

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي

الدراسات العليا

الحوكمة وأثرها على الفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية المصرية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد الباحث

محمود محمد إبراهيم أبوالعز

إشراف

الأستاذة الدكتورة/ إيمان محمد منجى

أستاذ إدارة الأعمال بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

معهد التخطيط القومي

م ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوْمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ٨

صدق الله العظيم

((سورة المائدة : ٨))

إهداء.....

أهدي هذا العمل إلى:

روح والدي العزيز، رحمه الله و طيب ثراه

معنى الصبر والقوة والحنان، والتي من دعائها ورضاهها سر

نجاحي أُمي الغالية أطال الله عمرها

أخي الحبيب أحمد وأخواتي نورا وإحسان أدامهم الله لي سندا

في الدنيا

زوجتي الحبيبة التي قدمت لي العون و صبرت كثيراً لإتمام هذا

العمل جزاها الله خير الجزاء

فرحة حياتي و سعادتي في الدنيا أولادي (محمد وأحمد وزين

الدين)

كل الأصدقاء الأوفياء التي جمعتني بهم الحياة

كل الأهل والأقارب

كل من تصفح هذه الرسالة و انتفع بها و تذكرنا بدعائه اهدي

لكم جميعا هذا العمل

شكر وتقدير

إن الحمد لله القائل في كتابه الكريم { وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ } [إبراهيم : ٧]، فيا رب لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه عدد خلقك ورضا نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك، وأصلي وأسلم على خير البشر أجمعين، سيدنا محمد الصادق الوعد الأمين، والذي ورد عنه في الحديث الصحيح انه قال: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (الترمذي ٣٣٩/٤)

ومصدقاً لقول الله عز وجل وعملاً بسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، يطيب لي أن أبدى شكري وتقديري وامتناني لأصحاب الفضل بعد الله عز وجل في إنجاز هذه الرسالة. بداية أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة الدكتورة / إيمان محمد منجي (أستاذ إدارة الأعمال بمعهد التخطيط القومي) التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة، ولم تتأخر على اللحظة بالنصح والمتابعة، وعلى ما قدمته من علمها ووقتها، أسأل الله أن يمن عليها بوافر الصحة والسعادة، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة وهم: الأستاذة الدكتورة/ مها محمد الشال (أستاذ الاقتصاد المساعد بمعهد التخطيط القومي)، والأستاذ الدكتور/ طارق فاروق الحصري (استشاري التطوير المؤسسي، والخبير بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد) لقبول سيادتهما مناقشة هذه الرسالة على الرغم من كثرة مسؤولياتهم، فاشكر سيادتهم على كرمهم وطيبة أخلاقهم، وأتمنى لهم دوام الصحة ومزيد من التقدم والرقى.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل بمعهد التخطيط القومي، وكل من قدم لي يد العون والمساعدة فلهم منى كل الشكر والتقدير.

الباحث

المستخلص

عنوان الرسالة: الحوكمة وأثرها على الفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية المصرية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد.

الباحث: محمود محمد إبراهيم

السنة: ٢٠٢٤

المشرف: أ.د/ إيمان محمد منجى

معهد التخطيط القومي

الدرجة العلمية: ماجستير التخطيط والتنمية

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلي التعرف على ماهية ومبادئ وخصائص الحوكمة وأثرها علي الفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية المصرية تطبيقا على الهيئة القومية للبريد.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من ٣٧٠ موظف ممثلة عن العاملين بالهيئة القومية للبريد وتم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق الحوكمة بالهيئة القومية للبريد مرتفعة، وأن مستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد مرتفع، وأنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد الحوكمة على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالهيئة القومية للبريد.

وتتمثل أهم التوصيات في ضرورة تفعيل دور وحدة تنظيمية خاصة بالحوكمة والشفافية داخل الهيئات الحكومية، ضرورة إتاحة الفرصة أمام العاملين في الهيئات الحكومية للمشاركة في عملية الإدارة ، وعلى الإدارة العليا في الهيئات الحكومية تعزيز ثقافة العمل من أجل المصلحة العامة، وينبغي أن تكون القيم والمعايير الأخلاقية جزء أصيل من ثقافة الهيئات الحكومية

الكلمات الدالة:

الحوكمة- سيادة القانون- الشفافية- الفعالية التنظيمية- المساواة- المشاركة.

ملخص الدراسة

المخلص

تتلخص مشكلة الدراسة في استشعار الباحث أن نقص الشفافية، وغياب المساءلة، وتدنى مستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وعدم اتباع الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف، وعدم الالتزام بالقوانين من الاسباب الجوهرية وراء ضعف قدرة الهيئات الحكومية على تقديم خدماتها بالكفاءة والفعالية المطلوبة وتحقيق رضا كافة الأطراف أصحاب المصالح وبصفة خاصة (الموظفين - العملاء) وبالتالي عدم تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة، ومن هذا المنطلق تستهدف الدراسة التعرف على الإطار النظري للحوكمة ومبادئها وأهميتها وخصائصها، والإطار النظري للفعالية التنظيمية وخصائصها ومؤشراتها ومدخل دراستها، ومدى تطبيق مفهوم الحوكمة بالهيئة القومية للبريد، ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد، ودراسة مدى تأثير الحوكمة على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لكونه من اكثر مناهج البحث ملائمة لتلك الظواهر المرتبط بالعلوم الاجتماعية.

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع - السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات تأثير إيجابي بين الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة) والفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية::

1. يوجد أثر للشفافية على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.
2. يوجد أثر للمشاركة على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.

٣. يوجد أثر للمساءلة على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.
٤. يوجد أثر لسيادة القانون على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.
٥. يوجد أثر للكفاءة على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بالبريد المصري بمحافظة القاهرة بكافة الوحدات البريدية على اختلاف أنواعها وتقسيماتها بدرجاتهم الوظيفية المختلفة واشتملت عينة الدراسة على اربع مستويات وظيفية هي (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافيه، وظائف نمطية) ومن مستويات تعليمية متعددة ومن كلا الجنسين بعدد (٣٧٠ مفردة)

خطة الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على أربعة فصول وقد قام الباحث بتنظيم البحث وترتيبه على النحو التالي:

الفصل الأول والذي يتناول الاطار المنهجي للدراسة ويتضمن المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، وفرضياتها، وأهميتها، وحدودها، وكذا مجتمع وعينة الدراسة وأهم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان " الاطار النظري للحوكمة " ويتكون من ثلاث مباحث، يستعرض المبحث الأول تعريف الحوكمة ونشأتها دولياً ومحلياً وأهميتها وأهدافها وخصائصها، فى حين يعرض المبحث الثاني مبادئ الحوكمة وفقاً لكلا من (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري) وكذا متطلبات تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية، أما المبحث الثالث فيستعرض مؤشرات قياس الحوكمة ووضع مصر على هذه المؤشرات فضلاً عن الحديث عن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠، ونبذه عن وثيقة سياسة ملكية الدولة التي تم إطلاقها فى يونيو ٢٠٢٢ تعزيزاً للتمسك بمبادئ الحوكمة.

الفصل الثالث: بعنوان " الاطار النظري للفعالية التنظيمية" ويتكون من ثلاث مباحث، يستعرض المبحث الأول تعريف الفعالية التنظيمية وأهميتها وخصائصها وبيان الفرق والعلاقة بين الكفاءة والفعالية، فى حين يعرض المبحث الثاني مؤشرات الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها، وأبعادها ومداخل دراستها، أما المبحث الثالث فيتناول العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية مع الإشارة لأهم التجارب الدولية في مجال الحوكمة.

الفصل الرابع والذي يتناول الدراسة التطبيقية بالهيئة القومية للبريد ويتكون من مبحثين، يستعرض المبحث الأول النتائج الإحصائية للدراسة، يعرض المبحث الثاني اختبار صحة فروض الدراسة . ويختتم البحث بعرض النتائج والتوصيات.

أهم النتائج:

نتائج عامة:

- الحوكمة كمصطلح علمي نشأ بالدول الغربية كما انه ارتبط في البداية بالقطاع الخاص ولم ينشأ في الحكومة .
- تعتبر الحوكمة من آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي والتطوير المؤسسي من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية ، وإيجاد البيئة الرقابية الفاعلة وتعزيز المساءلة لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات.
- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط: الضوابط الخارجية والداخلية.
- الفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه.
- فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيها، وإذا ما عجزت تلك المنظمات عن القيام بدورها، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل.

نتائج الدراسة الميدانية:

- درجة تطبيق الحوكمة بالهيئة القومية للبريد جاءت بدرجة مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لمتغير الحوكمة (٢.٥٨٣٢).
- مستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد جاءت بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لمتغير الفعالية التنظيمية (٢.٥٣٨٩).
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الحوكمة الكلية والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط لبيرسون (٠.٩٠٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الكفاءة) على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالهيئة القومية للبريد، عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، في حين أن بعد سيادة القانون غير معنوي حيث أنه غير مؤثر في وجود الأبعاد الأخرى.

أهم التوصيات:

توصيات عامة:

- ✓ تفعيل دور وحدة تنظيمية خاصة بالحوكمة والشفافية داخل الهيئات الحكومية تعمل على نشر ثقافة الحوكمة بشكل عام داخل تلك الهيئة.
- ✓ عقد دورات تدريبية وورش عمل من أجل توعية المسؤولين والعاملين بالهيئات الحكومية بأهمية الحوكمة.
- ✓ وضع الآليات التي تسمح بالمشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الهيئات الحكومية واتخاذ القرارات.
- ✓ ينبغي أن تكون القيم والمعايير الأخلاقية جزءاً أصيلاً من ثقافة الهيئات الحكومية.

✓ وضع ضوابط للشفافية والمساءلة تمنع الانحرافات المختلفة من خلال كشف الأرصدة ومصدرها وحدود النزاهة ومنع أي مظاهر للاستغلال الشخصي وتكوين الثروة على حساب عمل الهيئة.

توصيات خاصة بالهيئة القومية للبريد:

- نشر الوعي بين العاملين بقضايا ومفاهيم الحوكمة بشكل عام.
- تطوير السياسات داخل الهيئة بحيث يتم ترجمة المفاهيم المرتبطة بالحوكمة إلى سياسات تنفيذية.
- بناء الكفاءات البشرية الواعية لمفاهيم الحوكمة وقواعدها وكيفية تطبيقها بشكل سليم.
- وضع مقاييس ومعايير وأبعاد موحدة ذات مؤشرات واضحة في عملية تقييم أداء الموظفين، مع ضرورة اطلاعهم على نتائج عمليات التقييم حتى يقوموا بتطوير قدراتهم في نواحي الضعف وتحسين قدراتهم وأدائهم.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وألياتها ودوريتها.
- تدريب وتأهيل كافة الموظفين على اللوائح والإجراءات المتعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها بالواقع العملي وبصفة خاصة المختصين بتقديم الخدمات.
- تعزيز توجه الهيئة نحو تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل التمكين وإدارة المعرفة والإدارة بالاستشارة من اجل تطوير كفاءات العاملين.
- لا بد من الالتزام بتطبيق مبدأ المساءلة على كافة المستويات الإدارية دون تمييز للوقوف على أي خلل قد يحدث والعمل على معالجته، حيث أن المساءلة تعد عنصراً ومعياراً مهماً من معايير تطبيق الحوكمة.
- العمل على وضع نظام مرتبات ومكافآت يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين بالهيئة.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٣٣-١	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٤	فروض الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	متغيرات الدراسة
٧	أسلوب ومنهج الدراسة
٨	حدود الدراسة
٩	مجتمع وعينة الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
١١	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٢	تصميم قائمة الاستبيان
١٤	هيكل الدراسة
١٥	الدراسات السابقة
٩٤-٣٤	الفصل الثاني: الإطار النظري للحوكمة
٥٦-٣٦	المبحث الأول: ماهية الحوكمة وأهميتها وخصائها.

رقم الصفحة	الموضوع
٧١-٥٧	المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في الهيئات الحكومية.
٩٢-٧٢	المبحث الثالث: مؤشرات قياس الحوكمة ووضع مصر على هذه المؤشرات
٩٣	الخلاصة
١٤٢-٩٤	الفصل الثالث: الإطار النظري للفعالية التنظيمية
١٠٧-٧٦	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.
١٢٩-١٠٨	المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الفعالية التنظيمية ومدخل دراستها
١٤١-١٣٠	المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية وأهم التجارب الدولية في مجال الحوكمة .
١٤٢	الخلاصة
١٥٠-١٤٣	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
١٦٢-١٤٤	المبحث الأول: النتائج الإحصائية
١٨٩-١٦٣	المبحث الثاني: اختبارات صحة فروض الدراسة
١٩٠	الخلاصة
١٩٢	النتائج
١٩٦	التوصيات
٢١٦-٢٠٠	قائمة المصادر والمراجع
٢١٧	الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع
I	مستخلص البحث باللغة الانجليزية
II	ملخص البحث باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
١٠١	الفرق بين الكفاءة والفعالية	١-٣
١٤٤	الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة	١-٤
١٤٧	وصف أداة الدراسة النهائية	٢-٤
١٤٨	قيمة (الفا- كرونباخ) لأبعاد الحوكمة	٣-٤
١٤٩	قيمة (الفا- كرونباخ) لأبعاد الفعالية التنظيمية	٤-٤
١٥٠	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوكمة بالدرجة الإجمالية للمقياس	٥-٤
١٥٢	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفعالية التنظيمية بالدرجة الإجمالية للمقياس	٦-٤
١٥٣	الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس الشفافية والمقياس الكلي	٧-٤
١٥٥	الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس المشاركة والمقياس الكلي	٨-٤
١٥٦	الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس المساءلة والمقياس الكلي	٩-٤
١٥٨	الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس سيادة القانون والمقياس الكلي.	١٠-٤
١٥٩	الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس الكفاءة والمقياس الكلي	١١-٤
١٦١	التحليل الوصفي لمقياس الحوكمة	١٢-٤

١٦٣	الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات متغير الفعالية التنظيمية والمقياس الكلي	١٣-٤
١٦٥	علاقة ارتباط الحوكمة بأبعادها والفعالية التنظيمية	١٤-٤
١٦٨	نتائج Independent sample t لتأثير النوع في أبعاد الحوكمة	١٥-٤
١٦٩	نتائج Independent sample t لتأثير النوع في مستوى الفعالية التنظيمية	١٦-٤
١٧٠	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA لتأثير السن في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية	١٧-٤
١٧١	نتائج اختبارات L S D للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقا للسن	١٨-٤
١٧٣	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية	١٩-٤
١٧٤	نتائج اختبارات L S D للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقا للمؤهل	٢٠-٤
١٧٦	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية.	٢١-٤
١٧٧	نتائج اختبارات L S D للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي	٢٢-٤
١٧٨	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA لتأثير سنوات الخبرة في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية	٢٣-٤
١٧٩	نتائج اختبارات L S D للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	٢٤-٤

١٨٣	تحليل التباين للمتغير المستقل الحوكمة والفعالية التنظيمية	٢٥-٤
١٨٤	معاملات الارتباط والتحديد للحوكمة والفعالية التنظيمية	٢٦-٤
١٨٤	نموذج الانحدار البسيط لتأثير الحوكمة في الفعالية التنظيمية.	٢٧-٤
١٨٥	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	٢٨-٤
١٨٦	معاملات الارتباط والتحديد لأبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية	٢٩-٤
١٨٦	نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الحوكمة في الفعالية التنظيمية	٣٠-٤

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
٧	إطار مقترح لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة	١-١
٤٤	رؤية تطوير الجهاز الإداري مصر ٢٠٣٠	١-٢
٤٩	أهمية الحوكمة	٢-٢
٥٢	أهداف الحوكمة	٣-٢
٥٤	خصائص الحوكمة	٤-٢
٥٥	الحوكمة كنظام	٥-٢
٦١	مبادئ حوكمة الشركات الخاصة وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	٦-٢
٦٥	مبادئ الحوكمة وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٧-٢
٦٧	مبادئ حوكمة الجهاز الإداري للدولة وفقاً لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري	٨-٢
١٠٣	العلاقة بين الفعالية والكفاءة	١-٣
١٠٧	خصائص الفعالية التنظيمية	٢-٣
١١٠	المؤشرات الداخلية للفعالية التنظيمية	٣-٣
١١٢	المؤشرات الخارجية للفعالية التنظيمية	٤-٣
١١٤	الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية	٥-٣

١١٨	المداخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية	٦-٣
١٢٣	المداخل المعاصرة لدراسة الفعالية التنظيمية	٧-٣
١٨٨	التوزيع الطبيعي للعلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية	١-٤

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
١٦٦	خطاب تسهيل مهمة	١
١٦٨	قائمة الاستبيان	٢

قائمة الاختصارات

Symbols	Nomenclatures المدلول/ المصطلح	
	باللغة الانجليزية	باللغة العربية
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
SOX	Sarbanes-Oxley Act Of 2002	قانون ساربينز أوكسلي ٢٠٠٢
SDGs	The Sustainable Development Goals	أهداف التنمية المستدامة
SIPAS	Satisfaction Index with Public Administrative Services	مؤشر الرضا عن الخدمات الإدارية العامة
UNDP	United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
B I S	Bank for International Settlements	بنك التسويات الدولية
IFAC	International Federation of Accountants	الاتحاد الدولي للمحاسبين
WGI	Worldwide Governance Indicators project	المشروع العالمي لقياس مؤشرات جودة الحوكمة
CPI	Corruption Perceptions Index	مؤشر مدركات الفساد

BTI	Bertelsmann Transformation Index	مؤشر تحول برتلسمان
GCI	The Global Competitiveness Index	مؤشر التنافسية العالمي

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أسلوب ومنهج الدراسة
- حدود الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- تصميم قائمة الاستبيان
- هيكل الدراسة
- الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

الحوكمة وأثرها على الفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية المصرية بالتطبيق على
الهيئة القومية للبريد

لا أحد ينكر أن الحوكمة أصبحت تحتل موقع الصدارة كأهم وأبرز الموضوعات في العديد من الدول وخاصة الدول النامية، وذلك على اثر الفضائح والانهيارات المؤسسية والأزمات المالية الكبرى التي فجرها الفساد وسوء الإدارة في العديد من دول العالم أهمها (الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا ودول شرق آسيا)، فضلا عن الاهتمام المتزايد من قبل العديد من المنظمات والهيئات الدولية بالحوكمة وعلى رأسها البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحيث أصبح تعزيز الحوكمة هو الشرط الأساسي للحصول على المساعدات التنموية أو أي استثمارات من وكالات الإقراض للدول النامية. (الحصرى، ٢٠٢٢)

والحوكمة تعمل على وضع النظم والقوانين والقواعد والهيكل التي تحكم العلاقات في المؤسسات وتحدد الصلاحيات والسلطة والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية من أعضاء مجلس إدارة وإدارة تنفيذية وتكفل وتحمي حقوق المساهمين و الموظفين وأصحاب المصالح كافة، وتسهم أيضاً في تحقيق المشاركة و الشفافية والعدالة والمساءلة ومحاربة الفساد، وتعمل على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي وضعتها المنظمات.

على الجانب الآخر تعد الفعالية التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في دراسة وتحليل أداء الوحدات الإدارية المختلفة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، فالفعالية التنظيمية تعتبر من المؤشرات الأساسية في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما مع البيئة التي تعمل بها وذلك من خلال قدرتها على استغلال الفرص

المتاحة بها وتفادى التهديدات، كما تسهم الفعالية التنظيمية في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي لدى المنظمات وتحقيق المستويات التي تهدف إليها، حيث يركز مفهوم فعالية المنظمة على المخرجات و نتائج الأداء وتوجيهه نحو المستوى الذي يجب أدائه وليس غيره لبلوغ الأهداف المحددة.

وتلعب الهيئات الحكومية دوراً هاماً في تحقيق التنمية عن طريق تنظيم وتنسيق العمل بين مختلف الجهات وضمان تنفيذ القرارات وتقديم الخدمات العامة للمستفيدين من أفراد ومنظمات ؛ لذا فإن الأخذ بمبادئ الحوكمة أصبح ضرورة لضمان تطوير تلك الهيئات واتخاذ القرارات الرشيدة التي تراعي متطلبات وتوقعات جميع المعنيين والمستفيدين من خدماتها، وذلك من خلال تطوير أنظمة عمل متكاملة وتحديد المسؤوليات وأطر العمل والالتزام بها وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة في رسم السياسات وتعزيز دولة القانون واللامركزية لتقريب صنع القرار من كافة الأطراف المعنية، وتعزيز ثقافة التميز والإبداع ونشرها على كل مستويات لجعل الحكومة في مصاف الحكومات العالمية وما يترتب على ذلك من زيادة قدرة الدولة على جذب المستثمرين والحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها، وزيادة معدلات التنمية.

ومن منطلق أنه لم تعد المنظمات الناجحة هي التي تمتلك موارد مالية أكبر، وتحقق أرباح مضاعفة، بل صار الأمر مرتبطاً بأبعاد أخرى متعلقة بمدى اعتمادها على أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والسعي لتعزيز وسائل التقييم من أجل التقويم، والرقابة التي تتم بناءً على المساءلة، والإفصاح الذي يعزز المصداقية والشفافية، والموثوقية، والمراجعة، وهو ما يسهم في تقليل الفساد، وتحسين مستويات الجودة، وعليه فعلى المؤسسات اليوم أن تقوم بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المنشودة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات، وأشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار حتى تصبح ذات كفاءة وفعالية عالية.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث انه من المتوقع وجود تأثير جوهري للحوكمة على الفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية، وهو ما يحاول الباحث التعرف عليه وإثباته

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للبريد .

١ - مشكلة الدراسة:

استشعر الباحث أن نقص الشفافية، وغياب المساءلة، وتدنى مستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وعدم اتباع الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف، وعدم الالتزام بالقوانين من الأسباب الجوهرية وراء ضعف قدرة الهيئات الحكومية على تقديم خدماتها بالكفاءة المطلوبة وتحقيق رضاء كافة الأطراف أصحاب المصالح وبصفة خاصة (الموظفين - العملاء) وبالتالي عدم تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة .

٢- أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في:

- ١- التعرف على الإطار النظري للحوكمة ومبادئها وخصائصها .
- ٢- التعرف على الإطار النظري للفعالية التنظيمية وخصائصها ومؤشراتها ومداخل دراستها .
- ٣- بيان مدى تطبيق مفهوم الحوكمة بالهيئة القومية للبريد .
- ٤- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد .
- ٥- دراسة مدى تأثير الحوكمة على الفعالية التنظيمية للهيئات الحكومية .
- ٦- تقديم بعض التوصيات التي تساعد على تفعيل الحوكمة في الهيئات الحكومية لتحسين الفعالية التنظيمية بها وخاصة في الهيئة القومية للبريد .

٣- فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع - السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة جوهرية ذات تأثير إيجابي بين الحوكمة وأهم أبعادها المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة) والفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية::

- أ- يوجد أثر لبعد الشفافية على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.
- ب- يوجد أثر لبعد المشاركة على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.
- ت- يوجد أثر لبعد المساءلة على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.
- ث- يوجد أثر لبعد سيادة القانون على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.
- ج- يوجد أثر لبعد الكفاءة على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.

٤- أهمية الدراسة :

أ / الأهمية العلمية:

تحاول هذه الدراسة إحداث إضافة لرصيد البحث الأكاديمي في مجال الإدارة من خلال تناول الدراسة لموضوع الحوكمة التي تعد من الموضوعات الهامة على الساحتين الدولية والمحلية والتي أدى تطبيقها إلى نجاحا واسعا في العديد من المجالات، وعلى الجانب الآخر يعد موضوع الفعالية التنظيمية للمؤسسات من الموضوعات ذات الاهتمام المتزايد من الباحثين المختصين بالتطوير والإصلاح الإداري خاصة في الهيئات الحكومية.

ب/ الأهمية التطبيقية:

من وجهة نظر الباحث فإن هذه الدراسة قد تساعد صانعي القرار في الهيئات والمصالح الحكومية عامة والهيئة القومية للبريد خاصة في تبني السياسات الإدارية السليمة في ضوء مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق التميز المؤسسي وتوفير بيئة عمل مناسبة وتقديم

خدمات ذات جودة عالية وكسب رضا كافة الأطراف وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية .

ج/ الأهمية بالنسبة للتخطيط والتنمية:

تتبع هذه الأهمية من أهمية المتغير الذي تتناوله الدراسة وهو الحوكمة التي تلعب دوراً هاماً في التنمية المستدامة والتخطيط للأجيال القادمة وأن تطبيقها يؤثر إيجاباً على التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى أنها تُساعد الدول على تجنب المشاكل الاقتصادية والمالية وبالتالي التحديات الاجتماعية مما يُقلل معه أثر المشاكل الاقتصادية كالركود أو الكساد (عالمياً- محلياً) وهناك علاقة قوية بين التنمية الاقتصادية واعتماد مبادئ الحوكمة من قبل الحكومات فتأثيرها يتعدى القطاعين (العام- الخاص) ووجود الحوكمة تساهم في رسم السياسات السليمة وتطبيقها وهذه السياسات بدورها تساعد على وجود مناخ أعمال سليم وجاذب للاستثمار، كما تساعد على توجيه التنمية الاقتصادية التوجيه الصحيح والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة عن طريق تقليل الفساد وتعزيز الشفافية والمشاركة وسيادة القانون وزيادة كفاءة وفعالية القطاع العام والخاص معاً مع الأخذ في الاعتبار أن أي نمو اقتصادي سوف يكون هشاً وقابل للتدهور عند حدوث الأزمات لذلك يُعتقد بنموذج الحوكمة الرشيدة كالضمان لتنمية اقتصادية مستدامة.

٥-متغيرات الدراسة:

تم تحديد المتغيرات محل الدراسة كالآتي :

المتغيرات المستقلة، وتمثل في الحوكمة وأهم أبعادها المتمثلة في:

(١) الشفافية.

(٢) المشاركة.

(٣) المساءلة.

(٤) سيادة القانون.

(٥) الكفاءة.

المتغير التابع، ويتمثل في:

- الفعالية التنظيمية.

المتغيرات الديموغرافية: (النوع - السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)

ويوضح الباحث تلك المتغيرات في الشكل التالي:

شكل رقم (١-١)

إطار مقترح لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

٦- أسلوب ومنهج الدراسة :

سوف يتم أتباع المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر مناهج البحث ملائمة لتلك الظواهر المرتبط بالعلوم الاجتماعية، ويسير البحث وفقا للخطوات التالية :

أ- إعداد الإطار النظري: ويتم ذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تشمل (الكتب، الرسائل العلمية، التقارير، المقالات، الدوريات العلمية) العربية منها والأجنبية، وكذلك ما توافر من معلومات بالمواقع المختلفة على شبكات الإنترنت.

ب- إعداد الإطار التطبيقي (الميداني): وذلك من خلال الدراسة الميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد حيث يتم جمع وتسجيل البيانات من خلال استمارة استقصاء يتم إعدادها بهدف الوصول لأثبات صحة فرضيات الدراسة.

ت- تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلي اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.

٧- حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة كلا من الحدود العلمية والحدود العملية والحدود الزمنية ويستعرضها الباحث فيما يلي:

الحدود العلمية للدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على مفهوم الحوكمة ونشاتها وأهميتها ومبادئها ومتطلبات تطبيقها، كذلك مفهوم الفعالية التنظيمية وخصائصها ومؤشراتها ومداخل دراستها .

الحدود العملية للدراسة :

يقتصر الاطار التطبيقي لهذه الدراسة على الهيئة القومية للبريد كجهة محل الدراسة .

الحدود الزمنية:

المدة الزمنية التي تستغرقها الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من عام ٢٠٢١: ٢٠٢٣.

٨- مجتمع وعينة الدراسة :

أ_ مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد العاملين بالهيئة القومية للبريد عدد ٤١٠٢٠ موظف موزعين على كافة الوحدات التنظيمية والمكاتب البريدية على مستوى الجمهورية، وقد تم اختيار العاملين بالوحدات التنظيمية والمكاتب البريدية بمحافظة القاهرة والبالغ عددهم ٩٩٦٥ موظف (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠٢٢) بمختلف المستويات الإدارية وقد تم هذا الاختيار لعدة أسباب وهي :

- تضم محافظة القاهرة اكبر عدد من العاملين بالهيئة القومية للبريد بنسبة تصل إلي ٢٤% من العاملين على مستوى جمهورية مصر العربية.
- على مستوى التنظيم تضم محافظة القاهرة عدد خمس مناطق بريدية بالإضافة للعديد من المحاور الرئيسية والقطاعات المركزية المتخصصة.
- كما أن محافظة القاهرة هي محل عمل الباحث وبالتحديد بالإدارة العامة لمراقبة وتقييم الأداء الرقابي التابعة لقطاع الرقابة والتفتيش بما يسهل من مهمة الباحث في إجراء الدراسة الميدانية.

