

## تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر

د. منال محمد الوكيل

مدرس الإدارة العامة  
معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي ونظم  
المعلومات الإدارية، المقطم  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وتم اختبار ثلاث فرضيات رئيسة للبحث هي:

لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر،

لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة،

لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر،

اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي، واستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق مع أهداف الدراسة وفروضها من حيث بحث العلاقة وأثر مبادئ الحوكمة وتبني القيادات على الأداء الوظيفي وتحسينه.

تبين من النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ( $r=0.865$ ). وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ( $r=0.744$ ). كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ( $r=0.861$ ).

أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة وعبر أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير الانضباط، والشفافية، والاستقلال، والمحاسبة عن المسؤولية، والمسئولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة أبعاد تطبيقية تساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية في المنظمات الحكومية لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء الوظيفي، القيادات، القيادات الإدارية، تبني القيادات لتطبيق الحوكمة، تحسين الأداء الوظيفي، حي شرق مدينة نصر.

\* تم استلام البحث في يوليو 2019، وقبل للنشر في ديسمبر 2019، ويتم نشره في ديسمبر 2021.

## المقدمة

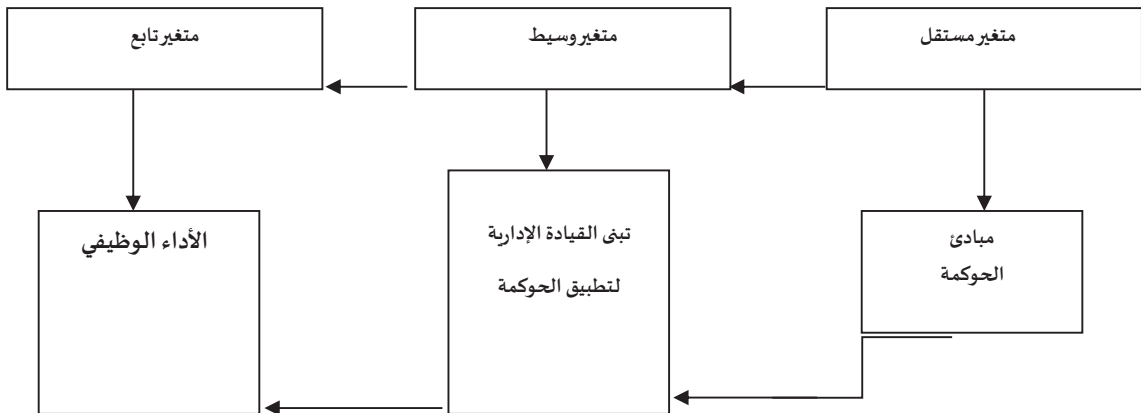
ظهرت على ساحة علم الإدارة مصطلحات حديثة علمياً وعملياً تتعلق بإيجاد ممارسات جديدة في علم الإدارة، وتفرض على المؤسسات الأخذ بها لأجل إحداث التطوير المنشود، حيث نجد أن من بين تلك الممارسات والتوجهات الإدارية الحديثة نوعاً ما الحوكمة، والتي جاءت نتيجة الحاجة الملحة إلى إيجاد إصلاحات وتطويرات في الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية (أفندي، 2010)، حيث ركزت الحوكمة على إحداث طفرة في طبيعة الأداء بجميع جوانبه المؤسسية والبشرية (Hiteva and Watson, 2019) وإحكام الرقابة على ذلك الأداء ومن خلال أسس عديدة أهمها اللامركزية والمسئولية والشفافية والمحاسبة، وذلك ضمناً لترشيد الأداء وتهذيبه بشكل سليم وصحيح يتوافق مع تحقيق الفعالية المؤسسية والبشرية (Kooiman, 1993)، (Danzer, 2019).

ونظراً لكون الحوكمة تتعلق بالتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات أداءه الوظيفي والمهام والمسئوليات الموكلة إليه وفي إطار معين من الضوابط والأسس (Torcel-Pagnon et al., 2019) يأتي دور الحوكمة فيما يخص حوكمة أداء العنصر البشري وعبر ممارسات القيادة الإدارية بالمؤسسة لكي تسهم في تعزيز كل ما يحقق لهذا الأداء أوجه مناسبة تحفزه نحو أداء سليم فعال، وعبر تبني القيادة الإدارية لتطوير ذلك الأداء وفق أسس وضوابط الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والمسئولية والمحاسبة واللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية (عبد الوهاب، 2011). ومن منطلق العلاقة بين الحوكمة وعناصرها وأسس وضوابط تطبيقها التي ترتبط بتطوير المؤسسة والأداء البشري بها (أفندي، 2010). تأتي الدراسة الحالية لتستشرف أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية والمنظمات العامة والتعرف على دور القيادة الإدارية في ذلك بالتطبيق على حي شرق مدينة نصر، خاصة أن الحي لم يطبق ضوابط الحوكمة وفي ظل الظروف الحالية للدولة التي تتطلب تفعيل دور المنظمات الحكومية وتحسن أداءها وأداء العنصر البشري بها.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

## الحوكمة

تعد الحوكمة نظام علني حاكم قائم على العلانية والشفافية ونظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، وهو في الوقت ذاته قائم على وجود كيان إداري داخل كل دولة وكل مؤسسة وكل منظمة جماهيرية وكل مشروع (Guo et al., 2018)، فهذا الكيان الإداري له مهمة خطيرة حيث يقوم على رصد وقياس المتغيرات والمستجدات وتتبع اتجاهاتها وتحليل هذه الاتجاهات (المهدي، 2015).



متغيرات البحث شكل رقم (1)

المصدر: من إعداد الباحثة

وانتقل مفهوم الحوكمة من السياسة وإدارة الدولة إلى المؤسسات حيث عرضته الأوساط العلمية بأنه «الحكم الرشيد» الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون (عيسى، 2015)، حيث اكتسبت حوكمة المنظمات أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ المهام وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى ضعف الإشراف والرقابة،

وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقافة، ويؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة المؤسسات للإصلاح.

ويذكر (Benitez-Avila et al., 2018) أن تعريف البنك لدولي يركز على القيادة، أما تعريف الأمم المتحدة يذكر على المشاركة في السلطة بين الأطراف وتم تعريف الحكم الموسع في تقرير التنمية الإنسانية العربية الذي يصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي باللغة العربية بأن الحكم الصالح هو «الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهية الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخبراتهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً».

وعرف (Kooiman, 1993) المفهوم بأنه «الأنماط أو الأشكال التي تنشأ من إدارة النشاطات المتعددة من خلال الأطراف Actors الاجتماعية والسياسية والإدارية، وتكون هذه الأشكال هي المخرجات المختلفة التي يساعد على وضع نظام عام للجهد اليومي المبدول».

وحاول (Torcel-Pagnon et al., 2019) تصنيف التعريفات التي تتناول المفهوم من حيث طرق التناول أو الاستخدام إلى التالي: طرق تقليص دور الحكومة والحد من التدخل الحكومي Governance as the Minimal حيث دراسة العلاقة بين آليات السوق والاتجاه نحو التخصص، وهناك أيضا طرق إدارة المنظمات العامة والخاصة ومنح التوجيهات اللازمة وليس الإدارة بمفهوم تقليدي والتركيز على ثلاثة مبادئ أساسية هي: كشف المعلومات، ووضوحها، والنزاهة.

وأدت سلسلة الأحداث التي وقعت خلال العقد الماضي (الزغبي، 2007) قضية الحكم الموسع على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية وجهات أخرى يصعب حصرها، وقد ظهر هذا المفهوم حينما أشار له (Hiteva and Watson, 2019) وهما من أوائل من حددوا مشكلة تعريف الحكم الموسع وهذا يدل على بدء ظهوره في ذلك الحين وفي إطار مشكلة المؤسسة Agency Problem وحيث أشارا إلى التعارض بين مصالح مديري الشركات والمنظمات مع مصالح المستفيدين منها. وخلصت نتائج الأبحاث في هذا الشأن إلى أن التطبيق السليم للقوانين واللوائح التي تضمن الشفافية ومراعاة حقوق المستفيدين منهم في الحد من مساوئ الأداء الإداري وتضارب المصالح.

