

دور الحوكمة في رفع كفاءة العاملين بالإدارة البيئية دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة القاهرة

هدي عبد الرازق رشيدى⁽¹⁾ - محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح⁽²⁾ - حنان حسين أحمد⁽²⁾
مجدي محمد علام⁽³⁾

1) كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (2) كلية التجارة، جامعة عين شمس (3) مرفق البيئة العالمي

المستخلص

تمثل الحوكمة ركيزة أساسية لبناء الثقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة، من خلال تعزيز كفاءة الأداء ووضع أنظمة تحد من تضارب المصالح والسلوكيات غير المقبولة، بالإضافة إلى إنشاء آليات رقابية فعالة على الأداء الحكومي. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة وكفاءة الإدارة البيئية في محافظة القاهرة، مع التركيز على مدى تأثير الحوكمة على كفاءة العاملين، وأظهرت النتائج صحة الفرض الرئيسي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة على كفاءة العاملين في ديوان عام المحافظة، كما تبين ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة العاملين، وتبين أيضاً صحة الفرض الفرعي الثاني بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة على كفاءة العاملين، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على كفاءة العاملين، مما يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة، إدراك موظفي ديوان عام المحافظة لأهمية آليات الحوكمة وأبعادها المختلفة ومدى تأثيره الإيجابي والمعنوي على كفاءة العاملين. وأوصت الدراسة بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل الإدارة البيئية بشكل دوري وواضح، وتعزيز فهم العاملين لأهداف وسياسات الإدارة البيئية، كما أوصت بمشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالإدارة البيئية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - كفاءة الموظفين - الإدارة البيئية - الشفافية - المساءلة - المشاركة.

المقدمة

تعد الحوكمة من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة العاملين داخل الإدارات البيئية بالمحليات، حيث تضع إطاراً تنظيمياً واضحاً يضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة. عندما تتوفر هذه المبادئ، يشعر العاملون بالأمان الوظيفي والثقة في الإجراءات، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. ولقد ذاع مفهوم الإدارة البيئية مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، فكان يعكس تطور مفاهيم حماية البيئة واستدامتها من خلال مجموعة من التشريعات والإجراءات البيئية بحيث تكون الدولة مسؤولة عنها بالدرجة الأولى. كما بينت العديد من الدراسات أن نظام الإدارة البيئية من النظم ذات الأهمية التي يتم الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهداف مكافحة التلوث البيئي وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، والذي يقوم على مجموعة من الممارسات والأدوات تتضمن تقييم الأداء البيئي ومنع التلوث وتكريس الإنتاج الأنظف. (الخولي، 2015)

تركز الحوكمة بالمؤسسات الحكومية على محوري الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الدولة لضمان الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، والمحافظة على المال، وتقديم الخدمات وتحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها وفق أفضل الممارسات في هذا المجال لينعكس ذلك في توزيع عوائد التنمية توزيعاً عادلاً مع تحديد دور الإدارة السياسية والعليا في متابعة كافة الإدارات التنفيذية للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية بكفاءة وفعالية، وتعتبر الحوكمة ضرورة ملحة لبناء وتعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال رفع كفاءة الأداء ووضع الأنظمة الكفيلة بالحد من تضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة كذلك إعداد أنظمة للرقابة على الأداء الحكومي وتصميم

هيكمل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة لسير العمل في الهيئات الحكومية.
(جبار، خلود. 2022)

مشكلة البحث

من الاطلاع على الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية وجد أن معظم المؤسسات الحكومية محل اتهام بسبب إخفاقها في أحداث عملية التنمية حيث رجع هذا الإخفاق الي سوء الإدارة وعدم كفاءة تلك المؤسسات لذلك تم اعتماد مفهوم الحوكمة كآلية رئيسة للإصلاح ومكافحته للفساد وتحسين جودة الأداء لدي العاملين (كفاءة العاملين) حيث أنهما يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات العامة لمحاولة كبح الفساد المتفشي داخل القطاع العام واتخاذ تدابير جيدة وفعالة ومن هنا جاء البحث الحالي ليركز علي التعرف علي دور الحوكمة في رفع كفاءة العاملين في مجال الإدارة البيئية بالمحليات، وتم صياغة مشكلة الدراسة في تساؤلات.

وتتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات سابقة ركزت تحديداً على "أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة العاملين بالإدارة البيئية" كمجال مستقل وواضح داخل منظومة العمل المحلي.
نقص الدراسات التطبيقية الميدانية التي تستهدف الموظفين بالإدارة البيئية في محافظة القاهرة لفهم واقع تأثير الحوكمة على أدائهم. والدراسات التي تدمج بين مفهومي الحوكمة البيئية وكفاءة العاملين داخل السياق الإداري البيئي المحلي.

للتعرف على الواقع الفعلي لممارسات الحوكمة بالإدارات البيئية بديوان عام محافظة القاهرة، تم عمل دراسة استطلاعية لتحديد ملامح مشكلة الدراسة وصياغتها بشكل علمي مبني على الواقع. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 20 مفردة من العاملين بهذه الإدارات خلال الربع الأول من عام 2025.

تم استخدام مقابلات شخصية وأسئلة مفتوحة لتحديد وعي العاملين بمفهوم الحوكمة وممارساتها، بالتوازي مع مراجعة القوانين والتشريعات البيئية والدراسات السابقة ذات الصلة، وكانت أهم النتائج:

- (1) البرامج التوعوية حول الحوكمة موجودة لكنها غير منتظمة، وهناك حاجة إلى زيادة وتطوير هذه البرامج.
- (2) الشفافية والمساءلة اعتبرها العاملون الأشد تأثيراً في تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات.
- (3) الالتزام بمبادئ الحوكمة نسبي، ويتأثر بعوامل مثل الروتين الإداري ونقص الموارد.
- (4) توجد آليات رقابية، لكنها تحتاج إلى تطوير لتكون أكثر فاعلية واستقلالية.
- (5) التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويزيد من مشاركتهم وتمكينهم.

أسئلة البحث

يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدي يؤثر دور الحوكمة على رفع كفاءة العاملين في مجال الإدارة البيئية بالمحليات؟ وينبثق من التساؤل الرئيس للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يسهم تطبيق آليات الحوكمة في تحسين جودة وكفاءة الإدارة البيئية؟
ما تأثير الشفافية والمساءلة على جودة الإدارة البيئية؟
ما دور الحوكمة في تعزيز مبادرات الاستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية؟
ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة البيئية، وكيف يمكن التغلب عليها؟
كيف تسهم الحوكمة في تحسين رضا العاملين وتحفيزهم على الأداء الفعال؟

فروض البحث

الفرض الرئيسي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة على كفاءة العاملين في الإدارة البيئية - وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة العاملين.
الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة على كفاءة العاملين.
الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على كفاءة العاملين.

أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة في رفع كفاءة العاملين بالإدارة البيئية في محافظة القاهرة، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأهداف الفرعية:
- 1- التعرف على مدى وجود تأثير بين تطبيق الحوكمة وكفاءة العاملين.
 - 2- الإطار المفاهيمي للحوكمة (مفهومها - أهميتها - أهدافها - كفاءة العاملين).
 - 3- الوصول الى المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة وتأثيرها في رفع كفاءة العاملين في مجال الإدارة البيئية.
 - 4- توضيح تأثير الإدارة البيئية في الكيان المعني بالدراسة.

أهمية البحث

الأهمية العلمية

- 1- تعالج نقص الدراسات التي تربط الحوكمة بكفاءة العاملين في سياق الإدارة البيئية المصرية.
- 2- تساهم في بناء فهم أعمق لآليات تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي والفردى.
- 3- تساعد في تحديد مقاييس واضحة لتأثير الحوكمة على الكفاءة البيئية.

الأهمية العملية

- 1- تقدم توصيات عملية لرفع كفاءة العاملين، مما يُحسن إدارة الموارد وحماية البيئة.
- 2- توفر بيانات موثوقة للمسؤولين لاتخاذ قرارات أفضل بشأن سياسات الحوكمة وتنمية الموارد البشرية.
- 3- تساهم في كشف نقاط الضعف وتحسين آليات الشفافية والمساءلة داخل الإدارة البيئية.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة (Governance): يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الإدارية المركزية في العصر الحديث، حيث يشير إلى مجموعة القواعد والممارسات التي تضمن توجيه وإدارة المؤسسات بأسلوب رشيد وفعال، يحقق الأهداف ويصون الحقوق لجميع الأطراف ذات العلاقة (OECD, 2015). في سياق هذه الدراسة، تركز الحوكمة على تطبيق هذه المبادئ في الديوان العام لمحافظة القاهرة.