ب _ عينة الدراسة :

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، وارتفاع تكلفة الوصول لكل مفرداته فسوف يتم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وقد تم حساب حجم العينة وفقا للمعادلة التالية :

معادلة رينشارد جيجر: (مشعل، ٢٠١٨)

$$n = \frac{[(z/d)]^2 * [p]^2}{(1 + ((1/N) * (([z/d])^2 * (p)^2 - 1))}$$

حيث:

p = نسبة الظاهرة في المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (٥٠%).

N = حجم مجتمع البحث. d = نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥).

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦.

وبالتعويض في المعادلة:

$$n = (1.96/0.05)^2 (0.5)^2 / (1+(1/9965)*[(1.96/0.05)^2 * (0.5)^2 - 1])$$

$$n=370$$

٩- مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة:** "هي نظام وأسلوب إدارة يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل المؤسسة سواء كانت حكومية أو غير حكومية، ويشمل المقومات الإدارية الأساسية لنجاح المؤسسة وتقويتها علي المدى البعيد، وتحديد المسؤوليات داخلها مع ضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة" (الحصري، ٢٠٢١)
- **الفعالية التنظيمية:** هي نتيجة التفاعل الكلي لمكونات أداء المنظمة وأنشطتها، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو عدة أهداف خلال فترة محددة. (بوطي وضيف، ٢٠٢٠).
- **الهيئات الحكومية:** هي هيئات عامة تنشأ بقرار من رئيس الجمهورية لإدارة مرفق مما يقوم على مصلحة أو خدمة عامة، وتكون لها شخصية اعتبارية. (مادة ١ قانون ٦١ لسنة ١٩٦٣)
- **الشفافية:** وتعني الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة. (عثمان، ٢٠١٨)
- **المشاركة:** منح كافة أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في الهيئات الحكومية، من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات وتقديم الخدمات. (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٧)
- **سيادة القانون:** حكم القانون الذي يتضمن أطراً قانونية يتم إنفاذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد في ظل وجود قضاء مستقل.
- **المساءلة:** عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (إنها قيام المسؤولين بتقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم

وماهي واجباتهم مع ضرورة الأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. (Vincke & Heimann, 2003)

- **الكفاءة:** أداء الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح وفي المكان المناسب وبواسطة الأشخاص المؤهلين. (رياض، ٢٠١٥، ص٦)
- **والفعالية:** قدرة الهيئات على تحقيق أهدافها وغاياتها وإنجاز مهامها بشكل متكامل وشامل، وذلك بوضع الاستراتيجيات والإجراءات بعد القيام بإجراء التحليلات المستندة إلى الأدلة، بهدف ضمان التنفيذ الفاعل والمتوازن لمهامها، مما يضمن تعزيز الصالح العام وتحقيق التنمية الشاملة. (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٧)

١٠ - المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة :

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الاختلاف المعياري.
- اختبار الفا كرونباخ.
- تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون.
- اختبار الفروض.
- تحليل الانحدار البسيط.
- تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار T للعينات المستقلة.
- معامل التحديد.
- تحليل التباين (ANOVA).

١١ - تصميم قائمة الاستقصاء:

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا ما توافر للباحث من خبرات عملية تم تصميم قائمة الاستقصاء وتتكون من ثلاث أقسام على النحو التالي:

القسم الأول:

ويشتمل على المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ويتم قياسها باستخدام أسئلة مباشرة تتعلق بالنوع، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

تم تخصيصه لقياس الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة)، وقد لجأ الباحث إلي استخدام مقياس مكون من ٢٥ عبارة على النحو التالي:

- تم تخصيص عدد ٧ عبارات لمتغير الشفافية (من ١ إلى ٧) وتقيس هذه العبارات مدى التزام الإدارة بالهيئة القومية للبريد بتبني السياسات والممارسات المتعلقة بالشفافية في كافة الأمور الجوهرية المتعلقة الهيئة.
- تم تخصيص عدد ٣ عبارات لمتغير المشاركة (من ٨ إلى ١٠) وتقيس هذه العبارات مدى التزام الإدارة بالهيئة القومية للبريد بانتهاج الآليات التي تسمح بمشاركة كافة الأطراف في عملية الإدارة وصنع القرار.
- تم تخصيص عدد ٧ عبارات لمتغير المشاركة (من ١١ إلى ١٧) وتقيس هذه العبارات مدى التزام الإدارة بالهيئة القومية للبريد بوضع اللوائح التي تسمح بخضوع المسؤولين والقادة للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم من قبل أصحاب المصلحة، ووضع الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة والمحاسبة.
- تم تخصيص عدد ٥ عبارات لمتغير سيادة القانون (من ١٨ إلى ٢٢) وتقيس هذه العبارات مدى التزام الإدارة بالهيئة القومية للبريد بتقديم خدماتها وفقا

لمجموعة من اللوائح التي تتوافق مع القوانين والتشريعات التي تقرها الدولة وتكون ملزمة لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم.

- تم تخصيص عدد ٣ عبارات لمتغير الكفاءة (من ٢٣ إلى ٢٥) وتقيس هذه العبارات مدى قدرة الإدارة بالهيئة القومية للبريد على الوصول للمستويات المناسبة من الكفاءة في العمل وأداء الخدمات للمواطنين.

القسم الثالث:

فقد خصص هذا القسم لقياس الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ويتكون هذا المقياس من ١٨ عبارة تقيس مدى التزام الإدارة بالهيئة القومية للبريد بإتباع الممارسات الإدارية السليمة التي تساعد على الوصول للأهداف المنشودة، وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، والقدرة على الاستقرار والابتكار.

❖ **وقام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي ويتكون من ثلاث رتب تتراوح بين (موافق، ومحايد، وغير موافق) وتم تصحيح المقياس وفقا للدرجات الآتية:**

- موافق ثلاث درجات
- محايد درجتان
- غير موافق درجة واحدة

١٢ - هيكل الدراسة:

تشتمل الدراسة على الفصول الآتية:

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للحوكمة

المبحث الأول : ماهية الحوكمة وأهميتها وخصائصها .

المبحث الثاني : مبادئ الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في الهيئات الحكومية.

المبحث الثالث : مؤشرات قياس الحوكمة ووضع مصر على هذه المؤشرات.

الفصل الثالث: الإطار النظري للفعالية التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية وأهميتها وخصائصها.

المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الفعالية التنظيمية ومداخل دراستها.

المبحث الثالث : العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية وأهم التجارب الدولية

في مجال الحوكمة .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: النتائج الإحصائية

المبحث الثاني: اختبار صحة فروض الدراسة

النتائج والتوصيات

الملاحق

١٣ - الدراسات السابقة:

أ: دراسات تناولت موضوع الحوكمة:

أولاً: الدراسات العربية:

١ - دراسة (زينب قريوة، ٢٠٢٢) رسالة دكتوراه بعنوان: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاستشفائية العمومية، جامعة محمد لمين بالجزائر. الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الحوكمة الصحية والمسؤولية الاجتماعية، انطلاقاً من الإجابة على التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة الصحية بأبعادها والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- درجة تطبيق الحوكمة الصحية بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة.
- مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة متوسط.
- وجود علاقة طردية قوية بين الحوكمة الصحية والمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية.

٢ - دراسة (السقا، ٢٠٢١) رسالة ماجستير بعنوان: حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ " IFAC " وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية، الجامعة الإسلامية بفلسطين.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلي للتعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة السبع الصادرة من الاتحاد الدولي للمحاسبين في وزارة المالية بقطاع غزة، وهي (النزاهة واحترام سيادة القانون- المشاركة- تحديد النتائج والفوائد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية

المستدامة- مراجعة وتقييم القرارات- التطوير والتدريب- إدارة المخاطر- الشفافية والمساءلة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة من الاتحاد الدولي للمحاسبين في وزارة المالية بقطاع غزة متوسطة.
 - درجة تطبيق مبدأ النزاهة وسيادة القانون كانت مرتفعة.
 - هناك تفاوت في تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، مبدأ الشفافية والمساءلة، التطوير والتدريب، إدارة المخاطر.
- ٣- دراسة (منال محمد الوكيل، ٢٠٢١) بعنوان: تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، بحث منشور بالمجلة العربية للإدارة.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلي 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، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة وهى علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة وهى علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة وهى علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي.

- الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية.

٤- دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٠) بعنوان: دور الحوكمة في تحسين بيئة العمل داخل القطاعات الحكومية الخدمية (دراسة تطبيقية على وزارة الشباب والرياضة المصرية - دراسة ميدانية) مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلي التعرف على دور الحوكمة في تحسين بيئة العمل داخل القطاعات الحكومية الخدمية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة المصرية. كذلك دراسة مدى الاستفادة من تطبيق الحوكمة في تحسين البيئة التنظيمية والبيئة المادية داخل وزارة الشباب والرياضة كأحد أهم القطاعات الخدمية التي تقوم بتقديم الخدمات للفئات الأكثر في مصر وهم فئة الشباب نواة المجتمع، حيث تستطيع الوزارة من تطبيق مبادئ الحوكمة القضاء على المعوقات الإدارية والتنظيمية والبيئية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، وقد استخدم الباحثون المنهج الاستقرائي والاستنباطي، والمنهج الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة.

أهم النتائج:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين الحوكمة وتحسين بيئة العمل التنظيمية.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين الحوكمة وتحسين بيئة العمل المادية.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين الحوكمة وتحسين أداء العاملين.
- وجد علاقة دالة إحصائية بين الحوكمة ومبدأ الإفصاح والشفافية.
- هناك معوقات إدارية داخل قطاعات وإدارات الوزارة المختلفة تعوق من تطبيق نظام الحوكمة بشكل كامل.

٥- دراسة (رولا وائل الكبيجي، ٢٠١٩) رسالة ماجستير بعنوان دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، جامعة القدس.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في ضوء مؤشرات حوكمة القطاع العام العالمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- ظهرت النتائج الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد، حيث أن الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يشكلان المحوران الأكثر أهمية في الحد من الفساد.
- أن الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تواجه عدة تحديات منها الاحتلال الإسرائيلي، والانقسام الداخلي.

٦- دراسة (امل محمد مصطفى، ٢٠١٨) بعنوان دور الحوكمة في توفير مناخ جاذب للاستثمار في جمهورية مصر العربية، بحث منشور بمجلة بحوث الشرق الأوسط.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلي بيان دور الحوكمة في توفير مناخ جاذب للاستثمار في جمهورية مصر العربية، من أجل النهوض بالاقتصاد المصري والاقتداء بتجارب الدول المتقدمة اقتصاديا والتي عملت على توفير بيئة داعمة للاقتصاد، فضلا عن بيان دورها في جذب الاستثمارات، وتعزيز دور الحوكمة والإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب للمستثمرين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

أهم النتائج:

- وجود علاقة بين الحوكمة وبين توفير مناخ جاذب للاستثمار .
- هناك تأثير قوى لتطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية كالشفافية والإفصاح على جذب أكبر قدر ممكن من الاستثمارات الأجنبية.
- تسمح الحوكمة المؤسسة بمحاربة الفساد الداخلي في الشركات والإدارات الحكومية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- ١- دراسة (Thanh& Chien, 2022) بعنوان: تأثير الحكم الرشيد على رضا الناس عن الخدمات الإدارية العامة في فيتنام.

(The Impact of Good Governance on the People's Satisfaction with Public Administrative Services in Vietnam)

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيد على رضا المواطنين عن الخدمات الإدارية العامة من خلال توظيف بعض المتغيرات في مقياس (SIPAS) الخاص برضا الناس عن الخدمات الإدارية.

أهم النتائج:

- أن إمكانية الوصول إلي الخدمات العامة له تأثير إيجابي وهام على رضا الناس.
- أن العوامل الإجرائية لها تأثير إيجابي وهام على رضا الناس.
- أن العوامل الأخلاقية وقدرة موظفي الخدمة المدنية لها تأثير إيجابي وهام على رضا الناس.
- أن عامل نتائج الإجراءات الإدارية له تأثير إيجابي وهام على رضا الناس.
- أن عامل تلقي التعليقات والتأملات والتوصيات ومعالجتها له تأثير إيجابي وهام على رضا الناس.

٢- دراسة (Duguma & Kompuok, 2022) بعنوان: أثر تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في توفير الخدمات للمواطنين في إدارة مدينة أديس أبابا: دراسة حالة مقاطعة ييكا.

The Implementation of Good Governance Practices in Service Provisions to the Citizens in Addis Ababa City Administration: The Case of Yeka Sub-City.

الهدف من الدراسة:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تنفيذ الحكم الرشيد مع تقديم الخدمات للمواطنين العاديين.

أهم النتائج:

- درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة ضعيفة.
- ضعف البنية التحتية وقلة الوعي في استخدام الموارد أهم قيود تطبيق مبادئ الحوكمة.
- عدم الالتزام بجودة تقديم الخدمة وضعف المساءلة، وسيادة القانون.

٣- دراسة (Pramita & Dharma, 2018) بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعايير المحاسبة الحكومية وأجهزتها على جودة البيانات المالية، إندونيسيا.

Effect of application of good governance, government accounting standards and apparatus on quality of financial statements.

الهدف من الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو الحصول على أدلة تجريبية على تأثير الحكم الرشيد تنفيذ وجودة الجهاز على جودة البيانات المالية في بادونج ريجنسي.

أهم النتائج:

- درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة متوسطة.

- أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يؤثر على جودة البيانات المالية مما يعني أنه إذا تم تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل جيد ومتسق، فإن ذلك سيزيد جودة التقرير المالي.

- تؤثر جودة الجهاز على جودة البيانات المالية ، بمعنى أنه إذا كان الجهاز يتمتع بالكفاءة والخبرة الجيدة، فإن جودة البيانات المالية ستزيد.

٤- دراسة (Rabrenovic et al, 2018) بعنوان: حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، صربيا

The Corporate Governance Mechanism and Its Role in the Reduction of Financial and Administrative Corruption.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم الفساد المالي والإداري من خلال مراجعة أسبابه وآثاره الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكذلك التعرض للتعريف بمفهوم حوكمة الشركات ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمزايا المختلفة والآليات المختلفة التي تمنحها الحوكمة لمعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري.

أهم النتائج:

- أن تطبيق حوكمة الشركات هو الحل الأكثر فاعلية لمعالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي وحماية حقوق أصحاب المصالح داخل الشركات.

- أن الحوكمة الرشيدة للشركات تساعد على جذب الاستثمار، سواء كان أجنبياً أو محلياً، والحد من تسرب رأس المال، وكذا تطوير أنظمة تقييم أداء المؤسسات.

٥- دراسة (Huque, 2011)، بعنوان: دور المساءلة و الحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية في بنجلاديش.

Accountability and Governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh"

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص ترتيبات المساءلة في بنجلاديش وتحديد نقاط القوة والضعف، فضلاً عن إمكانات التحسين كما تستعرض هذه الدراسة مفهوم المساءلة

لإنشاء إطار عمل لفحص الظروف الحالية في بنغلاديش بما يساعد في فحص الترتيبات الدستورية للمساءلة في فهم السياق الذي سيتم فيه تفعيل المفهوم.

أهم النتائج:

- أن هناك العديد من القيود لا تزال قائمة أمام تعزيز وسائل وآليات المساءلة خارج البيروقراطية في بنغلاديش،
- ظهرت منظمات المجتمع المدني وأصبح لها وجود في جميع المناطق الجغرافية للبلاد، لكن مساهمتها لا تزال محدودة وتستند أنشطتها بشكل عام إلى قضايا محددة.
- لا يمكن أن تكون المساءلة فعالة بشكل كامل إلا بعد تنفيذ تغييرات نوعية في إدارة الشؤون العامة، وهذا ينطوي على إصلاحات سياسية وانتخابية وإدارية واسعة النطاق.

ب: دراسات تناولت موضوع الفعالية التنظيمية:

أولاً: الدراسات العربية:

١-دراسة (خلالجية وآخرون، ٢٠٢٢) رسالة ماجستير بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية مديرية أملاك الدولة لولاية قلمة، الجزائر.
الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية مديرية أملاك الدولة لولاية قلمة، وأيضاً التعرف على علاقة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بالمتغير التابع الفاعلية التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قلمة.

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وصنع القرار لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ورضا الزبائن لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية قالمة.

٢-دراسة (على وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفعالية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين مستشفيات مدينة تكريت.

الهدف من الدراسة:

هدف البحث إلي معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي المتغير المستقل بأبعاده الفرعية (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الأبداع) في تعزيز الفعالية التنظيمية المتغير التابع بأبعاده المتمثلة (تحقيق الهدف، الحفاظ على الموارد، العلاقات الإنسانية) لدى عينة من موظفين مستشفيات مدينة تكريت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي.

أهم النتائج:

- درجة استجابات أفراد العينة تجاه المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة.
- درجة استجابات أفراد العينة تجاه المتغير التابع الفعالية التنظيمية كان بدرجة متوسطة.
- هناك ارتباطا طرديا قويا بين الفعالية التنظيمية كمتغير تابع والمتغيرات المستقلة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

٣-دراسة (خلف، ٢٠٢٠) رسالة ماجستير بعنوان: أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلي بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط -عراق قد جاءت بدرجة متوسطة.
 - أن أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد، ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الأهداف متأثراً بأبعاد الصحة التنظيمية وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية، ويليه في الدرجة الرابعة مدخل أصحاب المصلحة وفي الترتيب الأخير جاء مدخل قيم التنافس.
- ٤- دراسة (العثماني، ٢٠١٧) رسالة ماجستير بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة.

الهدف من الدراسة:

هدف البحث إلي التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - القدرة الإلهامية - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي) في المدارس الخاصة و التعرف على واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة وبيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

- أن مديرو المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة يمارسوا سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبير.
- يوجد ارتباطاً معنوياً موجباً بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة في محافظات غزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة) بينما توجد فروق تعزى للمتغيرات العمر (لصالح الفئة العمرية) من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ عام والمؤهل العلمي لصالح (الدراسات العليا).
- ٥-دراسة (داود، ٢٠١٦) بحث بعنوان: تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري.

الهدف من الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على الأسس النظرية لرأس المال الفكري والتعرف على الأسس النظرية للفعالية التنظيمية بالجامعات، وتحديد مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بالجامعات المصرية وأيضاً الوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية ، والتعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية، والتوصل إلى تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

- وضع تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري.
- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين رأس المال الفكري و الفعالية التنظيمية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Siddiqua et al ,2022) بعنوان: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في الصراع التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية - ادله من القطاع المصرفي في بنجلاديش.

Intermediating Role of Human Resource Management in Organizational Conflict and its Influence on Organizational Effectiveness – Evidence from Bangladesh’s Banking Sector.

الهدف من الدراسة:

تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثير المنازعات التنظيمية على تأثير إدارة الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية في بنجلاديش الصناعة المصرفية. وتم استخدام المنهج التحليلي في الدراسة

أهم النتائج:

- أن ملف الصراع الوظيفي له ارتباط إيجابي بالنجاح التنظيمي.
- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية ويمكن أن تغير الصراع المختل إلى صراع وظيفي.
- أن هناك علاقة قوية بين الصراع المختل والنجاح التنظيمي.

٢- دراسة (Akhtar et al,2018) بعنوان: دراسة مقارنة لتطبيق التفكير المنظومي في تحقيق الفعالية التنظيمية في البنوك الماليزية والباكستانية.

A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس تأثير تفكير الأنظمة الفردية على الفعالية التنظيمية الشاملة دراسة مقارنة للصناعة المصرفية في ماليزيا وباكستان.

أهم النتائج:

- أن موظفي البنوك الماليزية يتقدمون على نظرائهم في باكستان أثناء تطبيق التفكير المنظومي.
- أن الدراسة مهمة في تعزيز فهم أهمية التفكير النظمي للفعالية التنظيمية.
- أن الدراسة لها آثار إدارية على الإدارة العليا للبنوك.

٣- دراسة (Arnett et al,2018) بحث بعنوان: مساران للفعالية التنظيمية - ميزة المنتج ومرونة دورة الحياة، النرويج.

Two paths to organizational effectiveness – Product advantage and life-cycle flexibility.

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى وضع آلية يمكن للشركات من خلالها تحسين مزايا المنتج ومرونة دورة الحياة مما يساعد على رفع قدرة المؤسسة على تحسين الفعالية التنظيمية.

أهم النتائج:

- أنه لتحقيق النجاح، يجب على المنظمات تقديم قيمة للمستهلكين أكثر من المنافسين.

- تركّز العديد من المنظمات جهودها على تطوير العروض التي تلبّي احتياجات المستهلكين بشكل أفضل.

٤- دراسة (Mahadeen et al,2016) بعنوان: دراسة أثر نظام الرقابة الداخلية في المنظمة على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية أردنية.

Examining the Effect of the Organization's Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلي التعرف على تأثير نظام الرقابة الداخلية (بيئة التحكم، الاتصال، إدارة المخاطر، أنشطة الرصد والمراقبة) على الفاعلية التنظيمية في الأردن. وقد تمت دراسة الفاعلية التنظيمية من خلال ثلاثة مناهج هي: القدرة التنظيمية على تحقيق أهدافها (نهج الهدف)، والقدرة التنظيمية على التحكم في الموارد المطلوبة والمحافظة عليها (نهج نظم الموارد) و(نهج أصحاب المصلحة)الذي يتناول القدرة التنافسية التنظيمية ، والرضا الوظيفي ، ورضا العملاء والشكاوى.

أهم النتائج:

أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد تأثيراً إيجابياً عالياً لمتغيرات الدراسة على الفاعلية التنظيمية بناء على نتائج البحث، وأوصت بتحسين الوعي بأهمية مكونات نظام الرقابة الداخلية، وآليات تحسين الإجراءات والعمليات الداخلية لتحسين فاعلية المنظمات باستخدام المناهج المختلفة.

٥- دراسة (Hansberry ,2005): بعنوان " أثر الأنشطة التعاونية لمنظمات الخدمات الإنسانية على فعالية المنظمات " بالتطبيق على منظمات الخدمات الإنسانية بدنفور، أمريكا.

"The impact of cooperative activities to services and humanitarian organizations on the effectiveness of organizations" in Denver County Human Service.

الهدف من الدراسة:

هدفت البحث إلي معرفة" اثر الأنشطة التعاونية لمنظمات الخدمات الإنسانية على فعالية المنظمات"؛ ومن أجل فهم الأثر النسبي للتعاون على الفعالية التنظيمية تم قياس بعض عوامل الفعالية التنظيمية مثل الإجراءات الإدارية وأداء مجلس المديرين وإدارة التغيير.

أهم النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلي:

- أن منظمات الخدمات الإنسانية غير الربحية أصبحت الآن تتعاون بصورة أكبر مما كانت عليه قبل ٥ سنوات.
- أن تحقيق رسالة المنظمة هو السبب الرئيس وراء تقديمه لخدمات التعاون.
- أن إدارة التغيير والتعاون هي في الواقع ذات قوة على فعالية المنظمات أكثر من الطرق أو الإجراءات الإدارية وأداء المجلس .
- أن المنظمات الأصغر تكون أكثر قدرة على التعاون, حيث يكون لذلك التعاون تأثيرا على فعالية هذه المنظمات.

ج: دراسات تناولت العلاقة بين الحوكمة الفعالية التنظيمية:

أولاً: الدراسات العربية:

١ - (دراسة زكية ججيق ، ٢٠١٩) بحث بعنوان "أثر الحوكمة على الفعالية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة مشري أنابيب الهيدروليك، منشور بمجلة الباحث الاقتصادي ، الجزائر.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير حوكمة المؤسسات في الفعالية التنظيمية باتباع المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج الدراسة الميدانية وتمت الدراسة من خلال اختبار إحصائي لنموذج مقدر لعينة حجمها ٣٢ عامل في مؤسسة مشري أنابيب الهيدروليك.

أهم النتائج :

- أن المؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة وأن الفعالية التنظيمية المحققة عالية جدا.
- أن الحوكمة لها تأثيرا قويا وإيجابيا في الفعالية التنظيمية على المستويين الداخلي والخارجي، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين المؤسسات الجزائرية .

٢ - دراسة (أمال المجالي، ٢٠٠٩) بحث بعنوان: مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

أهم النتائج :

- أن تصور عينة البحث لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة، وقد أحتل بعد توافق الرؤية والرؤية الاستراتيجية المرتبة الأولى.
- أن تصور عينة البحث لأبعاد الفاعلية التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وأحتل بعد التطور الذاتي المرتبة الأولى.
- وجود اثر لأبعاد الحاكمية المؤسسية في الفاعلية التنظيمية لدى عينة البحث في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

-ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- ١ - دراسة (Zollo, Laudano, & Boccardi, 2018) بحث بعنوان: من الحوكمة إلى الفاعلية التنظيمية: دور الهوية التنظيمية والتزام المتطوعين، بحث منشور بمجلة الإدارة والحوكمة، الولايات المتحدة الأمريكية.

From governance to organizational effectiveness: the role of organizational identity and volunteers' commitment.

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لكشف العلاقة بين حوكمة المنظمات غير الربحية والفاعلية التنظيمية من خلال التحقيق في الدور الوسيط للهوية التنظيمية للمتطوعين والتزامهم التنظيمي .

أهم النتائج :

أكدت النتائج على دور الحوكمة كعنصر حاسم في تحديد اهتمام المتطوعين والتزامهم تجاه المنظمات غير الربحية وزيادة مستوى الفاعلية التنظيمية لتلك المنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

لقد تم استعراض (٢٤) دراسة (١١) منها حول الحوكمة و (١٠) منها حول الفعالية التنظيمية، وعدد(٣) منها تناولت العلاقة بين الحوكمة الفعالية التنظيمية ومن الملاحظ في الدراسات السابقة تنوع البيئات التي أجريت بها الدراسات السابقة فمنها محلية، وعربية وأخرى اجنبيه، وكذلك تنوع الأجهزة التي أجريت بها الدراسات السابقة من أجهزة حكومية ، مؤسسات مالية ومصرفية ،منظمات صناعية وكذلك مؤسسات تعليمية وتربوية، واستفاد الباحث من تلك الدراسات في تشكيل الاطار المعرفي لديه حول متغيرات البحث، كما استفاد منها عند بناء أداة البحث وجمع البيانات ، وعند تحديد المشكلة اعتمادا على نتائج تلك الدراسات وتوصياتها .

ومن خلال استعراض الباحث لهذه الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة وكيفية الاستفادة منها وجد أنها تتشابه في أن اغلبها تناول الحوكمة كمتغير مستقل ، كذلك اتفقت معظم هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي ،ومن ثم جمع البيانات وتحليلها لتحقيق اهدف من الدراسة وقد اعتمدت جميع هذه الدراسات على الاستبانة لجمع البيانات وبعضها استخدم أيضا المقابلات الشخصية . وقد أشارت غالبية الدراسات إلي ان التزام المؤسسات والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة كان له نتائج إيجابية على أداء هذه المؤسسات من خلال ربط متغير الحوكمة بالعديد من المتغيرات الأخرى مثل مكافحة الفساد المالي والأداء الإداري وجودة الإفصاح المالي للشركات وأداء الشركات المساهمة وتقديم التقارير الاجتماعية وجودة القوائم المالية المنشورة.

ومن خلال استعراض ما أتيح للباحث من الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية تلاحظ : ان الدراسات المحلية والعربية حول الفعالية التنظيمية محدودة في اغلب التنظيمات بشكل عام وفي الهيئات الحكومية داخل مصر بشكل خاص، وكون الباحث تصور عام عن مفهوم الفعالية التنظيمية ومؤشرات قياسها مستفيدا من الدراسات السابقة وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الفعالية التنظيمية من جوانب مختلفة وكان له علاقة ارتباط إيجابية مع العديد من المتغيرات مثل : مستوى الذكاء الانفعالي

، المواطنة التنظيمية والأنماط القيادية والتكنولوجيا الإدارية المعاصرة ومعايير الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية وغيرها من المتغيرات بذلك تنوعت في أهدافها واستخدامها لإجراءات البحث، فاسفر عن تشكيله واسعة من النتائج التي تساعد في إجراء البحث.

وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

معظم الدراسات السابقة قد تناولت موضوع الحوكمة في الشركات والبنوك والجامعات أما هذه الدراسة فتحاول إلقاء الضوء على مدى التزام الهيئات الحكومية المصرية بتطبيق مبادئ الحوكمة .

تناولت هذه الدراسة موضوع الحوكمة في اطار العلاقة الإيجابية والتأثير المباشر له على الفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية في حين ان معظم الدراسات قد تناولت علاقة الحوكمة بمتغيرات أخرى مثل (مكافحة الفساد المالي والأداء الإداري، وجودة الإفصاح المالي للشركات، وأداء الشركات المساهمة وتقديم التقارير الاجتماعية وجودة القوائم المالية المنشورة، والتنمية المستدامة وغيرها).