وفي 1990 قدم «Modei-John» Garver The Policy Governance نموذج الحكم الموسع للسياسة Policy Governance الذي يُعد الحوكمة منظومة متكاملة مكونة من مجموعة مبادئ ومفاهيم مترابطة، ويعتبره الكثير من الباحثين في ذلك الحين النظرية الوحيدة المثلى على المستوى العالمي Universal Theory of Governance. وفي عام 1996 ربط رئيس اللجنة الوزارية لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD بين الجودة والفعالية لمفهوم الحكم الموسع ودرجة رضاء المجتمع، وأكد أن مساعدة الدول في تطبيق الديمقراطية هو الحل الأمثل لمواجهة مشكلاتها (صقر، 2014).

وتهدف الحوكمة إلى فرض الرقابة الفعالة على أداء المنظمات تحسين الكفاءة الاقتصادية للمنظمات وتحسين قدرتها التنافسية (حسانين، 2009)، ووضع هيكل تتحدد من خلاله أهداف المنظمة ووضع وسائل تحقيقها ومتابعة الأداء، والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المنظمات، وعدم الخلط بين مهام أو مسئوليات الإدارة العليا والعاملين، وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيما (محمد، 2009)، وتجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار المنظمة، وتحسين مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها.

وتتأثر الحوكمة بعدد من المحددات من أهمها المناخ العام في الدولة التي تعمل من خلاله المنظمات، وتكمن أهميتها في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد وحسن إدارة المنظمات، وهي عبارة عن القوانين المنظمة للسوق والنشاط الاقتصادي مثل قانون المال وقانون تنظيم المنافسة (عاصم، 2011)، وكفاءة القطاع المالي في توفير وإدارة المنظمات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المنظمات، كما إن هناك بعض المحددات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة مثل القواعد والأسس التي تضمن وضع هياكل إدارية سليمة والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة (عبد الفتاح، 2010).

وترتكز الحوكمة على وجود نظام متكامل للخطط والأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية في إطار متكامل ومتناسق لتحقيق أهداف المنظمة (Benitez-Avila et al., 2018) إضافة إلى

التوازن في منح السلطات والمسئوليات بين الإدارة والعاملين لضمان عدم استئثار مجموعة واحدة بالسيطرة الكاملة على كافة القرارات الخاصة بالمنظمة وتوازن الأداء من حيث الاهتمام بالأداء في الأجل الطويل بنفس درجة الاهتمام بالأداء في الأجل القصير وبجميع الأبعاد المؤثرة في الأداء بنفس درجة الاهتمام بكل بُعد منها، وبالمقاييس غير المالية والمالية لتحسين الأداء بنفس درجة الاهتمام بتقييم ومتابعة الأداء.

بالإضافة إلى العناصر البشرية المدربة التي تتمتع بأخلاقيات المهنة مثل الأمانة والنزاهة والصدق والاستقامة وغيرها من الأخلاق الحميدة والأدوات الرقابية الملائمة، كما يتعين على المنظمة أن تقوم باختيار القوة العاملة بعناية وتتولى تدريبهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات، بجانب توفر القدرة لدى المنظمة للتعامل مع المخاطر واستغلال الفرص المتاحة من ناحية وتقليل التهديدات المعرضة لها من ناحية أخرى (حماد، 2012).

ويرى (عبد الوهاب، 2011) إن تطبيق الحوكمة يتطلب مناخ التوعية بمبادئ وآليات الحوكمة وأوضح أن هناك علاقة تربط بين آليات ومبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث يظهر تحسين الأداء في تعزيز قدرات المنظمة ووجود آثار إيجابية على تحسين الأداء الوظيفي بجانب تحقيق الإصلاح المؤسسي.

بينما يتطلب تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية يتطلب تفاعل وشراكة بين المؤسسات الحكومية الأطراف المجتمعية مع وجود سياسات حكومية فعالة تساهم في تطبيق الحوكمة وتفعيل الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية ومن خلال السياسات لتعزيز الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، والحرص على تفعيل الأدوار التي يمكن أن تقوم بها القطاعات الثلاثة في تحقيق التنفيذ وتفعيل الحوكمة وممارستها (العدواني، 2009).

وتمكن الحوكمة المنظمات من مواجهة تحديات التنمية البشرية في المنطقة العربية وخاصة في ظل التغييرات السياسية والاقتصادية مما يستخدم تقليل دور الدولة بانسحابها من المجال الاجتماعي مقابل إبراز فاعلية القطاع الخاص، حيث تعد الحوكمة الآلية المثلى لتحقيق التنمية المستدامة من خلال التضمينية وترتكز على مفهوم المساواة والقيمة الثابتة والمساءلة وتركز على توافر المعلومات والشفافية في خطة إدارة الحكم من خلال المساءلة الداخلية وكذلك الخارجية (الصلاحي، 2007).

ويرى (عبد الملاك، 1997) أن تطبيق الحوكمة وممارستها يتعين على المنظمات تفعيل مفهوم المساءلة والمسئولية وكذلك الرقابة وأيضاً مفهوم سيادة المستفيد، وتحديد مستويات المساءلة في المنظمات العامة وهي المساءلة التقليدية ومساءلة البرنامج، ومساءلة العملية، والمساءلة الاجتماعية وسوء استخدام السلطة والأشكال غير المسبوقة لصور الفساد.

وقد أجريت دراسة بحثية (Saxena, 2015) في الهند لتطبيق الحوكمة على المنظمات العامة وجد أن لتحقيق الأهداف الإدارية لابد من تطبيق الحوكمة فكان يربط المركز الوطني للمعلوماتية في الهند بشبكة من أجهزة الكمبيوتر شملت الاتصالات والشبكات والتكنولوجيا ونظم التسليم الانتقائية للمعلومات لتحسين الخدمات والقضاء على جزء كبير من الفساد في ظل المساءلة والشفافية والعدالة وركزت على دور القيادة السياسية بشكل عام في الدولة والقيادة الإدارية بشكل خاص لإزالة القيود الإدارية بإعادة هندسة العمليات وإزالة الإجراءات.

بينما عرضت دراسة (Monios, 2019) تطبيق الحوكمة على القطاع العام في استراليا، وأكد على أهمية دور القيادة في تطبيقها سواء على مستوى مجموع الوزارات أو على مستوى كل وزارة منفردة، وعرض كيفية التنسيق والتكامل بين الوزارات لاتخاذ القرار في الوقت المناسب والبدائل المتاحة والخضوع للمساءلة وتعزيز قدرة الإدارات المركزية لرصد تنفيذ الخدمات وتفويض السلطة بين الوزارات والإدارات ونشر النتائج مقارنة بالخطة الموضوعية، محدداً بكل وضوح وشفافية هيكل المسائلة عن الإنجازات والإخفاقات. وأكد الكاتب في أكثر من موضع أن الحكومة تعتبر تطبيق الحوكمة جزءاً من أجندة الحكومة لإصلاح تقديم الخدمات بطريقة تناسب ظروفهم وتحديد واضح للأدوار والمسئوليات وخاصة صنع القرار والتصدي للمشاكل الناشئة في الوقت المناسب بطريقة فعالة، ووضع هياكل محاسبية لإدارة المال العام عن طريق دقة المؤشرات وضبط الإجراءات والسياسات والتشريعات ومتابعة وتقييم الأداء ومساءلة جميع الوزارات بعدالة وشفافية ونماذج لقياس الأداء.

وتؤكد دراسة (Lankina, 2008) على أن من أهم مقومات الحوكمة والأسس المطلوبة في التطبيق بالمنظمات العامة واللامركزية وهيكل الحكم المحلي والمساءلة المحلية، ودور العوامل الجغرافية المحيطة بالبيئة المحلية وكيفية قياس

وتقييم الأداء والتوازن في الصلاحيات والاختصاصات بين الأعضاء المحلية المنتخبين والأعضاء التنفيذيين والإداريين والأسلوب الذي يختار به التنفيذيون وكذلك الأسلوب الذي تنتخب به.

بينما تؤكد دراسة (United Nations, 2002) أن ممارسات وتطبيق الحوكمة يتضمن الحماية لحقوق الإنسان، الشفافية والمشاركة في صياغة السياسات العامة، المساءلة عن القرارات، توافر نظام قانوني وتشريعي ذي كفاءة ونزاهة وغير متحيز وسريع الاستجابة، كذلك الاهتمام بالمستويات المحلية في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد والثروات بكل عدالة.