كفاءة العاملين (Employee Efficiency/Competence): القدرة على أداء الأعمال والمهام بطريقة اقتصادية، بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المرغوبة بأقل تكلفة ممكنة، فهو المفهوم الذي يربط المدخلات والمخرجات، فكلما كانت العلاقة إيجابية، كلما تم الحكم على أداء العاملين داخل المؤسسة أنهم ذو كفاءة عالية. (عبد الستار، 2017)

الإدارة البيئية (Environmental Management): "امتداد لمفهوم الإدارة بمعناها العام وخاصة عند تطبيقها في مجالات معينة، وعند التنفيذ فهي تعتمد على الأساليب التقليدية للإدارة: التخطيط، التنظيم، والتوجيه، وذلك من خلال آليات مختلفة الأشكال، والأنواع لتحقيق أهداف محددة، من أجل تقييم الأداء ثم تصحيح المسار". وبما أن مفهوم الإدارة البيئية ينبثق من مفهوم الإدارة العامة فهي تعتمد على نفس وظائفها. (بومدين، 2013)

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت مبادئ وممارسات تطبيق الحوكمة

دراسة (المتيم، المخزني، 2022) بعنوان "دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية في الصين ومصر" هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على التنمية الاقتصادية في مصر والصين، باستخدام المنهج الاستنباطي، والاستقرائي، واستخدام الاقتصاد القياسي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لمؤشرات الحوكمة مثل سيادة القانون وفاعلية الحوكمة على الاستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة إلى تأثير مؤشرات أخرى مثل الاستقرار السياسي وجودة التشريعات على التكوين الرأسمالي الثابت في مصر. وأوصت بإعادة صياغة مبادئ الحوكمة الدولية لتناسب البيئة المحلية المصرية وتفاذي معوقات التطبيق.

دراسة (Abdel Khalek, et al. 2022) بعنوان "الآليات الإدارية المقترحة لتطبيق نظام إدارة الحوكمة البيئية للمخلفات في مصر" هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الحوكمة البيئية على تحسين واستدامة منظومة المخلفات في مصر، باستخدام المنهج الاستقرائي ودراسة ميدانية شملت 383 مفردة. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الحوكمة البيئية (الأداء البيئي، الابتكار الداخلي، التكامل مع الموردين) وبين عناصر إدارة المخلفات الصلبة (الإجراءات المستدامة، المشاركة، وعي العاملين)، وكلها تأثرت بمتغير عدم التأكد البيئي. أوصت الدراسة بنشر المعايير البيئية، وتعزيز الوعي بالاقتصاد الدائري، وأهمية فصل المخلفات من المصدر وإعادة تدويرها.

دراسة (زيد، 2023) بعنوان "الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي" هدفت الدراسة إلى تحديد واقع آليات الحوكمة في المجالس والوحدات المحلية بوصفها أجهزة للتخطيط المحلي، من خلال استخدام المنهج الوصفي، ودراسة الحالة، والمسح الاجتماعي على عينة من 174 موظفاً بالمجلس المحلي لمركز ساحل سليم بمحافظة أسيوط والوحدات التابعة له. توصلت الدراسة إلى رفض الفرض الأول، الذي افترض أن مستوى آليات الحوكمة منخفض، حيث أظهرت النتائج أن المستوى متوسط في جميع الأبعاد، وهي: المعرفة بالحوكمة، الشفافية، المساءلة، التمكين، الإفصاح، الفعالية والكفاءة، الشرعية وحكم القانون، الاستجابة ورضا السكان، المشاركة والديمقراطية، والرؤية الاستراتيجية.

دراسة (عثمان، عبد العال 2023) بعنوان دراسة "واقع وآفاق الحوكمة في التنمية المحلية - بالتطبيق على محافظة القاهرة" هدفت إلى توفير إطار استرشادي لدعم حوكمة التنمية المحلية، مع تحليل جهود الدولة وتحديات التطبيق في محافظة القاهرة. وأظهرت النتائج أن الحوكمة المحلية تمثل مدخلاً حيويًا للتنمية المستدامة عبر تعزيز الشفافية، المساءلة، والمشاركة المجتمعية، لكن التطبيق يواجه عقبات تتطلب تسريع الإصلاحات. كما أوصت الدراسة بتفعيل التشريعات المحلية وفقاً لمبادئ الحوكمة، وإصدار دلائل إرشادية لتحسين الرقابة والمشاركة العامة، مع تعزيز آليات الإفصاح عن المخالفات وإشراك المواطنين في إدارة المال العام واتخاذ القرار.

دراسة (عزت، 2023) بعنوان "الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة" استهدفت الدراسة تحليل تطور أداء مصر في مؤشرات الحوكمة وأثره على النمو الاقتصادي، من خلال منهجية الوصف التحليلي ودراسة الحالة، مع الاستفادة من تجارب دول أخرى في الإصلاح المؤسسي. ركزت على تقييم جودة المؤسسات في مصر وربطها بالتنمية، واستعرضت الأدبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والنمو. أكدت النتائج أهمية الإصلاح المؤسسي وتطبيق الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة، وأوصت بوضع رؤية استراتيجية موحدة تضمن شمولية وتوازن واستمرارية الإصلاح، مع تنسيق الجهود بين مجالاته المختلفة.

ثانياً: دراسات تناولت كفاءة العاملين

دراسة (الطاهر، أبو سن. 2019) بعنوان "أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي بالسودان، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وزعت على عينة من 330 مفردة بنسبة استرداد 88%. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS v25 مع التأكد من صلاحية النموذج بألفا كرونباخ. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جزئية بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وكفاءة وفعالية العاملين.

دراسة (Aladdin Abdul, 2021) بعنوان "الاستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتحسين كفاءة ونشاط العاملين في الحكومة الإلكترونية" استهدفت الوصول إلى أسلوب استثمار الموارد وتحديد المشكلات، والتدريب كعنصر أساسي في إقامة الحكومة الإلكترونية. وقد تم توزيع استبيان على العاملين في مختلف المستويات بالكلية والمعاهد. وخلصت الدراسة إلى ضرورة وضع توصيف وظيفي، والتدريب المستمر للعاملين، واستخدام الأجهزة الحديثة، والقوانين التشريعية، بالإضافة إلى إشراك الإدارة العليا في دورات تأهيلهم، وتوفير الاعتمادات اللازمة لشراء الأجهزة، وبناء شبكة المعلومات لكل منظمة.

دراسة (أبو عمر، 2023) بعنوان "استراتيجيات التحول الرقمي وأثره على كفاءة العاملين بإدارات العلاقات العامة نحو تعزيز الميزة التنافسية" استهدفت الدراسة قياس أثر تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على كفاءة العاملين بإدارات العلاقات العامة في الجامعات المصرية، بهدف تعزيز الميزة التنافسية. استخدمت منهج المسح الإعلامي واستبياناً شمل 100 مفردة من جامعات المنصورة، والقاهرة، وعين شمس وبنها. أظهرت النتائج أهمية التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين، وتعزيز التناغم بين القطاعات الحكومية والخاصة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات. كما أكدت الدراسة أن التحول الرقمي أصبح أولوية استراتيجية تدعم القدرة التنافسية في ظل متطلبات عصر الرقمنة.

دراسة (الكاتب وآخرون، 2023) بعنوان "أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من 2016-2021م" استهدفت الدراسة إبراز أهمية التدريب في تطوير العاملين بالمؤسسة الصحية ومدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجاتهم. أظهرت النتائج أن التدريب عملية مستمرة تُحدث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية تواكب متطلبات الفرد والعمل والمؤسسة، مع وجود اهتمام فعلي من إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين لتحسين جودة الخدمة الصحية. كما بينت الدراسة اقتناع العاملين بأثر التدريب في رفع كفاءتهم، وسهولة أداء المهام بعد التدريب بزمان وجهد أقل.

ثالثاً: دراسات تناولت أثر الحوكمة على كفاءة العاملين

دراسة (محمد، 2019) بعنوان "دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية" استهدفت تحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتجميع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات.

