إنشاء موقع الكتروني من اجل تقديم المواطنين الشكاوي للإبلاغ عن وقائع الفساد الإداري</p>	<p>نشر ثقافة مكافحة الفساد وبيان أهميتها في تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء</p>
---------------------	--	---

مدة التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
<p>مدة سنة</p>	<p>. تحسين بيئة العمل وتوفير كافة الاحتياجات الخاصة واللوازم المكتبة الخاصة بتسريع انجاز العمل . العمل علي تبني برامج تدريب وتوعية بمبادئ الحوكمة وأهمية تطبيقها لكافة الأطراف من العاملين والمستويات الإدارية - التوسع في استخدام التكنولوجيا وقواعد البيانات والميكنة من اجل القضاء علي بطئ الإجراءات الإدارية وتحسين الأداء داخل المنظمات الحكومية. - تحسين سياسات التحفيز ومنح المكافئات والحوافز من اجل تحسين أداء العاملين بالمحكمة.</p>	<p>العمل علي حل المشكلات التي تواجه العاملين داخل المحكمة من أجل تحسين أدائهم</p>

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. ابو اليزيد سارة محمد .( 2019)، " تأثير الحوكمة الرشيدة علي عدالة توزيع الدخل في مصر : دراسة قياسية ، رسالة دكتوراه" جامعة عين شمس ، كلية التجارة قسم الاقتصاد ،
2. الحايك نهي احمد.( 2016). "تطبيق الحوكمة علي تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية" رسالة ماجستير، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.
3. الخضري محسن احمد .(2007). "حوكمة المؤسسات "، القاهرة : مجموعة النيل العربية ،ص.58.
4. السجان ، سلطان سعود .(2023). "كيف تبني إطار حوكمة للمنظمات الحكومية" ، تكوين المتحدة للطبع والنشر.
5. الشيمي عائشة يوسف .( 2017) . "برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي تطبيق نظرية الانحراف المعياري السداسي في المؤسسة "، القاهرة: الفجر للنشر والتوزيع ص 32.
6. العدوي محمد .(2011). "الإدارة العامة والمحلية في القرن الحادي والعشرين ، المفاهيم ، المشكلات ، وأفاق التطوير" ، جامعة أسيوط : كلية التجارة.
7. العنزي بندر مكاري .(2023). " دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية علي وزارة الشؤون الاجتماعية بدولة الكويت " ، مجلة التجارة والتمويل العدد الاول مارس ص 618.
8. القحطاني ، ياسر حسن.(2021). " دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية علي الشركات بمدينة أبها" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 5 العدد 25 ص 139.
9. المحمدي سعد علي .(2019). " إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة" ، عمان : اليازوري للنشر ، ص.
10. المسلماني محمد إبراهيم .(2017). "القرارات الإدارية "، القاهرة : دار الفكر الجامعي.
11. الوكيل منال محمد.(2019). "دراسة تأثير مبادئ الحوكمة علي الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية علي حي شرق مدينة نصر" ، رسالة ماجستير ، القاهرة ، المعهد العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات الإداري .
12. باز بشري علي .(2015). "دور الحوكمة الالكترونية في صناعة القرار الإداري" ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ،ص.79.
13. حجازي محمد حافظ.(2016). "المنظمات العامة، البناء - العمليات - النمط الإداري" ، القاهرة : دار طبية للنشر.
14. حمزة طارق محمد عبد العزيز .(2020). "اثر تقييم الأداء والتحفيز علي الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الزراعة ووزراء البيئة بمصر دراسة مقارنة" ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ،
15. حمزة محمد سليمان .(2023). "الحوكمة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمرتكزات" ، إي كتب
16. خالد ونعمان مرفت .( 2023) . "العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري دراسة ميدانية علي مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية" ، مجلة الادارة العامة، المجلد 63 العدد 4 ص 583