ركزت معظم الدراسات السابقة أهمية الحوكمة بالنسبة لجانب واحد أو بعض الجوانب البسيطة داخل الشركات والمؤسسات مثل زيادة الربحية أو مكافحة الفساد أو تحسين الأداء أو تنمية الموارد البشرية وغيرها ولكن هذه الدراسة اوقت الضوء على فوائد الحوكمة على جميع الأصعدة ابتداء من رضا العاملين وزيادة انتمائهم لهيئاتهم ومدى نجاح الهيئات في القيام بتلبية اجتياحات المواطنين وانتهاء بمصلحة المجتمع ككل.

تميزت هذه الدراسة أيضا أنها ليست دراسة نظرية فحسب بل تضمنت أيضا دراسة ميدانية لمعرفة مدى تأثير الحوكمة على الفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد والتي تعد احد أهم الهيئات وتضطلع بدور هام في إنجاز سياسات الدولة فيما يتعلق بالشمول المالي والتحول الرقمي وقد شملت الدراسة كافة المستويات الإدارية بالهيئة وبمختلف مواقع الهيئة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للحوكمة

الفصل الثاني

الإطار النظري للحوكمة

تمهيد :

لاشك أن حوكمة المؤسسات أصبحت من الموضوعات الهامة التي اكتسبت طابعا متميزا واهتماما منقطع النظير خلال العقود القليلة الماضية ليس على المستوى المحلي فحسب وإنما على المستوى الدولي أيضا وبكافة الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة هذا الاهتمام الذي كان انعكاساً ضروريا وحتميا لما شهده العالم من انهيارات اقتصادية، وأزمات مالية متعددة خلال تلك العقود في العديد من الدول في شرق آسيا ، وأمريكا اللاتينية، وروسيا، وما تعرض له الاقتصاد الأمريكي عام (٢٠٠٢)، من أزمة وصلت تداعياتها لكافة أنحاء العالم . ثم أخيرا الانهيار المالي العالمي الذي أطاح بالاقتصاد العالمي في عام (٢٠٠٨) وقد أظفرت جهود الباحثين المختصين أن الأسباب الجوهرية وراء هذه الانهيارات والأزمات كان نتيجة فشل الإدارات بهذه المنظمات في اتباع الممارسات السليمة في الرقابة والأشراف ونقص الخبرة والمهارة ونقص الشفافية وغياب المساءلة والغش وغيرها من الممارسات الإدارية غير السليمة.

لذا توجهت أنظار العديد من الدول والمؤسسات الدولية إلي الحوكمة ذلك المصطلح الذي يشمل في طياته العديد من المبادئ اللازمة لمواجهة كافة أشكال الفساد المالي والإداري وترسيخ الشفافية والإفصاح والمساءلة.

وسوف يقوم الباحث بتوضيح متغير الحوكمة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة وأهميتها وخصائصها.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في الهيئات الحكومية.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الحوكمة ووضع مصر على هذه المؤشرات.

المبحث الأول

ماهية الحوكمة وأهميتها وخصائصها

قبل التطرق لمفهوم الحوكمة وتعريفاتها المختلفة لابد من تسليط الضوء على الجذور التاريخية لهذا المصطلح على النحو التالي :

أولاً: التطور التاريخي للحوكمة :

أن الأساس النظري والتاريخي للحوكمة يعود لنظرية الوكالة التي يعود ظهورها إلي الباحثان في جامعة هارفارد للأمريكيين (Means & Berle) عام ١٩٣٢ حيث تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" والذي تناول أداء الشركات الحديثة والقضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة. (فرحان و المشهداني، ٢٠١١)، فقد القت نظرية الوكالة الضوء على تلك المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين مجالس إدارة الشركات والمساهمين ، حيث تؤكد هذه النظرية على أن الوكيل يتصرف نيابة عن المالك وذلك بتفويض منه ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هناك اتفاق بين أهداف الطرفين ، لذا فقد نادى بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح للفئات المختلفة المرتبطة بالشركة، هذا كله أدى إلي زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة لتعظيم مصالحهم، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسات . (سليمان م.، ٢٠٠٦)

أما بالنسبة للحوكمة كمصطلح فقد بدأ الاهتمام به بداية من سبعينات القرن الماضي حتى الآن ويمكن الإشارة لأهم المحطات التاريخية التي ساعدت على بروز ذلك المصطلح فيما يلي :

- عام ١٩٧٦ قام كل من " meckling and Jensen " بالاهتمام بمفهوم الحوكمة وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من

الفصل بين الملكية والإدارة، والحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية و العملية و التي أكدت على أهميته الالتزام بمبادئ الحوكمة و آثارها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات و بالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب عن ذلك تنمية اقتصاديات تلك الدول. (Jensen & Meckling, 1976)

- عام ١٩٧٧ تم إصدار قانون مكافحة الفساد في الولايات المتحدة الأمريكية. (حماد، ٢٠١٤)
- عام ١٩٨٧ قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة Tread Way Commission والتي أكدت في تقريرها على تطبيق حوكمة المؤسسات وخاصة فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية، وتقليل حالات الغش والتلاعب فيها، والاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتعزيز دور المراجعة الداخلية، والمطالبة ببيئة رقابية سليمة. (حماد، ٢٠١٤)
- عام ١٩٨٩ ظهر هذا المفهوم لأول مرة في تقرير البنك الدولي عن الدول الأفريقية بعد الفشل في تنفيذ سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي حيث أوصى بضرورة الالتزام بمعايير الحكم الرشيد (عبدالنور، ٢٠٠٦).
- عام ١٩٩٢ ربط البنك الدولي بصورة مباشرة بين الحوكمة وأسلوب إدارة التنمية.
- عام ١٩٩٢ قامت لجنة كادبوري بإصدار تقريرها المعروف باسم (Cadbury Report)، نسبة إلى أدريان كادبوري الذي ترأس لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات والتي شكلها مجلس العموم البريطاني والذي جاء مضمونه على مجموعة من الترتيبات بخصوص تشكيل مجالس الإدارات وهيكلية اللجان المنبثقة عنها وبيان أدوارها و مسؤولياتها والمدد المقررة لدورتها، وقد تم اعتماد توصيات ذلك التقرير لدى الاتحاد

الأوروبي و الولايات المتحدة الأمريكية والبنك الدولي وغيرها. (Cadbury, 1992)

- عام ١٩٩٨ أسهمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) **Organization for Economic Co-operation and Development** بنقيرير يستعرض مبادئ حوكمة الشركات ليصبح

أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم . (العابدى، ٢٠١٥-٢٠١٦)

- عام ١٩٩٩ أصدرت كلا من "NYSE"&"NASDAQ" تقريرهما المعروف باسم/ Blue Ribbon Report والذي اهتم بفعالية الدور الذى يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات . (العابدى، ٢٠١٥-٢٠١٦)

- عام ٢٠٠٢ جاء قانون Sarbanes-Oxley Act Of 2002 (SOX) وهو قانون أصدره الكونغرس الأمريكي في عام ٢٠٠٢م كردة فعل لسوء الممارسة المحاسبية في بدايات هذا القرن عندما تضرر الاقتصاد الأمريكي جراء عدد من الفضائح العامة مثل فضيحة شركة أنرون و تاكو الدولية بي إل سي و وورلد كوم وطالب المتضررون بالإصلاح في المعايير الرقابية، إذ يهدف إلي حماية المستثمرين من احتمالية قيام المنظمات بالأعمال المحاسبية الاحتيالية، واقتضى قانون ساربينز أوكسلي إصلاحات صارمة لتعزيز الإقرارات المالية من المؤسسات و لتجنب الاحتيال المحاسبى. (Zhang, 2007)

- عام ٢٠٠٨ حيث تصاعدت الأزمة المالية العالمية تم عقد اجتماع لمجلس الاتحاد الأوربي أكد خلاله زعماء السياسة بالدول الكبرى ضرورة إخضاع كل الفاعلين في الأسواق المالية للتنظيم والإشراف. (العابدى، ٢٠١٥-٢٠١٦)

- في عام ٢٠١٥ اعتمدت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة SDGs للفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٣٠ والتي تتألف من (١٧) هدفاً

رئيسياً، ومرتبطة بـ ١٦٩ من الأهداف الفرعية ذات الصلة وجاءت مبادئ الحوكمة ضمن أهداف التنمية المستدامة وبالتحديد الهدف السادس عشر (السلام والعدل والمؤسسات القوية)، حيث يتعلق هذا الهدف ببناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات، وقد أشار قرار الأمم المتحدة رقم (٢٢٨-٦٩) على ضرورة تحسين كفاءة الإدارة العامة وخضوعها للمساءلة وفعاليتها وشفافيتها، وتشجيع الدول الأعضاء على تحسين نظم المحاسبة العامة، وفقاً للخطط الإنمائية الوطنية في سياق خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥؛ كون أن الإدارة العامة عندما تتسم بالكفاءة والخضوع للمساءلة والفعالية والشفافية يكون لها دور رئيسي في تحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية. (<https://unpan.un.org>)

• ويرى الباحث أنه لا يزال حتى يومنا هذا تتجلى مظاهر الاهتمام بهذا المصطلح ويزداد نجمه سطوعاً في كافة المحافل الدولية والإقليمية والمحلية فاصبح لا يخلو أي خطاب لمعظم القيادات السياسية بكافة أرجاء العالم بتلك المحافل إلا ويتطرق بشكل أو بآخر عن ضرورة دمج مصطلح الحوكمة بمختلف المجالات السياسية منها والاقتصادية وكذا الاجتماعية والبيئية، فاصبحنا نسمع عن الحوكمة الاقتصادية، والحوكمة البيئية، والحوكمة المحلية، حتى على المستوى الجزئي بدأ يندرج إلي مسامعنا ما يسمى بحوكمة الموازنة العامة، حوكمة الجامعات والمدارس، حوكمة وحدات الحكم المحلي الخ ذلك من انتشار لمصطلح الحوكمة.

ب_تطور الحوكمة في مصر :

تعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك من منطلق ان تطبيق الحوكمة يؤدي إلي تحقيق الشفافية، مما يساعد على جذب

استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية، كما يؤدي إلي تراجع الفساد، وأهم مراحل الاهتمام بالحوكمة تتضح فيما يلي :-

- عام ٢٠٠١ تم الانتهاء من أول تقرير لحوكمة الشركات في مصر، والذي تم إعداده بواسطة البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال، وبورصة الأوراق المالية، وانتهى التقرير إلي أهم نقاط القوة والضعف في مناخ حوكمة الشركات، وقد أشار التقرير في مجمله إلي أن مفهوم ومعارف حوكمة الشركات في مصر متواجدة في نسيج عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، ومن أهمها قانون الشركات رقم ١٩٨١/١٥٩، وقانون قطاع الأعمال رقم ١٩٩١/٢٠٣، وقانون سوق رأس المال رقم ١٩٩٢/٩٥، وقانون الاستثمار رقم ١٩٩٧/٨، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي رقم ٢٠٠٠/٩٣ وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. (ابوالعطا، ٢٠٠٣)

- عام ٢٠٠٣ كان هناك تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات في مصر، مما ترتب عليه بشكل عام تحسين في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد، إذ ارتفع عدد المعايير التي تطبق تماماً أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية لحوكمة الشركات من ٤٠ إلي ٤٥ معيار، بينما انخفض عدد المعايير التي لا تتم مراعاتها في مصر من ٨ إلي ٣ معايير فقط، وقد أوضح التقييم أن هذا التحسن شمل المبادئ الخمسة للحوكمة، وإن كانت درجة التحسن قد اختلفت من معيار لآخر، وبناء على هذا التقييم يمكن ترتيب المبادئ الخمسة لحوكمة الشركات وفقاً لدرجة اتساقها والمعايير الدولية لمبادئ الحوكمة تنازلياً كالتالي: دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة، ثم المساواة في معاملة المساهمين، ثم حقوق المساهمين، ثم الإفصاح والشفافية، وفي النهاية مسؤوليات مجلس الإدارة. (فوزى، ٢٠٠٣، ص ٣٢)

- عام ٢٠٠٤ تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة بمصر كجزء من برنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وخلص التقرير إلي: (العسيلي، ٢٠٠٥، ص ٧٥)

✓ ضرورة توحيد أساليب إعداد وعرض التقارير المالية لتعزيز فرص المقارنة بين القوائم المالية للشركات، وتوفير المعلومات الملائمة لاحتياجات المستخدمين المختلفين.

✓ تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة المعلومات التي تقدمها الشركات المسجلة وفقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة، وبيان مدى الالتزام بهذه المعايير

✓ تفعيل دور لجان المراجعة بالشركات، وخصوصاً فيما يتعلق بالتأكد من توافر عناصر الجودة لعمليات المراجعة الخارجية، وضرورة إنشاء مجلس أعلى للإشراف على مهنة المحاسبة والمراجعة .

✓ تفعيل قنوات نشر المعلومات حتى يتمكن المستخدمين من الحصول عليها في الوقت الملائم، وبالتكلفة المناسبة من خلال التوسع في عمليات الإفصاح الإلكتروني للمعلومات عبر شبكة الإنترنت مع توفير كافة الضمانات لتأمين المعلومات التي يتم الإفصاح عنها.

- عام ٢٠٠٥ قامت إدارة حوكمة الشركات التابعة لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، بالتعاون مع مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار المصرية.

- عام ٢٠٠٦ أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر ٢٠٠٥، والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتباراً من أول يناير ٢٠٠٧ (العسيلي، ٢٠٠٥، ص ٧٥)

- في فبراير ٢٠١١ تم إصدار قواعد الحوكمة للشركات المدرجة والتي اتخذت من قواعد حوكمة الشركات في مصر أساساً لها، مضيئةً إليها بعض القواعد

الأخرى. ويعكس إطار حوكمة الشركات المصرية تشريعاً سليماً حيث تم تحديثه في العام الماضي ليشمل حماية المستثمرين الأقلية.

- عام ٢٠١٤ أكد الدستور المصري الذي تم إقراره في ١٨ يناير ٢٠١٤ على ضرورة الالتزام بمعايير الحوكمة حيث نصت المادة ٢٧ على أنه "يلتزم النظام الاقتصادي بمعايير الشفافية والحوكمة، ودعم محور التنافسية وتشجيع الاستثمار، والنمو المتوازن جغرافياً وقطاعياً وبيئياً، ومنع الممارسات الاحتكارية مع مراعاة الاتزان المالي والتجاري والنظام الضريبي العادل، وضبط آليات السوق، وكفالة الأنواع المختلفة للملكية، والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، بما يحفظ حقوق العاملين ويحمى المستهلك"، كما نصت المادة ٢١٨ على " أن تلتزم الدولة بمكافحة الفساد، ويحدد القانون الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بذلك، وتلتزم الهيئات والأجهزة الرقابية المختصة بالتنسيق فيما بينها في مكافحة الفساد، وتعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام، ووضع ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بالمشاركة مع غيرها من الهيئات والأجهزة المعنية، وذلك على النحو الذى ينظمه القانون». (مادة ٢٧، ٢١٨، الدستور المصري، ٢٠١٤)

- في عام ٢٠١٨ تم تحديث أجندة مصر للتنمية المستدامة، بمشاركة كل أصحاب المصلحة من شركاء التنمية، وتعد أكبر دليل على قيام «رؤية ٢٠٣٠» على إحدى أهم ركائز الحوكمة الرشيدة وهي المشاركة، كما جاءت «رؤية مصر ٢٠٣٠» لتؤكد في مضمونها مبادئ العدالة الاجتماعية والاستجابة لحاجات الفئات المختلفة من خلال تركيزها على «التنمية المستدامة الشاملة» واضحةً في الاعتبار البعد الاجتماعي بجانب البعد الاقتصادي. (خضرى، ٢٠٢١)

- عام ٢٠٢٠ صدر قرار رئيس جهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٥٤ لسنة ٢٠٢٠ باستحداث تقسيم تنظيمي للمراجعة الداخلية والحكومة بوحدة الجهاز الإداري للدولة. (الحصرى، ٢٠٢٢)

- عام ٢٠٢٠ أكد السيد الرئيس «عبد الفتاح السيسي» في كلمته خلال الجلسة الافتتاحية للدورة الثالثة والثلاثين لقمة الاتحاد الإفريقي عام ٢٠٢٠، أن تنفيذ ما تضمنته الأجندة الإفريقية التنموية من أهداف لن يتحقق إلا من خلال إرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة؛ والتي تمثل عنصرًا ضروريًا لبناء أي دولة وطنية قوية. (خضري، ٢٠٢١)

ومن الملاحظ أن مصطلح الحوكمة ارتبط في البداية بالقطاع الخاص فيما اطلق عليه حوكمة الشركات حتى على مستوى الدولة المصرية كان الاهتمام منصب في البداية على حوكمة الشركات المصرية المسجلة بسوق الأوراق المالية، ونظرًا لما حققته الحوكمة من نتائج ملموسة اتجهت الأنظار نحو حوكمة الجهاز الإداري للدولة وكافة المؤسسات التابعة له، بدأت الدولة في السنوات الأخيرة في ترجمة الأهداف المتعلقة بتعزيز الحوكمة الرشيدة للمؤسسات والمجتمع إلى خطوات وإجراءات على أرض الواقع، بما يضمن تطوير الأداء وإصلاح الجهاز الإداري للدولة لرفع كفاءة المؤسسات وهيئة بيئة الأعمال، كأحد المقومات الرئيسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتجلي ذلك في وضع رؤية للتطوير لحوكمة وإصلاح الجهاز الإداري مضمونها (جهاز إداري كفاء وفعال قادر على الموازنة مع المتغيرات، يحسن إدارة موارد الدولة و يقدم خدمات متميزة، يتسم بالشفافية والنزاهة، ويخضع للمساءلة ويعلي من رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له) (شكل رقم ٢-١) ، والتي تهدف إلي تحسين كفاءة تقديم الخدمات وتعزيز الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، ومن أهم الخطوات الجادة في هذا الصدد (اعتماد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ومكينة العديد من الخدمات الحكومية، واتباع نظام المشتريات الحكومية الإلكتروني، وإنشاء منظومة الشكاوى التابعة لرئاسة مجلس الوزراء، والعمل على تحقيق التطوير المؤسسي وإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، بالإضافة إلي استحداث عدد من الوحدات الجديدة مثل المتابعة والتقييم، الحوكمة والمراجعة الداخلية وغيرها، وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وتكامل قواعد البيانات القومية) .

شكل رقم (٢-١)

رؤية تطوير الجهاز الإداري مصر ٢٠٣٠



المصدر: (الحصرى، ٢٠٢٢، حوكمة الجهاز الإداري بالدولة)

ثانياً : مفهوم الحوكمة :

كلمة الحوكمة Governance ترجع اصلها إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد الخطر وضد القرصنة التي تعترضها أثناء الإبحار فإذا تمكن من الوصول بها إلى الميناء وهي سالمة أطلق عليه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحوكم جيداً". (بوالنصر، ٢٠١٥)

١ _ التعريف اللغوي للحوكمة :-

يشير لفظ حوكمة إلى الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي "Corporate Governance"، كما أقرها مجمع اللغة العربية والذي يأتي على وزن فوعلة وهو من

المصادر غير القياسية مثل عولمة ، حوسبة وغيرها من المصطلحات الحديثة .
(محمود، ٢٠١٦)

ومصطلح الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب كالآتي:- (ميخائيل، ٢٠٠٥)

الحكمة: التي تتطلب التوجيه والإرشاد.

الحكم : الذى يتطلب السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك

الاحتكام : ما يقتضيه من الرجوع إلي مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال التجارب السابقة .

التحاكم : طالبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين .

٢_ التعريف الاصطلاحي للحوكمة :-

ليس هناك تعريف موحد للحوكمة حيث تعرف الحوكمة انطلاقا من عدة اعتبارات و رؤى تختلف من باحث أو مفكر إلي آخر أو من مؤسسة إلي أخرى كلا حسب توجهاته واهتماماته ، ويرجع تنوع هذه التعريف إلي تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يؤثر على الاقتصاد والمجتمع ككل.

وفيما يلي بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر:-

أ - التعريفات الصادرة عن المنظمات والمؤسسات:

١-تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يتم

من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". (العابدى، ٢٠١٥-٢٠١٦، ص

(١٥

٢- بينما يعرف تقرير Cadbury في عام ١٩٩٢ حوكمة الشركات بأنها "نظام

بمقتضاه تدار الشركات وتراقب ". (Cadbury Committee., 1992, p. 15)

٣- كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام ٢٠٠٤ (أنها مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين ، والتي توفر الأطر والآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها، وآليات الرقابة على الأداء). (OECD ، ٢٠٠٤)

٤- عرفت جمعية المراجعين الأمريكيين أنها "السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المؤسسة الحكومية والتأكد من تحقيق أهدافها وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول، وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة والعدالة في توفير الخدمات وضمان السلوك المناسب والأخلاقي للمسؤولين الحكوميين لحد من مخاطر الفساد المالي والإداري. (الحصري، ٢٠٢١)

٥- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف الحوكمة (بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية، لإدارة الشؤون على كافة المستويات، ويضم الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن من خلالها الأفراد والجماعات من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزامهم وتسوية خلافاتهم). (United Nations Development Program, 1997)

٦- أما البنك الدولي فيعرفها (أنها الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، لتحقيق التنمية). (World Bank، 2022)

٧- تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠١١) : الحوكمة من منظور تنموي هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهة الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا. (ابوالنصر، ٢٠١٥، ص ٤٥)

٨- يعرف مركز العقد الاجتماعي بمجلس الوزراء المصري الحوكمة الرشيدة من المنظور المؤسسي على أنها تعنى: الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات فى الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون و مكافحة الفساد، وسعى لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتحرى الكفاءة للوصول بالسياسات

والخدمات لأعلى مستوى من الفعالية والجودة يرضى المواطنين" (الحصري،
٢٠٢١)

ب - التعريفات الصادرة عن بعض الكتاب والباحثين:

١- عرفها (خوري، ٢٠٠٣) بأنها "القواعد الموضوعية لإدارة الشركات
والموضوعة من جانب مجلس الإدارة من أجل حماية مصالح كل الأطراف
المتعاملة مع الشركة"

٢- عرفها (طارق عبدالعال حماد، ٢٠٠٥) بأنها "النظام الذي يتم من خلاله
توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها
والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".

٣- عرفها (kumar,2007) بأنها "الالتزام بالقيم والسلوك الأخلاقي لإنجاز
كافة الأعمال في المنظمة بما يضمن الإنصاف لجميع أصحاب المصالح من
العملاء والموظفين والمستثمرين والموردين والحكومة والمجتمع"

٤- عرفها (Asorwoe,2014) أنها "تطبيق المعايير الأخلاقية واللوائح في
مؤسسات القطاع العام وتبنى الإصلاحات الإدارية التي تعتبر كأداة لمكافحة
الفساد.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن مصطلح الحوكمة يمكن أن يتبلور حول :

- مجموعة السياسات والإجراءات التي تضمن تحقيق الأهداف وإنجاز
العمليات في اطار من المصداقية والعدالة والمسؤولية والالتزام الأخلاقي.
- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت، وتخفيض
المخاطر.
- مجموعة من العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وبين المساهمين
وأصحاب الودائع وأصحاب المصلحة الآخرين بما فيهم متلقو الخدمة.
- مجموعة المبادئ والقواعد التي تضمن الحفاظ على حقوق المساهمين ورعاية
مصالحهم بشكل عادل.

- مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التي بموجبها يتم إدارة المنشأة والرقابة عليها.

ثالثاً / أهمية الحوكمة :

تعتبر الحوكمة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، فهي تمثل الأداة الضرورية لتحقيق العدالة والاستقرار، وتحسين مستوى المشاركة من جانب المواطنين في كل ما يخصهم داخل المجتمع، كما تكمن أهمية الحوكمة في القضاء على العديد من السلبيات التي تواجه شركات ومؤسسات القطاعات الاقتصادية العامة والخاصة.

ويمكن إيجاز أهمية الحوكمة بما يلي:- (ميخائيل، ٢٠٠٥، ص ٨٣):

١- العمل على محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.

٢- تحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في المؤسسة بدءاً من رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

٣- تفضي وجود أخطاء قسدية أو أية انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليصها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

٤- تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية بالهيئات والمؤسسات. (بله، ٢٠١٢)

٥- تشجيع العمل بكفاءة وزيادة الإنتاجية وتشجيع الابتكار.

٦- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية والإبلاغ المالي في الكشوفات والتقارير المالية .

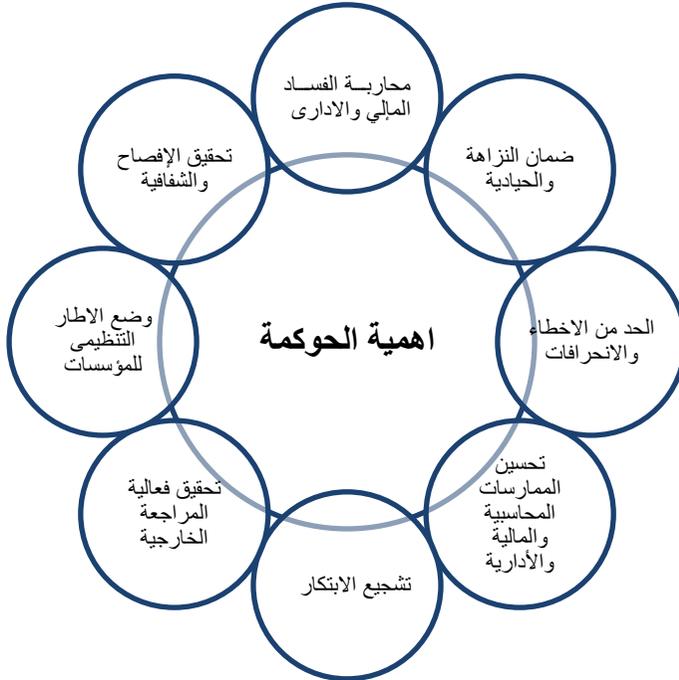
٧- ضمان اعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين ،
والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلال والموضوعية وعدم خضوعهم
لأي ضغوط سواء من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

٨- تعمل على وضع الاطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المنشأة
وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة
والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق اهداف المنشأة التي تراعى مصالح
المساهمين.

ويوضح الشكل التالي بعض الجوانب الهامة التي تبرز أهمية الحوكمة :-

شكل (٢-٢)

أهمية الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء (ميخائيل، ٢٠٠٥)

رابعاً / أهداف الحوكمة :

لاشك أن الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو بناء الثقة بين مجالس إدارات الهيئات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وبين كافة الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح، من خلال أدلة تثبت أن إدارة الهيئات والمؤسسات تجرى وفقاً للممارسات الإدارية السليمة ، وبالشكل الذي يؤدي إلى تقليل إمكانيات حدوث الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، وبالتالي تسعى الحوكمة الجيدة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها :

(فرحان و المشهداني، ٢٠١١، ص٤٥)

١. كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح الأطراف ذات العلاقة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
٢. تقليل المخاطر سواء التشغيلية أو المالية وكذا الاستثمارية التي يمكن أن تواجه المؤسسات والعمل على الحد منها وتفاديها.
٣. تحقيق الشفافية المطلوبة لاستدامة الشركات والمؤسسات وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية والاحتراف، وان تضيفي الحوكمة نمطا من ثقافة الشفافية والوضوح ليصبح ذلك النمط مهيمنا على السلوك الإداري والوظيفي.
٤. تحسين الأداء المالي والإداري من خلال تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وكذلك من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية ،تلك القواعد والنظم يؤدي تطبيقها إلى التقليل الأخطاء والانحرافات.
٥. حماية حقوق المساهمين ومصالحهم وذلك من خلال توفير معلومات صحيحة وشفافة عن أنشطة الشركة والوضع المالي لها بما يمكن المساهمين الحاليين والمتوقعين من اتخاذ قراراتهم بناء على ما يظهر من الوضع المالي لتلك المؤسسات ،ومنع قيام مجلس الإدارة من الأضرار بمصالح المساهمين من

خلال تحديد صلاحيات محددة لهم بحيث لا تؤدي تصرفاتهم إلى الإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

٦. الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة) وتحسين الأداء المالي للشركة أو المؤسسة.
٧. فتح السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية.

٨. الالتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية حيث تستهدف الحوكمة المستوى المثالي من الأخلاق عند ممارسة الأعمال وتحقيق مبادئ النزاهة والشفافية وحق المساءلة.