دراسة (مصطفى، 2021) بعنوان "أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة" استهدفت إلى اختبار أثر الحوكمة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد على تميز الأداء بوصفه متغير تابع واختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي لدى الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، حيث أظهرت نتائج تحليل بيانات 298 استبانة (معدل استجابة 86%) باستخدام الانحدار المتعدد وتحليل المسار وجود علاقات إيجابية معنوية بين الحوكمة والالتزام التنظيمي وتميز الأداء، مع تأثير وسيط للالتزام التنظيمي، كما كشفت عن فروق دالة إحصائية في استجابات العينة حسب العمر ونوع الكلية والجنس.

دراسة (Abdel Khalek, et al. 2022) بعنوان "الآليات الإدارية المقترحة لتطبيق نظام إدارة الحوكمة البيئية للمخلفات في مصر" هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الحوكمة البيئية على تحسين واستدامة إدارة المخلفات في مصر، باستخدام المنهج الاستقرائي ودراسة ميدانية شملت 383 مفردة. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الحوكمة البيئية (الأداء البيئي، الابتكار الداخلي، التكامل مع الموردين المستدامين) وبين عناصر إدارة المخلفات الصلبة (الإجراءات المستدامة، المشاركة، وعي العاملين)، وكلها تأثرت بمتغير عدم التأكد البيئي. وأوصت الدراسة بنشر المعايير البيئية، وتعزيز الوعي بالاقتصاد الدائري، وتشجيع فصل المخلفات من المصدر وإعادة تدويرها.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه الاتفاق: تتفق الدراسة مع الدراسات تناولت مبادئ وممارسات تطبيق الحوكمة في التأكيد على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحسين الأداء المؤسسي، وتسليط الضوء على دور الحوكمة المحلية في تعزيز التنمية المستدامة. كما تتفق في المنهجية البحثية.

كما تتفق مع الدراسات التي تناولت كفاءة العاملين في استكشاف العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين، مثل التدريب والتحول الرقمي، لكن مع تركيز خاص على البيئة التنظيمية التي توفرها الحكومة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت أثر الحكومة على كفاءة العاملين في استكشاف العلاقة بين الحكومة البيئية والممارسات المستدامة.

ثانياً: أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التخصص الدقيق، حيث تركز الدراسة الحالية على الإدارة البيئية في قطاع حكومي محدد (ديوان محافظة القاهرة)، كما تختلف في العمق المؤسسي حيث تتعمق الدراسة الحالية في الجانب الإداري التشغيلي للحكومة وتأثيرها المباشر على كفاءة الموظفين في مجال بيئي محدد. كما حافظت الدراسة الحالية على تركيزها على البيئة المحلية المصرية بمحدداتها الخاصة. **أهم ما يميز الدراسة الحالية:** تتميز الدراسة الحالية بتوفيرها نموذجاً تطبيقياً لكيفية استفادة الإدارات الحكومية المحلية من مبادئ الحكومة في تعزيز كفاءة العاملين في مجال بيئي محدد، وهو ما يقدم إضافة نوعية للدراسات العربية التي تجمع بين الحكومة والإدارة البيئية على المستوى المحلي. كما أن تركيزها على القطاع الحكومي في مصر يقدم رؤية عملية لتطوير الإدارة العامة في البلدان النامية.

الإطار النظري

مفهوم الحكومة: يعتبر مفهوم الحكومة (Governance) من المفاهيم الحديثة الشائعة في أدبيات السياسة والإدارة والاقتصاد، ورغم شيوع المصطلح إلا أنه ليس هناك إجماع حول تعريف محدد له، ولم يتم تحديد صيغة معينة متفق عليها، بحيث نجد صيغ متعددة مثل: الحكومة الحاكمة الحكم الراشد الحكمانية... الخ، وبالرغم من اختلاف هذه الصيغ إلا أن جميعها يشترك في خصائص معينة مثل: المساواة، المحاسبة، التمكين التحويل... الخ. (تعالبي، 2010)

ويمكن تحديد بعض التعاريف التي جاءت باللغة العربية منها من يعرفها على أنها "التغير في دور الحكومة وتغير البيئة التي على الحكومة أن تمارس دورها فيها قد تمخض عن جلب الحكمانية إلى الاستخدام من قبل العامة كعملية (Process)، حيث لم تعد كلمة حكومة (Gouvernement) كافية. (الكايد، 2003)

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): عرفت حكومة المؤسسات بأنها الإجراءات والعمليات التي بمقتضاها تدار وتراقب المؤسسة ويحدد هيكل حكومة المؤسسات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة مثل مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية ويضع قواعد إجراءات صناعة القرار. (OECD 2004)

التعريف المفاهيمي: تعد أسلوباً لممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، مع وجود مشاركة فعالة ومنظمة للكوادر المختلفة بدءاً من القاعدة العريضة تصاعدياً إلى قمة الهرم التنظيمي لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها على كافة المستويات التنظيمية وهذه المشاركة تتطلب توفر الرؤية الاستراتيجية وتمكين العاملين بعد التأكد من مواعمة قدراتهم للأداء بفاعلية وأن يتسم الأداء بشفافية وتفهم تام للمساءلة مع توافر مناخ صحي يستجيب لممارسة هذه المفاهيم داخل التنظيم وخارجه من خلال توافر الأطر القانونية لمنح الشرعية وتوضيح العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمات. (المهدي، 2015)

التعريف الإجرائي: ممارسات تتعلق بأبعاد تحقيق الشفافية والعدالة التنظيمية مساءلة العاملين وإتاحة درجة الحرية واللامركزية في إجراءات العمل وسهولة تدفقه، مع تحقيق الانضباط في الأداء وتحسين المخرجات ونتائج الأداء التنظيمي والوظيفي والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة. (عبد الرحيم، 2013)

أهمية الحوكمة : حيث تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في إرساء القيم الأخلاقية والعدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات، وتضمن نزاهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة. (مركز المشروعات الدولية، 2008)

أهداف الحوكمة في الوحدة الحكومية:

- 1) تحديد الاتجاه الاستراتيجي والاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة، وحسن توزيع الخدمات وإدارتها في اتخاذ القرارات.
 - 2) تعد عامل أساسي في خلق المناخ الجيد للأعمال، وتعمل على تعظيم قيمة الوحدة الحكومية.
 - 3) زيادة كفاءة وفاعلية الإفصاح والشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية في الوحدة.
 - 4) إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة.
 - 5) تشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية، هذه الشراكة لا يمكن أن تنتج آثارها إلا في سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان.
 - 6) تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة.
 - 7) تمكين منظمات المجتمع المختلفة من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، سواء كان ذلك على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات) أو على المستوى الجزئي (المواطنون).
 - 8) تبادل الخبرات والمعارف وإيجاد شعور مشترك بالهوية ووحدة الهدف بين مؤسسات المجتمع المدني المختلفة.
 - 9) كفاءة استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وكفاءة تقديم الخدمات. (جمعة، 2011) (الجيلي، 2020)
- دعائم الحوكمة:** تقوم الحوكمة على ثلاث دعائم رئيسية هي:
- الدعامة السياسية:** وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.
- الدعامة الاقتصادية:** تتضمن عمليات صنع القرارات التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.

الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال. (السيد، 2005)

مفهوم كفاءة العاملين: يمكن تعريف الكفاءة على أنها النظام القادر على تقليل تكاليف الموارد بهدف تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة دون التضحية بخرجاته، وهذا يعني قدرة النظام على أداء المهام بطريقة السليمة والصحيحة، فالأنظمة الكفاء هي التي تكون قادرة على تحقيق المخرجات بشكل يفوق المدخلات التي تم استخدامها. (حمدي، 2018)

مفهوم البيئة: تعريف هيئة حماية البيئة الأمريكية للبيئة: ذلك النظام الفيزيائي والبيولوجي الذي يحيا فيه الإنسان، والكائنات الأخرى، ويشتمل على عناصر متداخلة ومتراصة.