وقد قدمت دراسة (Gibson, 2008) تساؤل مهم حول ماهية دور المواطن في تحقيق مشاركة فاعلة وتأثير واضح في صنع القرار المحلي وتحسين الأداء والمساءلة المحلية، والواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتقهم نحو تحقيق أداء أفضل ومساءلة فاعلة في نظم الحكم المحلي، والمتابعة للأداء والتحقق من مستوى الاستجابة للمطالب، كما أوضحت أن المساءلة ترتبط بمستوى أخلاقي معين لا بد من الالتزام به، وسوف تستفيد الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على إحدى صور المساءلة وكيفية تدعيم المساءلة المحلية، وماهية دور القيادة في تفعيل هذا الدور.

وأوضحت دراسة (Dele, 2002) أن تطبيق ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة يتطلب التحول من الإدارة العامة التقليدية إلى الإدارة العامة الجديدة، مثل الاهتمام ببناء القدرات المؤسسية والبشرية والمواءمة التكنولوجية، هذا بالإضافة إلى وجوب تأكيد العلاقة بين العمليات والمخرجات كاهتمام أساسي بالإدارة العامة.

وهدفت دراسة (Plumptre and Grahormy, 2000) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة والتي من أهمها الخضوع للمساءلة الخاصة بالمصالح والشئون العامة والشفافية، وغياب الفساد الإداري وحرية المعلومات، والمشاركة العامة، واحترام حقوق الإنسان. وخلصت الدراسة إلى أن مفهوم الحوكمة يفتح أفقاً جديدة تسمح بمناقشة دور الحكومة في التعامل مع الشئون العامة. كما أضافت أن عدم ضمان نجاح نموذج في دولة إلى دولة أخرى قد يرجع إلى الاختلاف الاجتماعي والتكنولوجي والديموغرافي ومؤشرات أخرى يجب على الدولة وضعها في الحسبان عند تطبيق هذا المفهوم.

وقد أوضحت دراسة (Kooiman, 1993) مفهوم الحوكمة من المدخل الإداري، وأشارت إلى أن تطبيق هذا المفهوم في حد ذاته لن يحسن أداء المنظمة بمعنى أنه لن يجعل المديرين أكثر أمانة أو يمنع وجود فساد بالمنظمة، كما أن الإكثار من القواعد وتعدد اللوائح ليس هو الحل، وإنما الحل في تعيين مديرين ذوي كفاءة ونزاهة وخلق مهني، ويتمتعون بقيادة ماهرة. فمع زيادة القواعد واللوائح سيكون الهدف الأسوأ هو تطبيق تلك القواعد بدلا من الاهتمام بتحسين مستوى الأداء.

كما أوضحت هذه الدراسة أن السمة الأساسية للحوكمة هي نشر اللامركزية، وأن افتراض حسن أداء العاملين ليس له دليل من الصحة، وهي افتراضات ساذجة، وأن العاملون الأكفاء يتعاون بعضهم بعضاً ليحصلون على مصادر المعلومات والنصائح التي تفيد في إنجاز أعمالهم.

#### استنتاجات الباحثة من مراجعتها للدراسات السابقة في مجال الحوكمة

الحوكمة نظام أخلاقي لتحسين أداء الأفراد والمؤسسات (Guo et al., 2018). تؤثر الحوكمة على تحسين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الحكومية (Benitez-Avila et al., 2018). تحدد الحوكمة أطر سليمة للجهود المبذولة في الأداء المؤسسي (Kooiman, 1993). تطور الحوكمة من طبيعة التدخلات الحكومية في النشاط الاقتصادي وطبيعة الإدارة (Torcel-Pagnon et al., 2019). مساعدة الدول في تطبيق الديمقراطية هو الحل الأمثل لمواجهة مشكلاتها (صقر، 2014). تزيد الحوكمة من فعالية المؤسسات وترسخ من ضوابط الشفافية واللامركزية ونظم المحاسبة وتحمل المسؤولية (محمد، 2009). وضع هيكل إدارية سليمة والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات (عبد الفتاح، 2010). ضمان عدم استئثار مجموعة واحدة بالسيطرة الكاملة على كافة القرارات الخاصة بالمنظمة وتوازن الأداء (Benitez-Avila et al., 2018). يتطلب تطبيق الحوكمة دعم قيادي وهيئة البيئة التنظيمية وتدريب الموظفين على معاييرها المختلفة (Lankina, 2008).

**محور القيادة في المنظمات العامة:**

القيادة هي تفاعل بين شخصية القائد والأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة (Willis, 2019)، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف (أبو هتلة، 2014).

إن القيادات الإدارية التي تسعى بالمنظمة إلى التمييز والإبداع تعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحديد رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. كما أن القادة الذين يتمتعون بسلوك الحوكمة لديهم القدرة على إمداد رؤسائهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف (Mazutis and Abolina, 2019) عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة (Figueira et al., 2018) وتهيء الظروف المساعدة للحوكمة (Lusiani and Langley, 2019) التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤية وبناء على ذلك فإن القيادات الإدارية الداعمة لعملية الحكم الرشيد يمكن أن يضرب بجذوره في المنظمة (Allen et al., 2019)، حيث تعمل القيادات الإدارية على إيجاد بيئة عمل تهيء الحكم الرشيد وتبدأ بعملية التغيير الذاتية (Leonard, 2019)، حيث أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات العامة (شيحا، 2012).

وتقدم دراسة (عمارة، 2011) تفسيراً للتحويلات التي تمر بها النظم الإدارية في المنظمات العامة وطبيعة القيادة الإدارية التي تقوم بهذه التحويلات، وقد ربطت الدراسة بين الذكاء وفاعلية القيادة، ومن ثم تصدت الدراسة للاتجاهات التي تؤسس لاعتماد الذكاء الانفعالي كمبرر للسلوك للقيادة، ومن ثم عرضت للاتجاهات التي تعمل على بناء أطر فكرية للسلوكيات التحويلية. وقد ربطت الدراسة بين المهارات الشخصية ومقاييس القيادة بنوعها التبادلية والتحويلية لترسيخ مبادئ التغيير.

**استنتاجات الباحثة من مراجعتها للدراسات السابقة في مجال القيادة في المنظمات العامة**

تؤثر ممارسات القيادة في تأسيس توجهات أداء الأفراد والجماعات في المؤسسة (Willis, 2019). بناء الفكر المشترك الذي يحقق أهداف المؤسسة (أبو هتلة، 2014). بناء الإلهام والتحفيز لتحقيق الأهداف وتطوير المنظمات (Mazutis and Abolina, 2019). تعزيز سلوكيات متوافقة مع ممارسات الحوكمة وبناء رؤية مستقبلية نحوها (Figueira et al., 2018). بناء بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق الحوكمة (Lusiani and Langley, 2019). توفير سبل التغيير المناسبة لطبيعة الحوكمة (Allen et al., 2019). توجيه سلوك وأداء الأفراد تجاه التغيير المنشود للحوكمة (شيحا، 2012).

**محور تحسين الأداء الوظيفي:**

إن مبدأ تحسين الأداء في إطار معطيات القرن الحادي والعشرين يقوم على تعميق مبادئ وأليات الحوكمة، والتي حظيت باهتمام الباحثين والقادة المعنيين بالإدارة واستلهموا كثيراً من مبادئها في إجراءات تحسين الأداء، حيث تعد وجهاً حديثاً من وجوه التحسين والتطوير في حقل الإدارة والمنظمات المعاصرة (Faggio, 2019).

ويعني مصطلح الأداء الوظيفي كمفهوم أنه العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته ومع زملائه ورؤسائه في العمل (الوهاب وخطاب، 1993).

ويتسم الأداء الوظيفي بعدة خصائص يمكن الاستناد إليها كأساس عند تقييم الأداء الوظيفي وهي الموضوعية: أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية، بحيث يكون الأداء في ضوء معايير فعلية واقعية، أي يكون الفعل مطابقاً للواقع وما يتطلبه طبيعة أداء نشاط المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف الصدق، ويعني أن يقيس الشيء المفترض قياسه الثبات، ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة الشمول، ويعني أن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقويمها الاقتصاد، ويعني ألا يكون مكلفاً وأن يحتاج إلى قدر معقول من الإمكانيات المالية، مثل الأجهزة والمعدات

بالإضافة إلى أنه لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير، وإمكانية التطبيق، بمعنى سهولة وإمكانية تطبيقه وألا يكون من المستحيل تطبيقه (Suzuki et al., 2018).

ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة أبعاد متداخلة تتمثل في العمل الذي يقوم به الفرد ويؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته ومدى إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لما ترشده إليه الإدارة من طرق وأساليب لأداء العمل، والإنجازات التي يحققها الفرد ومدى مقابقتها للمعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمنية ومدى تحقيق الأهداف التي تخدم أنشطة المنظمة، طرق التحسين والتطوير التي يؤديها العامل ليزيد من كفاءة أدائه الوظيفي بشكل فعال (Thielen et al., 2018)، سلوك العامل مع الآخرين، ويتعلق بتعامله مع زملائه في العمل والرؤساء ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز الأعمال الجماعية والتزامه وطاقته لرؤسائه وإتباعه لتوجيهاتهم ومدى تعاونه معهم في حل مشكلات العمل والتحدث معهم وإبلاغهم بمقترحاته بشأن علاج هذه المشكلات الحالة النفسية والمزاجية للفرد، مثل الحماس في العمل وإتقانه والرغبة في أدائه والاهتمام بعلاج المشكلات (الوكيل، 2010).

كما يتأثر الأداء الوظيفي بالقدرة وتعني قيام الفرد بالعمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان بالإضافة إلى المعايير الكمية والنوعية والزمنية (Demircioglu and Chen, 2019)، وهي وليدة استعدادات فطرية وقدر من التعلم أو التدريب وتختلف قدرات الأفراد نتيجة لاختلاف شخصياتهم واختلاف طرق تربيتهم وإعدادهم وتدريبهم وتنوع وخبراتهم ورغبتهم في تطوير أنفسهم (لوتاه، 2002)، وتساهم ثلاثة متغيرات في تشكيل قدرات الأفراد هي المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، المهارة وهي سلوك محدد ينتج عنه أداء فعال، ومدى وضوح الدور وهو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون من الموظف وهناك أيضاً الرغبة وتتعلق بدوافع الفرد.

ويتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بالعديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية هذا الأداء حيث يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة والسلوكيات الخاصة بالمنظمة وكذلك مدى تبني المنظمة للتوجهات الابتكارية (Denford et al., 2019)، هذا فضلاً عن مدى ما يتعرض له الأفراد من ضغوط مختلفة، ويمكن للمنظمة أن تؤثر بشكل فعال في هذا الأداء من خلال ما تستخدمه من أساليب وأدوات مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم الوقوف على أوجه القصور فيه وعلاجها بشكل فعال (الرشيدى، 2006).

#### استنتاجات الباحثة من مراجعتها للدراسات السابقة في مجال تحسين الأداء الوظيفي

يؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى الأفراد (Faggio, 2019). تلعب معايير ومواصفات الأداء الوظيفي المبنية على السهولة والوضوح وسهولة التطبيق دوراً مهماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأفراد (Suzuki et al., 2018). تأثير معايير الأداء الكمية والنوعية والزمنية على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد ومدى ربطها بأهداف المنظمة (Thielen et al., 2018). الحماس في العمل وإتقانه والرغبة في أدائه أحد المؤثرات المهمة على تحسين الأداء الوظيفي (الوكيل، 2010). يتأثر الأداء الوظيفي بالاختلافات الشخصية من حيث التعلم أو التدريب (Demircioglu, and Chen, 2019). يتأثر تحسين الأداء الوظيفي بمدى تبني ثقافة المنظمة لمعايير الابتكار (Denford et al., 2019). يؤثر وجود نظام لعلاج مشكلات الأداء الوظيفي في توفير أجواء مناسبة لتقييمه وتحسنه (الرشيدى، 2006).

#### تحليل الدراسات السابقة والمساهمة التي تقدمها الدراسة الحالية:

- يمكن استنتاج أن الممارسة الجيدة للحوكمة وبين تحسين الأداء الوظيفي ما يلي:
- 1- لا زال مفهوم ومبادئ وقواعد الحوكمة محلاً للجدل العلمي في الأبعاد الإدارية والمحاسبية والاجتماعية والاقتصادية وأيضاً في نطاق قطاع الأعمال وقطاع الأعمال العامة.
  - 2- هناك علاقة نوعية بين الحوكمة ودرجة الأداء للمنظمات العامة، إذ أنها تتمتع بالحوكمة الجيدة مثل كفاءة التشغيل والاستراتيجية السلمية، ومن ثم رفع قيمة تلك المنظمات، وتحاول الباحثة تطبيقه على حي شرق مدينة نصر.
  - 3- ازداد انتشار مفهوم الحوكمة بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الانهيارات والأزمات الاقتصادية للكثير من الوحدات الاقتصادية العملاقة، مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به وما يتضمنه من وسائل للعلاج والإصلاح

لمثل هذه الانهيارات والأزمات، وتحاول الباحثة الاستفادة مما حققته مبادئ الحوكمة من إصلاحات في قطاع الأعمال بتطبيقها بحي شرق مدينة نصر لتحسين الأداء الوظيفي.

4- أشارت بعض الدراسات إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة المنظمات وآلياتها في عدد من البلدان وكانت أغلبية الدراسات السابقة دراسات نظرية الهدف منها التعرف على مفهوم الحوكمة وآلياتها وإمكانية تطبيقها بما يتلاءم مع البيئة الخاصة لكل دراسة، ولم تأتي الدراسات بأدلة موضوعية على حجة نتائجها من خلال إجراء دراسة تطبيقية لإظهار واقع المنظمات من تطبيق نظام الحوكمة وبالتالي لم تبين الآثار الإيجابية والسلبية لعملية التطبيق ولم تبين أيضا جوانب القصور بتلك المنظمات التي حالت دون تطبيق الحوكمة أو ضعف تطبيقها بكثير من هذه المنظمات، الأمر الذي نتج عنه عدم قيامها باقتراح إطار يتضمن جوانب التطوير اللازمة والمناسبة لتفعيل دور الحوكمة بتلك المنظمات.

5- وتؤكد الباحثة على أهمية القيادة لتطبيق مبادئ الحوكمة لذلك اتخذتها كمتغير وسيط في هذا البحث اتفقا مع الدراسة السابقة.

### مشكلة البحث

تعتبر الدول النامية محل اتهام بسبب إخفاقها في عملية التنمية، حيث رُجع هذا الإخفاق إلى سوء الإدارة وعدم كفاءة المؤسسات الرسمية، لذلك تم اعتماد مفهوم الحوكمة كآلية رئيسة للإصلاح ومكافحته للفساد (الصلاحى، 2007)، وتحسين جودة الأداء الوظيفي حيث إنهما يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات العامة لمحاولة كبح الفساد المتفشى داخل القطاع العام واتخاذ تدابير جيدة وفعالة لتطبيق الحكم الموسع بعناصره المختلفة الذي يساعد على أن يجني المواطنون عائداً عادلاً على الأصول القومية، ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها مركز المشروعات الدولية الخاصة.

لذلك فإن مشكلة الدراسة هي: استشراف أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة على الأداء الوظيفي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين لدى حي شرق مدينة نصر؟
- ما مدى تبني قيادات حي شرق مدينة نصر لمبادئ الحوكمة؟
- ما علاقة تبني قيادات حي شرق مدينة نصر بمبادئ الحوكمة؟

### أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في إظهار مدى تأثير مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي في حي شرق مدينة نصر بشكل خاص وعلى المنظمات الحكومية بشكل عام من خلال:

- التعرف على مدى وجود علاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين تبني القيادات لتطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين.
- بيان الآثار الناتجة لتطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي.
- تقديم نتائج ومقترحات وتوصيات لتفعيل مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين لحي شرق مدينة نصر.

### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في التعرف على التحول لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي من خلال:

الأهمية العلمية: تبدو الأهمية العلمية للبحث باعتباره امتدادا للدراسات السابقة التي تناولت دور الحوكمة في المنظمات الخاصة ومحاولة تطبيقها على المنظمات العامة من خلال تطبيق مبادئها وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي.