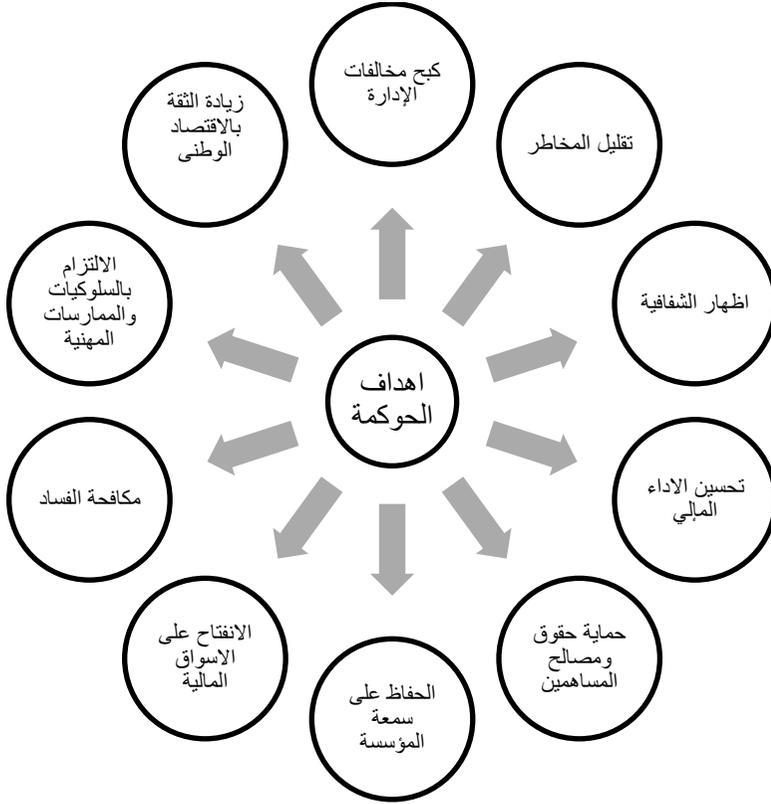
٩. محاربة الفساد حيث تعمل الحوكمة على تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل. (ابوالنصر، ٢٠١٥، ص ٥١)

١٠. زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني، وذلك من خلال إرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بني المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة. (ابوالنصر، ٢٠١٥)

ويمكن إيجاز تلك الأهداف في الشكل التالي:

شكل (٢ - ٣)

أهداف الحوكمة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء (فرحان و المشهداني، ٢٠١١)

خامساً / خصائص الحوكمة :

انطلاقاً من أن الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية؛ فإن هذا النظام يتسم بعدد من الخصائص على النحو التالي:

١- **المساءلة:** ويقصد بها يجب أن يتم محاسبة الأشخاص الذين يتخذون القرارات في شركة ما المسؤولية عن قراراتهم، وكذلك الذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم ويجب أن توجد الآليات للسماح بالمساءلة الفعالة في الشركات والهيئات. (خوري، ٢٠٠٣)

٢- **الإفصاح والشفافية:** تعني أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجاناً ويسهل الوصول إليها وفهمها، وأن تكون كمية المعلومات أيضاً صادقة وواقية، وتشير الشفافية إلى أن تتصرف الشركات بطريقة علنية.

٣- **الانضباط:** يعني الانضباط في حوكمة الشركات أن الإدارة العليا يجب أن تكون على وعي وملتزمة بالالتزام بالسلوك المعترف به عالمياً على أنه صحيح وسليم . (خليل والعشماوي، ٢٠٠٨)

٤- **المسؤولية الاجتماعية:** كما يجب أن تكون الشركة المدارة بشكل جيد أخلاقية وأن تكون مسؤولة فيما يتعلق بقضايا البيئة وحقوق الإنسان. وعلى هذا النحو ، فإن الشركة المسؤولة اجتماعياً ستكون غير استغلالية وغير تمييزية. (خليل والعشماوي، ٢٠٠٨)

٥- **العدالة والإنصاف:** يجب أن تكون الشركة عادلة ومتوازنة وأن تأخذ في الاعتبار مصلحة جميع أصحاب المصلحة في الشركة وبهذا المعنى ، يجب الاعتراف بحقوق كل من مجموعات أصحاب المصلحة واحترامه ، وقد أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD على حماية مصالح أقلية المساهمين، عن طرق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من منصبهم في الشركة بالمتاجرة في الأسهم. (Catherine، ٢٠٠٣)

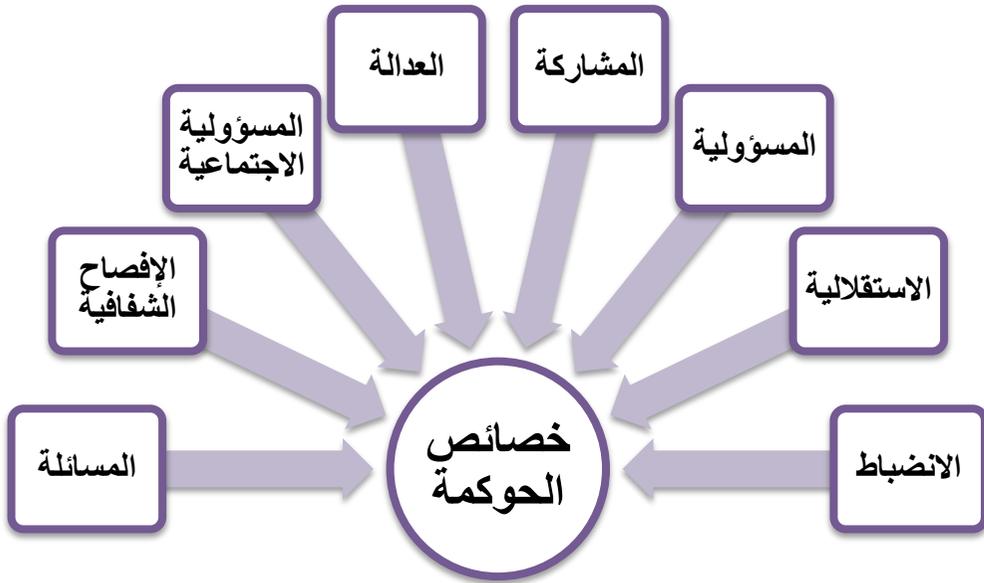
٦- **المشاركة:** بمعنى ألا تقتصر سلطة اتخاذ القرارات على جهات أو أشخاص بعينها فلا بد من توسيع نطاق المشاركة في وضع الخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف.

٧- **المسؤولية:** تعني المسؤولية الإدارية أن تكون الإدارة مسؤولة عن سلوكها ولها وسائل لمعاقبة سوء الإدارة، ويعني أيضًا وضع نظام يضع الشركة على الطريق الصحيح عندما تسوء الأمور.

٨- **الاستقلالية:** بالنسبة لحوكمة الشركات الجيدة، من المهم أن يتم اتخاذ جميع القرارات بشكل موضوعي مع المصلحة الفضلى للمنشأة في الاعتبار ودون أي تأثير غير ضروري من كبار المساهمين أو الرئيس التنفيذي المتعجرف. وهذا يتطلب وضع آليات مثل وجود مجلس إدارة متنوع ومراجعين خارجيين لتجنب أي تضارب محتمل في المصالح. (خليل و العشماوي، ٢٠٠٨)

شكل (٢-٤)

خصائص الحوكمة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء (خليل والعشماوي، ٢٠٠٨)، (Catherine، ٢٠٠٣)

سادساً / الحوكمة كنظام :

أن النظر إلي الحوكمة كنظام سوف يسهل تحليل مركبات هذا النظام ومدى ترابطها حيث يمكن تقسيم الحوكمة المؤسسية كنظام إلي مدخلات ونظام تشغيل ومن ثم مخرجات، أما التغذية العكسية فتحدث بعد تفاعل مخرجات الحوكمة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يستلزم تعديل المدخلات من جديد. وقد رسم ميخائيل الحوكمة كمنظومة بالشكل التالي : (ميخائيل، ٢٠٠٥)

شكل (٢-٥)

الحوكمة كنظام



المصدر: (ميخائيل، ٢٠٠٥، تدقيق الحسابات وأطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات)

ويوضح الشكل السابق ما يلي : (فرحان و المشهداني، ٢٠١١)

١- **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات قانونية، وتشريعية أو إدارية أو اقتصادية .

٢- **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها .

٣- **مخرجات نظام الحوكمة :** الحوكمة ليست هدف في حد ذاته لكنها أداة وسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية سواء للشركات أو المؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية أن الحوكمة أداة تحسن ملحوظ في كل شيء خاصة فيما يتصل بالجوانب الآتي: (حماية حقوق المساهمين - حماية حقوق أصحاب المصالح - تحقيق المعاملة المتساوية والعدالة - تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة).

حيث تعمل الحوكمة على ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاتهم في الأضرار بمصالح المساهمين أو أي من الأطراف المرتبطة بالشركة كالموردين وحملة السندات والمقرضين والدائنين والمستهلكين، كما تعمل الحوكمة على الأتسيء الإدارة استغلال أموال حملة الأسهم، وإن تجعل الإدارة حريصة على ربحية وقيمة أسهم الشركات.

المبحث الثاني

مبادئ الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في الهيئات الحكومية

مقدمة:-

لا شك أن الهيئات الحكومية تلعب دوراً رئيسياً في المجتمع، ويمكن أن تشجع الحوكمة الفعالة في تلك الهيئات الاستخدام الفعال للموارد، وتعزيز المساءلة عن الإشراف على تلك الموارد، وتحسين الإدارة وتقديم الخدمات، وبالتالي المساهمة في تحسين حياة الناس، وفعالية الحوكمة ضرورية أيضاً لبناء الثقة في الهيئات الحكومية وهو أمر ضروري في حد ذاته إذا أرادت تلك الهيئات أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها.

ومع تزايد أوضاع الهشاشة، والضغط الشديدة على الموارد، وسرعة تطور احتياجات الخدمات على نطاق واسع، فإن قدرة الحكومات على التصدي لتحديات الحوكمة، لاسيما في أعقاب جائحة كورونا وما يشهده العالم من صراعات دولية وإقليمية، تتعرض لضغوط هائلة بصورة غير مسبوقة، وقد كشفت تلك الأزمات عن منافع وجود جهاز خدمة مدنية أقوى مرونة وأكثر استجابة، يكون قادراً على دمج إدارة المخاطر والوصول إلى حالات الطوارئ؛ الأمر الذي جعل حوكمة الهيئات والمؤسسات الحكومية ومكافحة الفساد تآنيان باستمرار في مرتبة عالية بين أهم أولويات التنمية.

ويعد الأخذ بمبادئ الحوكمة من قبل الحكومات مطلباً شعبياً ودولياً قبل أن يكون مطلباً تنظيمياً، فتقديم خدمات ذات جودة بكفاءة وفاعلية هو مطلب للأفراد قبل أن يكون هدفاً حكومياً، كما أن غياب مشاركة الأفراد في صنع السياسات العامة بوصفها أداة مهمة في ضمان أداء حكومي متميز، أحد أهم أسباب الكثير من النزاعات والقلقل الداخلية في الدول. (World Bank, 2022)

أولاً/ مبادئ الحوكمة (Principles Governance Corporate) :

مبادئ الحوكمة المؤسسية كما نعرفها اليوم ليست جديدة أو مخترعة ، ولكن التطورات العالمية المتسارعة وتوالي الإخفاقات في مؤسسات مختلفة حول العالم في السنوات

القليلة الماضية أبرز الحاجة دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، ومن أهم الجهات التي كان لها إسهام بارز في هذا الشأن ما يلي:-

- ❖ مبادئ الحوكمة وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) .
- ❖ مبادئ الحوكمة وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) .
- ❖ مبادئ الحوكمة وفقاً لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء المصري.

وسوف يتم التطرق لمبادئ الحوكمة الصادرة عن تلك الجهات على النحو التالي :-

أ/ مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:

(Organization for Economic Cooperation and Development)

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعتين من المبادئ أحدهما لحوكمة الشركات الخاصة في عام ٢٠٠٤، والأخرى لحوكمة الشركات المملوكة للدولة في عام ٢٠٠٥، وسوف يتم تناولهم على النحو التالي:

١- مبادئ حوكمة الشركات الخاصة: (OECD, 2004)

تم إقرار مبادئ الحوكمة للمنظمة عام ١٩٩٩، ولقد تم مراجعة هذه المبادئ مرة أخرى بموجب تكليف من الدول الأعضاء في المنظمة عام ٢٠٠٢ لتخرج إلي النور مبادئ منظمة (OECD) للحوكمة المؤسسية المعدلة عام ٢٠٠٤، وتتكون مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٠٤) لحوكمة الشركات من ستة مبادئ أساسية وهى:

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يشير هذا المبدأ إلي ضرورة وجود اطار لحوكمة الشركات يشجع على الشفافية والفعالية والكفاءة، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف المستويات التنظيمية كما ينبغي أن يكون لدى الجهات

الإشرافية والتنظيمية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها. (ميخائيل، ٢٠٠٥)

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

يشير هذا المبدأ إلي ضرورة ضمان كافة الحقوق للمساهمين والمحافظة عليها والتي من أهمها؛ أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يتم إبلاغهم على نحو كاف بالقرارات المتعلقة بتغيرات أساسية في الشركة، وأن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت. (ميخائيل، ٢٠٠٥)

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:

حيث ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حاميتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين. (ابوالنصر، ٢٠١٥)

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون، ولأصحاب المصالح بما في ذلك العاملون والهيئات التي تمثلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا

ذلك، وحينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك. (OECD ، ٢٠٠٤)

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة ويساعد الإفصاح في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة وسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات الشركات مع المجتمعات التي تعمل فيها، كما ينبغي توفير قنوات لنشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المحدد وبكلفة عملية وعلى نحو عادل. (OECD ، ٢٠٠٤).

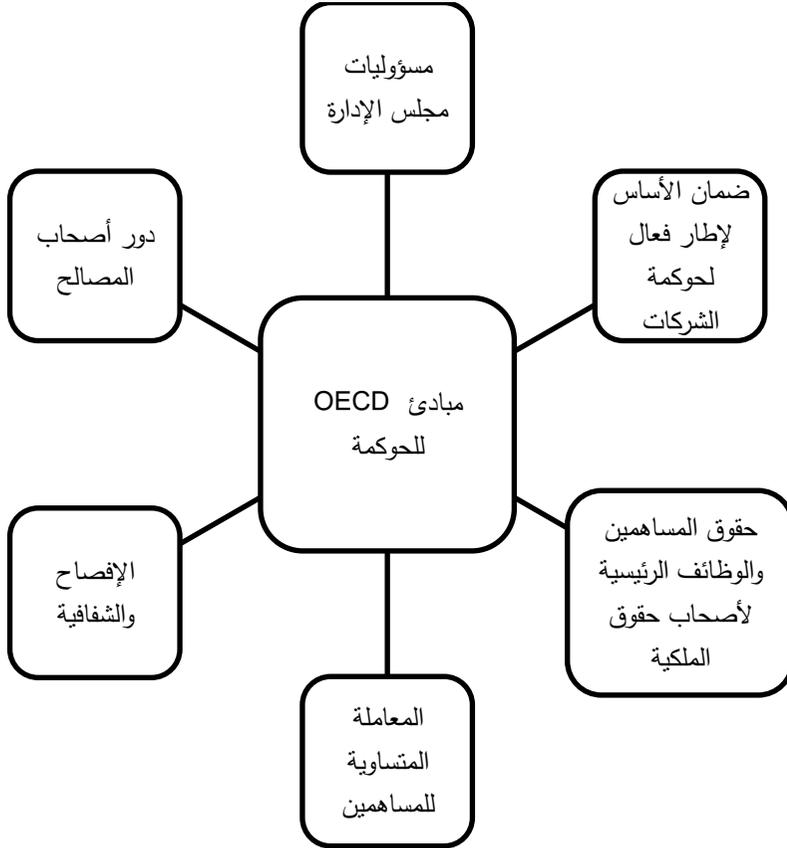
المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين (OECD ، ٢٠٠٤). وينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وتحسين البيئة مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين، كما ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح، وحتى يمكن لمجالس الإدارات أن تقي بمسؤولياتها بشكل فعال فإنها يجب أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي ومستقل، ومن إحدى المسؤوليات المهمة الأخرى لمجلس الإدارة هي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإتباع القوانين . (Colley & others,2005 ,p39).

والشكل التالي يوضح بإيجاز هذه المبادئ:

شكل (٢-٦)

مبادئ حوكمة الشركات الخاصة وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: إعداد الباحث في ضوء مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

٢- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات المملوكة

للدولة: (OECD, 2005)

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في يناير ٢٠٠٥ دليل حوكمة الشركات المملوكة للدولة، وتم وضع ست مبادئ لحوكمة تلك الشركات هي: (OECD, ٢٠٠٥)

(١) ضمان الإطار القانوني والتنظيمي للشركات المملوكة للدولة:

يساعد هذا المبدأ في وجود منافسة متوازنة وعادلة للشركات المملوكة للدولة مع شركات القطاع الخاص، ويتحقق ذلك من خلال:

- وجود فصل واضح بين وظيفة ملكية الدولة للشركات ووظائفها الأخرى التي قد تؤثر على عمل تلك الشركات، وخاصة فيما يتعلق بالأسواق.
- قيام الحكومات بالعمل على تسهيل وانسيابية التطبيقات العملية، والاطار القانوني التي تعمل في إطاره الشركات المملوكة للدولة.
- وضع التشريعات والقوانين التي تضمن مسؤولية الشركات المملوكة للدولة والتزاماتها في حالة عدم الوفاء بالمعايير المقبولة.
- عدم استثناء الشركات المملوكة للدولة من تطبيق القوانين العامة والتعليمات.
- يجب أن تواجه الشركات المملوكة للدولة ظروف المنافسة فيما يتعلق بالحصول على التمويل، وأن تكون علاقتها مع المؤسسات المالية على أسس تجارية.

(٢) تصرف الدولة كمالك:

- يجب أن تضع الدولة سياسة ملكية واضحة ومنسجمة، تضمن فيها أن حوكمة الشركات المملوكة للدولة تعمل بأسلوب شفاف ومسؤول، وبالدرجة المطلوبة من المهنية والفعالية، وذلك من خلال:
- وضع سياسة ملكية تحدد الأهداف العامة لملكية الدولة، ودور الدولة في حوكمة الشركات المملوكة لها، وكيفية تنفيذ سياستها على الملكية.
- عدم تدخل الحكومة في الأعمال اليومية لإدارة الشركة.
- احترام استقلالية مجالس الإدارات في الشركات المملوكة لها.

(٣) المعاملة العادلة لحملة الأسهم.

- حيث يجب أن تعترف الدولة بحقوق جميع حملة الأسهم، وضمان المعاملة العادلة بما فيها الحصول على المعلومات.

(٤) العلاقات مع أصحاب المصالح:

- يجب أن تتضمن سياسة ملكية الدولة الاعتراف الكامل بمسؤوليات الشركات التابعة لها تجاه أصحاب المصالح.

(٥) الإفصاح والشفافية:

- أن تعمل الشركات المملوكة للدولة بشفافية عالية من خلال:

- إعداد التقارير المالية عن هذه الشركات ونشرها بشكل سنوي.
- وضع إجراءات مراجعة جيدة، وإنشاء وظيفة مراجعة داخلية تراقب من المجلس ولجنة المراجعة، وترفع تقاريرها لهما.
- خضوع الشركات المملوكة للدولة لمراجعة خارجية مستقلة تستند للمعايير الدولية.
- أن تخضع الشركات المملوكة للدولة إلى معايير محاسبية ومراجعة ذات نوعية عالية.

٦) مسؤوليات مجالس الإدارة في الشركات المملوكة للدولة:

يجب أن تمتلك مجالس إدارات الشركات المملوكة للدولة السلطة الضرورية، والكفاءة والموضوعية لإنجاز وظائفها ومراقبة الإدارة، وأن تتحمل المسؤولية النهائية عن أداء الشركة، وأن يتم الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، مع ضرورة وجود لجان متخصصة لدعم ومساندة مجالس الإدارات في القيام بوظائفها، ولا سيما فيما يتعلق بالمراجعة والمخاطر والمكافآت.

ب/ مبادئ الحوكمة وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (UNDP,1997:P13)

- ١- المشاركة (Participation): وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم. وتركز المشاركة الفعالة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.
- ٢- الشفافية (Transparency): بمعنى حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.
- ٣- العدالة والمساواة (Equality & Equity): بحيث تتوفر الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظاً لتوفير الرفاه للجميع.

٤- **المساءلة (Accountability):** بمعنى أن يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

٥- **تعزيز سلطة القانون (Rule of Law):** أي اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، ولا سيما فيما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

٦- **الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد (Efficiency & Effectiveness):** حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

٧- **التوجه نحو بناء توافق الآراء (Consensus Orientation):** بمعنى الوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكناً.

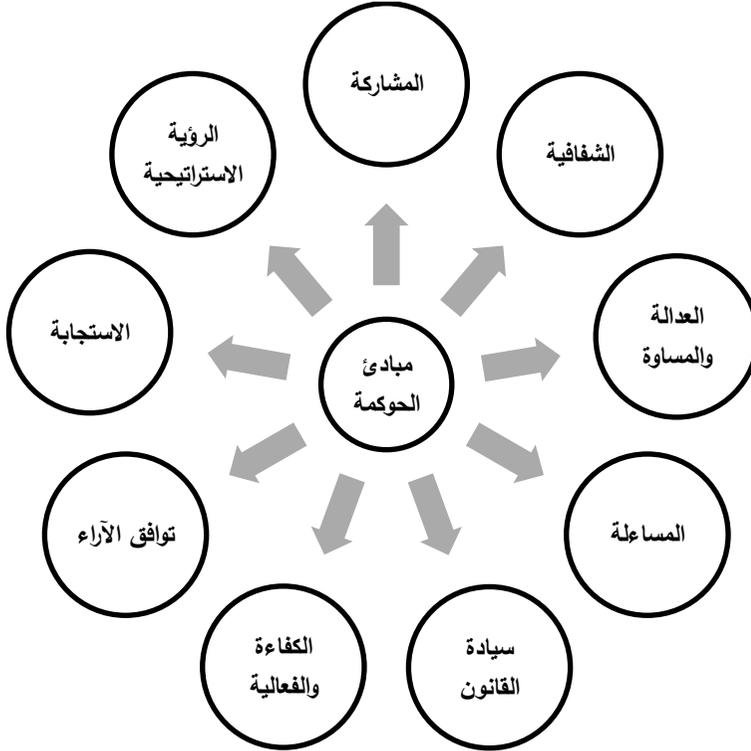
٨- **الاستجابة (Responsiveness):** أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.

٩- **الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision):** أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويلاً الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

ويوضح الشكل التالي هذه المبادئ:

شكل (٢-٧)

مبادئ الحوكمة وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي



المصدر: إعداد الباحث في ضوء مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

ج/ وفقاً لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء المصري فإن مبادئ الحوكمة تتمثل في: (الحصري، ٢٠٢١)

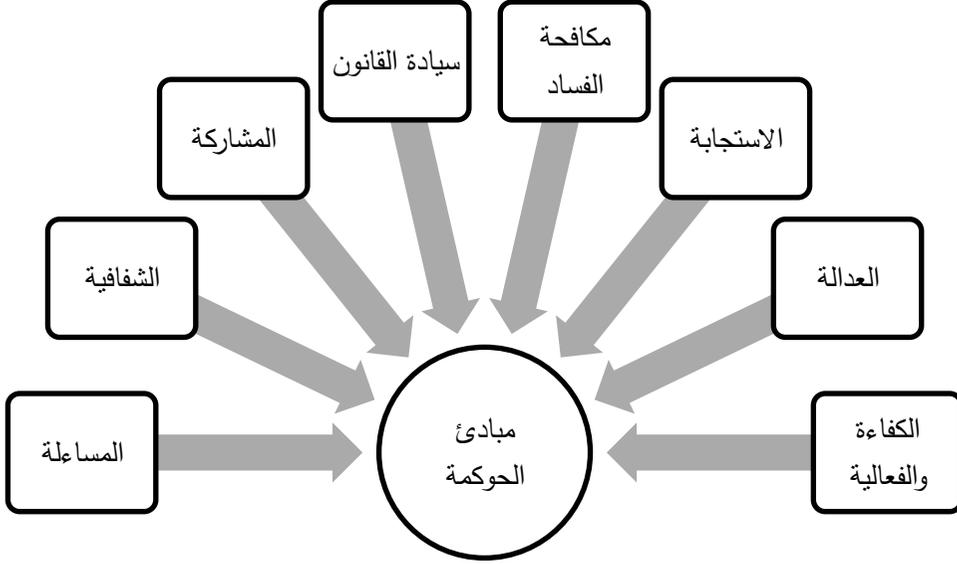
- ١- المساءلة: خطوط واضحة وفعالة للمساءلة لضمان المحاسبة للجهات مقدمة الخدمات وأهمها القطاع الحكومي.
- ٢- المشاركة: تعتبر مشاركة المواطنين والمجتمع المدني فاعل أساسياً في عملية التنمية.

- ٣- الشفافية: تتصرف إلي معرفة المواطنين بقرارات الحكومة
- ٤- سيادة القانون: امتثال كافة الأطراف (أفراد ومؤسسات) لحكم القانون.
- ٥- مكافحة الفساد: الفساد هو إساءة استخدام السلطة من أجل تحقيق مكاسب خاصة، والحد منه يتطلب بيئة مواتية، وخدمات مؤسسية ملائمة، وتعزيز المشاركة
- ٦- الاستجابة: تعني استجابة الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لرغبات واحتياجات المواطنين، والتغييرات السياسية والاقتصادية والمؤسسية.
- ٧- العدالة: تقديم الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص للخدمات علي قدم المساواة وطبقا للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص.
- ٨- الكفاءة والفعالية: يركز مفهوم الكفاءة علي تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العامة في أقل وقت وبتكلفة مناسبة وفقا لمعايير الكفاءة والجدارة، أما الفاعلية: يقصد بها جودة الخدمات والسياسات ورضا المواطنين عنها.

ويوضح الشكل التالي هذه المبادئ:

شكل (٢-٨)

مبادئ الحوكمة الثمانية



المصدر: إعداد الباحث في ضوء مبادئ الحوكمة وفقا لمركز المعلومات بمجلس الوزراء المصري

ثانياً/ أهداف الحوكمة في الهيئات الحكومية :

تعد تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها هي غاية الحوكمة في الهيئات الحكومية من خلال تحقيقها للأهداف التالية:

١- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها الهيئات الحكومية. (عثمان، ٢٠١٨)

٢- ضمان وجود توزيع للأدوار والمسؤوليات عبر هياكل تنظيمية محكمة تمكن من المحاسبة والمساءلة. (الشيخ، ٢٠٢١)

٣- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.

٤- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.

٥- أداة فعالة لنشر ثقافة العدالة في المعاملة والتعامل والتي تبعث. الاطمئنان لدى كافة أصحاب المصلحة. (الشيخ، ٢٠٢١)

٦- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسات الحكومية.

٧- رفع مستوى قدرات الهيئات الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر. (عثمان، ٢٠١٨)

٨- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.

ثالثاً/ محددات الحوكمة:

هناك إجماع على أن التطبيق السليم للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط: الضوابط الخارجية والداخلية. كما يتضح فيما يلي : (نسمان، ٢٠٠٩)

١- الضوابط الخارجية: البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة :

تشير الضوابط الخارجية إلي المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال، وقانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلي المؤسسات الخاصة

بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية .

٢- الضوابط الداخلية: إجراءات الشركة الداخلية :

تشير الضوابط الداخلية إلي القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلي تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثالث.

رابعاً/ متطلبات تطبيق الحوكمة في الهيئات الحكومية :

تسهم الحوكمة الجيدة للهيئات الحكومية في تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية لكافة المواطنين، وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم، فضلاً عن حسن استغلال الموارد العامة، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية. ومن أجل تبني مفهوم الحوكمة بالهيئات والمؤسسات الحكومية لابد من توافر عدة متطلبات أهمها :-
(Department of Economic and Social Affairs, 2023)

✓ وضع توجه استراتيجي واضح للهيئات والمؤسسات الحكومية متفق عليه من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة، وينبغي أن تستخدم كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات .

✓ وضع الإجراءات اللازمة للوصول للأهداف المنشودة من خلال تحليل موضوعي ودقيق للخيارات المتاحة بما في ذلك المخاطر والنتائج المتوقعة لكل البدائل.

✓ إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة محكمة للمالية العامة.

✓ تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير وصول إلي تطبيق فعال للمساءلة.