عرفها الاتحاد الأوروبي: بأنها مجمل الأشياء التي تحيط الإنسان وتؤثر في الأفراد والمجتمعات، وتشتمل على الموارد الطبيعية من: الهواء والماء والتربة، والمباني الحضرية (البيئة الحضرية)، والظروف المحيطة بمكان العمل

(بيئة العمل)، وتشتمل أيضا على الكائنات الحية من حيوان ونبات والكائنات المجهرية. -european union.europa.eu)

تعريف الإدارة البيئية: تتعلق الإدارة البيئية بالسياسات والقواعد والمعايير والمؤسسات والإجراءات وآليات التمويل. فهي تتناول الجهات التي تتخذ القرارات، وكيف يتم اتخاذ القرارات وتنفيذها، والمعلومات العلمية اللازمة لصنع القرار، وكيف يمكن للجمهور وأصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركة في صنع القرار، ونوع المعلومات التي ينبغي أن تكون متاحة وكيف تتم العمليات والنظم تتم مراجعة. (برنامج الأمم المتحدة للبيئة)

مفهوم الأداء الوظيفي (Occupational Performance Concept): يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المطلوب أدائه من العامل الكفاء. (الصرايرة، 2011) كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم، من خلال توافر بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وبأقصى وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. (زويش، 2014)

الإجراءات المنهجية للبحث

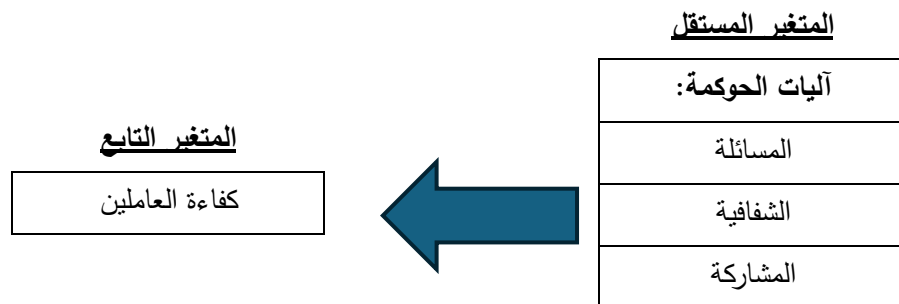
منهجية وتصميم الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحثة، وقد بُني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية .

وقد اعتمد الباحثون في جمع البيانات على توزيع عدد (341) استمارة استقصاء على موظفي ديوان عام محافظة القاهرة والبالغ عددهم (مجتمع الدراسة 3100 موظف) وقد تم حساب حجم العينة بهامش خطأ 5% بمعامل ثقة 95%. وقد اقترن توزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث المختارة بمقابلات شخصية من جانب الباحثة لتوضيح بعض المفاهيم الواردة بالاستمارة والإجابة على الاستفسارات والأسئلة المثارة من جانب المستقصي منهم، وذلك ضماناً للفهم الصحيح للأسئلة.

وتتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والذي يتمثل في آليات الحوكمة والذي ينقسم الى ثلاثة أبعاد وهي الشفافية، المسائلة، والمشاركة والمتغير التابع والذي يتمثل في كفاءة العاملين.

متغيرات البحث:



وقد تم مراجعة العبارات (الأسئلة) للتأكد من اكتمالها وصحتها لإجراء التحليل الإحصائي اللازم، ثم تم ترميز قيم جميع العبارات (الأسئلة) في تلك القوائم وتكوين عبارات الأسئلة (غير موافق بشدة القيمة 1، غير موافق القيمة 2، محايد القيمة 3، موافق القيمة 4، موافق بشدة القيمة 5) وإفراغها على الحاسب باستخدام برنامجي Excel و SPSS 28 مع ملاحظة أن إجابات عينة الدراسة تم ترميزها بإعطاء مجموعة من الأوزان، كل منها يعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء: اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ كأحد الاختبارات المستخدمة في التحقق من ثبات وصدق قائمة الاستقصاء التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من موظفي الديوان العام لمحافظة القاهرة، وذلك وفقاً لما يلي:

ثبات قائمة الاستقصاء: يعني ثبات القائمة مدى إمكانية الاعتماد عليها في الحصول على نفس النتائج عند إعادة الدراسة على نفس مفردات العينة باستخدام نفس القائمة وذلك تحت ظروف مماثلة.

صدق قائمة الاستقصاء: يعني صدق قائمة الاستقصاء التأكد من أن المقياس المستخدم في جمع البيانات يقيس ما ينبغي قياسه بالفعل وذلك من خلال الجانب العلمي والآخر التطبيقي.

كما اعتمدت الباحثة على أسلوب ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات وصدق قائمة الاستقصاء من خلال برنامج (SPSS 28)، ونجد أنه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أكثر ثباتاً، ومن ثم يوضح الجدول رقم (1) قيم معاملات الثبات والصدق المتعلقة بالمتغير المستقل أليات الحوكمة والذي ينقسم الى وذلك كما يلي:

جدول (1) معاملات الصدق والثبات المتعلقة بالمتغير المستقل أليات الحوكمة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الشفافية	5	0.677	0.823
المساءلة	5	0.600	0.775
المشاركة	5	0.542	0.736
أليات الحوكمة	15	0.689	0.830
كفاءة العاملين	8	0.688	0.829

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (1) ما يلي:

(1) بلغت قيم معاملات الثبات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل بعد الشفافية، المساءلة، والمشاركة (0.667، 0.600، 0.542) على التوالي، في حين بلغ معامل ثبات المتغير المستقل أليات الحوكمة (0.689)؛ ويلاحظ أن معاملات الثبات تقترب من 0.6 مما يؤكد ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الأولية لهذا المتغير.

(2) بلغت قيم معاملات الصدق الخاصة بأبعاد المتغير المستقل بعد الشفافية، المساءلة، والمشاركة (0.823، 0.775، 0.736) على التوالي، في حين بلغ معامل صدق المتغير المستقل أليات الحوكمة (0.830)؛ مما يؤكد مصداقية قائمة الاستقصاء المستخدمة في البيانات الأولية، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يصل إلى 80% يعتبر ذو مستوى ممتاز من جمع الثقة والثبات.

(3) بلغت قيم معامل الثبات الخاصة بالمتغير التابع كفاءة العاملين 0.688، ويلاحظ أن معامل الثبات يقترب من 0.6 مما يؤكد ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الأولية لهذا المتغير.

نتائج البحث

الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

اعتمد الباحثون على العديد من الأساليب الإحصائية لدراسة متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية مثل الوسط الحسابي لمعرفة مدى توافق آراء عينة الدراسة حول إدراكهم للعبارات والأبعاد وأهمية كلا منهما في قياس المتغير الأساسي، هذا بالإضافة إلى الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت، فضلا عن معامل الاختلاف وذلك لكل عبارة عن عبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الأولية. يوضح الجدول (2) الإحصاء الوصفي للعبارات المتعلقة بالمتغير المستقل آليات الحوكمة وأبعاده الثلاثة وذلك كما يلي:

جدول (2) الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل آليات الحوكمة وأبعاده

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية
Q ₁ تسهم الحوكمة في تعزيز الشفافية داخل الإدارات البيئية بالمحليات	4.39	0.500	11%	2
Q ₂ يتم توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل الإدارة البيئية بشكل دوري وواضح	3.50	1.137	33%	5
Q ₃ تظهر الحوكمة نتائج العمل بوضوح، مما يعزز الثقة بين العاملين	4.25	0.685	16%	4
Q ₄ تساعد مبادئ الشفافية في تحديد الأولويات وتحسين جودة العمل البيئي	4.34	0.813	19%	3
Q ₅ تساهم الشفافية في تعزيز فهم العاملين لأهداف وسياسات الإدارة البيئية	4.42	0.597	14%	1
الشفافية	4.18	0.514	12%	
Q ₆ تساعد الحوكمة في تطبيق المساءلة العادلة على جميع العاملين في الإدارات البيئية	4.20	0.971	23%	4
Q ₇ يتم ربط الأداء الفردي والجماعي في الإدارة البيئية بمبادئ المساءلة الواضحة	4.01	0.804	20%	2
Q ₈ توفر الحوكمة آليات لضمان مراجعة وتقييم قرارات العاملين في المجال البيئي	4.35	0.607	14%	3
Q ₉ تساهم المساءلة في تحسين جودة القرارات الإدارية بالإدارة البيئية	4.38	0.560	13%	2
Q ₁₀ تعزز مبادئ الحوكمة الثقة في التزام العاملين بالمسؤوليات الموكلة إليهم	4.51	0.551	12%	1
المساءلة	4.29	0.445	10%	
Q ₁₁ تشرك الحوكمة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالإدارة البيئية	3.62	0.949	26%	5
Q ₁₂ توفر الحوكمة فرصاً للعاملين لتقديم مقترحاتهم حول تحسين الأداء البيئي	4.19	0.689	16%	1
Q ₁₃ تعزز مبادئ الحوكمة الحوار المستمر بين القيادات والعاملين حول الأهداف البيئية	4.07	0.821	20%	2
Q ₁₄ يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار بين العاملين في مجال الإدارة البيئية	4.06	0.845	21%	4
Q ₁₅ تساهم الحوكمة في تحسين تفاعل العاملين مع القيادات لتحسين بيئة العمل	4.06	0.618	15%	3
المشاركة	4.00	0.471	12%	
آليات الحوكمة	4.16	0.330	8%	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ينتضح من جدول (2) ما يلي:

- (1) جاء بعد المسائلة في الترتيب الأول حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاص به (4.29) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.445) وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (10%) وهو متوسط يشير إلى توافر درجة عالية من الإدراك لدى موظفي ديوان عام المحافظة تجاه أهمية هذا البعد في قياس المتغير التابع كفاءة العاملين. واحتلت العبارة (تساهم الشفافية في تعزيز فهم العاملين لأهداف وسياسات الإدارة البيئية) أهمية الترتيب للعبارة المخصصة لهذا البعد بمتوسط (4.51) بانحراف معياري (0.551) ومعامل اختلاف (12%).
- (2) بينما جاء بعد الشفافية في الترتيب الثاني حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاص به (4.18) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.514) وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (12%) وهو متوسط يشير إلى توافر درجة عالية من الإدراك لدى موظفي ديوان عام المحافظة تجاه أهمية هذا البعد في قياس المتغير التابع كفاءة العاملين. واحتلت العبارة (تعزز مبادئ الحوكمة الثقة في التزام العاملين بالمسؤوليات الموكلة إليهم) أهمية الترتيب للعبارة المخصصة لهذا البعد بمتوسط (4.42) بانحراف معياري (0.597) ومعامل اختلاف (14%).
- (3) أخيراً احتل بعد المشاركة في الترتيب الثالث حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاص به (4.00) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.471) وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (12%) وهو متوسط يشير إلى توافر درجة عالية من الإدراك لدى موظفي ديوان عام المحافظة تجاه أهمية هذا البعد في قياس المتغير التابع كفاءة العاملين. واحتلت العبارة (توفر الحوكمة فرصاً للعاملين لتقديم مقترحاتهم حول تحسين الأداء البيئي) أهمية الترتيب للعبارة المخصصة لهذا البعد بمتوسط (4.19) بانحراف معياري (0.689) ومعامل اختلاف (16%).
- (4) بشكل عام، بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل أليات الحوكمة (4.16) بانحراف معياري (0.330) ومعامل اختلاف (8%). كما يوضح الجدول (3) الإحصاء الوصفي للعبارة المتعلقة بالمتغير التابع كفاءة العاملين وذلك كما يلي:

جدول (3) الإحصاء الوصفي للمتغير التابع كفاءة العاملين

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	
5	16%	0.667	4.30	تسهم مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين في الإدارات البيئية بالمحليات	Q ₁₆
2	15%	0.630	4.33	تيسر الحوكمة تنفيذ إجراءات العمل البيئي بكفاءة وسرعة	Q ₁₇
7	17%	0.705	4.26	تساعد الحوكمة في تحسين الموارد البشرية المتاحة للعاملين بالإدارة البيئية	Q ₁₈
1	15%	0.680	4.39	تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الوظيفية	Q ₁₉
4	12%	0.525	4.30	تساعد الحوكمة في تحقيق أداء وظيفي متميز ومخرجات ملموسة في مجال العمل البيئي	Q ₂₀
3	11%	0.491	4.30	تركز الحوكمة على التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين بالمحليات	Q ₂₁
8	16%	0.679	4.17	تسهم مبادئ الحوكمة في تعزيز الابتكار في أساليب العمل البيئي	Q ₂₂
6	13%	0.566	4.26	توفر الحوكمة بيئة تنظيمية تعزز من قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال	Q ₂₃
	8%	0.349	4.29	كفاءة العاملين	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (3) أن قيمة الوسط الحسابي للمتغير التابع كفاءة العاملين قد بلغت نحو (4.29) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.349) وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (8%) وهو متوسط يشير إلى توافر درجة عالية من الإدراك لدى موظفي ديوان عام المحافظة تجاه أهمية متغير كفاءة العاملين. وقد احتلت العبارة (تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الوظيفية) أهمية الترتيب للعبارة المخصصة لهذا المتغير بمتوسط (4.39) بانحراف معياري (0.680) ومعامل اختلاف (15%).

اختبار فروض الدراسة

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض ادعاء معين، وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

وللتحقق من صحة فروض الدراسة تم إجراء الارتباط البسيط **Simple correlation coefficient** بين متغيرات الفرض، والذي من خلاله يتم تحديد وجود علاقة من عدمها واتجاهها وقوتها، يوضح الجدول (4) قيم معاملات الارتباط والقيمة الاحتمالية لكل معامل ارتباط.

جدول (4) معاملات الارتباط بين أليات الحوكمة وأبعادها وبين كفاءة العاملين

بيان	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الشفافية	0.426	أقل من 5%	معنوي
المساءلة	0.07	0.197	غير معنوي
المشاركة	0.642	أقل من 5%	معنوي
أليات الحوكمة	0.558	أقل من 5%	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويلاحظ من جدول (4) أن:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وبين كفاءة العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.426 وهي قيمة موجبة وقيمة احتمالية أقل من 5%. وهذا يعني أنه كلما زادت الشفافية كآلية فعالة من أليات الحوكمة كلما أدى ذلك الى رفع كفاءة العاملين.
- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المسائلة وبين كفاءة العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.07 بقيمة احتمالية أكبر من 5%. وهذا يعني أنه كلما المسائلة ليس لها علاقة برفع كفاءة العاملين.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وبين كفاءة العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.642 وهي قيمة موجبة وقيمة احتمالية أقل من 5%. وهذا يعني أنه كلما زادت المشاركة كآلية فعالة من أليات الحوكمة كلما أدى ذلك الى رفع كفاءة العاملين.
- بشكل عام، توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أليات الحوكمة وبين كفاءة العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.558 وهي قيمة موجبة وقيمة احتمالية أقل من 5%. وهذا يعني أنه كلما زادت أليات الحوكمة كلما أدى ذلك الى رفع كفاءة العاملين.

اختبار الفرض الرئيسي: اعتمدت الباحثة على أسلوب الانحدار لتحديد درجة تأثير بعد أليات الحوكمة على كفاءة العاملين، ويوضح الجدول (5) نتائج الانحدار البسيط بين أليات الحوكمة كمتغير مستقل وبين كفاءة العاملين كمتغير تابع.

جدول (5) نتائج أسلوب الانحدار البسيط للعلاقة بين أليات الحوكمة وكفاءة العاملين

المتغير المستقل	المعامل β	القيمة الاحتمالية Sig	المتغير التابع: كفاءة العاملين		معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2
			القيمة	القيمة الاحتمالية Sig		
الثابت	1.834	اقل من 5%	153.619	اقل من 5%	0.558	31%
	0.590	اقل من 5%				

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات جدول رقم (5) أن قيمة اختبار F لاختبار صلاحية النموذج بلغت نحو 153.619 بقيمة احتمالية اقل من 5% وبالتالي يمكن القول بمعنوية نموذج الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل أليات الحوكمة على المتغير التابع كفاءة العاملين. كما يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل أليات الحوكمة 0.590 بقيمة احتمالية اقل من 5% وذلك يؤكد على وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل أليات الحوكمة على كفاءة العاملين. كما يتضح أن أليات الحوكمة تفسر نحو (31%) من التغيرات التي تحدث في كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية الى عوامل أخرى، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول بأن:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأليات الحوكمة على كفاءة العاملين

اختبار الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة العاملين

اعتمدت الباحثة على أسلوب الانحدار لتحديد درجة تأثير الشفافية على كفاءة العاملين، ويوضح الجدول (6) نتائج الانحدار البسيط بين الشفافية وبين كفاءة العاملين.