الأهمية العملية: تنبع أهمية البحث من خلال ما تتضمنه طبيعة العلاقة التكاملية بين الحوكمة والأداء الوظيفي في تطوير الأداء وتحسينه من خلال:

- زيادة فاعلية المنظمات العامة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
- الحدائة النسبية لموضوع البحث.
- محدودية ثقافة الحوكمة لدى الكثير من الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المنظمات العامة لذا فمن المتوقع أن يشكل هذا البحث أساساً لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ضرورة زيادة الأبحاث العلمية التي تهتم بحوكمة المنظمات العامة لتحسين منفعة المعلومات، وتحسين أداء القيادات وإظهار الشفافية وكذلك ضمان فعالية الرقابة على الأداء الوظيفي.
- اختبار ما إذا كانت المتغيرات التي وجد الباحثون أنها ذات دلالة في تفسير ممارسات تفعيل مبادئ الحوكمة في الدول المتقدمة تنطبق على دول في مرحلة التطوير (العالم الثالث) مثل مصر.
- لا يوجد إطار عملي يربط مبادئ الحوكمة بتحسين الأداء والمساهمة في علاج الفجوة التي ظهرت بشكل واضح في الدراسات السابقة في المجال الخدمي.

## فروض البحث

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها تم وضع الفرضيات الآتية، ومن خلال الاعتماد على مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة التي تخدم بناء تلك الفرضيات، وهي:

- لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر.
- لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة.
- لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر.

## التعريفات الإجرائية للبحث

### الحوكمة

**التعريف المفاهيمي:** تعد أسلوب لممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (Sergent et al., 2018) (المهدي، 2015)، 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 مواءمة 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 والمسئوليات داخل المنظمات.

**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).

### دور القيادة الإدارية

**التعريف المفاهيمي:** هي القدرة على التأثير على المرؤوسين أو التابعين للعمل بحماس وثقة وتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة، وتعني القيادة الإدارية في مجال الإدارة العامة بتحقيق الأهداف العامة للدولة بصفة أساسية وحماية مصالح الجمهور عن طريق توجيه جهود العاملين في الجهاز الإداري للدولة نحو تلك الأهداف (أبو هتلة، 2014).

التعريف الإجرائي: ممارسات وسلوكيات عملية تبديها القيادات تجاه التوعية بأبعاد الحوكمة وبث الثقة تجاه المرؤوسين وإشاعة أجواء عمل تساهم في تطوير أداء العاملين ومهامهم ومسئولياتهم الوظيفية والتنظيم الإداري الذي يعملون من خلاله، وتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين خدماتها (الوكيل، 2010).

### الأداء الوظيفي

التعريف المفاهيمي: يلعب العنصر البشري دورًا مهمًا في المنظمات حيث يُعد أهم العناصر في منظومة العمل التنظيمي ويُحدد مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ارتباط ذلك بمستوى الكفاءة والفاعلية ويتم من خلال عدد من المهام والمستويات والإنجازات التي يحققها وفقا للمعايير الكمية والنوعية والزمنية بالإضافة إلى سلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه، وهو قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية وجودة الإنتاج والتخطيط والتعاون والجهد والعناية في العمل والابتكار والإبداع (Bennett, 2000).

التعريف الإجرائي: الممارسات والسلوكيات التي يظنها الأفراد تجاه تنفيذ المهام والمسئوليات التي يقومون بها والمخرجات المترتبة عليها ومدى جودتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة للأداء الوظيفي.

### تصميم الدراسة

#### منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر ومن خلال عينة حصرية ومسح شامل لقيادات الحي، كما يعتمد البحث على الدراسة النظرية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والتعرف على العلاقات والتأثير المتبادل بين عناصر البحث. كما أن البحث التطبيقي يعتمد على استخدام أداة قياس تتمثل في تقديم استبانة تتضمن عدد من المحاور المرتبطة بمتغيرات البحث الثلاثة.

#### أداة البحث

تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي:

- تصميم أداة البحث: حيث جاء تصميم أداة البحث على النحو التالي ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وتطوير أداة البحث وفقرات القياس لتناسب مع طبيعة مشكلة وأهداف وفروض الدراسة:
- البيانات الأولية: حيث تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية عن عدد العاملين بشكل عام في حي شرق مدينة نصر، وعدد القيادات البالغ عددهم 31 بشكل حصري لعام (2015-2016) لتوزيع الاستبانة عليهم.
- محاور أداة البحث: تكونت محاور أداة البحث من ثلاثة محاور رئيسة تشمل محور تطبيق مبادئ الحوكمة، محور الاختلافات الديموغرافية وتبني القيادات للمفهوم، وأخيرًا محور تحسين الأداء.

جدول رقم (1)  
محاور أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	تطبيق مبادئ الحوكمة.	10	35.71%
الثاني	القيادات الإدارية.	9	32.14%
الثالث	تحسين الأداء الوظيفي.	9	32.14%
المجموع		28	100%

وتم تحديد عبارات وفقرات محاور البحث من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي.

ويشير جدول 1 إلى توضيح محاور أداة البحث وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:

### صدق وثبات أداة البحث:

يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

#### - الصدق الظاهري Face Validity:

وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث، حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحتها للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث، ومن خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها، وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.

#### - صدق المحتوى Content Validity:

ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من البحث وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{عدد الأخطاء}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}} = \text{معادلة جتمان}$$

#### - ثبات الأداة:

جدول رقم (2)  
معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات Alpha
الأول	أثر تطبيق مبادئ الحوكمة	0.893
الثاني	القيادات الإدارية	0.865
الثالث	تحسين الأداء الوظيفي	0.871
	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	0.889

وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل «ألفا كرونباخ» باستخدام البرنامج الإحصائي «SPSS»، حيث يوضح جدول رقم 2 قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

#### مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المنظمات العامة في قطاع وحدات الحكم المحلي بالأحياء في جمهورية مصر العربية.

#### عينة الدراسة وحجمها

تتمثل عينة الدراسة في الموظفين بحى شرق لعينة عشوائية عددهم 246 من قيادات وموظفين الحى.

#### إجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان)

قامت الباحثة باتخاذ الإجراءات التالية لسحب العينة:

- 1- الاتصال لتحديد موعد مع المسئولين بحى شرق مدينة نصر قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً للموظفين لتوضيح أي سؤال لهم.
- 2- الذهاب إلى المدراء في أوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية في تعبئة الاستبيان خاصة أنهم يشغلون مناصب قيادية ولديهم التزامات عديدة.

3- تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل الواتس أب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع إعطائهم وقت كاف لملي الاستبيان.

4- تم توزيع عدد (264) استبانة تم تلقي عدد (259) استبانة من المسؤولين بحي شرق مدينة نصر، وبعد حذف الاستبانة غير مكتملة الإجابات وصل العدد إلى (249) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (94.3%).

جدول رقم (3)  
الخصائص الديموغرافية للعاملين

المستوى الوظيفي	موظفين		رئيس قسم		مدير عام	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	123	46.5	94	35.6	31	11.7
مؤهل متوسط	مؤهل جامعي فوق جامعي					
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
50	18.9	172	56.1	38	14.3	
مدة الخبرة	10 سنوات فما دون					
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
53	20.7	94	53.6	102	38.6	21 سنة فأكثر

#### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة حصر شامل لقيادة حي شرق البالغ عددهم 131 وعدد الموظفين 133 بعد استبعاد الخدمات المعاونة والحرفية غير المؤهلة، وقد شملت المتغيرات التالية: المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، حيث تنوه دراسة على أن المتغيرات الديموغرافية للأفراد تؤثر في متطلبات تطبيق الحوكمة، وتؤثر كذلك في الأداء الوظيفي (Dele Olowu, 2002)، وبين جدول 3 تنوع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

#### الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

في هذا الجانب من الدراسة التطبيقية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد  $r^2$  وباستخدام برنامج SPSS، وتنوه الباحثة هنا إلى أنه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس «كمي» قابل للإدخال إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس «ليكرت» الخماسي وإعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي: موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1) وإدخال البيانات إلى البرنامج وفقاً لهذه الأوزان وتكوين عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (3) متغيرات «مستقل وسيط وتابع»، وذلك كما يلي:

#### اختبار الفرض الأول:

ينص هذا الفرض على:

لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر. وإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 4.