- ✓ يجب أن يكون لدى المؤسسات ما يكفي من الخبرة والموارد والأدوات؛ لأداء وظائفها بفعالية.
- ✓ يجب أن تكون السياسات العامة متماسكة مع بعضها البعض وأن تقوم على أسس صحيحة أو راسخة، بما يتفق تمامًا مع الحقيقة والعقل والحس السليم؛ لتحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ ينبغي للمؤسسات على جميع مستويات الحكومة وفي جميع القطاعات أن تعمل معًا وبالتشارك مع الجهات الفاعلة من غير الدول لتحقيق نفس الغاية والغرض والتأثير؛ لمعالجة المشاكل ذات الاهتمام المشترك.
- ✓ يجب على موظفي الخدمة المدنية أداء واجباتهم الرسمية بأمانة وإنصاف وبطريقة تتفق مع سلامة المبدأ الأخلاقي؛ لخدمة المصلحة العامة.
- ✓ يجب أن تكون المؤسسات منفتحة وصريحة في تنفيذ وظائفها وتعزيز الوصول إلي المعلومات، مع مراعاة استثناءات محددة ومحدودة فقط على النحو المنصوص عليه في القانون؛ لضمان المساءلة وتمكين الرقابة العامة.
- ✓ يجب أن تتصرف وكالات الرقابة وفقًا لاعتبارات مهنية بحتة وبصرف النظر عن الآخرين وعدم تأثرهم؛ للاحتفاظ بالثقة في الحكومة.
- ✓ يجب أن تأخذ السياسات العامة في الاعتبار احتياجات وتطلعات جميع شرائح المجتمع، بما في ذلك الأفقر والأكثر ضعفًا والذين يتعرضون للتمييز؛ لضمان أن يتمكن جميع البشر من تحقيق إمكاناتهم في الكرامة والمساواة.
- ✓ يجب توفير إمكانية الوصول إلي الخدمة العامة على أساس شروط عامة من المساواة، دون تمييز من أي نوع بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو غيره؛ لاحترام وحماية وتعزيز حقوق الإنسان والحريات الأساسية للجميع.
- ✓ يجب أن تشارك جميع المجموعات السياسية الهامة بنشاط في الأمور التي تؤثر عليها بشكل مباشر وأن تتاح لها فرصة التأثير في السياسة؛ للحصول على دولة فعالة.

✓ يجب على السلطات المركزية أن تؤدي فقط تلك المهام التي لا يمكن أداؤها بفعالية على مستوى متوسط أو محلي؛ لتعزيز الحكومة التي تستجيب لاحتياجات وتطلعات جميع الناس.

✓ يجب على المؤسسات بناء أعمال إدارية توازن بين الاحتياجات قصيرة الأجل لجيل اليوم والاحتياجات طويلة الأجل للأجيال القادمة؛ لتعزيز الرخاء ونوعية الحياة للجميع.

أن عجز الإدارة الحكومية عن تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمتطلباتهم وطموحاتهم، بشكل مناسب، عزز الحاجة إلى فكرة الحوكمة، والتي بدأت مع بداية عقد التسعينيات، كما سبق التعريف بها، كونها تمثل الاتجاهات نحو تحقيق النتائج المأمولة للمجتمع من تخفيف حدة الفقر ورفع مستوى المعيشة ومستوى دخل المواطنين وتعزيز حقوق الإنسان وتعزيز البيئة الديمقراطية في المجتمع. لذا تطور مفهوم الحوكمة ذاتياً ليُعني بالحوكمة الجيدة (Good Governance) وليعبر عن حالة أو نموذج الحوكمة المعنية بوضع الآليات اللازمة لتحقيق النتائج الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى لتحقيقها المواطنين. (الكايد، ٢٠٠٣)

يمكن القول بأن تعبير وفكرة الحوكمة الجيدة قد تم استخدامها للتعبير عن أهمية وضرورة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر تفاعلاً وتكاملاً بين الأركان والعناصر الرئيسية المشكلة للحوكمة والتي تتكون بشكل أساسي من:

- ✓ الإدارة الحكومية للقطاع العام.
- ✓ إدارة القطاع الخاص بفعالياته المختلفة.
- ✓ إدارة مؤسسات المجتمع المدني العديدة في المجتمع

المبحث الثالث

مؤشرات قياس الحوكمة ووضع مصر على هذه المؤشرات

مقدمة:

تتسم الحوكمة باتساع نطاق مفهومها وتعدد أبعادها ومعاييرها؛ ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الحوكمة، لابد من قياس وتقييم مدى تطبيق المعايير التي تحقق مستوى جيد في الحوكمة، لذا قام العديد من المنظمات الدولية إلى إصدار عدد من مؤشرات لقياس جوانب الحوكمة المختلفة سواء على مستوى القطاع الحكومي فقط أو على مستوى الدولة ككل للدول حول العالم، لذلك لابد من الاعتماد على تلك المؤشرات ومحاولة تحليلها ودراستها للوقوف على أوجه القوة والضعف في أداء الدولة. وسوف نستعرض في هذا الجزء عدد من هذه المؤشرات العالمية والإقليمية والمحلية.

أولاً/ المؤشرات العالمية: (المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة، ٢٠٢١)

١ - المشروع العالمي لقياس مؤشرات جودة الحوكمة

Worldwide Governance Indicators project (WGI)

أنه من الضروري إلقاء الضوء على المشروع العالمي لقياس مؤشرات جودة الحوكمة الذي يسهم في معرفة مدى نجاح الدولة في الوصول إلي استدامة نتائج سياساتها ومدى جودة الديمقراطية والحوكمة فيها، كما يوفر للنشطاء والمصلحين على مستوى العالم أدوات للمتابعة وإصلاح السياسات. كذلك يساهم المشروع في تطوير وتنمية البحوث العلمية للحكومة، قد طبق المشروع على معظم اقتصادات العالم خلال الفترة من ١٩٩٦ وحتى الوقت الحاضر.

ويوضح مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) مؤشرات الحوكمة الإجمالية والفردية لأكثر من ٢٠٠ دولة وإقليم خلال الفترة ١٩٩٦-٢٠٢٢، لستة أبعاد للحكم:-

✓ **Voice and Accountability** المساءلة والتعبير

✓ **Political Stability and Absence of Violence/Terrorism** الاستقرار السياسي وغياب العنف / الإرهاب

✓ **Government Effectiveness** فعالية الحكومة

✓ **Regulatory Quality** الجودة التنظيمية

✓ **Rule of Law** سيادة القانون

✓ **Control of Corruption** السيطرة على الفساد

وفيما يلي شرحاً لكل محور من هذه المحاور : (الرفاعي و سليم، ٢٠١٦)

حق التعبير والمساءلة: تعكس مؤشرات هذا المحور مدى جودة حرية التعبير ومشاركة المواطنين وحرية الإعلام، وهو بذلك يقيس مدى قدرة المواطنين على اختيار حكوماتهم.

الاستقرار السياسي وغياب العنف : وتعكس مؤشرات هذا المحور مدى التمكن من معرفة احتمالات حدوث انقلابات بطرق غير دستورية وتحركات عنيفة وإرهابية (الإرهاب والعنف المتولد سياسياً).

فعالية الحكومة: وتعكس مؤشرات هذا المحور مدى قدرة الدولة على وضع وتنفيذ سياسات حكيمة وامتلاكها لرؤية، كما تعكس مصداقية الالتزام بالسياسات المعلنة في إطار تقديمها لخدمات ذات جودة عالية

جودة القواعد المنظمة: وتعكس مؤشرات هذا المحور مدى امتلاك الحكومة القدرة على وضع وتنفيذ السياسات الحكيمة والقواعد المنظمة التي تدفع بتتمية القطاع الخاص.

سيادة القانون : تعكس مؤشرات هذا المحور مدى احترام المؤسسات التي تحكم العلاقات بين المواطنين والدولة لحقوق كل طرف تطبيقاً لمبدأ أن القانون هو الذى

يحكم الدولة وليس أحكام المسؤولين بالحكومة، ويرمز ذلك إلى قوة القانون وتأثيره في المجتمع كحاكم للسلوك بما في ذلك سلوك المسؤولين الحكوميين، وحكم القانون يعنى تطبيق القانون على الكافة وبعدالة والالتزام بقواعد المجتمع دون استثناء، وبوجه خاص إنفاذ العقود وحقوق الملكية

السيطرة على الفساد: وتقيس مؤشرات هذا المحور مدى السيطرة على الفساد السياسي من حيث استخدام المسؤولين الحكوميين للقوة بصورة غير قانونية، أو قيامهم بعمل غير قانوني مثل تحوير القانون أو قبول الوساطة والمحسوبية.

ويقوم المشروع على قياس ١٤٠ مؤشر إجمالي كمي ونوعي للسته محاور المذكورة أعلاه من خلال استطلاعات آراء مسئولين ذوى خبرة في الإصلاح ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص. وهم الذين لديهم اعتراف متزايد للترابط بين الحوكمة الجيدة والتنمية الناجحة كما تؤكدتها التطبيقات العملية، ٢١ وهو الأمر الذى يزيد من مطالبة القائمين على المشروع بمتابعة جودة الحوكمة فيما بين الدول وداخل الدول ذاتها عبر الزمن. . وتمت استطلاعات الرأي من خلال مجموعة مسوحات اعتمدت على ٤٠ مصدر للبيانات شملت ١٠ تقارير دولية و ٣٠ مؤسسة تضم معاهد بحثية ومراكز فكر ومؤسسات غير حكومية على مستوى العالم ومؤسسات دولية وعلى رأسها البنك الدولي.

وهكذا تمثل المؤشرات الإجمالية لجودة الحوكمة في هذا المشروع رؤى جماعات متباينة جمعت في استطلاعات ومسوحات تعكس تقييم شركات وأفراد ومسئولين حكوميين ومؤسسات المجتمع المدني وللجهات المانحة التي لديها خبرة طويلة في الدول، وكذا مؤسسات تصنيف المخاطر التجارية.

وضع مصر على مؤشر المشروع العالمى لقياس جودة الحوكمة: (worldbank, 2022)

باستعراض وضع مصر في مؤشرات الحوكمة العالمية يتضح الاتي:

بالنسبة لمؤشر حق التعبير والمساءلة حصلت مصر على مرتبة مئوية عام ٢٠٢٢ قدرها ٩.١٨ % ، مما يعد ارتفاعاً لهذا المؤشر مقارنة بعام ٢٠٢١ حيث كان بمقدار ٨.٢١ %.

بالنسبة لمؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف / الإرهاب حصلت مصر على مرتبة مئوية عام ٢٠٢٢ قدرها ١٤.١٥ %، وهو ما يعد انخفاضاً عن القيمة المحققة في عام ٢٠٢١ حيث كانت ١٤.٦٢ %.

بالنسبة لمؤشر فعالية الحكومة حصلت مصر على مرتبة مئوية عام ٢٠٢٢ قدرها ٣٣.٩٦ % ، وهو ما يعد انخفاضاً عن القيمة المحققة عام ٢٠٢١ حيث كانت ٣٥.٥٨ %.

بالنسبة لمؤشر الجودة التنظيمية حصلت مصر على مرتبة مئوية عام ٢٠٢٢ قدرها ٢٤.٥٣ %، وهو ما يعد انخفاضاً عن القيمة المحققة عام ٢٠٢١ حيث كانت ٣٤.٦٢ %.

بالنسبة لمؤشر سيادة القانون حصلت مصر على مرتبة مئوية عام ٢٠٢٢ قدرها ٤٢.٤٥ % ، وهو ما يعد انخفاضاً عن القيمة المحققة عام ٢٠٢١ حيث كانت ٤٥.١٩ %.

بالنسبة لمؤشر السيطرة على الفساد حصلت مصر على مرتبة مئوية عام ٢٠٢٢ قدرها ٢٦.٤٢ % ، وهو ما يعد انخفاضاً عن القيمة المحققة عام ٢٠٢١ حيث كانت ٢٦.٩٢ %.

٢- مؤشر تحول برتلسمان

Bertelsmann Transformation Index (BTI)

مؤشر صادر عام ٢٠٠٦ من قبل مؤسسة برتلسمان ستيفتونج ويتم إصداره كل عامين، حيث يصنف ١٣٧ دولة نامية من خلال ١٧ معيار بهدف تقييم وتحليل التنمية والتحول في البلدان النامية، ويتضمن آراء الخبراء بتلك الدول، والمنسقين الإقليميين لحساب مؤشران فرعيان هما (مؤشر الحالة، مؤشر الحوكمة)، ويستخدم مقياس يتراوح من ٠ إلى ١٠ درجات.

وضع مصر على المؤشر: (Bertelsmann Transformation, 2022)

وفقاً للتقرير الصادر عام ٢٠٢٢ م، حصلت مصر على ٤.١٣ درجة من ١٠ لمؤشر الحالة، وتأتى في المركز ١٠٣ من أصل ١٣٧ دولة، ويتضمن مؤشر الحالة متوسط إجمالي لكلاً من: (مؤشر التحول الاقتصادي حيث حصلت مصر على ٤.٨٩ درجة وجاءت بالمركز ٨٢، وكذلك مؤشر التحول السياسي حيث حصلت مصر على ٣.٣٧ درجة وجاءت بالمركز ١١٤)، وبذلك يتضح ارتفاع الدرجة التي حصلت عليها مصر في مؤشر الحالة عام ٢٠٢٢ مقارنة بالدرجة التي حصلت عليها عام ٢٠٢٠، والتي بلغت ٤.٢ محتلة بها المركز ١٠٤ من أصل ١٣٧ دولة.

فيما حصلت مصر على ٣.٧٧ درجة من ١٠ لمؤشر الحوكمة واحتلت المركز ١٠٨ من أصل ١٣٧ دولة، وبذلك يكون قد انخفضت درجة مصر بمؤشر الحوكمة عام ٢٠٢٢ عنها عام ٢٠٢٠ والتي بلغت ٣.٨٦ درجة كانت تحتل بها المركز ١٠٣ من أصل ١٣٧ دولة.

٣- مؤشر مدركات الفساد

Corruption Perceptions Index (CPI)

هو مؤشر سنوي تم إصداره عام ١٩٩٥ من قبل منظمة الشفافية العالمية حيث يصنف ١٨٠ دولة وإقليم حسب المستويات المدركة للفساد في قطاعها العام، ويعتمد في قياسه على بعض السلوكيات المرتبطة بالفساد كالرشوة واختلاس المال العام، استغلال السلطة لمصالح شخصية، والمحسوبية في الخدمة المدنية، يستخدم المؤشر مقياساً من ٠ إلى ١٠٠ حيث يكون الصفر الأكثر فساداً و 100 الأكثر نزاهة.

وضع مصر على المؤشر: (transparency International, 2023)

سجلت مصر تطور ملحوظ بالنسبة لمؤشر مدركات الفساد حيث سجل المؤشر عام ٢٠٢٣ حصول مصر على ٣٥ نقطة من ١٠٠ احتلت بها المركز ١٠٨ من أصل ١٨٠ دولة، بالمقارنة بعام ٢٠٢٢ حيث حصلت على ٣٠ نقطة من ١٠٠ كانت محتلة بها المركز ١٣٠ من ١٨٠ دولة.

٤ - سهولة ممارسة الأعمال

Ease of Doing Business

تم إطلاق مؤشر سهولة ممارسة الأعمال عام ٢٠٠٢، من قبل مجموعة البنك الدولي، ويقوم على تصنيف ١٩٠ دولة وفق نتائج دراسة البيئة التنظيمية التي تعمل في ظلها الشركات الصغيرة والمتوسطة بتلك الدول، ويغطي ١٠ مجالات يتم قياسها من خلال ٤١ مؤشر فرعي بواقع ١٠ نقاط لكل مجال بإجمالي ١٠٠ نقطة .

وبعد الإبلاغ داخل البنك في يونيو ٢٠٢٠ عن وجود مخالفات في البيانات المتعلقة بتقرير ممارسات أنشطة الأعمال لعامي ٢٠١٨ و ٢٠٢٠، أوقف جهاز إدارة البنك الدولي بشكل مؤقت إصدار العدد التالي من تقرير ممارسة أنشطة الأعمال.

وضع مصر على المؤشر: (Ease of Doing Business,2020)

وفقاً لتقرير عام ٢٠٢٠، احتلت مصر المرتبة ١١٤ من ١٩٠ دولة مع مجموع ١.٦٠ . وقد شهدت مصر تحسناً في أدائها، مقارنة بالعام السابق ٢٠١٩، حيث تقدمت مصر ٦ مراكز وارتفع مجموع النقاط التي حصلت عليها من ٥٦.٥٨ إلى ١.٦٠، كذلك أشار التقرير إلى أن مصر واحدة من ٤٢ دولة استطاعت إحراز تقدم في ثلاثة مجالات أو أكثر. ويرجع هذا التحسن في الأداء إلى العديد من الخطوات التنظيمية التي اتخذتها الدولة على مدار العام. ومن أهم هذه الخطوات المسؤولة عن تسهيل ممارسة الأعمال، إلغاء شرط الحصول على شهادة عدم الالتباس، وزيادة فاعلية نظام الشباك الواحد "مركز خدمات المستثمرين" ونظام دفع الضرائب الجديد.

٥ - مسح الحكومة الإلكترونية

E-Government Survey.

تم إطلاق مؤشر مسح الحكومة الإلكترونية عام ٢٠٠١، من قبل إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة، ويقوم على تصنيف ١٩٣ دولة، بغرض مقارنة أداء الدول لفتح مجال تبادل الممارسات الجيدة والخبرات، ويركز

هذا المسح على تقييم الخدمات العامة التي يمكن الحصول عليها من خلال الحكومة الإلكترونية بتلك الدول، هو عبارة عن متوسط مرجح لثلاثة مؤشرات فرعية، التي تتمثل في مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII)، ومؤشر رأس المال البشري (HCI)، وأخيراً مؤشر الخدمة عبر الإنترنت (OSI). ويعطي المؤشر الأساسي والمؤشرات الفرعية درجة لكل دولة تتراوح ما بين صفر و ١، حيث تُقسم هذه الدرجات إلى أربع فئات أداء منخفض (٠ - ٠.٢٥)، أداء متوسط (٠.٢٥ - ٠.٥)، أداء مرتفع (٠.٥ - ٠.٧٥)، أداء مرتفع جداً (٠.٧٥ - ١).

وضع مصر على المؤشر: (<https://desapublications.un.org>)

وفقاً للتقرير الصادر عام ٢٠٢٢ كان قيمة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية ٠.٥٨٩٥، احتلت بها المركز ١٠٣ من ١٩٣ دولة محافظة بذلك على مستوى أداء مرتفع وبتقدم ٣ مراكز بالمقارنة بالعام ٢٠٢٠ حيث كانت قيمة المؤشر ٠.٥٥٢٧ محتلة بها المركز ١١١ من ١٩٣ دولة.

٦- مؤشر التنافسية العالمي

The Global Competitiveness Index (GCI)

تم إطلاق مؤشر التنافسية العالمي عام ٢٠٠٤، من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، وتقوم التقارير السنوية للتنافسية العالمية بتحليل العوامل التي تُمكن الاقتصادات الوطنية من تحقيق نمو اقتصادي مستدام وازدهار طويل الأجل لعدد ١٤١ دولة في أربع مجالات رئيسية هي (البيئة المواتية- رأس المال البشري- الأسواق- بيئة الابتكار).

وقرّر المنتدى الاقتصادي العالمي بشكل مفاجئ، للعام الثاني على التوالي، عدم إصدار تقرير التنافسية العالمية ٢٠٢١-٢٠٢٢ بصورته المعتادة والتي امتدت لنحو أكثر من ٤٠ عاماً؛ حيث قام بتأجيل موعد إعلان النتائج النهائية للمؤشرات عدة مرات انتهت بإرجاء التقرير بشكل كامل لعام ٢٠٢٣ قبل موعد إعلانه بأيام قليلة، حيث شهد الإصدار الأخير للتقرير في عام ٢٠٢٠-٢٠٢١

الموقف ذاته نظراً للظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩ والتي حالت دون استكمال المنهجية وجمع البيانات اللازمة لإصداره. (<https://eces.org.eg>)

وضع مصر على المؤشر:

وفقاً لتقرير مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٩، احتلت مصر المرتبة رقم ٩٣ من ١٤١ دولة، مع مجموع ٥٤.٥ درجة على مقياس ١٠٠ (١٠٠ هي أفضل درجة)، وبالمقارنة مع تقرير عام ٢٠١٨، تقدمت مصر مركز واحد حيث كانت تحتل المرتبة رقم ٩٤ في عام ٢٠١٨، كما ارتفعت قيمة المؤشر بنقطة واحدة. وتجدر الإشارة إلى أن عدد الدول المدرجة في التقرير يختلف من سنة إلى أخرى، مما يؤثر بدوره على مكانة مصر وترتيبها. وقد تم تقييم وضع مصر في المجالات الأربعة الخاصة بمؤشر التنافسية العالمي. بالإضافة إلى ذلك، حصلت مصر على درجة من ١٠٠ لكل محور ومرتبة بين الدول الأخرى ومن الجدير بالذكر أن وضع مصر قد تحسن في محاور المجال الخاص بالبيئة المواتية، فيما عدا محور الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي لم يشهد أي تغير في قيمته، ومحور الاستقرار في الاقتصاد الكلي الذي تراجعت فيه درجة مصر، بينما استقرت مرتبتها بين الدول. أما بالنسبة للمجالات الأخرى، فقد تراجع وضع مصر في محاور مجال رأس المال البشري في عام ٢٠١٩، ولكنه شهد تحسناً في جميع محاور مجال الأسواق ومجال بيئة الابتكار.

٧- مؤشر الحرية الاقتصادية

Index of Economic Freedom

تم إطلاق مؤشر الحرية الاقتصادية منذ ستة وعشرين عاماً، من قبل مؤسسة هيريتيدج بشكل سنوي بهدف توفير معلومات واضحة وسهلة الاستخدام حول الحرية الاقتصادية، والازدهار والفرص في ١٨٦ دولة. ويقوم هذا المؤشر بقياس التقدم الذي تحققه الدولة في الحرية الاقتصادية مقابل الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المرغوبة الأخرى مثل التنمية البشرية والديمقراطية والقضاء على الفقر، ويقاس المؤشر ١٢ عاملاً من خلال ٤ فئات هي: سيادة القانون (حقوق

الملكية، نزاهة الحكومة، الفعالية القضائية)، حجم الحكومة (الإتفاق الحكومي، العبء الضريبي، الصحة المالية)، الكفاءة التنظيمية (حرية الأعمال، حرية العمل، الحرية النقدية)، الأسواق المفتوحة (حرية التجارة، حرية الاستثمار، الحرية المالية). يتم منح درجة تتراوح من ٠ إلى ١٠٠ لكل عامل من تلك العوامل.

وضع مصر على المؤشر:

بلغ درجة الحرية الاقتصادية في مصر عام ٤٩.٦، مما يجعل اقتصادها في المرتبة ١٥١ الأكثر حرية في مؤشر ٢٠٢٣. وكانت درجاتها أعلى بمقدار ٠.٥ نقطة عن العام ٢٠٢٢ حيث حصلت مصر على ٤٩.١ درجة محتلة بها المركز ١٥٢ من أصل ١٨٣ دولة، وتحل مصر المرتبة ١١ من بين ١٤ دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كما أن درجتها الإجمالية أقل من المتوسطات الإقليمية والعالمية.

٨- مؤشر القانون والنظام

Law and Order Index

تم إطلاق مؤشر مؤشر القانون والنظام عام ٢٠٠٥، من قبل مؤسسة جالوب بهدف قياس مدى شعور المواطنين بالأمان في بلادهم. ويغطي هذا المؤشر حالياً ١٤٤ دولة، مع منح كل دولة درجة من ١٠٠ نقطة ومرتبة حسب درجاتها يعتمد المؤشر بشكل أساسي على تصورات المواطنين، الذي يتم تجميعها من خلال المكالمات الهاتفية والمقابلات وجهاً لوجه مع ١٠٠٠ فرد بالغ في كل دولة.

وضع مصر على المؤشر:

حصلت مصر في تقرير عام ٢٠٢١ على ٩٢ درجة من ١٠٠، وهي بذلك تحتل المرتبة رقم ٦ بين ١٤٤ دولة في المؤشر، وقد ارتفعت درجة مصر في عام ٢٠٢١ مقارنة بالدرجة التي حصلت عليها في عام ٢٠٢٠ والبالغة ٨٩، محتلة بذلك الترتيب ١٨، أي صعود مصر ١٢ مراكز في تصنيف المؤشر.

٩- مؤشر سيادة القانون

Rule of Law Index

تم إطلاق مؤشر مؤشر سيادة القانون عام ٢٠٠٨، من قبل مشروع العدالة العالمي بهدف قياس تطبيق سيادة القانون في الدول حول العالم، ويعتمد مؤشر سيادة القانون على مصدرين رئيسيين للبيانات وهما (الاستطلاع العام للسكان، واستبيانات الخبراء) ويغطي عدد ١٢٨ دولة. ويتم منح كل دولة درجة على مقياس من صفر إلى ١، حيث تشير القيمة ١ إلى أقوى التزام بسيادة القانون، وكذلك يتم تصنيف الدول أيضاً وفقاً لأدائها في المؤشر.

وضع مصر على المؤشر:

جاءت مصر في مرتبة متأخرة في التقرير السنوي ٢٠٢٣ لمؤشر سيادة القانون، حيث حلت مصر في المركز ١٣٦ من أصل ١٤٢ دولة، بانخفاض مركز واحد عن العام السابق ٢٠٢٢ حيث كانت بالمركز ١٣٥.

١٠- مسح الموازنة المفتوحة

Open Budget Survey

تم إطلاق مؤشر سيادة القانون عام ٢٠٠٦، من قبل شراكة الموازنة الدولية بهدف تقييم وتصنيف الدول بناء على الشفافية وإمكانية الوصول إلى معلومات حول موازنة الحكومة المركزية والقرارات المتعلقة بالموازنة، ويقارن المؤشر أداء الدول ضمن ٣ أبعاد، وهي الشفافية، والمشاركة، والرقابة على الموازنة ويغطي ١١٧ دولة يحصل كل منها على درجة على مقياس من ٠ إلى ١٠٠ لكل بعد.

وضع مصر على المؤشر:

استطاعت مصر تحقيق تحسن ملحوظ على مؤشر الموازنة المفتوحة، حيث حصلت مصر على ٤٣ نقطة خلال عامي ٢٠١٩، ٢٠٢١ على التوالي، بفارق قدره ٢ نقطة عن عام ٢٠١٧ حيث حصلت على ٤١ نقطة.

ثانياً: المؤشرات الإقليمية: (المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة، ٢٠٢١)
- مؤشر إبراهيم للحكومة الأفريقية

Ibrahim Index of African Governance

تم إطلاق مؤشر إبراهيم للحكومة الأفريقية منذ عام ٢٠٠٠، من قبل مؤسسة مو إبراهيم بهدف قياس درجة الحوكمة ومكافحة الفساد في الدول الأفريقية، حيث تُقيم كل دولة بناء على أدائها في أربعة عناصر رئيسية للحكومة هي (عصر التنمية البشرية- عنصر أسس الفرص الاقتصادية- عناصر الأمن وسيادة القانون- عنصر المشاركة والحقوق والشمولية. ويتم حساب درجة للحكومة ككل ولكل عنصر بمقياس من صفر (أدنى درجة) إلى مئة (أعلى درجة). وتجدر الإشارة إلى أنه يتم في كل عام إصدار تقرير عن مؤشر إبراهيم للحكومة الأفريقية يقوم بتحليل نتائج المؤشر للعام الذي يسبقه، ومقارنته على مدار السنوات السابقة في الدول الأفريقية.

وضع مصر على المؤشر:

وفقاً لتقرير عام ٢٠٢٢ لمؤشر إبراهيم للحكومة الأفريقية، فقد شهدت مصر تحسن في أدائها في عام ٢٠٢١، مقارنة بعام ٢٠٢٠، حيث تقدمت مصر ثلاثة مراكز واحتلت المرتبة رقم ٢٧ ضمن ٥٤ دولة أفريقية يتضمنها المؤشر في عام ٢٠٢١، مقارنة بالمرتبة رقم ٣٠ في عام ٢٠٢٠ وارتفعت درجة المؤشر العام الذي يقيم وضع الحوكمة الشاملة بنصف درجة في عام ٢٠٢١ لتصل إلى ٤٨.٤ مقارنة بـ ٤٧.٩ في عام ٢٠٢٠، وتطور أداء مصر في بعض المؤشرات الخاصة بالمجالات الرئيسية لمؤشر إبراهيم للحكومة الأفريقية حيث ارتفعت مرتبة مصر في مؤشر الأمان وسيادة القانون، واستقرت مرتبتها في مؤشر المشاركة والحقوق والشمولية.

- مؤشر منع ومكافحة الفساد الإداري في مصر

قام مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري بحساب مؤشر محلي لقياس مدركات الفساد في محافظات الجمهورية المختلفة بالاعتماد على استطلاع رأى هاتفي لعينة من المواطنين (١٨ سنة فأكثر) ونظرة الخبراء ومسؤولي الشركات. يعتبر المؤشر العام لإدراك الفساد الإداري في جمهورية مصر العربية هو مؤشر سنوي يقيس درجة إدراك الفساد الإداري لدى المواطنين في مصر، ومدى انتشاره في المؤسسات العامة والقطاعات الحكومية (الصحة - التعليم - المرور - البنوك....)، بالإضافة إلى تقييم خبراتهم الشخصية من حيث التعرض لأحد مظاهر الفساد. و ينقسم المؤشر إلى مؤشران رئيسيان وهما مؤشر إدراك الفساد الإداري، ومؤشر إدراك جهود منع ومكافحة الفساد الإداري. ويتم حساب هذا المؤشر على مقياس يتراوح ما بين صفر (أعلى درجات تفشي ظاهرة الفساد) إلى مائة نقطة (انعدام ظاهرة الفساد).