يتضح من بيانات جدول رقم (6) أن قيمة اختبار F لاختبار صلاحية النموذج بلغت نحو 75.10 بقيمة احتمالية اقل من 5% وبالتالي يمكن القول بمعنوية نموذج الانحدار البسيط لتأثير الشفافية على المتغير التابع كفاءة العاملين. كما يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للشفافية 0.289 بقيمة احتمالية اقل من 5% وذلك يؤكد على وجود تأثير معنوي للشفافية على كفاءة العاملين. كما يتضح أن الشفافية تفسر نحو (18.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية الى عوامل أخرى، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول بأن:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة العاملين

جدول (6) نتائج أسلوب الانحدار البسيط للعلاقة بين الشفافية وكفاءة العاملين

المتغير المستقل	المعامل β	القيمة الاحتمالية Sig	المتغير التابع: كفاءة العاملين		معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2
			القيمة	القيمة الاحتمالية Sig		
الثابت	3.079	اقل من 5%	75.10	اقل من 5%	0.426	18.1%
	0.289	اقل من 5%				

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

اختبار الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة على كفاءة العاملين

اعتمدت الباحثة على أسلوب الانحدار لتحديد درجة تأثير للمساءلة على كفاءة العاملين، ويوضح الجدول (7) نتائج الانحدار البسيط بين المسائلة وبين كفاءة العاملين.

يتضح من بيانات جدول رقم (7) أن قيمة اختبار F لاختبار صلاحية النموذج بلغت نحو 1.673 بقيمة احتمالية أكبر من 5% وبالتالي يمكن القول بعدم معنوية نموذج الانحدار البسيط لتأثير المسائلة على المتغير التابع كفاءة العاملين. وهذه النتائج تتفق مع نتائج الارتباط والتي أشارت الى عدم وجود ارتباط معنوي بين المسائلة وأليات الحوكمة وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول بأن: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة على كفاءة العاملين

جدول (7) نتائج أسلوب الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد المسائلة وكفاءة العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع: كفاءة العاملين	F		القيمة الاحتمالية Sig	المعامل β	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2
		القيمة	القيمة الاحتمالية Sig				
الثابت	4.052	اقل من 5%	0.197	1.673	0.070	0.5%	
المسائلة	0.055	0.197					

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

اختبار الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على كفاءة العاملين

اعتمدت الباحثة على أسلوب الانحدار لتحديد درجة تأثير المشاركة على كفاءة العاملين، ويوضح الجدول (8) نتائج الانحدار البسيط بين المشاركة وبين كفاءة العاملين.

ويتضح من بيانات جدول رقم (8) أن قيمة اختبار F لاختبار صلاحية النموذج بلغت نحو 237.99 بقيمة احتمالية اقل من 5% وبالتالي يمكن القول بمعنوية نموذج الانحدار البسيط لتأثير المشاركة على المتغير التابع كفاءة العاملين. كما يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمشاركة 0.475 بقيمة احتمالية اقل من 5% وذلك يؤكد على وجود تأثير معنوي للمشاركة على كفاءة العاملين. كما يتضح أن المشاركة تفسر نحو (41.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية الى عوامل أخرى، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول بأن: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على كفاءة العاملين

جدول (8): نتائج أسلوب الانحدار البسيط للعلاقة بين ت المشاركة وكفاءة العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع: كفاءة العاملين	F		القيمة الاحتمالية Sig	المعامل β	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2
		القيمة	القيمة الاحتمالية Sig				
الثابت	2.387	اقل من 5%	اقل من 5%	237.99	0.642	41.2%	
المشاركة	0.475	اقل من 5%					

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ولقياس أثر الأبعاد الثلاثة لأليات الحوكمة مجتمعة على المتغير التابع كفاءة العاملين قامت الباحثة بدراسة الانحدار المتعدد بين أبعاد أليات الحوكمة والمتغير التابع كفاءة العاملين، ويوضح جدول (10/5) نتائج أسلوب الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد أليات الحوكمة وكفاءة العاملين.

جدول (9) نتائج أسلوب الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد أليات الحوكمة وكفاءة العاملين

المتغير المستقل	المعامل β	القيمة الاحتمالية Sig	المتغير التابع: كفاءة العاملين		معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2
			القيمة	القيمة الاحتمالية Sig		
الثابت	1.914	اقل من 5%	106.098	اقل من 5%	0.697	48.6%
الشفافية	0.199	اقل من 5%				
المساءلة	0.031-	0.346				
المشاركة	0.419	اقل من 5%				

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات جدول رقم (10/5) أن قيمة اختبار F لاختبار صلاحية النموذج بلغت نحو 106.098 بقيمة احتمالية اقل من 5% وبالتالي يمكن القول بمعنوية نموذج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد أليات الحوكمة على المتغير التابع كفاءة العاملين. كما يلاحظ أن قيم معاملات الانحدار لكل من بعد الشفافية والمشاركة معنوية حيث كانت القيمة الاحتمالية لمعاملات هذه المتغيرات اقل من 5% في حين كانت القيمة الاحتمالية لبعد المساءلة 0.346 وهي أكبر من 5% وبالتالي يؤكد ذلك ما توصلنا إليه سابقاً بعدم وجود علاقة وتأثير للمساءلة على كفاءة العاملين. كما يتضح أن أبعاد أليات الحوكمة تفسر نحو (48.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية الى عوامل أخرى.

أهم التحديات والمعوقات التي تعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسين الأداء البيئي: اهتمت الباحثة في تحديد أهم التحديات والمعوقات التي تعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسين الأداء البيئي، و جدول (10) يتضمن العبارات المرتبطة بهذه التحديات والمعوقات.

جدول (10): التحديات والمعوقات التي تعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسين الأداء البيئي

التحديات والمعوقات	
العبارة	العبارة
Q24	نقص الموارد المالية والبشرية يؤثر على قدرة الإدارات البيئية على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال
Q25	الروتين الإداري يعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسين الأداء البيئي
Q26	ضعف الوعي بمبادئ الحوكمة بين العاملين يقلل من الاستفادة من إمكانياتها
Q27	غياب برامج التدريب والتأهيل المخصصة لتعزيز فهم العاملين بمبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها
Q28	الدعم القيادي غير الكافي يحد من تطبيق الشفافية والمساءلة داخل الإدارات البيئية
Q29	عدم وجود آليات رقابية مستقلة وفعالة يؤدي إلى ضعف في متابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة
Q30	ضعف إشراك العاملين في صنع القرار يقلل من الحماس لتحسين الأداء
Q31	القرارات المركزية تحد من مرونة العاملين في اتخاذ الإجراءات المناسبة للمهام البيئية.
Q32	نقص التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمحافظة يؤثر على كفاءة تنفيذ سياسات الحوكمة
Q33	مقاومة التغيير من بعض العاملين تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل شامل وفعال
Q34	غياب التحفيز وحوافز الأداء يثبط التزام العاملين بتطبيق معايير الحوكمة
Q35	ضعف البنية التحتية التكنولوجية يؤثر على كفاءة الإدارة البيئية وتطبيق مبادئ الحوكمة
Q36	غياب خطط واضحة ومتكاملة لاستدامة تطبيق مبادئ الحوكمة يعوق تحقيق النتائج المستهدفة
Q37	الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية يعيق تحقيق التحسين المطلوب في الأداء البيئي
Q38	نقص قنوات التواصل الفعالة بين القيادات والعاملين يحد من تبادل الأفكار والمقترحات المتعلقة بتحسين العمل البيئي

يلخص جدول (11) الإحصاءات الوصفية، اختبار t ، وميول آراء عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات التحديات والمعوقات التي تعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسن الأداء البيئي. وقد ترتيب التحديات والمعوقات حسب أهميتها النسبية.

جدول (11): الإحصاء الوصفي واختبار t لمتغير التحديات والمعوقات التي تعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسين الأداء البيئي