جدول رقم (4)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر	0.865**	0.004**	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدول (4) & (5) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.865 كما وصلت نسبة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة بحي شرق مدينة نصر إلى 74.8% وهو ما يعني أن ما نسبته 74.8% من التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي ترجع إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بحي شرق مدينة نصر، وهو ما

جدول رقم (5)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر

معامل التحديد R2	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلومات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
74.8%	**0.003	424.834	**0.001	2.912	0.340	تطبيق مبادئ الحوكمة
			**0.001	20.612	0.847	

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات التي عززت من أن تطبيق الحوكمة يؤثر في الأداء البشري والأداء العام للمؤسسة ويسهم في تلافي الأخطاء التنظيمية والبشرية (Tomilalankina, 2008)، وكذلك توفير مناخ مناسب للأداء الوظيفي الفعال بالمؤسسات العامة (Anupama Saxena, 2015).

اختبار الفرض الثاني:

ينص هذا الفرض على:

لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة.

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 5.

اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على:

لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر.

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 6.

اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على:

لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر.

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول 7.

جدول رقم (7)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلومات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل وسيط
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
55.4%	**0.003	182.165	**0.003	5.124	0.751	القيادات الإدارية
			**0.003	13.497	0.739	

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدول (4) & (5) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.861، كما وصلت نسبة تأثير تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة إلى 74.1%، وهو ما يعني أن ما نسبته 74.1%

من التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي ترجع إلى تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهو ما يتوافق مع نتائج بعض الدراسات والأدبيات التي عززت من أن هناك إسهامات للقيادات الإدارية تعزز من أحداث التغيير وتبني التطبيق المناسب للمداخل الإدارية خاصة الحوكمة، وتسهم في نشر التوعية بأهمية تطوير أداء المؤسسة، وكذلك نشر ممارسات الحوكمة والأنشطة والبرامج التي تسهم في التطبيق وتسهل من إحداث التحول في ممارسات المؤسسة والأفراد تجاه سمات وخصائص الحوكمة (Dele Olown, 2002).

## جدول رقم (8)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر

العلاقة	معامل الارتباط (r) المعنوية (الدلالة)	مستوى النتيجة
بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر	**0.861	**0.006
**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).		

## جدول رقم (9)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر

المتغير المستقل	المعاملات المقدره $\beta_i$	قيمة «ت» t. test	قيمة «ف» F. test	معامل التحديد R2
تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة	0.363	2.938	400.838	0.741
	0.875	20.021	0.007	0.007
**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).				

## جدول رقم (10)

مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

م	مبادئ الحوكمة	مبادئ الحوكمة
1	1	0.865
تحسين الأداء الوظيفي	0.865	1
**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).		

## مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لمتغيرات البحث:

للتأكد من خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات تم اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط (Person Correlation) كما هو موضح في الجدول رقم 7 حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط متفاوتة وبمستوى الدلالة إجمالية (Sig = 0.01) وكما يلي جدول 8.

حيث يلاحظ من الجدول رقم 7 وجود علاقة ارتباطية بين كل من مبادئ الحوكمة والقيادات بقيمتها بلغت (0.744) وهذه قيمة ارتباطية عالية، فيما بين الجدول أن العلاقة الارتباطية بين كل من القيادات وتحسين الأداء بلغت (0.861) وأخيراً يلاحظ أن العلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بلغت (0.865) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

## مناقشة النتائج

تبين من استعراض تحليل ودراسة فروض البحث أن هناك عدد من الاستنتاجات المهمة المرتبطة بالهدف الرئيس الذي سعى البحث إلى تحقيقه والذي يتعلق بتحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي لدى المنظمات العامة، حيث نشير إلى أهم هذه الاستنتاجات التي توصل إليها البحث كما يلي:

## مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الأولى

اتضح من تحليل العلاقات الإحصائية للفرضية الأولى التي تنص على «لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر» إن هناك علاقة تأثير إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.865 وهي قيمة ارتباط مرتفعة وإيجابية وتعني أنه كلما زاد تطبيق مبادئ الحوكمة أدى ذلك إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في حي شرق، كما أن قيمة التأثير وتفسير الحوكمة لتحسين الأداء الوظيفي جاء بقيمة 75% تقريباً، وهو ما يعني أن الحوكمة تساهم بنسبة 75% في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في حي شرق. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (Guo et al., 2018) من حيث أن الحوكمة نظام أخلاقي لتحسين أداء الأفراد والمؤسسات، وتؤثر الحوكمة على تحسين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الحكومية (Benitez-Avila et al., 2018). تحدد الحوكمة أطر سليمة لجهود المبذولة في الأداء المؤسسي (Kooiman, 1993)، تطور الحوكمة من طبيعة التدخلات الحكومية في النشاط الاقتصادي وطبيعة الإدارة (Torcel-Pagnon et al., 2019)، مساعدة الدول في تطبيق الديمقراطية هو الحل الأمثل لمواجهة مشكلاتها (صقر، 2014). تزيد الحوكمة من فعالية المؤسسات وترسخ من ضوابط الشفافية واللامركزية ونظم المحاسبة وتحمل المسؤولية (محمد، 2009)، وضع هياكل إدارية سليمة والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات (عبد الفتاح، 2010)، ضمان عدم استئثار مجموعة واحدة بالسيطرة الكاملة على كافة القرارات الخاصة

بالمنظمة وتوازن الأداء (Benitez-Avila et al., 2018)، يتطلب تطبيق الحوكمة دعم قيادي وتهيئة البيئة التنظيمية وتدريب الموظفين على معاييرها المختلفة (Lankina, 2008)، وهي كلها عوامل ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.

### مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الثانية

على مستوى الفرضية الثانية التي قامت على دراسة «لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة» تبين من الدراسة الإحصائية أن هناك علاقة تأثير إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.744 وهي قيمة ارتباط مرتفعة وإيجابية وتعني أنه كلما زاد دور القيادات الإدارية في حي شرق مدينة نصر أدى ذلك إلى زيادة تطبيق مبادئ الحوكمة في حي شرق، كما أن قيمة التأثير وتفسير دور القيادات الإدارية جاء بقيمة 55% تقريبًا، وهو ما يعني أن دور القيادات الإدارية يساهم بنسبة 55% في تطبيق مبادئ الحوكمة في حي شرق. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Willis, 2019) من حيث إن ممارسات القيادة تؤثر في تأسيس توجهات أداء الأفراد والجماعات في المؤسسة، بناء الفكر المشترك الذي يحقق أهداف المؤسسة (أبو هنتلة، 2014)، بناء الإلهام والتحفيز لتحقيق الأهداف وتطوير المنظمات (Mazutis and Abolina, 2019)، وتعزيز سلوكيات متوافقة مع ممارسات الحوكمة وبناء رؤية مستقبلية نحوها (Figueira et al., 2018)، بناء بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق الحوكمة (Lusiani and Langley, 2019)، توفير سبل التغيير المناسبة لطبيعة الحوكمة (Allen et al., 2019)، توجيه سلوك وأداء الأفراد تجاه التغيير المنشود للحوكمة (شيجا، 2012) وهي كلها أدوار مهمة للقيادات تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة.

### مناقشة نتائج الدراسة على مستوى الفرضية الثالثة

ركزت الدراسة في الفرضية الثالثة على بحث العلاقة «لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر»، وتبين من الدراسة الإحصائية أن هناك علاقة تأثير إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.861 وهي قيمة ارتباط مرتفعة وإيجابية وتعني أنه كلما زاد تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة في حي شرق مدينة نصر أدى ذلك إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي في حي شرق، كما أن قيمة التأثير وتفسير تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة جاء بقيمة 74% تقريبًا، وهو ما يعني أن تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بنسبة 74% في تحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، وهذه النتيجة تعزز نتائج دراسات (Figueira et al., 2018) من حيث إن تبني القيادات للحوكمة يكون من خلال تعزيز سلوكيات متوافقة مع ممارسات الحوكمة، وهو ما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي، كذلك دراسات Lusiani and Langley (2019) (Allen et al., 2019) من حيث أن تبني القيادات للحوكمة يكون من توفير بيئة تنظيمية مناسبة وسياسات تغيير ملائمة لتحفيز وتحسين الأداء الوظيفي في اتجاهات تخدم تطبيق الحوكمة.