أهم نتائج مؤشر منع ومكافحة الفساد:

وفقاً لتقرير عام ٢٠١٩ أشارت نتائج المؤشر، أن الفساد أصبح أقل انتشاراً في عام ٢٠١٨ مقارنة بعامي ٢٠١٦، و٢٠١٧، وانخفاض الإدراج العام للفساد الإداري أكثر من ١٢ درجة، مقارنة بعام ٢٠١٦، نتيجة الجهود الحكومية المبذولة، لمنع ومكافحة الفساد الإداري في مصر، في إطار الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .

أشار المؤشر إلى أن الشباب هم الأكثر إدراكاً لوجود وانتشار ظاهرة الفساد الإداري مقارنة بكبار السن عام ٢٠١٨، وقاطني المناطق الحضرية هم الأكثر إدراكاً لوجود وانتشار الفساد الإداري، مقارنة بقاطني المناطق الريفية عام ٢٠١٨ .

أوضح مؤشر الفساد نتائج مظاهر الفساد الإداري، فجاءت الرشاوى والهديات والإكراميات في المرتبة الأولى بنسبة ١٢.٤ %، ومعاملة الأقارب والاعتماد على المعارف لتسهيل الإجراءات الحكومية في المرتبة الثانية بنسبة ١٠.٧ %، وإساءة استغلال المال العام في المرتبة الثالثة بنسبة ٧.٦ %، والاستيلاء على المال العام في المرتبة الرابعة بنسبة ٤.٨ %.

أوضح المؤشر أيضا أن ٥٢.٦ % من المواطنين لديهم قناعة بأن الحكومة جادة في جهودها للحد من ظاهرة الفساد الإداري عام ٢٠١٨، وترجع مواطنو محافظات الوادي الجديد وشمال سيناء وبنى سويف على قائمة أكثر المحافظات من حيث إدراك المواطنين، لجهود منع ومكافحة الفساد الإداري عام ٢٠١٨ .

وجاءت محافظات الجيزة والقليوبية وبورسعيد كأقل المحافظات من حيث إدراك المواطنين بجهود منع ومكافحة الفساد الإداري عام ٢٠١٨ .

ومن خلال العرض السابق يتضح أن جهود الدولة المصرية حول تعزيز الحوكمة ومحاربة الفساد قد انعكست على عدد من المؤشرات الدولية المختلفة الخاصة بالحوكمة وجودة المؤسسات، وحققت مصر درجات ومراتب أعلى مما حققته في فترات سابقة في وصاحب ذلك تحسن في أداء معدلات النمو الاقتصادي في الدولة، وإن كان ذلك لم تتناوله المؤشرات السابقة بشكل كاف، ولكن على الرغم من ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى بذل المزيد لتعزيز الحوكمة كمتطلب أساسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ حيث لا تزال الدولة المصرية تواجه العديد من التحديات في سبيل تحقيقها للإصلاح المؤسسي، والتي تشمل ضعف الموارد المالية والبشرية والمؤسسية، بالإضافة إلى التحديات المؤسسية المرتبطة بالجهاز الإداري للدولة نتيجة لتضخمه، وتشابك القوانين، وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية. كذلك، تتسم الشراكة بين شركاء التنمية في مصر بعدم توافر التنسيق الكافي، فالغالبية العظمى من ممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني يعملون في إطارهم دون تنسيق ف عال مع الحكومة، وذلك نتيجة

لعدم استخدام قنوات الاتصال التي تضمن تنسيق خطط القطاع الخاص والمجتمع المدني وتكاملها مع الحكومة.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب النظر إلى نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي والحوكمة بنوع من الحذر؛ حيث إن معظم هذه المؤشرات تعتمد في منهجيتها على الآراء والخبرات الخاصة لعدد محدود من المواطنين والخبراء ورجال الأعمال في القطاعات العامة والخاصة والمنظمات غير الحكومية حول العالم، والتي على الرغم من أهميتها- قد تتسم بقدر من عدم الموضوعية؛ الأمر الذي قد لا يعكس بشكل دقيق التطورات على أرض الواقع. كذلك، لا تأخذ هذه الآراء والمدرجات في الاعتبار البيانات المحققة في المؤسسات المختلفة، والإصلاحات والجهود المبذولة التي لا تحظى باهتمام إعلامي كبير يؤثر في آراء وإدراك من يقومون بالإجابة عن أسئلة جامعي البيانات. ومن الضروري هنا الإشارة إلى جهود الدولة والقيادة السياسية بمصر في مجال تعزيز الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته خلال السنوات الماضية؛ ولعل أهم الإنجازات في هذا الصدد ما يلي:

❖ اعتماد وإطلاق الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد، حيث أطلقت استراتيجيتها الأولى (٢٠١٤-٢٠١٨) أعقبها بإطلاق الاستراتيجية الثانية (٢٠١٩- ٢٠٢٢) متضمنة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية الرامية نحو مكافحة الفساد، ومواصلة للجهود السابقة دأبت الدولة على إطلاق الإصدار الثالث للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠٢٣-٢٠٣٠).

❖ وضع وثيقة سياسة ملكية الدولة في يونيو ٢٠٢٢.

١- نبذة عن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠٢٣-٢٠٣٠) (هيئة الرقابة الإدارية، ٢٠٢٢، ص:٣٣-٣٨)

انطلاق من اهتمام الدولة المصرية بدراسة وتحليل وضعية مصر في إطار المؤشرات الدولية ذات العلاقة بمكافحة الفساد ومتابعة التقارير الدولية الصادرة في هذا الشأن تم إطلاق الإصدار الثالث من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠٢٣-٢٠٣٠)

من أجل المساهمة في تحسين مكانة مصر الدولية في إطار تلك المؤشرات، كما تم الاستعانة بنخبة من المتخصصين والخبراء في مجال علوم الإدارة والاقتصاد والقانون وغيرها من العلوم الاجتماعية لصياغة الأهداف الاستراتيجية والإجراءات التنفيذية ومؤشرات القياس.

استندت الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠ إلى ستة مبادئ أساسية، يمكن توضيحها فيما يلي:

- ❖ **النزاهة:** - التجرد وبراءة السلوك البشري من أية أغراض أو مقاصد خاصة عند خدمة المواطن.
- ❖ **الشفافية:** - الوضوح والإتاحة والنشر الدوري للمعلومات والبيانات والوثائق التي تعزز جهود مكافحة الفساد.
- ❖ **المشاركة:** - تشجيع التعبير عن الرأي أو الإبلاغ عن قضايا الفساد لدى جهات مكافحة الفساد وإنفاذ القانون.
- ❖ **سيادة القانون:** - خضوع كل السلطات والأشخاص الطبيعية والاعتبارية في الدولة للقانون، وكذلك الامتثال للقواعد القانونية وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.
- ❖ **المساواة:** - توحيد التعامل مع مرتكبي جرائم الفساد المنصوص عليها في القوانين والتشريعات المختلفة المنظمة لها واستهدافهم دون تمييز بينهم أو التسامح مع بعضهم سواء لمكانتهم المجتمعية أو لنفوذهم الوظيفي أو لقدراتهم المالية.
- ❖ **المساءلة:** - خضوع الأشخاص الطبيعية والاعتبارية للمحاسبة والرقابة عن النتائج المتوقعة لأعمالهم، والتي تتعدد صورها ما بين المساءلة القانونية، والمساءلة التشريعية، والمساءلة الإدارية، والمساءلة المجتمعية، فضلا عن المساءلة الأخلاقية.

ترتكز «الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في نسختها الثالثة ٢٠٢٣-٢٠٣٠» على خمسة أهداف استراتيجية، يتفرع عن كل هدف استراتيجي مجموعة من

الأهداف الفرعية في إطار منهجية منضبطة لترابط وتكامل تلك الأهداف على النحو التالي:-

الهدف الأول/ جهاز إداري كفاء وفعال يقدم خدمات متميزة للمواطن والمستثمر
ويدعم هذا الهدف جهود الدولة في مجال مكافحة الفساد من خلال خمسة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- تحديث البنية التشريعية والمؤسسية الحاكمة لعمل الجهاز الإداري للدولة
 - ٢- استكمال تطوير منظومة الموارد البشرية بالجهاز الإداري للدولة.
 - ٣- إرساء قيم النزاهة والشفافية بالوحدات الحكومية.
 - ٤- رفع كفاءة منظومة الخدمات العامة الحكومية.
 - ٥- تطوير منظومة إدارية متكاملة ومرنة للتعامل مع احتياجات المستثمرين.
- الهدف الثاني/ بنية تشريعية وقضائية داعمة لمكافحة الفساد ومحققة للعدالة الناجزة**
ويدعم هذا الهدف جهود الدولة في مجال مكافحة الفساد بالتركيز على ثلاثة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:-

- ١- تعزيز التشريعات الداعمة لمكافحة الفساد.
 - ٢- تطوير قدرات الأعضاء والعاملين بالجهاز القضائي في مجال مكافحة الفساد.
 - ٣- دعم التحول الرقمي لتحقيق العدالة الناجزة.
- الهدف الثالث/ جهات قادرة على مكافحة الفساد وإنفاذ القانون** ويعمل هذا الهدف الاستراتيجي على تمكين جهات مكافحة الفساد وإنفاذ القانون عبر خمسة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:-

- ١- دعم الإطار التشريعي والمؤسسي لجهات إنفاذ القانون.
- ٢- رفع كفاءة القدرات البشرية والمادية والمالية لجهات إنفاذ القانون.
- ٣- تطوير السياسات والإجراءات المعنية بمكافحة الفساد.
- ٤- تعزيز الرقابة على المؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية.
- ٥- تعزيز ثقة المواطنين في جهات مكافحة الفساد وإنفاذ القانون.

الهدف الرابع/ مجتمع واع بمخاطر الفساد قادر على مكافحته ويستند هذا الهدف إلى خمسة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:-

١- تعزيز دور المؤسسات التعليمية والبحثية في خلق ثقافة رافضة للفساد بين الأطفال والشباب.

٢- النهوض بدور المؤسسات الإعلامية والثقافية والدينية في ترويج الممارسات التي تستهدف مكافحة الفساد.

٣- توعية وتمكين الشباب والمجتمع الرياضي في مجالات مكافحة الفساد.

٤- تعزيز دور القطاع الخاص والمجتمع المدني في مكافحة الفساد.

الهدف الخامس/ تعاون دولي وإقليمي فعال في مكافحة الفساد ويرتكز هذا الهدف على ثلاثة أهداف فرعية لبناء تعاون دولي وإقليمي فعال في مجال مكافحة الفساد تتمثل فيما يلي:-

١- تعزيز المعرفة وتبادل الخبرات والمعلومات المتعلقة بمكافحة الفساد.

٢- تعزيز تنفيذ الاتفاقيات والإعلانات الدولية والإقليمية المعنية بمكافحة الفساد.

٣- تعزيز التعاون في مجال مكافحة غسل الأموال واسترداد الموجودات.

والجدير بالذكر ان الدولة تتبنى هذه الاستراتيجية ذات المدى الزمنى الأطول عن الأصددين السابقين بالشكل التي يجعلها تتسق مع تحقيق الأهداف الوطنية المنصوص عليها في استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

٢- نبذه عن وثيقة سياسة ملكية الدولة: (رئاسة الوزراء، ٢٠٢٢)

أطلقت الحكومة في ١٣ يونيو ٢٠٢٢، وثيقة لتحديد سياستها تجاه ملكية الأصول المملوكة لها وحجم تداخلها في الأنشطة الاقتصادية، سواء من خلال تعزيز الشركات بين القطاع العام والقطاع الخاص في بعض القطاعات والصناعات أو التخارج الكامل من البعض الآخر.

تم أعداد الوثيقة من خلال أقامت عدد من ورش العمل لمناقشة الوثيقة بواقع ٢٩ ورشة، شارك فيها مجموعة مختارة من الخبراء والمتخصصين يصل عددهم إلى أكثر

من ١٠٠ مشارك بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ١٠ ورش عمل بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، لتحديد الأنشطة الاقتصادية التي ستكون الدولة موجودة فيها ونسب وجودها بها، والأخرى ستخرج منها، والإطار الزمني لهذا الخروج، وذلك استناداً إلى التجارب الدولية الناجحة، والدروس المستفادة من الأزمات العالمية التي أثرت على الدولة خلال السنوات السابقة، ولم يقتصر الأمر على ورش عمل خبراء، بل دعمت بإطلاق منصة حوار الخبراء لوثيقة ملكية دولية، وهي منصة إلكترونية تهدف إلى تعزيز آليات التواصل بين الحكومة والقطاع الخاص لتوعية بالإصلاحات وتعظيم دوره كصانع للسياسات، بما ل يضمّن الخروج بجوار بناءً قادر على وضع الأسس والمرتكزات الرئيسية لوجود الدولة في النشاط الاقتصادي، وسياسة الملكية التي تتبعها الدولة.

- أهم أهداف وثيقة سياسة ملكية الدولة

- ١- رفع معدل الاستثمار بما سيسهم في الوصول بمعدل النمو الاقتصادي إلى ما بين ٧-٩%.
- ٢- رفع نسبة المساهمة الاقتصادية للقطاع الخاص في جميع المستويات، بدءاً من اعتباره مستثمراً فعالاً قادراً على خلق مزيد من فرص العمل ومحققاً وفرة الإنتاج القابل للتصدير بما ينعكس في صالح الإيرادات العامة للدولة في صورة ضرائب ورسوم جمركية، ويصب في نهاية تلك الدولار في رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي.
- ٣- تنظيم دور الدولة في النشاط الاقتصادي، بحيث تتدخل كمستثمر وفاعل اقتصادي نشط في القطاعات والمجالات ذات الطابع التنموي التي لا تلقى قبولاً من القطاع الخاص، بحيث تصبح تلك القطاعات عملاً أصيلاً للدولة.
- ٤- حوكمة وجود الدولة في الأنشطة الاقتصادية وفقاً لمعايير محددة من خلال وجود الدولة بالقطاعات ذات الأولوية.
- ٥- تحقيق الاستدامة المالية للموازنة العامة للدولة، عن طريق تحقيق وفورات مالية تمكن من دعم أوضاع الموازنة العامة بما يعزز قدرة الدولة على دعم شبكات

الأمان الاجتماعي؛ لحماية الفئات الأكثر احتياجًا، وتحقيق احتياطات مالية قادرة على تعزيز مرونة الاقتصاد المصري أمام الأزمات.

- أهم المبادئ الحاكمة لتواجد الدولة في النشاط الاقتصادي:

١- مبررات ملكية الدولة: نظرا لأن الدولة تمارس حق الملكية في الشركات المملوكة لها لمصلحة الجمهور، فسوف يتطلب ذلك ضرورة الالتزام بمعايير تضمن تعزيز الشفافية والمساءلة، وتتمثل مبررات ملكية الدولة للشركات في: توفير السلع العامة أو الخدمات العامة، ومواجهة الاحتكارات الطبيعية عندما يكون تنظيم السوق غير ممكن أو غير فعال، بالإضافة إلى دعم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية على نطاق أوسع.

٢- دور الدولة كمالك: يتطلب قيام الدولة بدورها كمالك، الاستناد إلى معايير الحوكمة للقطاعين العام والخاص، وخاصة مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وذلك من خلال: توحيد الأشكال القانونية التي تعمل بموجبها الشركات المملوكة للدولة، إلى جانب ضمان الاستقلال الذاتي التام للشركات المملوكة للدولة على الصعيد التشغيلي؛ لتحقيق الأهداف من خلال تحديد صلاحيات مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة، والسماح لها بممارسة مسؤوليتها.

٣- الشركات المملوكة للدولة في السوق: أن يضمن الإطار القانوني والتنظيمي للشركات المملوكة للدولة معاملة متكافئة لكافة المساهمين، ومنافسة عادلة في السوق حين تمارس الشركات المملوكة للدولة أنشطة اقتصادية، حيث إنه ينبغي للشركات المملوكة للدولة الالتزام، في حال قيامها بأنشطة اقتصادية مرتبطة بأهداف متعلقة بالسياسة العامة، بأعلى معايير الشفافية، والإفصاح فيما يتعلق بالتكاليف والعوائد الخاصة بها، كما تلتزم الدولة بعدم إعفاء الشركات المملوكة لها، والتي تمارس أنشطة اقتصادية من تطبيق القوانين العامة والقوانين الضريبية واللوائح المطبقة، وأن تكون علاقة الشركات المملوكة للدولة مع جميع المؤسسات المالية وغير المالية قائمة على أسس تجارية بحتة.

٤- المعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين: في حال كون الشركات المملوكة للدولة مدرجة في البورصة أو تضم بين مالكيها مستثمرين غير حكوميين، فإنه يتعين على الدولة والشركات أن تعترف بحقوق جميع المساهمين، وضمان المعاملة المتكافئة لهم، والمساواة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالشركة، والتأكد من معاملة جميع المساهمين بشفافية ومساواة تامة ومطلقة.

٥- العلاقات مع أصحاب المصالح وممارسة الأعمال بمسؤولية: يجب الاعتراف بشكل تام بمسؤوليات الشركات المملوكة للدولة تجاه أصحاب المصالح، وتقديم تقارير عن علاقاتها مع أصحاب المصالح، وقد يكون لبعض الشركات المملوكة للدولة هياكل حوكمة خاصة فيما يتعلق بالحقوق الممنوحة لأصحاب المصالح، كمستوى تمثيل العاملين في مجلس الإدارة، كما تتضح أهمية العلاقات مع أصحاب المصالح في بناء شركات مستدامة وسليمة مالياً، بالإضافة إلى كونها أساسية للوفاء بواجبات الخدمة العامة.

٦- الالتزام بالإفصاح والشفافية: ينبغي للشركات المملوكة للدولة الالتزام بأعلى معايير الشفافية، والخضوع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح والمراجعة عالية الجودة التي تخضع لها الشركات المدرجة في البورصة؛ حيث تعد الشفافية عاملاً أساسياً لتعزيز مساءلة مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة ولتمكين الدولة من التصرف كمالك مستنير. وفيما يتعلق بالشركات الصغيرة المملوكة للدولة التي لا تشارك في أنشطة متعلقة بالسياسة العامة، يمكن أن تكون متطلبات الإفصاح محدودة بحيث لا تعوق تنافسيتها. أما في حالة الشركات الكبيرة التي تسعى لتحقيق أهداف السياسة العامة، فإنه ينبغي للشركات أن تتسم بدرجة عالية من الشفافية، وتضع أعلى معايير الإفصاح.

٧- مسؤوليات مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة: يجب أن يكون لدى مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة الصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة للقيام بمهامها على صعيد التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة. ويتعين عليها التصرف بنزاهة، وأن تخضع للمساءلة عن أعمالها،

وذلك من خلال عدة مبادئ يتمثل أهمها في: تحمل مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة المسؤولية النهائية عن أداء الشركة، وتحديد دورها بوضوح وفقا لقانون الشركات، كما تتولى وضع الاستراتيجيات والإشراف على الإدارة على أساس الأهداف واسعة النطاق.

- أهم نتائج وثيقة سياسة ملكية الدولة

١- تنفيذ قاعدة بيانات تتضمن جميع الشركات المملوكة للدولة، وجار استكمالها، وتبني أكثر من ٥٠ إصلاحًا لدعم بيئة الاستثمار، وتشكيل وحدة تابعة لرئاسة مجلس الوزراء للإشراف على برنامج الطروحات تختص بتقييم خطط الطروحات السابقة واستكمالها، وتوجيه قطاعات وأساليب الطرح بناءً على مشورة مستشار دولي، وتعيين البنوك الاستثمارية المسؤولة عن بيع كل شركة، ومتابعة وتنفيذ الخطة التسويقية لكل شركة، ومتابعة تنفيذ برنامج الطروحات بالتنسيق مع الجهات المعنية.

٢- البدء بطرح ٣٥ شركة من الشركات المملوكة للدولة للتخارج، وفتح فرص استثمارية للشراكة مع القطاع الخاص، وتم تحديد ٣٢ شركة وأصلًا لترحهم بالبورصة أو لمستثمر استراتيجي في فبراير ٢٠٢٣، ثم تم إضافة ٣ شركات أخرى وهي: شركة الشرقية-إيسترن كومباني، وعز الدخيلة للصلب، والمصرية للاتصالات.

٣- تم طرح ١٣ شركة من قبل الصندوق السيادي خلال الفترة (مارس ٢٠٢٢- يوليو ٢٠٢٣) بإجمالي ٥ مليارات دولار، وتم التخارج الفعلي لعدد ٧ شركات تساهم بها الدولة بقيمة ٢ مليار دولار خلال المرحلة الثانية من برنامج الطروحات (أغسطس ٢٠٢٢-يوليو ٢٠٢٣).

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل موضوع الحوكمة من حيث التطور التاريخي، المفاهيم ، والأهمية ، والأهداف، والمبادئ، والمحددات، كما تطرق للحديث عن الحوكمة في الهيئات الحكومية وأهميتها ومتطلبات تطبيقها، كذلك تم التطرق للمؤشرات العالمية للحوكمة ووضع مصر بتلك المؤشرات، فضلا عن الحديث عن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠، ونبذة عن وثيقة سياسة ملكية الدولة التي تم إطلاقها في يونيو ٢٠٢٢ تعزيزاً للتمسك بمبادئ الحوكمة.

وتعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة إلي أن تبنى مبادئ الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ ، وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية ، ويمكن القول أن عمليات وضع أي من التشريعات تمثل احدى تحديات كافة المؤسسات العامة منها والخاصة أيضا، وبصفة خاصة في الدول النامية وتبرز أهمية الحوكمة في تطوير البيئات التنظيمية ، وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد احد أهم العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح و محاربة الفساد.

ويعتمد مستقبل هذه المؤسسات على مواجهة تلك التحديات ،والنجاح في وضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

إن الهيئات الحكومية بصفة خاصة تواجه التحدي الأكبر في غرس مبادئ الحوكمة كونها المساهم الأكبر في تحقيق التنمية من خلال تقديم الخدمات العامة لكافة المواطنين بجودة عالية وبشكل عادل دون تمييز بينهم بحيث تكون كل مؤسسة لديها

القدرة على تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة والتي سوف يتم مناقشتها بالتفصيل في الفصل التالي.

الفصل الثالث

الإطار النظري للفعالية التنظيمية

الفصل الثالث

الإطار النظري للفعالية التنظيمية

تمهيد/

يتناول هذا الفصل موضوع الفعالية التنظيمية، التي تعد من الموضوعات الهامة في البناء الإداري ويتم التعرف عليها من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية للمؤسسات كسهولة أداء الوظائف الداخلية ومدى الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات وتدفق المعلومات داخل المؤسسات ودرجة التكامل بين أهداف المنظمات والأفراد.

وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ويبدو أن البدايات الأولى لدراسة الفعالية قد ركزت على جوانب معينة للتنظيم وأهملت جوانب أخرى، مما وجه الكثير من الباحثين إلى تبني نظرة حديثة أكثر شمولاً وتكاملاً لدراسة فعالية التنظيمات، وبناءً عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح بعض المفاهيم ذات العلاقة بالفعالية التنظيمية وتوضيح علاقتها بالكفاءة، ثم مداخل دراستها، وصولاً إلى تحديد أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، وكذلك العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية وأهم التجارب الدولية في مجال الحوكمة .

وللإلمام أكثر بالموضوع يرى الباحث تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

❖ المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية وأهميتها وخصائصها .

❖ المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الفعالية التنظيمية ومداخل دراستها.

❖ المبحث الثالث : العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية وأهم التجارب الدولية في مجال الحوكمة .

المبحث الأول

ماهية الفعالية التنظيمية

أولاً / الفعالية التنظيمية لغةً (Organizational Effectiveness):

بالنظر إلي المصطلح نجده يتكون من مقطعين:

المقطع الأول وهو " الفعالية " Effectiveness "

ويعد في اللغة مصدر لكلمة فعال التي تدل على الكثرة والاستمرارية في الفعل ، والذي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة للدلالة على التأثير والقدرة على إحداث اثر قوى ، كذلك لوصف الفعل بالنشاط والإتقان . (عمر، ٢٠٠٨، ص ١٧٢٦)

أما المقطع الثاني وهو " التنظيمية " Organizational "

فهي أيضا مصدر لكلمة تنظيم " Organization " التي هي مصدر للفعل " نظم " وتنظيم العمل تعنى ترتيبه وتدييره بطريقة معينة. (الزبيدي، ١٩٨٤، ص٧٦-٧٧)

وبالتالي فالفعالية التنظيمية في اللغة " تعبر عن ترتيب العمل وتدييره بنشاط وإتقان وبشكل مستمر ليصبح له القدرة على إحداث أثر قوى في البيئة المحيطة "

ثانيا / الفعالية التنظيمية اصطلاحاً:

أ / الفعالية " Effectiveness ":

تعددت اتجاهات الباحثين حول وضع تعريف للفعالية واختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه وأهم هذه التعريفات:

✓ حيث تعرف الفعالية على أنها (عمل الشيء الصحيح) (ثوربان، ٢٠٠٠، ص ٨٦)

✓ وأشار فروم للفعالية على أنها: (صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي) نلاحظ أن هذا التعريف ربط الفعالية بصفة السلوك الذي تبذل فيه طاقة معينة للوصول إلي نتائج ملموسة) (فرج، ١٩٩٣، ص ١٩٣)

✓ الفعالية تمثل أساسا القيام بالأعمال على النحو الأمثل والمرغوب فيه، وبالتالي فإن أساليب العمل المتبعة التي تحقق الأهداف المنشودة هي التي تحقق الفعالية فنقول عنها أنها أساليب فعالة. (كارى، ٢٠٢١).

ب / التنظيم " Organization " :

تناول بعض الباحثين في علوم الإدارة مصطلح التنظيم على النحو التالي:

✓ التنظيم : هو وظيفة إدارية لها طابعان : إنساني يركز على التعاون بين الأفراد ، ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم، وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة. كما يعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة الأمثل على وفق أحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً. (المزجاجي، ٢٠٠٠، ص ١٧٤)

✓ التنظيم : هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف (الذهبي و العزاوي، ٢٠٠٥، ص ١٢٨)

✓ التنظيم : هو عمل إداري مستمر يتم عن وعي وأدراك، لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، من خلال توزيع الأعمال، وفقاً لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة، وأقصر وقت. (شهاب، ١٩٩٨، ص ١١٧)

ج / الفعالية التنظيمية " Organizational Effectiveness " :

تعددت تعريفات الفعالية التنظيمية بتعدد مداخل دراستها، والتي اختلفت فيها آراء و جهات نظر الباحثين وكتاب التنظيم تبعاً للجانب التنظيمي الذي ركز عليه كل اتجاه، وهناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أنّ الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وفيما يأتي بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم:

✓ **تعريف برنارد Barnard** للفعالية على أنها: (الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها)، ويشير هذا التعريف إلى مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها. (سويسى، ٢٠٠٤، ص ١)

✓ **تعريف ألفار Alver** إلى أن الفعالية تعني: (قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها) وقد ركز هذا التعريف للفعالية التنظيمية على البيئة، فيقدر تكيف المنظمة مع ظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. (الشامع وحمود، ٢٠٠٠، ص ٣٢٧)

✓ ويرى كلا من **ميلز وكيلي Keely & Miles** الفعالية التنظيمية بأنها: (درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية، وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة، المتعاملين) ويتضح من التعريف أن الفعالية تتحقق بالعمل على إرضاء مختلف المنتفعين من المنظمة وذلك من خلال محاولة التوفيق بين أهدافهم المختلفة. (الصريصرى، ١٩٩٢، ص ٧٤)

✓ تعريف الفعالية عند كلا من **أرجريس وبينيس وليكرت Argyris, Benis, Likert** حيث يعرفون الفعالية بأنها (تعادل الصحة التنظيمية الداخلية ويشمل ذلك العمليات الداخلية والإجراءات)، وقد ركز التعريف على الفعالية التنظيمية من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية في المنظمة،

كسهولة أداء الوظائف، مدى الاستفادة من طاقات الأفراد . (الصريصرى، ١٩٩٢، ص ٧٦)

✓ كما تعرف الفعالية التنظيمية بانها (محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلى للمؤسسة، بما تحوية من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة) (ابوقف، ١٩٩٥، ص ٢٥)

ويتبين من خلال العرض السابق لتعاريف الفعالية التنظيمية الاختلاف الواضح بينها، حيث ركز كل اتجاه على جانب تنظيمي معين، ويمكن لنا الاستفادة من كل هذه الجوانب لمواجهة صعوبات تحديد مفهوم الفعالية، لأنها في مجملها تعطي مفهوما واسعا ومتعدد الجوانب (الأهداف، البيئة، الموارد.....)