17. خليفة مني محي الدين محمد.(2020). "التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك المصرية " ، رسالة ماجستير ، جامعة قناة السويس .
18. خير الله داود .(2019). "الفساد كظاهرة عالمية واليات ضبطها في البلاد العربية "، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية.
19. ديلسر جاري .(2020). " أساسيات الإدارة :المبادئ والتطبيقات الحديثة " ، ترجمة عبدا لقادر محمد عبد القادر ،الرياض : دار المريخ.
20. رضوان محمود عبد الفتاح .(2019). "تقييم أداء المؤسسات:في ظل معايير الأداء المتوازن"، القاهرة : المجموعة العربية للنشر، ص. 79.
21. سايريت ، ميشيل ، ترجمة محمد إبراهيم الجندي .(2015). " التنفيذ الناجح لإستراتيجية العمل " ، القاهرة : كلمات عربية للنشر ، ص. 66.
22. شريف علي .(2003). "إدارة المنظمات الحكومية "، الإسكندرية : الدار الجامعية.
23. شهاب فادية إبراهيم .(2014). "التطوير التنظيمي النظرية والممارسات التطبيقية "، القاهرة : الأكاديميون للنشر ،ص. 197.
24. طلعت عصام محمد .(2020). "متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة بمجالس أمناء المدن العمرانية الجديدة: دراسة مطبقة علي مجالس أمناء مدينة أسيوط الجديدة "، جامعة أسيوط ، كلية الخدمة الاجتماعية.
25. عبد الباقي صلاح الدين .(2012). "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، القاهرة : الدار الجامعية للنشر ، ص. 257.
26. عبد اللطيف شهدان عادل .(2020). "القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات "، القاهرة : دار الفكر الجامعي.
27. عبد اللطيف شيماء شريف .(2019). " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس المرجعية كمدخل لتحسين الأداء في المنظمات الصحية "، رسالة ماجستير ، جامعة جنوب الوادي .
28. عبد المحسن محمد صبحي .(2018). "مستوي تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية " رسالة ماجستير ، جامعة المنوفية ، كلية التجارة .
29. عبدالنبي محمد أحمد .(2016). "إدارة الموارد البشرية"، الأردن : زمزم للنشر، ص. 191.
30. علي الطاهر احمد .(2022). " أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي دراسة عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم "،المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية .
31. عمر هالة .(2011). "محددات الحوكمة ومعاييرها "، القاهرة : مجلة الإدارة - اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، عدد 49، ص.
32. قاسم وليد .(2020). "الانتشار الديمقراطي ، دراسة في الآليات والمسارات والمحددات "، الإسكندرية : الدار الجامعي للنشر.
33. محمد سيد عبد النبي .(2019). " طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات "، القاهرة : وكالة الصحافة العربية ، ص. 109.
34. محمد أيمن عبد الحميد .(2010). "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بقطاع البترول المصري"،رسالة ماجستير، أسيوط ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية .

35. محمد عبير حسن محمود. (2020). "اثر القيادة الأخلاقية علي تحسين كفاءة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية علي موظفي الشركات التابعة لمواني ابوظبي"، رسالة ماجستير، جامعة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية .
36. محمد لمياء محمد. (2014). " اثر إدارة المعرفة علي تحسين الأداء : دراسة ميدانية في هيئة ميناء دمياط"، رسالة ماجستير، جامعة بورسعيد، كلية التجارة .
37. محمود محمد مصطفى. (2017) "موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات"، القاهرة : مكتبة الفلاح للنشر، ص. 37.
38. مصلح عبير. (2013). "النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، القاهرة: الدار الجامعة للنشر، ص. 66.
39. مقلد إسماعيل صبري. (2001). "أصول الإدارة العامة"، جامعة أسيوط :كلية التجارة .
40. ناصر دعاء جمال الدين علي. (2020). "دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين دراسة ميدانية علي بعض المنظمات في مصر"، رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التجارة .
41. ناصر علي يحيي عبدالله. (2020).، " الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في اليمن خلال الفترة من 2005 - 2015 دراسة تحليلية" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة اسيوط .
42. ناصر علي يحيي عبدالله. (2020).، " الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في اليمن خلال الفترة من 2005-2015 دراسة تحليلية" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة اسيوط
43. ياسين محمد. (2020). " اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات"، عمان : دار امجد.
44. يوسف. (2019). "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية علي شركة النيل للبتروك"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5 العدد 2 ص .

ثانيا: المراجع الأجنبية

John Peter.( 2011).” Local governance in Western Europe”, London : Sage publications.

Miller L. & Others.(2010). “**Models of Local Governance**”, Macmillan: Palgrave.

UNDP.(2009).”**governance for sustainable development**”, p.13