### التوصيات

- تقترح الباحثة في ضوء ما استخلصته من نتائج دراستها للعلاقات بين تطبيق الحوكمة والقيادات وتحسين الأداء الوظيفي في حي شرق بمدينة التوصيات التالية:
- 1- دراسة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لحي شرق مدينة نصر وإعادة تهيئته بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة وتطبيقها خاصة في الشفافية والمسئولية والعدالة والمحاسبة عن الأداء.
  - 2- وضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في حي شرق مدينة نصر على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تخدم تهيئة العنصر البشري على كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة عمليًا.
  - 3- إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية في حي شرق مدينة نصر وتطويرها بما يخدم مبادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد واصطدام بواقع إجراءات العمل.

- 4- دراسة بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ومسئوليات القيادات وتطويرها بما يخدم مبادئ وتطبيقات الحوكمة، وان يتم وضع قواعد ومعايير لاختيار القيادات في ضوء أسس ومعايير الحوكمة.
- 5- إعادة النظر في معايير الأداء الوظيفي للعاملين في حي شرق مدينة نصر وتطويرها في ضوء متطلبات الحوكمة وان يتم وضع أساليب تقييم وقياس الأداء البشرى من خلال ضوابط ومعايير تخدم تحسين الأداء الوظيفي بصفة مستمرة وفق معايير الحوكمة.
- 6- العمل على تطوير معلومات ومهارات العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات وإمكانيات العاملين.
- 7- تقترح الباحثة إدراج وحدة مؤسسية بمستوى قسم يكون مسئول عن ممارسات وتطبيقات الحوكمة بحيث يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها وأنشطة الحوكمة ومن المسئول عن تنفيذها وتقييمها بشكل دوري يعطى مقياس واضح عن إنجازات حي شرق مدينة نصر في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- 8- أن يتم وضع لائحة واضحة ومحددة بمعايير الشفافية وضوابطها، معايير المسؤولية والمحاسبة عن الأداء، معايير الأداء الوظيفي للمستويات القيادية والإشرافية، ومعايير الأداء الوظيفي للموظفين، بحيث يتم تطوير تلك المعايير بصفة مستمرة في ضوء مستجدات الحوكمة وتطبيقها في الحي.
- 9- توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تكشف عن مدى فاعلية مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة كأحد أهم الوسائل العلمية والتطبيقية في الارتقاء بالخدمات وتحسين الأداء.

### حدود الدراسة

قابلت الباحثة بعض التحديات في توفر المراجع العربية في الحوكمة في مجالات الحكم المحلي خاصة التي تتفق وطبيعة مجتمع الدراسة ولكن تم التغلب على ذلك بالرجوع إلى عدة مراجع أجنبية ودراسات سابقة أجنبية في هذا المجال لأجل بناء خلفية علمية مناسبة، كما تتمثل حدود الدراسة في تناولها للحوكمة وعلاقتها بمتغيرات تحسين الأداء الوظيفي ودور القيادة في تطبيقها، كما تشير الباحثة إلى أن من قيود الدراسة التي واجهتها وتم التغلب عليها كان ترتيب وقت العينة المناسبة لأجل الاستجابة لأداة الدراسة من خلال التنسيق معهم في تحديد المواعيد المناسبة لهم.



## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبوهتلة، خالد سعيد. (2014). «أثر التحول في سلوكيات القيادة الإدارية على التمكين الوظيفي للعاملين بوزارة الثقافة والإعلام بالمملكة العربية السعودية»، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- أفندي، عطية حسين. (2010). *المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي*. جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، ص 154.
- الرشيد، فؤاد فايد. (2006). «أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 55.
- الزغبى، راندا محمد لبيب طلعت. (2007). «إدارة الحكم الموسع في المنظمات غير الحكومية المصرية»، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، ص 35.
- الصلاحي، فؤاد وآخرون. (2007). «الإدارة الرشيدة للحكم في منظمات المجتمع المدني» اليمن، اصل 4 من الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية: دراسة مقارنة، *مجلة النهضة*، العدد 7، ص 134 ص 116-120.
- العدواني، عيد فالح. (2009). «الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت»، *مجلة النهضة*، العدد 10، ص 134.
- المهدي، سليمة حمد محمد. (2015). «إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية»، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، ص 21.
- الوكيل، إيمان محمد. (2010). «أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي مع دراسة تطبيقية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية»، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص 19-25.
- حسانين، أحمد سعيد قطب. (2009). «التكامل بين الآليات المحاسبية وبين المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة: دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي»، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 46، العدد 1، ص 299.
- حماد، طارق عبد العال. (2012). «دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري»، *مجلة الفكر المحاسبي*، مجلد 23، عدد 2، ص 132.
- شيجا، محمد سيد عبد الحميد محمود. (2012). «دور المجالس المحلية في مساءلة القيادات التنفيذية مع التطبيق على محافظة الجيزة»، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- صقر، سامح صقر أحمد. (2014). «إمكانية تطبيق شركات التأمين بالسوق المصرية للحوكمة المؤسسية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والاتحاد العالمي لمراقبة التأمين IAIS وأثرها على الأداء»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، العدد 1، ص 350.
- عاصم، خلود. (2011). «دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية»، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العراق، عدد 12، ص 141-142.
- 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، ص 188.
- عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح محمد. (2010). «تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات»، *مجلة الفكر المحاسبي*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، ص 95-96.
- عبد الملاك، سامح فوزي حنين. (1997). «المساءلة في الإدارة العامة مع إشارة خاصة لمصر»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

- عبد الوهاب، على محمد؛ وخطاب، عايدة سيد. (1993). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. القاهرة: مكتبة عين شمس، ص 40.
- عبد الوهاب، ياسر. (2011). «مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية»، *مجلة النهضة*. العدد 12، ص 144.
- عمارة، علا عبد المنعم. (2011). «تأثير الذكاء الانفعالي على فاعلية القيادة في المنظمات العامة المصرية: دراسة المتطلبات والمهارات السلوكية»، *رسالة دكتوراه*، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- عيسى، سارة حافظ السعيد حافظ. (2015). «قياس أثر التطبيق المتكامل لآليات الحوكمة على البيئة الداخلية» *رسالة ماجستير*، جامعة الأزهر، ص 3.
- لوتاه، حمده محمد يوسف. (2002). «العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة»، *رسالة ماجستير*، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، جامعة القاهرة، ص 73.
- محمد، أشرف جمال الدين عبد الرحمن. (2009). «حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاص بالقانون 203 لسنة 1991»، *مجلة جامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 3 يوليو، ص 27.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Allen, Elizabeth; Hannah L. and Jennie C. S. (2019). "Women's leadership in renewable transformation, energy justice and energy democracy: Redistributing power", *Energy Research & Social Science*, Vol. 57, November, pp. 234-258.
- Benitez-Avila; Camilo, Andreas H.; Geert D. and Jorg H. (2018). "Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution", *International Journal of Project Management*, Vol. 36, Issue 3, April, pp. 429-443.
- Bennett, Thomas (2000), A New Vision of Performance Evaluation Process: A Field Study and a Laboratory Experiment, *Organizational Behavior and Human Performance*, VOL.59.PP: 612-623
- Danzer, Natalia. (2019). "Job satisfaction and self-selection into the public or private sector: Evidence from a natural experiment", *Labour Economics*, Vol. 57, April, pp. 46-62.
- Demircioglu, Mehmet Akif and Chen, Chung An. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation", *Government Information Quarterly*, Vol. 36, Issue 1, January, pp. 51-60.
- Denford, James S.; Gregory S. D. and Kevin C. D. (2019). "Performance impacts of structure and volition in implementing policy through it-enabled government-to-citizen and government-to-employee interactions", *Economic Analysis and Policy*, Vol. 64, December, pp. 116-129.
- Faggio , Giulia. (2019). "Relocation of public sector workers: Evaluating a place-based policy", *Journal of Urban Economics*, Vol. 111, May, pp. 53-75.
- Figueira, Ines; Ana R. D.; Sandra, C.; Marco, P. and Tomas, B. R. S. (2018). "Sustainability policies and practices in public sector organizations: The case of the Portuguese Central Public Administration", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 202, 20, November, pp. 616-630.
- Guo, Di; Yan G. and Kun J. (2018). "Governance and effects of public R & D subsidies: Evidence from China", *Technovation*, Vol. 74-75, June-July, pp. 18-31.
- Hiteva, Ralitsa and Watson, Jim.(2019). "Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 32, Issue 1, September, pp. 140-152.