ومما تجدر الإشارة إليه حول هذه التعاريف هو أن اختلاف طبيعة التنظيمات (خدمية، إنتاجية) يجعل هناك اختلاف في مجالات دراسة الفعالية، مما يؤدي بدوره إلي اختلاف المعايير حول كيفية قياسها، وبالتالي يقتصر كل تعريف على نوع معين من المنظمات تعتمد الفعالية فيها على تغليب جانب على آخر، وقد لا يتناسب هذا الجانب مع كل المنظمات، فالمنظمات التي توجد في بيئة مستقرة على سبيل المثال، قد تتحدد فعاليتها بالتركيز على الأهداف أو الأنشطة أو الموارد... الخ أكثر من تركيزها على البيئة.

يمكننا أن نستنتج بصفة عامة من خلال مجموعات التعاريف السابقة أنّ الفعالية التنظيمية يُمكن تناولها من زاويتين أساسيتين: (سويسى، ٢٠٠٤، ص ٣)

١- تعدد الأهداف: التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها والتي يمكن تقسيمها إلي:

➤ أهداف تتعلق بالإنتاج: توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن.

➤ أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.

➤ أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة.

➤ الأهداف المشتقة: التوجه إلي تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج والتي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية...).

٢- الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة: إنّ التعدد في الأهداف يرجع إلي مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلي ذلك.

ثالثاً/ العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

ومن الضروري أن يتم توضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية بشكل واضح، حيث أن الاثنين لا ينفصلان تقريباً في استراتيجية العمل، لكنهما يفرضان وجهتي نظر مختلفتين، وهذه العلاقة بين المصطلحين أمر بالغ الأهمية عندما يتعلق الأمر بإدارة المنظمة، ومن الضروري أيضاً أن نفهم أن الاثنين متنافيان وأنه من غير الممكن لمنظمة ما أن تستمر بالكفاءة وحدها وليس بالفعالية.

والإدارة في كافة المنظمات تهتم بشكل كامل تقريباً بإنجاز الأمور وتحديد كيفية إنجازها، وهناك جدل يدور في ذهن كل مدير حول ما إذا كان ينبغي إيلاء المزيد من الاهتمام للإنتاج منخفض التكلفة أو تجاهل تكاليف الإنتاج والسعي وراء الرضا الكامل للأهداف والغايات، ويعرف هذان المساران بالقرارات التي تفصل بين الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعني أن المهمة تم إنجازها بتكلفة زهيدة وفي الوقت المحدد، ومع ذلك قد لا يكون إنجازاً شاملاً ومثيراً للإعجاب، حيث أن الفعالية تعني أن المهمة قد تم إنجازها بشكل صحيح وتم إنجازها ولكن بغض النظر عما إذا كانت المهمة قد تم إنجازها بطريقة غير مكلفة أو في الوقت المحدد. (Francis,2021)

- أهمية الكفاءة والفعالية في المنظمات:

يعد العمل بكفاءة وبطرق فعالة مفتاحًا للأداء الجيد والوصول بنجاح إلى الأهداف المحددة للمنظمة، كما إن الإدارة بفعالية وكفاءة هي السبيل للمضي قدماً في الأعمال التجارية، ومن شأن أساليب العمل الفعالة أن تساعد في معرفة كيفية التعامل مع الموارد المادية والبشرية بطريقة أكثر إنتاجية، وتوفر ممارسات الإدارة الفعالة زيادة الاستدامة والاستقرار في المنظمة، والمدير الناجح هو الشخص الذي يحافظ على توازن الفعالية والكفاءة في المنظمة. (Francis,2021)

كل من الكفاءة والفعالية لهما قيمة؛ حيث يعتمد تركيز المنظمة على نقاط القوة والضعف في المنظمة بشكل عام، بحيث تركز على الكفاءات عندما تحتاج إلى خفض الإنفاق أو تعظيمه، مع التركيز على الفعالية لزيادة التأثير الاستراتيجي للتكتيكات الفعالة. (Schwarz, 2022)

- الفرق بين الكفاءة والفعالية:

يوضح الجول التالي أهم الفروق بين الكفاءة والفعالية:

جدول (٣-١)

الفرق بين الكفاءة والفعالية

الفعالية	الكفاءة
تشير الفعالية إلى جودة النتائج التي تراها من استثمار الموارد في المنظمة، أن تكون فعالاً يعني أن الفكر والتخطيط والعملية والأدوات والأشخاص الذين تضعهم في إنتاج منتجك أو خدمتك يحققون مؤشرات الأداء الرئيسية عالية الجودة التي وضعتها.	تشير الكفاءة إلى تعظيم الوقت والجهد والموارد التي تضعها المنظمة، بحيث يتم تنفيذ العمليات باستخدام موارد أقل لتحقيق نتائج مماثلة أو متزايدة، مما يقلل التكاليف ويزيد العائد على الاستثمار الذي تقوم به في منطمتك.

الكفاءة تطلب إطارًا ثقافيًا وتشغيليًا مخططًا بعناية يساعد المدير على تحقيق درجة معينة من النجاح، نظرًا لمستوى الموارد المطبقة على هدف معين.	الفعالية تتطلب أن تكون قادرًا على تحليل البيئة المتطورة بشكل صحيح واختيار الأشياء والاستراتيجية الصحيحة للتركيز عليها في المؤسسة.
الكفاءة تتعلق بإنتاج المنتجات النهائية بطريقة اقتصادية وموفرة للوقت وفعالة من حيث التكلفة.	الفعالية تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع رؤية المنظمة.
زيادة الكفاءة، غالبًا ما تكون مسألة وضع عمليات مبسطة وأدوات آلية لتحقيق أقصى قدر من الوقت والتكلفة.	زيادة الفعالية تتطلب تفكيرًا أعلى وأكثر دقة للتأكد من أن كل ترس في العجلة التنظيمية يعمل نحو نفس الأهداف.
المدير الكفؤ هو الذي يستخدم الموارد المحدودة المتاحة، أي الوقت والمواد والقوى العاملة لإنجاز المهمة بطريقة أكثر احترافية، ويتضمن ذلك تأمين نتائج إنتاجية ومربحة في فترة قصيرة، واستخدام الأموال المخصصة للأعمال بشكل أكثر وضوحًا وذكاءً، وتقييم أداء الموظفين وما إلى ذلك، وبعبارة أخرى فإن المدير الكفاء من شأنه أن يحافظ على استمرار الأعمال حتى في الظروف الصعبة.	يركز المدير الفعال على الإنتاجية بدلاً من الربحية المتزايدة/المتوازنة، والإدارة الفعالة لها طبقات مختلفة في إعدادها مثل التحفيز والعمل الجماعي والتواصل والأهداف، والمدير الفعال هو الشخص الذي يقود وينسق ويصفي الأنشطة المختلفة للمرؤوسين ويقرر الآلية المناسبة للعمل عليها، وعادة ما يعمل المدير الفعال دون أي قيود مثل الأموال والقوى العاملة وما إلى ذلك، ويعني التركيز دائمًا على ممارسات إدارية أفضل وبالتالي إنتاج أفضل.
الكفاءة تعتمد على القدرات والثقافة الإدارية للمستويات الإدارية الأدنى بالمنظمة.	الفعالية تعتمد دائمًا القدرات والثقافة الإدارية للإدارة العليا بالمنظمة.
الكفاءة مقياس للإنتاجية.	الفعالية هي مقياس الجودة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء (Schwarz, 2022) ، (Francis,2021)

- شكل العلاقة بين الكفاءة والفعالية في المنظمات:

يجب أن تهدف المنظمات إلى العمل نحو الأهداف الصحيحة التي ستولد المزيد من الإيرادات مع تحسين الموارد التي تسمح بتحويل هذه الإيرادات إلى ربح. معظم المنظمات أفضل في واحدة من الأخرى. إن خط النهاية الذي نسعى جميعًا لتحقيقه هو المزيج الصحيح من الفلسفتين في وقت واحد، ويوضح الشكل التالي التفاعلات المختلفة للكفاءة والفعالية وتأثيرها على المنظمة:

الشكل (١-٣)

مصفوفة العلاقة بين الكفاءة والفعالية

(الإدارة الاستراتيجية)

غير فعالة

فعالة

٢	١
الموت البطيء	النمو والازدهار
٤	٣
الموت السريع	البقاء على قيد الحياة

كفو

(الإدارة التشغيلية)

غير كفو

المصدر: <https://www.mbaknol.coM>

من خلال هذا الشكل يتضح أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

✓ الوضع الأول: منظمة فعالة وكفو سوف تنمو وتزدهر.

✓ الوضع الثاني: منظمة غير فعالة وكفؤ سوف تنهار بالبطيء.

✓ الوضع الثالث: منظمة فعالة وغير كفؤ سوف تبقى على قيد الحياة.

✓ الوضع الرابع: منظمة غير فعالة وغير كفؤ سوف تنهار سريع.

مما سبق يتضح أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الارتباطية بين المفهومين، والفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالاً إلا إذا كان كفؤاً، حيث أن الكفاءة شرط لازم للفعالية، ولكن يمكن أن يكون كفئاً وليس فعالاً، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب. (ماهر، ٢٠٠٤)

تتطلب زيادة الكفاءة والفعالية توصيلاً واضحاً للأهداف، والمواعمة والالتزام أعلى وأسفل سلسلة القيادة التنظيمية، والشفافية في التعامل مع البيانات، والتحقق المستمر من أعضاء الفريق، وعلى وجه التحديد، يعني التركيز على الكفاءة النظر إلى النتائج قصيرة المدى من خلال عدسة تشغيلية وقياس المقاييس التي تؤثر على التكلفة. في المقابل، يعتبر التركيز على الفعالية بمثابة لعبة طويلة المدى، مع التركيز على استراتيجية واضحة لزيادة الإيرادات ومؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى التي تساعد في تحقيق نتائج الأعمال. (Francis, 2021)

في نهاية المطاف، فإن التركيز على الفعالية أولاً يؤدي إلى إنشاء فرق أكثر كفاءة نظراً لأن الجميع على نفس الهدف، ويتواصلون بشكل جيد ويعملون معاً لتحسين العمليات، وبمجرد تثبيت الفعالية، يمكنك تحويل انتباهك إلى الحفاظ على هذا المستوى من الأداء مع التركيز على الكفاءات التشغيلية من خلال تكتيكات مثل أتمتة العمليات وإدارة الموارد وتخصيص المهام بشكل مبسط. (Schwarz, 2022)

رابعا / أهمية الفعالية التنظيمية :

لاشك أن المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية تحتاج إلي وجود المنظمات حيث أن هذه المنظمات تمكنا من تحقيق

الأهداف التي يعجز الفرد عن تحقيقها فالمنظمات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذى يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقى على حياتها ويساعده على النمو والتطور وفي المقابل لا بد أن تكون تلك المنظمات على مستوى عال من الفعالية فتقوم بكل ما عهد به إليها على أفضل وجه ، وتعتبر الفعالية التنظيمية أداة مهمة تسعى لها حياة التنظيم والمنظمات الحديثة وذلك لكونها مؤشر قياس يعبر لنا عن مدى قدرة المنظمة على بلوغ وتحقيق أهدافها، والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها، مما يضمن لها الاستمرار والنمو والبقاء (بوخونه وخوف، ٢٠١٦)

وانطلاقا مما سبق نجد ان أهمية الفعالية التنظيمية تتبع من أن :

✓ الفعالية التنظيمية من المفاهيم المهمة التي يمكن ان توظفها مؤسسات المجتمع الحديث في ظل ما تواجهه من تغييرات وتحديات سريعة لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها الاستمرار والبقاء .

✓ الفعالية التنظيمية هي الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه. (الهاشمى، ٢٠٠٩)

✓ الفعالية التنظيمية تعتبر ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها، وليس نجاحا وتفوقا في جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات المنظمة في شتى جوانبه ومجالات نشاطها. (الهاشمى، ٢٠٠٩)

✓ الفعالية التنظيمية تساعد في زيادة تمكين المنظمة على التخطيط على عدة مستويات المستوى العام ومستوى الأعمال والمستوى الوظيفي من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بينها للوصول إلى تحقيق أهدافها. (الخالدة، ٢٠١٧)

✓ تسهم الفعالية التنظيمية في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي لدى المنظمات وتحقيق المستويات التي تهدف إليها، حيث يركز مفهوم فاعلية المنظمة على المخرجات و نتائج الأداء وتوجيهها نحو المستوى الذي يجب أدائه وليس غيره لبلوغ الأهداف المحددة. (Najme, Masoud, & Nour, 2016)

✓ الفعالية التنظيمية في الهيئات الحكومية تأخذ أهمية خاصة فهي أكثر عمقا وأخطر شأنًا ويرجع ذلك إلي طبيعة العلاقة بين الهيئات الحكومية من جانب والمجتمع من جانب آخر، وهذه العلاقة علاقة عضوية وطيدة ترتبط باحتياج معين لدى المجتمع ، وتلك المؤسسات فيها وسيلة المجتمع وأداته في مواجهة وإشباع هذا الاحتياج، ومن جهة أخرى فإن هذه المؤسسات بوجه عام لا يمكن ان تبقى بدون مسانده وتأييد من المجتمع الذي تنشأ لخدمته .

خامسا / خصائص الفعالية التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الفعالية التنظيمية وهي: (سقنى و بن قرين، ٢٠٢٢)

➤ الفعالية التنظيمية ذات طابع نسبي (Relativism) : حيث أنه لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة حيث أن المعلومات التي تشير لفعالية المنظمة تكون مرتبطة بأجراء مقارنة بين وضعين أو أكثر وتفسير تلك المعلومات محكوماً بالزمان والمكان حينئذ ، لذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والتوقيت الذي يتم تقويم المنظمة فيه .

➤ الفعالية التنظيمية تتميز بالاستمرارية (continuity) : حيث أنها ظاهرة تحدث باستمرار على مدى الزمن بشكل تراكمي يؤثر بدوره على فعالية التنظيم .

➤ الفعالية التنظيمية تتميز بالتعقيد (complex): فهي تمتلك علاقات غير واضحة بين الأبعاد المختلفة.

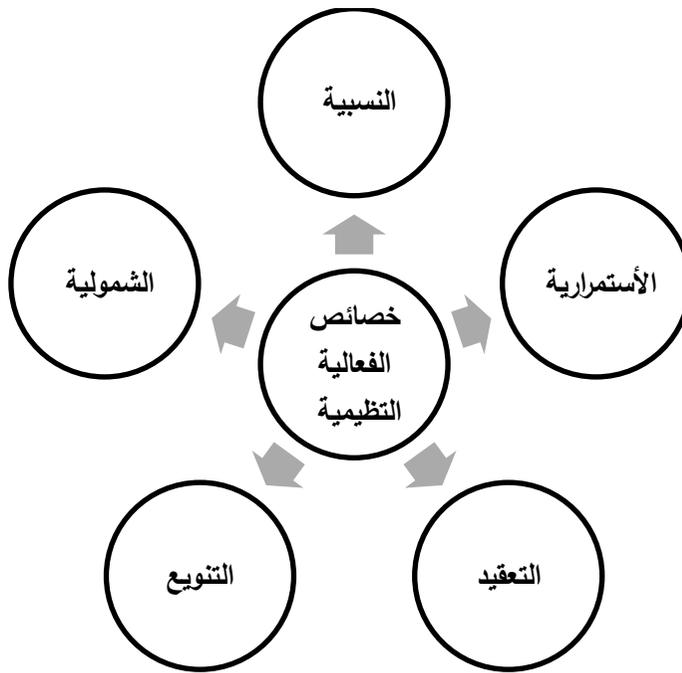
➤ الفعالية التنظيمية تتميز بالتنوع (mutable): حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة.

➤ الفعالية التنظيمية تتميز بالشمولية (comprehensive): حيث تتضمن العديد من الصور والأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

ويوضح الشكل التالي هذا الخصائص:

الشكل (٣-٢)

خصائص الفعالية التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث في ضوء (سقنى و بن قرين، ٢٠٢٢)

المبحث الثاني

مؤشرات وأبعاد الفعالية التنظيمية ومدخل دراستها

أولاً : مؤشرات الفعالية التنظيمية:

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، والتي تنقسم بدورها إلى قسمين:

- أ- المؤشرات الداخلية: هي تلك التي ترتبط أساسا بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية.
- ب- المؤشرات الخارجية: هي تلك التي ترتبط بالمرجات وبعلاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية.

أ / أهم المؤشرات الداخلية: (سلاطينة، وآخرون، ٢٠١٣)

- (١) التخطيط الجيد ودقة تحديد الأهداف: هما ضرورة أساسية في أي مؤسسة لأنه بدون تخطيط لا توجد أهداف وبدون تحديد أهداف لا يمكن تحقيق الفعالية، فالتنظيم الفعال هو القادر على التخطيط السليم وصياغة أهدافه بدقة.
- (٢) المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرار , عملية أساسية في أي مؤسسة، هذه المشاركة ستحد وتقلل من الصراعات داخل المؤسسة فالقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة..
- (٣) تدريب وتنمية العنصر البشري : هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.

٤) **الدافعية لدى العاملين:** ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة .

٥) **الرّضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي مؤشر هام لفعالية المنظمة، وذلك من خلال دوره المباشر في تحديد فعالية الأداء للأفراد، فالعامل الذى يشعر بالرضا الوظيفي يعطى إنتاجية اكثر من غيره، وبالتالي يؤثر إيجابيا على أداء المنظمة.

٦) **المهارات العملية والاجتماعية للمديرين:** لاشك أن توافر المهارات والخبرات الفنية وكذا المهارات الاجتماعية والسلوكية لدى المديرين بالمنظمة يساعد بشكل قوى في إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها.

٧) **كفاءة استخدام الموارد المتاحة :** هذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

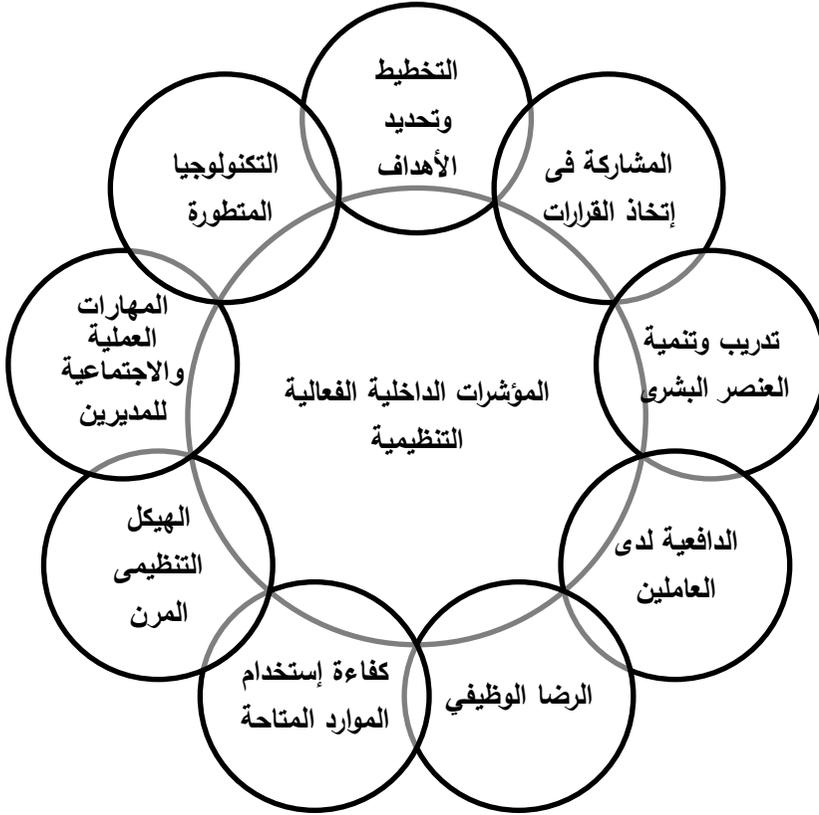
٨) **الهيكل التنظيمي المرن:** يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة عناصر أساسية (إدارة، أقسام متخصصة، أجهزة ومعدات، قوى بشرية،.....الخ) وهي تدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمؤسسة، وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاحها في أداء واجباتها وتحقيق الأهداف المخططة، لذا على المنظمة أن تقوم باختيار هيكل تنظيمي مرن حيث يعد من بين العناصر المهمة في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية، التطوير، والإدارية في المنظمة، كما أن تحديد هذا الهيكل يسمح لها بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية . (لعريط، ٢٠١٤)

٩) **التكنولوجيا المتطورة:** لقد اصبح استخدام التكنولوجيا في المنظمة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أمرا حتميا وكل منظمة يجب أن تدمجه في استراتيجيتها مهما كلف الأمر، حتى تتمكن من زيادة كفاءة وفعالية الاتصال داخل وخارج المنظمة وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي. (احمد د، ٢٠٢٠)

ويوضح الشكل التالي تلك المؤشرات:

الشكل (٣-٣)

المؤشرات الداخلية للفعالية التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث في ضوء (أحمد د.د، ٢٠٢٠)، (سلاطينة، وآخرون، ٢٠١٣)

ب: أهم المؤشرات الخارجية: (لعريط، ٢٠١٤)

١- الإنتاجية: بمعنى نجاح المنظمة في إنتاج السلع والخدمات، وتزويد البيئة الخارجية بما تحتاج إليه من مخرجات، وزيادة الطلب على ما تقدمه من منتجات ويعتبر ذلك دليل هام على وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
(أحمد د.د، ٢٠٢٠)

٢- **تحقيق الأرباح:** هي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو عناصر إنتاجية محددة وهو من أهم الأهداف الأساسية لأي منظمة، لأن ذلك يساعد على النمو، الاستمرار والمنافسة، فبدون تحقيقها للربح تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها وبالتالي لن تكون فعالة. (سعال، ٢٠١٨)

٣- **القدرة على التكيف:** انطلاقاً من ان المنظمة تعد جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعمل فيها، لذا فان قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات، والتمتع بالقدر الكافي من المرونة الذي يجعلها تتكيف مع البيئة المحيطة يعتبر مؤشراً هاماً لفعالية المنظمة، و كلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، وذلك يتأتى من خلال وجود أقسام فعالة تقوم ببحوث حول التسويق و تطوير المنتجات و إشهارها داخل المنظمة و خارجها يساعد على تحقيقها للتكيف و يسهم في زيادة فعاليتها.

٤- **النمو والتطور:** فزيادة حجم المنظمة والتوسع في انتشارها يعد من ضمن المؤشرات الهامة لتحقيقها للفعالية المنشودة، ويعد دليل على أن لديها استراتيجية للنمو تتم من خلال زيادة استثمار أرباحها.

٥- **تحقيق أهداف جديدة:** ويتم ذلك من خلال استجابة المنظمة للمتغيرات إلي تحديث بالبيئة المحيطة، فكلما تمكنت المنظمة من إشباع الحاجات والرغبات المتجددة كلما كانت أكثر فعالية.

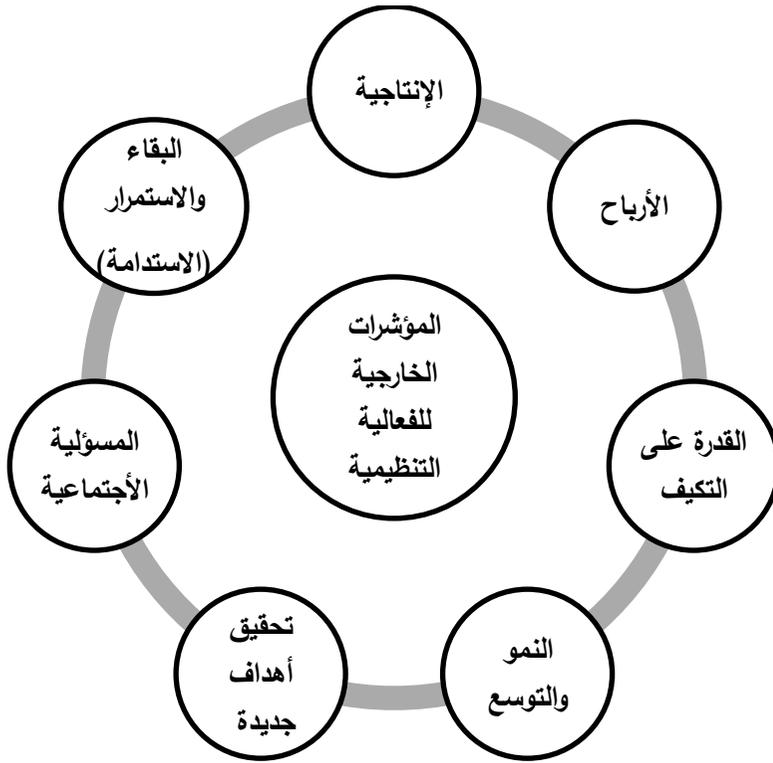
٦- **المسؤولية الاجتماعية:** ويتمثل هذا المؤشر في مدى نجاح المنظمة في حل المساهمة فلي أحداث اثر إيجابي بالبيئة المحيطة وحل المشكلات الاجتماعية بها وكلما نجحت المنظمة في ذلك كلما كانت أكثر فعالية.

٧- البقاء والاستمرارية: يعد بقاء المنظمة لمدة طويلة واستمرارها في أداء نشاطها مؤشر هام جدا على تحقيقها للفعالية التنظيمية، لان ذلك يدل على أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

ويوضح الشكل التالي تلك المؤشرات:

الشكل (٣-٤)

المؤشرات الخارجية للفعالية التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث في ضوء (لعريط، ٢٠١٤)، (احمد د.، ٢٠٢٠)

يمكن القول بأن الفعالية يتم قياسها باعتماد معايير محددة. وعلى أساس نسب أو مؤشرات مرجعية يمكن من خلالها الحكم على الفعالية، أو المقارنة في ضوءها إما على أساس المقارنة مع السنوات السابقة (المقارنة السنوية)، أو المقارنة بالمؤسسات المناظرة.

ثانياً / العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

تتأثر فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها بمجموعة من العوامل أهمها: (المصرى، ٢٠٠٢، ص ٢٣٦)

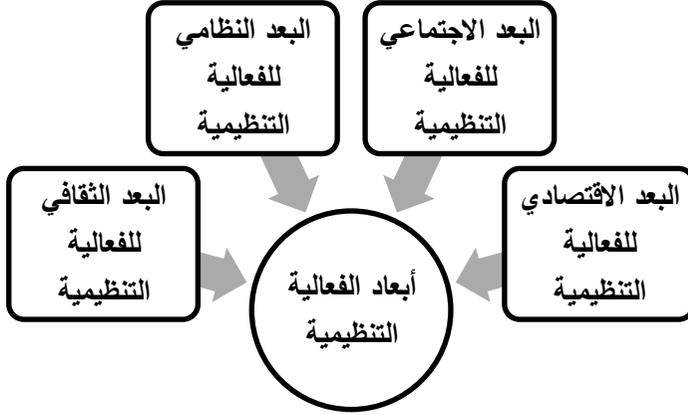
- ✓ درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- ✓ أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثافة رأس المال أو كثافة العمال.
- ✓ التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- ✓ وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلي عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- ✓ تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- ✓ اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط
- ✓ فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- ✓ فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- ✓ القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- ✓ نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- ✓ شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- ✓ القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- ✓ تتأثر فعالية المؤسسة أيضا بطبيعة النظام السياسي الموجود في البلاد.

ثالثاً / الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية:

انطلاقاً من المفهوم المتعدد لأبعاد الفعالية التنظيمية وعدم وجود تعريف جامع لها، وتعدد المداخل التي اهتمت بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من أربعة زوايا تمكننا من قياسها ويوضحها الشكل التالي:

الشكل (٣-٥)

الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث في ضوء (الهاشمي، ٢٠٠٩)، (سويسي، ٢٠٠٩)

وسوف يتناول الباحث تلك الأبعاد على النحو التالي:

١- البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية :

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من خلال العلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف، وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية، والتي تشكل أرصدته صور للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها (نوار، ٢٠٠٦) ، وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم تايلور و فايول الذين نظروا للفعالية التنظيمية من جانب اقتصادي محض، والمتمثل في تحقيق المزيد من الإنتاج لكل عامل في التنظيم. (الهاشمي، ٢٠٠٩) .

ومن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في: (سويسي، ٢٠٠٩،

ص ٢٣)

✓ الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.

- ✓ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.
- ✓ تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحى إلي انخفاض التكاليف.
- ✓ الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءً على الأبحاث و التجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.
- ✓ استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود.

٢- البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية :

حيث ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدى تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، والتي تعتبر العوامل الأكثر تفسيراً للفعالية التنظيمية، كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم؛ فالعملية التنظيمية ليست بعداً مادياً فحسب، وإنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية، وقد تبنت المدرسة النيو كلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم التون مايو وماسلو حيث اعتمدوا على مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل والتي تقرر بأن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة. (سويسى، ٢٠٠٩، ص ٣٢)

ومن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في : (الهاشمى، ٢٠٠٩)

- ✓ التحفيز المادي والمعنوي ولا يقتصر على النواحي المادية فقط، حيث يؤثر ذلك في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة .
- ✓ العمل الجماعي فالجماعة لها تأثير قوى في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المنظمة.