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
10	اقل من 5%	30.315	0.793	4.30	Q ₂₄ نقص الموارد المالية والبشرية يؤثر على قدرة الإدارات البيئية على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال
1	اقل من 5%	47.031	0.587	4.50	Q ₂₅ الروتين الإداري يعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسين الأداء البيئي
9	اقل من 5%	40.183	0.600	4.30	Q ₂₆ ضعف الوعي بمبادئ الحوكمة بين العاملين يقلل من الاستفادة من إمكانياتها
8	اقل من 5%	27.323	0.896	4.33	Q ₂₇ غياب برامج التدريب والتأهيل المخصصة لتعزيز فهم العاملين بمبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها
11	اقل من 5%	27.292	0.881	4.30	Q ₂₈ الدعم القيادي غير الكافي يحد من تطبيق الشفافية والمساءلة داخل الإدارات البيئية
2	اقل من 5%	47.418	0.571	4.47	Q ₂₉ عدم وجود آليات رقابية مستقلة وفعالة يؤدي إلى ضعف في متابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة
15	اقل من 5%	34.933	0.614	4.16	Q ₃₀ ضعف إشراك العاملين في صنع القرار يقلل من الحماس لتحسين الأداء
5	اقل من 5%	39.074	0.658	4.39	Q ₃₁ القرارات المركزية تحد من مرونة العاملين في اتخاذ الإجراءات المناسبة للمهام البيئية.
13	اقل من 5%	33.918	0.669	4.23	Q ₃₂ نقص التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمحافظة يؤثر على كفاءة تنفيذ سياسات الحوكمة
7	اقل من 5%	30.295	0.831	4.36	Q ₃₃ مقاومة التغيير من بعض العاملين تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل شامل وفعال
3	اقل من 5%	52.470	0.501	4.42	Q ₃₄ غياب التحفيز وحوافز الأداء يثبط التزام العاملين بتطبيق معايير الحوكمة
4	اقل من 5%	36.724	0.708	4.41	Q ₃₅ ضعف البنية التحتية التكنولوجية يؤثر على كفاءة الإدارة البيئية وتطبيق مبادئ الحوكمة
12	اقل من 5%	28.837	0.821	4.28	Q ₃₆ غياب خطط واضحة ومتكاملة لاستدامة تطبيق مبادئ الحوكمة يعوق تحقيق النتائج المستهدفة
14	اقل من 5%	40.854	0.537	4.19	Q ₃₇ الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية يعيق تحقيق التحسين المطلوب في الأداء البيئي
6	اقل من 5%	42.497	0.590	4.36	Q ₃₈ نقص قنوات التواصل الفعالة بين القيادات والعاملين يحد من تبادل الأفكار والمقترحات المتعلقة بتحسين العمل البيئي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول ما يلي:

(1) آراء جميع المشاركين على هذه التحديات والمعوقات تميل الى الموافقة والموافقة بشدة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات تزيد عن القيمة 3.

(2) جميع قيم اختبار t موجبة ومعنوية بقيمة احتمالية اقل من 5% وبالتالي يمكن القول بأن إجابات المستقضي منهم تزيد عن 3 ومن ثم تميل آراءهم إلى الموافقة على عبارات هذا المتغير.

(3) إن العبارة التي تشير الى " الروتين الإداري يعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسين الأداء البيئي " تأتي في صدارة التحديات والمعوقات التي تعوق تنفيذ سياسات الحوكمة وتحسين الأداء البيئي بمتوسط إجابات 4.50 بانحراف معياري 0.587 وبقيمة t تبلغ 47.031 وبقيمة احتمالية اقل من 5%.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة على كفاءة العاملين

حيث أثبت اختبار الفروض ثبوت صحة هذا الفرض، والذي يعد الفرض الأساسي للدراسة، وذلك يعني أن إدراك موظفي ديوان عام المحافظة لأهمية آليات الحوكمة وأبعادها المختلفة ومدى تأثيره الإيجابي والمعنوي على كفاءة العاملين. كما توصل الباحثة أن آليات الحوكمة يفسر نحو (31%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية الى عوامل أخرى. وقد اختبرت الباحثة وجود تأثير لكل أسلوب من أبعاد آليات الحوكمة على كفاءة العاملين، وقد كانت نتائج اختبارات الفروض على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة العاملين

حيث أثبت اختبار الفروض ثبوت صحة هذا الفرض، والذي يعد الفرض الفرعي الأول للدراسة، وذلك يعني أن إدراك موظفي ديوان عام المحافظة لأهمية الشفافية ومدى تأثيرها الإيجابي والمعنوي على كفاءة العاملين. كما توصل الباحثة أن بعد الشفافية يفسر نحو (18.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية الى عوامل أخرى.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة على كفاءة العاملين

حيث أثبت اختبار الفروض عدم ثبوت صحة هذا الفرض، والذي يعد الفرض الفرعي الثاني للدراسة، وذلك يعني أن إدراك موظفي ديوان عام المحافظة أن المسائلة لا تلعب دوراً هاماً في رفع كفاءة العاملين.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على كفاءة العاملين

حيث أثبت اختبار الفروض ثبوت صحة هذا الفرض، والذي يعد الفرض الفرعي الثالث للدراسة، وذلك يعني أن إدراك موظفي ديوان عام المحافظة لأهمية المشاركة ومدى تأثيرها الإيجابي والمعنوي على كفاءة العاملين. كما توصل الباحثة أن بعد المشاركة يفسر نحو (41.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية الى عوامل أخرى.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على كفاءة العاملين، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة. فقد أكدت دراسة Abdel Khalek وآخرين (2022) أن تطبيق أدوات الحوكمة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين داخل الإدارة البيئية، من خلال نظم رقابة فعالة وممارسات تنظيمية واضحة. كما دعمت دراسة محمد (2019) هذا الاتجاه، موضحة أن الحوكمة، وخاصة في جوانب الشفافية والمساءلة، تؤثر بشكل مباشر في رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل. وفيما يتعلق بالشفافية، اتفقت نتائج الدراسة مع ما أورده دراسة Alrahman – Aladdin Abdul (2021) والتي بينت أن تعزيز الشفافية يسهم في توضيح الأدوار وتقليل التداخلات والصراعات، ما يؤدي

إلى رفع الكفاءة التشغيلية. كما أظهرت الدراسات (Abdel Khalek وآخرين، 2022؛ الطاهري، 2019) أن المسألة الإدارية الفعالة تدفع العاملين نحو الالتزام والجودة في الأداء نتيجة وضوح معايير التقييم وتحمل المسؤولية. أما فيما يخص المشاركة، فقد أشارت دراسة عثمان، وعبد العال (2023) إلى أن إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار يعزز من روح الانتماء ويزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز، وهو ما يتسق مع ما خلصت إليه الدراسة الحالية، مما يؤكد هذه النتائج أن تكامل آليات الحوكمة داخل المؤسسات يسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية ويعد من أبرز المحفزات لرفع كفاءة العاملين.

الخلاصة

تناول البحث تحليل العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة وكفاءة الإدارة البيئية في محافظة القاهرة، مع التركيز على مدى تأثير الحوكمة على كفاءة العاملين، واعتمدت البحث على المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار النموذج وفرضياته، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من 342 موظفًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية في ديوان عام المحافظة، وبينت النتائج أن موظفي ديوان عام المحافظة يدركون أهمية آليات الحوكمة وأبعادها المختلفة، وتأثيرها الإيجابي والفعال على كفاءة العاملين. كما تبين أن آليات الحوكمة تفسر ما نسبته نحو 31% من التغيرات في كفاءة العاملين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. وقد قامت الباحثة باختبار تأثير كل بُعد من أبعاد آليات الحوكمة على كفاءة العاملين، وكانت نتائج اختبارات الفرضيات كما يلي: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على كفاءة العاملين**، والذي يعد الفرض الفرعي الأول للدراسة، وذلك يعني أن إدراك موظفي ديوان عام المحافظة لأهمية الشفافية ومدى تأثيرها الإيجابي والمعنوي على كفاءة العاملين. كما توصلت الباحثة أن بعد الشفافية يفسر نحو (18.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة على كفاءة العاملين، والذي يعد الفرض الفرعي الثاني للدراسة، وذلك يعني أن إدراك موظفي ديوان عام المحافظة أن المسألة لا تلعب دوراً هاماً في رفع كفاءة العاملين. كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على كفاءة العاملين، والذي يعد الفرض الفرعي الثالث للدراسة، وذلك يعني أن إدراك موظفي ديوان عام المحافظة لأهمية المشاركة ومدى تأثيرها الإيجابي والمعنوي على كفاءة العاملين. كما توصلت الباحثة أن بعد المشاركة يفسر نحو (41.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة العاملين، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

التوصيات

تتمثل الفجوة التي انطلقت منها الدراسة في غياب البحث حول تأثير آليات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على كفاءة العاملين. وبناءً على هذه الفجوة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت الباحثة توصيات عملية في شكل خطة عمل تهدف إلى معالجتها وتعزيز فعاليتها تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات.