- Kooiman, Jan. (1993). *Modern governance: New government society duration*. Great Britain. London: SA publication. 1993. P.2.
- Lankina, Tomila. (2008). "Cross-cutting literature review on the drivers of local council accountability and performance", *In: Local governance and account ability Series*. No. 112. July, pp.180-207.
- Leonard, Llewellyn. (2019). "Traditional leadership, community participation and mining development in South Africa: The case of Fuleni", Saint Lucia, KwaZulu-Natal. *Land Use Policy*, Vol. 86, July, pp. 290-298.
- Lusiani, Maria and Langley, Ann. (2019). "The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership", *Long Range Planning*, Vol. 52, Issue 5, October, pp. 321-348.
- Mazutis, Daina and Abolina, Evisa. (2019). "The five i model of sustainability leadership: Lessons from the zibi one planet living sustainable urban development", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 37, Issue 10, November, pp. 234-258.
- Monios, Jason. (2019). "Geographies of governance in the freight transport sector: The British case", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 121, March, pp. 295-308.
- Olowu, Dele. (2002). "Introduction to governances and public administration in the 12 century: A research and Training prospectus", *International Review of Adminisitive Science*. Vol. 68, No.3. September. pp. 346-367.
- Plumptre, Tim and Grahormy, Jon. (2000). *Governance in the new challenges for Canada*. Institute on Governance. Ottawa. Canada: January.
- Saxena, Anupama. (2015). "Governance and good governance: The Indian context", *The Indian Journal of Political Science*. Vol. 66, No. 2, Apr-June, pp. 313-328.
- Sergent, Arnaud; Bas, A.; Peter E. (2018). "Guidance for the governance of public-private collaborations in vaccine post-marketing settings in Europe", *Vaccine*, Vol. 79, December, pp. 968-976.
- Suzuki, Aya; Yukichi, M.; Girum, A. (2018). "Earnings, savings and job satisfaction in a labor-intensive export sector: Evidence from the cut flower industry in Ethiopia", *World Development*, Vol. 110, October, pp. 176-191.
- Thielen, Tine Van; Robin, B.; Mieke, A.; Thomas, V. W. and Adeliem D. (2018). "How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system", *Evaluation and Program Planning*, Vol. 70, October, pp. 90-98.
- Torcel-Pagnon Laurence; Vincent, B.; Patrick, M. and Myint T. T. H. (2019). "Guidance for the governance of public-private collaborations in vaccine post-marketing settings in Europe", *Vaccine*, Vol. 37, Issue 25, May, pp. 3278-3289.
- United Nations. (2003). *Arab Human Development Report 2002*. New York: United Nations Development Programme.
- Willis, Paul. (2019). "From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations", *Public Relations Review*, Vol. 45, Issue 3, September, pp. 344-365.

### ثالثاً - مواقع الإنترنت

- شبكة الأخبار العربية، تعريف الحوكمة.
- Pamela. D. Gibson and others. (2008). "Improving Performance and Accountability in local Government with citizen Participation. *The Innovation Journal*, V. 10 K1. (nd). Available At: <http://www.Innovation? I volumes-issues /Gibson>

## استمارة الاستقصاء

فيما يلي مجموعة من العبارات... من فضلك حدد رأيك تجاهها وذلك من خلال وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الإجابات الخمس أمام كل عبارة وبالصورة التي تعبر وتتوافق مع رأيك الشخص.

م	العبارات	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تسهل مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي.					
2	تيسر تطبيق مبادئ الحوكمة إجراءات العمل					
3	تساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تيسير الإجراءات وأساليب العمل.					
4	تتسم مبادئ الحوكمة بالانضباط في إجراءات العمل					
5	يتم اعتماد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر القرارات الإدارية.					
6	تعمل تطبيق مبادئ الحوكمة على إظهار الشفافية في نتائج العمل					
7	أؤمن بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء.					
8	تعمل الحوكمة على استقلال العاملين عند اتخاذ قراراتهم.					
9	تساهم تطبيق مبادئ الحوكمة على المسائلة العادلة.					
10	ينشر تطبيق مبادئ الحوكمة العدالة بين العاملين.					
11	قيادات الحي على علم بمبادئ الحوكمة.					
12	تسعى قيادات الحي لنشر الوعي بأهمية الحوكمة ومبادئها.					
13	يحث الرئيس المرؤوسين على أهمية أن يكون لديهم الإحساس الكامل بأهمية المهمة الموكولة إليهم.					
14	تؤمن قيادات الحي بأن تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل صالح العمل والعاملين.					
15	يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة درجة الثقة للعاملين تجاه القيادات.					
16	يتم اعتماد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر القرارات الإدارية.					
17	يتحدث الرئيس إلى المرؤوسين من وقت لآخر عن أهمية تحقيق أهداف المنظمة.					
18	يخصص الرؤساء وقتاً مناسباً لتعليم وتدريب المرؤوسين.					
19	يحدد الرؤساء بوضوح الأساليب المطلوبة لتحقيق الأهداف.					
20	تسعى تطبيق الحوكمة من حسن الخدمة المقدمة من العاملين.					
21	تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق نتائج إيجابية ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي.					
22	تساهم مبادئ الحوكمة في تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية.					
23	ساعدت تطبيق مبادئ الحوكمة على إيجاد أسس عادلة لحوافز العاملين مما أثر بالإيجاب على تحسين الأداء.					
24	يساعدني التنظيم الإداري الحالي لوحدات المنظمة على سرعة الأداء					
25	يدعم الحي للعاملين تقديم مقترحاتهم الخاصة بتحسين الأداء.					
26	تركز مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء.					
27	تبتعد مبادئ الحوكمة عن الأساليب التسلطية فبمتابعة تحسين الأداء					
28	تعتمد مبادئ الحوكمة على التحسين المستمر للأداء.					

ما مدى معرفتكم عن مصطلح الحوكمة بالمنظمة بالنسبة لكم؟

.....

ما المعوقات التي ترونها لتطبيق مبادئ الحوكمة؟

.....

.....

## The Effect of Governance Principles on Functional Performance: An Empirical Study on East Nasr City

Dr. Manal Mohamed Alwakeel

Lecturer of Public Administration

Gezira Higher Institute for Computer and  
Management Information Systems, Mokattam, Egypt

### ABSTRACT

The present study aims to explore the relationship of governance principles to job performance in East Nasr City and to identify the relationship and the impact of leadership adoption of governance as an intermediate variable for the relationship between the principles of governance and improving job performance. Three main hypotheses of the research were tested: There is no statistically significant impact between the application of governance principles and improving job performance in East Nasr City district, There is no statistically significant impact between administrative leaders and the application of governance principles, There is no statistically significant impact between the adoption of administrative leaders to apply the principles of governance and improve job performance in East Nasr City. The study relied on the use of the descriptive analytical method, and the use of a measurement tool developed to conform with the objectives of the study and its hypotheses in terms of investigating the relationship and the impact of governance principles and the adoption of leadership on the performance and improve performance. The results showed that there is a correlation with a statistically significant correlation which is a positive correlation between the application of the principles of governance and improving the functional performance in East Nasr City where the value of the correlation coefficient ( $r 0.865$ ), the existence of a correlation with a statistically significant correlation is a direct relationship between the administrative leaders and the application of the principles of governance where the value of the correlation coefficient ( $r 0.744$ ), it was also found that there is a correlation with a statistically significant significance, which is a direct relationship between the adoption of administrative leaders to apply the principles of governance and improve job performance where the value of the correlation coefficient ( $r 0.861$ ). The results confirmed that governance contributes positively to improving the institutional performance of the administrative bodies. The study recommended the introduction of principles of governance and activation in public organizations and through the roles of leaders towards adopting the foundations and standards of discipline, transparency, independence, accountability for responsibility, responsibility, justice, social awareness.

**Key words:** *Governance, Functional Performance, Leadership, Administrative Leadership, Leadership Adoption for Governance Implementation, Functional Improvement, East Nasr City District.*