جدول (12): التوصيات وخطة العمل لتحسين أداء الإدارة البيئية من خلال مبادئ الحوكمة

الهدف	الإجراءات/الأنشطة	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني	مؤشرات النجاح
تعزيز الشفافية	تطوير قنوات تواصل واضحة لنشر التقارير البيئية، نشر تقارير الإنجاز والموازنات	الإدارة البيئية بالمحليات	3 أشهر	نشر تقارير دورية علنية
توفير المعلومات والبيانات	إنشاء قاعدة بيانات داخلية محدثة نشر الإحصاءات والنتائج بانتظام	قسم نظم المعلومات بالإدارة البيئية	مستمر	نسبة توفر البيانات المطلوبة للعاملين
بناء الثقة عبر عرض النتائج	عرض نتائج الأداء في لوحات إعلانية داخلية، تقديم تقارير الإنجاز شهرياً	مديرو الإدارات الفرعية	شهري	رضا العاملين عن الشفافية (استبانة)
تحسين جودة العمل	تحديد الأولويات البيئية وفق مؤشرات أثر حقيقي، مراجعة الخطط التشغيلية	فريق التخطيط بالإدارة	6 أشهر	وجود خطة أولويات معتمدة
توعية العاملين بالأهداف	عقد ورش عمل تعريفية، توزيع كتيبات مبسطة حول السياسات	إدارة التدريب	ربع سنوي	عدد الورش المنفذة ومستوى المعرفة
إشراك العاملين في القرار	تشكيل لجان استشارية من الموظفين تخصيص مساحة لأرائهم في الاجتماعات	القيادة التنفيذية	مستمر	نسبة مشاركة الموظفين في اللجان
اقتراحات تحسين الأداء	تخصيص صندوق أو منصة مقترحات تحفيز أفضل المقترحات	الموارد البشرية والإدارة العامة	فوري ومستمر	عدد المقترحات الفعالة المقدمة
تفعيل الحوار الداخلي	لقاءات شهرية مفتوحة بين القيادة والعاملين، استطلاع دوري لأراء الموظفين	المدير العام + الموارد البشرية	شهري	درجة رضا العاملين (قياس ربع سنوي)
تبادل الأفكار	اجتماعات قطاعية بين موظفي البيئة في المحليات، نقل التجارب الناجحة	الإدارات البيئية المختلفة	كل شهرين	عدد الاجتماعات المنعقدة
زيادة الموارد	رفع مقترحات الميزانية بالتنسيق مع الجهات المركزية، توظيف كفاءات جديدة	الإدارة العليا للمحافظة	سنوي	زيادة نسبة الموارد المخصصة
تقليل الروتين الإداري	مراجعة الإجراءات الحالية والعمل على تبسيطها	إدارة التنظيم والإدارة	6 أشهر	عدد الإجراءات المبسطة

المراجع

- أبو عمر، حسين على محمد. (2023). استراتيجيات التحول الرقمي وأثره على كفاءة العاملين بإدارات العلاقات العامة نحو تعزيز الميزة التنافسية. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 22(4)، 437-483.
- بومدين، طاشمة. (2016). التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ص.78.
- ثعالبي، نوال (2010): "دور الفواعل غير الدولالية في الحوكمة البيئية العالمية"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر.
- جبار خلود، & بن زايد ريان. (2022). دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- الجليلي، منال هاشم إبراهيم (2020): حوكمة القطاع العام ودورها في الحد من الفساد المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- جمعة، سلوى شعراوي. (2011): مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع: إشكاليات نظرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ط1، القاهرة.
- حمدي، شريف محمود (2018). دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على فنادق القطاع العام المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 9(4)، 778-813.

الخولي، سارة حسني أبو سريع (2015): التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر، والالتزام وأثره على المراجعة الداخلية "دراسة ميدانية على البنوك"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

زويش، سامية (2014)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية إمزيل
أحمد بحيرز، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أكلى محند اولحاج، البويرة، الجزائر.
زيد، مدحت حفني خلف (2023): الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي، مجلة التربية
(الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية (المجلد 42)، العدد (199)،
ص 229 - 322.

السيد، محمد إسماعيل (2005): الإدارة التراكمية والحوكمة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
الصرايرة، خالد احمد (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من
وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 (1).
الطاهر، سناء جاد الله الشيخ؛ أبو سن، أحمد إبراهيم. (2019) دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة
في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات
في سوق الأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(9)، 110-129.
عبد الرحيم، نجلاء إبراهيم (2013). دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين الأوضاع والتقرير عن المسؤولية
الاجتماعية لمنشآت الأعمال السعودية، مجلة المحاسبة والمراجعة، العدد 2، المجلد 1، ص188.
عبد الستار، خالد محمد (2017). تقييم كفاءة أداء الموارد البشرية الصحية مقارنة بالمشورات العالمية دراسة تطبيقية
على المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 3(3)، 1-19.
عثمان، منى حميدة على؛ عبد العال، فريد أحمد. (2023). واقع وآفاق الحوكمة على التنمية المحلية- بالتطبيق
على محافظة القاهرة، معهد التخطيط القومي.
عزت، أسماء (2023). الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة، المجلة الدولية
للسياسات العامة في مصر - تصدر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلد (2)، العدد (3)،
ص 90 - 124.

الكاتب، محمد بشر؛ أحمد، محمد النور آدم؛ جاني، الطيب حسن. (2023). أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في
المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية-الصينية في الفترة من 2016-
2021م. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئي، 14(4)، 252-302.

الكايد، زهير عبد الكريم (2003): " الحكمانية: قضايا وتطبيقات، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
المُتِمِّم، محمود أحمد؛ المخزنجي، أماني صلاح محمود (2022): دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية
الاقتصادية في الصين ومصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد (42)، عدد (1)، ص 131 - 161.
محمد، أمجد حسن عبد الرحمن (2019). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية
المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية
"دراسة ميدانية"، الدوريات المصرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 23 (3)، 350-396.

مركز المشروعات الدولية، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، نشرة خاصة، أغسطس 2008، ص 03

مصطفى، مني سامي محمود. (2021). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45(4)، 105-153.

المهدي، سليمة حمد محمد (2015). إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه، قسم المراجعة والمحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 21.

OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing.

n, A. (2022). PORPOSED ADMINISTRATIVE Abdel Khalek, E., Nader, A. F., & ana MECHANISMS FOR IMPLEMENTING ENVIROMENTAL GOVERNANCE WASTE MANAGEMENT SYSTEM IN EGYPT. Journal .172-of Environmental Science, 51(8) , 135

Aladdin Abdul – Alrahman (2021) Human Resources Investment as an Introduction to improve the efficiency & activity of workers in E – Government, Journal of planner and development. Center of Urban and Regional Planning for Post graduate Studies, vol (24), 1-17.

Abdel Khalek, E., Nader, A. F., & Hanan, A. (2022). proposed administrative mechanisms for implementing environmental governance waste management system in Egypt. Journal of Environmental Science, 51(8), 135-172.

Principles of Corporate Governance. OECD 2004.

<https://www.epa.gov>.

<https://www.unep.org/ar/regions/west-asia/almbadtrat-alaglymyt/aladart-albyyyt>.
25/1/2025.

https://european-union.europa.eu/index_en.

THE ROLE OF GOVERNANCE IN ENHANCING EMPLOYEE EFFICIENCY IN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT – A FIELD STUDY ON EMPLOYEES OF THE GENERAL ADMINISTRATION OF CAIRO GOVERNORATE

Hoda A. Rashidi ⁽¹⁾ Mohamed A. Mohamed ⁽²⁾ Hanan H. Ahmed ⁽²⁾
Magdy M. Allam ⁽³⁾

1) Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University
2) Faculty of Business, Ain Shams University 3) Global Environment Facility

ABSTRACT

Governance represents a fundamental pillar for building trust between citizens and state institutions, through enhancing performance efficiency and establishing systems that limit conflicts of interest and unacceptable behaviors, in addition to creating effective oversight mechanisms on governmental performance. This study aimed to analyze the relationship between the application of governance mechanisms and the efficiency of environmental management in Cairo Governorate, with a focus on the extent of governance's impact on employee efficiency. The results showed the validity of the main hypothesis, confirming a statistically significant impact of governance mechanisms on the efficiency of employees in the Governorate's General Diwan (main office). The validity of the first sub-hypothesis was also established, indicating a statistically significant impact of transparency on employee efficiency. The validity of the second sub-hypothesis was also confirmed, indicating a statistically significant impact of accountability on employee efficiency. A statistically significant impact of participation on employee efficiency was also found, which proves the validity of the study's third sub-hypothesis, confirming the employees of the Governorate's General Diwan's awareness of the importance of governance mechanisms and their various dimensions, and its positive and significant impact on employee efficiency. The study recommended providing information and data related to the work of the environmental administration regularly and clearly, enhancing employees' understanding of the goals and policies of the environmental administration, and also recommended the participation of employees in decision-making related to environmental management.

Keywords: Governance. Employee Efficiency. Environmental Management. Transparency. Accountability. Participation