- ✓ العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير رسمي.
- ✓ التعرف على حاجات الفرد وتقديم الحوافز التي يمكنها أن تشبع هذه الحاجات.
- ✓ الاهتمام بالاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

٣- البعد النظامي للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيو كلاسيكية، في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات التي تتحكم في الفعالية التنظيمية وذلك راجع إلي عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية.

في هذا السياق برز الاتجاه النظامي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية ومحاولة تجاوز الوضعية المثالية ما يجب أن يكون إلي وضعية حقيقة، ما هو موجود فعلا، ومن أهم المفكرين ورواد هذا الاتجاه برنارد شيبستر و فرمار وورشمان.

ومن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور تتمثل :
(بلقاضى، ٢٠١٠، ص ٩٥)

- ✓ القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية والمتغيرات الهيكلية وتأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي.
- ✓ البحث عن توازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.
- ✓ استمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها إلي المخرجات.

٤- البعد الثقافي للفعالية التنظيمية :

ينظر للفعالية التنظيمية من هذا المنظور من خلال التركيز على القيم التنظيمية، ومصطلح القيم التنظيمية تعني: مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المنظمة، ويؤمن بها مختلف أفرادها، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة،

التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى القيادة الفعالة والاتصال، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة، ومن أهم المفكرين ورواد هذا الاتجاه هم هيرت سيمون و لورين واوشى صاحب نظرية Z في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها.

ومن أهم الجوانب التي تحقق الفعالية التنظيمية: (بلقاضى، ٢٠١٠)

- ✓ الظروف المتاحة للتشجع الإبداع والتجديد المستمر.
- ✓ القدرات التنسيقية بين مختلف الأقسام والإدارات.
- ✓ التوجيهات التي تسمح بمتابعة إنجاز الأهداف المسطرة.
- ✓ طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها.
- ✓ قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح و العلني.
- ✓ الاتصال للقادة كونه أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً/ مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

لقد تعددت واختلفت مداخل دراسة الفعالية التنظيمية وذلك بتعدد وجهات النظر حول وضع مفهوم للفعالية التنظيمية، ولا يوجد مدخل واحد يلائم كل المنظمات لان ذلك يتوقف على معطيات معينة مثل طبيعة النشاط ونوعية البيئة ومستوى الكفاءات المتوفرة وغيره من المعطيات.

وفيما يلي يسلط الباحث الضوء على أهم هذه المداخل، والتي من الممكن أن يتم تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

– المداخل التقليدية – المداخل المعاصرة

أ- المداخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات(سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تسويق هذه

المخرجات ويتم قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات. (سويسى، ٢٠٠٤، ص ١٠)

الشكل (٦-٣)

المدخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث في ضوء (سويسى، ٢٠٠٤)

وفيما يلي شرح لتلك المدخل:

١- مدخل الأهداف:

يعد مدخل الهدف من أولى المدخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بالمخرجات بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى مرضي منها، وينطلق هذا المدخل من عدة افتراضات هي: (عبدالستار، وعمرى، ٢٠٢٠)

- إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها.

- أن تكون تلك الأهداف قليلة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها وتتجنب التضارب فيما بينها.
- كون تلك الأهداف محددة جيداً ومفهومة جيداً من قبل كل أعضاء التنظيم.
- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلاً للقياس.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف، بسيط ومعقد في نفس الوقت، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية، على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يتضح عندما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة.

مؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل: (عبدالستار، وعمروني، ٢٠٢٠)

- مدى ما تحققه المنظمة للمجتمع من أنشطة ومدى انعكاس هذه الأنشطة على حالة المجتمع.
- مدى استجابة المنظمة لحاجات المستفيدين منها فكلما استجابت لحاجات المستفيدين كلما كانت فعالة أكثر.
- مدى استجابة المنظمات لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام وأهداف ومدى تقدير هذه الجهات المشرفة لأداء تلك المنظمات.
- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الرسمية والتنفيذية التي التزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة.
- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الطارئة التي تفرضها الظروف الطارئة حتى تضمن المنظمة لنفسها البقاء والاستقرار.

مشاكل وانتقادات مدخل الأهداف:

من أهم المشاكل التي يواجهها هذا المدخل ما يلي: (Rahim,2001)

- ☒ -تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد يعتبر غير مقبول.

✘ وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق الأرباح

✘ عدم إجماع أو اتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف البعد الزمني في تحديد بعض الأهداف، هل يتم التركيز على المدى القصير أو على المدى الطويل أو عليهما معا.

٢ - مدخل العمليات:

هذا المدخل يعتمد على العمليات التنظيمية الداخلية كخصائص مميزة لتعريف الفعالية، فهو يركز على رؤية الفعالية بلغة عملية بدلاً من حالة نهائية، بمعنى أنه يقيم الفعالية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلاً من التركيز على النتائج أو النهايات، وتعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات، كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين.

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية : (احمد م.، ٢٠٠٨)

- وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق.
- التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.
- توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

انتقادات مدخل العمليات:

ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلي مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره من المداخل واجه انتقادات أبرزها :

☒ صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية .

☒ التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات .

☒ ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.

☒ عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات .

٣ - مدخل موارد النظام:

هذا المدخل يركز على تفاعل المنظمة مع بيئتها، ويعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أن تستغل بيئتها باستقطاب الموارد النادرة والقيمة منها، وتتحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد. (حريم، ٢٠١٠)

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية : (عبدالستار، وعمروني، ٢٠٢٠)

- قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
- كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلي المخرجات.
- قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلي جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.

مشاكل و انتقادات هذا المدخل :

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم فعالية المؤسسات، إلا أنه قد تعرض لبعض الانتقادات منها:

✘ يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية، فمعيار البقاء يتسم بالغموض إلى جانب صعوبة قياسه.

✘ يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية الاستخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

✘ لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، وإنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية.

✘ عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمية كالمنظمات الحكومية.

✘ يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون ذلك على حساب مخرجات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة، ويمكن أيضا أن تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الأفضل.

✘ تعدد مكونات النظام الداخلية والخارجية يعني تعدد قيمها واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة، ووسائل تنفيذها، واختيار تطبيق مقاييس الفعالية.

ب : المداخل المعاصرة لدراسة الفعالية التنظيمية :

تتفادى هذه النماذج عيوب ونقاط ضعف النماذج التقليدية لقياس الفعالية، وقد تم دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تكامل إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية، وأهم هذه المداخل يوضحها الشكل التالي:

الشكل (٣-٧)

المدخل المعاصرة لدراسة الفعالية التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث في ضوء (مراشده، ٢٠٢١)، (Malarewicz, 2012) ، (بن نوار، ٢٠٠٥)

وفيما يلي شرح لتلك المدخل:

١- مدخل النظم:

يركز هذا المدخل في الأساس على مبدأ التفاعل والترابط بين مكونات وعناصر التنظيم التي تعمل في مجملها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، والتي تشكل في مجموعها نظاما متكاملا ومختلفا في خصائصه عن الأنظمة الفرعية. (Malarewicz, 2012)

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية :

- القدرة التفاوضية للمنظمة من خلال تأمين وتوفير مختلف احتياجاتها المادية أو البشرية، في ظل المنافسة التي تفرضها عليها مختلف عناصر البيئة التي تنشط من خلالها.
 - القدرة على الحفاظ على التوازن فيما يخص المعالجة الداخلية لمختلف عملياتها، وبالتالي محاولة الوصول إلي تحقيق أكبر قدر من الأهداف خلال مدة زمنية محددة مسبقا وفق موارد متاحة للمؤسسة.
 - القابلية والسرعة على التكيف والتعامل مع مختلف التغيرات والمستجدات الطارئة، وضرورة إضفاء نوع من المرونة في طبيعة تعاملاتها الداخلية والخارجية.
 - صحة المؤسسة التنظيمية، والتي يقصد بها مستوى الأداء العام والفردى، وكذا طبيعة العلاقات داخل التنظيم، بالإضافة إلي بعض المؤشرات التي تعكس الجو العام داخل المنظمة، مثل حوادث العمل والغيابات ودرجة دوران العمل..
 - كذلك مجمل المؤشرات المعبرة عن المناخ التنظيمي والعلاقات الداخلية ومستويات الاتصال.
 - مستوى الإنتاجية من خلال مقارنة نسب الإنتاج مع حجم المدخلات والتكاليف.
- مشاكل وانتقادات مدخل النظم: (مراشده، ٢٠٢١)

☒ صعوبة قياس بعض المعايير مثل معيار مرونة المنظمة في الاستجابة للبيئة الخارجية.

☒ صعوبة إعطاء نفس الأهمية للوسائل مقارنة بالغايات والأهداف.

٢ - مدخل العناصر الاستراتيجية :

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المنظمة ومحيطها، أي التركيز على الأطراف التي تتعامل معها، ويفترض أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم، فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، إلا أن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المؤسسة، كما أن هذا المدخل يفترض أن المؤسسات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المؤسسات بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بقائها ونجاحها المستقبلي. (السالم، ٢٠٠٠، ص ٤٥)

مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية: (بن نوار، ٢٠٠٥)

- ✓ مدى نجاح المنظمة في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل.
- ✓ المهارة والقدرة على إدارة التناقضات بين كافة الأطراف والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر.
- ✓ القدرة على تحديد كافة الجهات ذات التأثير على المنظمة وكذلك في تحديد القوة النسبية لكل منها.

مشاكل مدخل العناصر الاستراتيجية: (سويسى ع.، ٢٠٠٤، ص ٢١)

إن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي:

- ☒ عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة يؤثر على الفعالية التنظيمية.
- ☒ الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة الهامة التي تقوم بها المؤسسة و هذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.
- ☒ إهمال حقيقة وجود أفراد داخل المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

٣- مدخل القيم المتنافسة:

ظهر مدخل القيم المتنافسة على يد كلا من (كوين وريباغ) الذين تناولوا الفعالية التنظيمية باعتبارها مشكلة إدراكية وجدت بسبب اختلاف المنظرين التنظيميين في إدراكهم لمفهوم الفعالية أو عدم الفعالية، وينطلق هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع؛ إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلي تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر: لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم، ومن هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم يستند هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية إلي عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية وذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم (شنيق، ٢٠٠٨)، فليس غريبا إذا رأيت مالك المؤسسة يقيم فعاليتها بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات، أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق، أو مدير الموارد البشرية ، كما أن هذا المدخل يفترض عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض، لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي انه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم تقضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمه أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفعالية المؤسسة . (السالم، ٢٠٠٠)

ومن جهة ثانية فقد قام كل من " كوين وريباغ " بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و تمكننا التمييز بين نوعين من التوجهات: (بن نوار، ٢٠٠٥)

- **التوجه الداخلي:** يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم.
- **التوجه الخارجي:** يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة مع أطراف التعامل الخارجي.

كما قام الباحثان " كوين وريباغ " من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

- ١- **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
 - ٢- **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى .
- نماذج لقياس الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل:**

١) نموذج العلاقات الإنسانية: هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل.

٢) نموذج النظم المفتوحة: يتم من خلاله تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع العاملين في البيئة الخارجية.

٣) نموذج الهدف الرشيد: ويعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلي: زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية، وتسعى المنظمة إلي تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

٤) نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد كذلك، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلي تحقيق الاستقرار

الداخلي، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

مشاكل وانتقادات مدخل القيم المتنافسة: (عبدالستار، وعمرى، ٢٠٢٠)

☒ طبيعة الأهداف وكيفية قياسها.

☒ أهمية الوسائل وأثرها في إنجاز الأهداف، وأن التركيز على الوسائل قد يعني أهمية أقل لإنجاز الأهداف.

☒ ارتباط تقييم الفعالية بالقيم الشخصية للفرد المقوم وتفضيلاته ورغباته، لذي فالفعالية وفقا لهذا المدخل هي موضوع شخصى تقويم الفعالية وفقا لهذا المدخل قد يشير إلى قيم هؤلاء الأفراد المقيمين وليس للفعالية التنظيمية بذاتها.

☒ يعد مدخل القيم المتنافسة في معظم تصوراته نموذجا نظريا، يحتاج إلى اختبار فرضياته عمليا ليتمكن التأكد من قدرته كنموذج للتحليل التنظيمي، وعلى معالجة كثير من المشاكل التنظيمية التي يدعي النموذج القدرة على إحتوائها.

خامساً/ أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية : (سلاطنية، واخرون، ٢٠١٣، الصفحات ٤٠-٤١)

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سريز روبك وشركائهم مثلا مهما: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم .

❖ توسيع العمل:

تشجيع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور.

❖ تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات .

❖ الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية .

❖ زيادة فعالية الاتصال :

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها :

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلي ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات .
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العامل والمنفذين الصاعدة إلي المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

المبحث الثالث

العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية وأهم التجارب الدولية في مجال الحوكمة

أولاً/ علاقة الحوكمة بالفعالية التنظيمية: (بن زعدة، ٢٠١٩)

الحوكمة الرشيدة هي أساس وعنصر مهم في الإصلاح الإداري الذي يهدف إلى زيادة فعالية وكفاءة الإدارة في القطاعين (العام- الخاص) مما يؤدي لزيادة الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل التكاليف لأدنى مستوى، وهناك تأثير إيجابي قوى ومباشر للحوكمة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الحكومية، وبالتالي على الاقتصاد القومي بشكل عام، فقواعد الحوكمة الرشيدة هي التي تضمن سلامة الأنظمة الحكومية وكفاءتها وبما يعزز من فعالية الأداء الحكومي وثقة المواطنين بالخدمات الحكومية ويساهم في الحفاظ على المال العام.

ويكمن التأثير القوي للحوكمة على الفعالية التنظيمية من خلال تأثير الحوكمة المباشر على كلا من:

- أداء المؤسسة - استمرارية المؤسسة

١- الحوكمة وأداء المؤسسة:

إن الممارسات السليمة للحوكمة المؤسسية ستساعد الهيئات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل، من خلال عدة طرق:

أ- من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الهيئات، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي المشتريات، فإن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الدولة، وتآكل قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

ب- إن إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة الهيئات الحكومية من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ القرارات بناءً على أسس سليمة، وهذا سيساعد الهيئات الحكومية على جذب الاستثمارات بشروط جيدة، وعلى تحسين كفاءة أداء الهيئة.

ت- من خلال تبني معايير الشفافية في التعامل مع العملاء ومع الموظفين وكافة الأطراف، فإن الحوكمة المؤسسية السليمة تساعد منع حدوث الأزمات .

ث- تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة المؤسسية لحماية حقوق كافة الأطراف أصحاب المصالح ، تفتح أمامها أبواب عدد اكبر من المستثمرين.

وبالتالي فإنه يمكن للحوكمة تحسين أداء المؤسسات من خلال دورها في:

زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي- زيادة قيمة المؤسسة- تخفيض مخاطر الأزمات- تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح.

٢- الحوكمة واستمرارية المؤسسة:

يعتبر مفهوم الحوكمة المؤسسية مفهوم مرتبط بمدى خدمة جميع المؤسسات للمجتمع والدولة، وكيف يتم النهوض بالدولة من خلال تطبيق نظام الحوكمة في جميع المؤسسات، ويعتبر التزام هذه المؤسسات جميعاً بأنظمة الحوكمة

المرتبطة بقطاعاتها أداة لضبطها والمحافظة على ممتلكاتها، فهي أداة رفع لقيمة المؤسسة، وأداة نهوض بالدولة بشكل عام، حيث أن الهدف الأساسي من قواعد الحوكمة المؤسسية المحافظة على بقاء الهيئات والمؤسسات. إن تنظيم الأعمال المالية من خلال وضع أنظمة محكمة وضابطة للأمور المالية والإدارية للهيئات والمؤسسات الحكومية، وتوضيح العلاقة بين كافة الأطراف أصحاب المصالح بها، ووضع سياسات الضبط الداخلي للعمل المالي، ووسائل الإفصاح والشفافية، وتحديد معايير خاصة بالتدقيق الداخلي، وتقييد الهيئات والمؤسسات بالعمل المالي وفق المعايير المحاسبية المتعارف عليها، فإن ذلك يساعد على ضمان استمراريتهما وتقديمها.

كما إن تبني بعض آليات الحوكمة أمر مفيد للمؤسسات، والذي يتمثل في حماية المؤسسة من التعثر المالي. (Seema, Kamran, & Darren, 2015) إن الحوكمة تعد وسيلة رقابية فعالة، من شأنها الكشف بل وتجنب الاختلالات الهيكلية في المؤسسات، والتي منها عدم الإفصاح الكامل والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية، فضلا عن عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للمؤسسات والتي تؤدي إلي افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية، التي تتضمنها التقارير المالية للمؤسسات في الأسواق المالية، وحماية حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة، إذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها، فهي علاج حقيقي ووقائي للمؤسسات؛ إذًا فالحوكمة المؤسسية جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للإدارة، ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية المؤسسة. (مسعداوي، ٢٠١٣)

كما أن الحوكمة تساعد على تجنب الانهيارات المالية وتساعد على استقرار الأسواق المالية، فقصور نظم إدارة المؤسسات وضعف الرقابة على أداء الإدارات بالمؤسسات يؤدي إلي تفاقم مشكلات الإدارة ويؤدي لتجاوزات محاسبية ومالية ،

وهو ما ساهم بشكل كبير في حدوث تلك الانهيارات والأزمات المالية العالمية مرورا بالأسواق الآسيوية أو الأمريكية العالمية . (خضر، ٢٠٢١).

ثانيا: أهم التجارب في مجال الحوكمة: (بومدين، ٢٠٢٢)

١- تجربة ماليزيا:

تعتبر التجربة الماليزية من التجارب الناجحة القليلة التي يجب النظر إليها بعمق، ودراسة مستفيضة، والتمعن في رحلتها التنموية وحكمها الراشد، وما كان يمكن لهذه النهضة أن تتحقق إلا بوجود رغبة حقيقية وإرادة سياسية واضحة للقيادة والشعب، ويمكن تلخيص هذه الإرادة في جملة واحدة قالها مهاتير محمد: " أيها الماليزي ارفع رأسك ناظرا إلى المستقبل.

لقد استطاع الماليزيون تطوير عقد اجتماعي متميز فيه قيم الديمقراطية الغربية مع القيم الماليزية الآسيوية الإسلامية، وهو أحد عناصر نجاح التجربة الماليزية، ومن خلاله تم الاعتراف بالتنوع العرقي والديني والطائفي، والعمل على معالجة الاختلافات الموجودة بين هذه التكوينات من أجل تحقيق التعايش السلمي وتحسين مستويات الاستقرار السياسي والاجتماعي، وتجسيد مبادئ الحوكمة، وقد أسهم وجود قيادات سياسية في صورة الدكتور مهاتير محمد، الذي ترأس الحكومة خلال الفترة من (١٩٨١-٢٠٠٣) برؤيته المسماة (رؤية ٢٠٢٠) المرتكزة على التعليم باستخدام نموذج اليابان وكوريا الجنوبية، وإنجاز البنية التحتية كالطرق السريعة والمطارات، وتكريس وحماية حقوق كل المكونات الاجتماعية دون

تميز، وفتح باب المشاركة في المسؤولية والحياة السياسية لمختلف القوى والتيارات الفاعلة، كما أن مرونة النظام السياسي مكنته من استيعاب الاختلافات والتباينات العرقية والطائفية الموجودة في المجتمع، وترسيخ مفهوم المواطنة والوحدة الوطنية، هذه الرؤية الاستراتيجية لمدة ٣٤ عاما حدد بها الدكتور مهاتير تطلعات ماليزيا لتحقيق الهدف المتمثل في الوصول لدولة متطورة بالكامل ، ومن أجل تعزيز هذا وضعت النخبة الحاكمة الماليزية وعلى رأسها مهاتير محمد ضمن أولوياتها مجموعة من النقاط على النحو التالي:

- الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في معالجة القضايا المتعلقة بالفساد و النزاهة في مختلف القطاعات.
- تنمية وتطوير العلاقات العرقية، ومعالجة قضية عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية.
- التوزيع العادل للثروة، وإصلاح مستوى واستدامة جودة حياة الماليزيين.
- تنمية الموارد البشرية والتضامن القومي.
- تقوية قدرات البلاد المؤسساتية والتنفيذية.
- خلق مجتمع يتميز بالنضج الديمقراطي المحلي لتلبية المتطلبات الواقعية للمجتمع.
- كما أن المشروع استشراف تسعة تحديات تواجه المسار التنموي وهي:
- تأسيس مجتمع موحد ومتكامل عرقيا.
- الاعتماد على النفس، وإعطاء صورة إيجابية.
- تطوير الممارسة الديمقراطية.
- التأسيس لمنظومة قيمية إيجابية.
- خلق مجتمع ليبرالي متسامح.
- التأسيس لمجتمع يحترم العلم ويقده.
- تدعيم الأسرة وتقويتها.
- التوزيع العادل للثروة، والنأي عن العرقية في التوزيع.

- التأسيس للاقتصاد تنافسي للمساهمة في تطوير المجتمع.
أضاف مشروع الحكومة الإلكترونية في ماليزيا وما يهدف إليه من زيادة
قابلية الولوج والتفاعلية، السرعة في الحصول على الخدمات، وشفافية
الخدمات الحكومية، دورا مهما في إرساء بعضا من مبادئ الحوكمة وقد
قسم المشروع إلى ثلاثة عناصر (خدمات الغد- حكومة بدون ورق- حساب
واحد ماليزي)

وتعتبر ماليزيا من بين الدول النامية القليلة التي استطاعت أن تحقق نتائج مقبولة في
حوكمة مؤسساتها الحكومية على المستويين الوطني والمحلي.

٢- تجربة الإمارات العربية المتحدة:

تعد الإمارات من الدول الرائدة في تطبيق الحوكمة من خلال استخدام الفلسفة المبنية
على التكنولوجيا والذكاء كمدخل لتحقيق العديد من مبادئ الحوكمة على النحو التالي:

في عام ٢٠١٥ تم تأسيس مكتب دبي الذكية، واسند إليه مهمة الإشراف على عملية
التحول الذكي وتحقيق رؤية القيادة في دبي ، وتتولى دبي الذكية مد وأصر التعاون
والتنسيق بين الشركاء من القطاعين الحكومي والخاص تتدرج تحتها مؤسسة بيانات
دبي، ومؤسسة حكومة دبي الذكية، وتتولى تبني الابتكارات التكنولوجية، لجعل دبي
المدينة الأكثر كفاءة وتكاملا وأمانا وتأثيرا، ومن خلال القانون رقم ١ لسنة ٢٠٢٠ أعيد
تسمية "مكتب دبي الذكية" إلى "دائرة دبي الذكية".

وتعد مؤسسة حكومة دبي الذكية Government Smart Dubai الذراع التقني
لمبادرة "دبي الذكية" التي تسعى لتحويل دبي إلى المدينة الأذكى والأسعد في العالم،
ونظرا لأن المؤسسة تعمل تحت مظلة "مكتب دبي الذكية" فإن رؤيتها تتناسق معه
وتتمثل في جعل دبي أسعد مدينة على وجه الأرض، حافظت مؤسسة "حكومة دبي
الذكية" على ريادتها في توفير حلول المدينة الذكية منذ العام ٢٠٠٠ عندما تم إطلاقها
تحت مسمى "حكومة دبي الإلكترونية"، في دبي يتم استخدام قنوات الاتصال الجديدة
مع المواطنين مثل "الحكومة الإلكترونية" أو "الديمقراطية الإلكترونية" علاوة على ذلك

تستخدم الحكومة الذكية دبي إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة خدمات اللوجستيك، الأمن والسلامة والطاقة.

وبالاستعانة ببعض المؤشرات خلال سنة ٢٠١٨ يمكن الإشارة إلى إنجازات إمارة دبي في التحول لمدينة ذكية كآتي:

- **مؤشر قدرة البنية التقنية للمدن الذكية** هو مقياس بحد أقصى ٣٨ نقطة، ويقاس مدى جاهزية البنية التقنية للمدينة الذكية، بلغت دبي ١٧.٣ درجة واحتلت المركز الخامس عالمياً .

- **مؤشر انتشار التطبيقات في المدن الذكية** هو مقياس بحد أقصى ٥٥ نقطة، يقاس هذا المؤشر مدى توفر التطبيقات الذكية التي تضمن حصول المواطن على الخدمات، وبلغت مدينة دبي ١٦.٨ درجة واحتلت المركز الرابع عالمياً.

- **مؤشر الوعي واستخدام التطبيقات ومدى الرضا** هو مقياس بحد أقصى ٣٠ نقطة، يقاس هذا المؤشر مدى وعي المواطن وتفاعله مع التطبيقات الإلكترونية المستخدمة في إطار المدن الذكية، وبلغت مدينة دبي ١٦.٦ درجة.

كما أنه وبعد ديسمبر ٢٠٢١ تم التخلص من آخر ورقة معاملات في دبي مع المتعاملين أو الموظفين فيما بينهم، حيث أن مختلف الخدمات الحكومية محوسبة ومتوفرة على تطبيق "دبي الآن" على الهاتف المحمول والذي يساعد المواطنين على تسهيل فواتيرهم وتتبع تأشيراتهم وتجديد رخصهم، هذا وتم إطلاق مبادرة "ختم ١٠ % لا ورقية، إذ يتم منح هذا الختم للدوائر والمؤسسات الحكومية باستخدام التطبيقات لتقديم خدماتها بدلاً من الأوراق، وهذا ما يحقق قدراً كبيراً من الشفافية والفعالية واستدامة الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين والزائرين.

وأسفرت نتائج تقييم مستوى الحوكمة لعام ٢٠٢٠ عن النتائج التالية:

إدارة الموارد بكفاءة وفعالية: ٩١.٦٧%.

الشفافية والمساواة والمساءلة: ٨٧.٢٥%.

التشريعات والسياسات: ٩٠.٤٧%.

المشاركة: ٨٨.٢٠%.

التخطيط الاستراتيجي: ٩٣.١٧%.

الهيكل التنظيمي: ٩١.٣٣%.

وهذا يشير إلى أن بلدية دبي تطبق الحوكمة بكفاءة عالية.

ومن خلال ما سبق، يتبين أن مدينة دبي الذكية برؤيتها الاستراتيجية تريد تحقيق جملة من المعايير والمبادئ في مقدمتها الشفافية والتفاعلية والاستجابة، من خلال مؤشر انتشار التطبيقات ومؤشر مدى الرضا على هذه التطبيقات من قبل المواطنين، وهي من صلب ركائز ومبادئ الحوكمة، وعليه فإن هذه التجربة الفريدة ورغم قصرها، إلا أنها حققت العديد من مبادئ الحوكمة.

٣- تجربة تونس:

تشكل تونس حالة مثالية لدراسة هياكل اللامركزية والحوكمة، ليس فقط لأنها قصة النجاح الوحيدة للانتفاضات العربية، ولكن أيضا لأن البلد تخلى عن حكم مركزي موروث عن الأنظمة السابقة، وهذا من خلال عملية التحول الديمقراطي بعد ٢٠١١، ودستور ٢٠١٤ وقانون الجماعات المحلية لسنة ٢٠١٨، حيث وسعت رسميا هيئات صنع القرار المحلي، ومنحت مشاركة نشطة للمواطنين، بحيث يتفاعل المجتمع المدني مع المجلس البلدي من خلال الجلسات التمهيديّة والعادية التي تعقد على الأقل أربع مرات في السنة، كما يمكن للمواطنين تقديم مطالبهم والإشراف على أنشطة المجلس.

هذا المخاض الديمقراطي الذي شهدته وتشهده تونس تبعه إصلاح مؤسسي وقانوني هام، ونبذاه من نص الفصل ١٣٩ من دستور تونس لسنة ٢٠١٤ والذي جاء فيه: "تعتمد الجماعات المحلية آليات الديمقراطية التشاركية، ومبادئ الحوكمة المفتوحة،

لضمان إسهام أوسع للمواطنين والمجتمع المدني في إعداد برامج التنمية ومتابعة تنفيذها طبقا لما يضبته القانون" ومن هنا فإن أساس الديمقراطية محليا يتمثل في المشاركة الفعالة للمواطنين والمجتمع المدني في عملية التنمية من جهة، وإدارة الشأن المحلي بصفة منفتحة تسمح لهؤلاء من متابعة وتقييم أعمال الجماعات المحلية المنتخبة ومساءلة المسؤولين، غير أن الديمقراطية التشاركية لا ترمي إلى الحل محل الديمقراطية التمثيلية بل إلى تكميلها، ويتبين بالفعل أنه غالبا ما يعتبر المستوى المحلي ك مجال للمشاركة و المستوى الأكثر ملاءمة لاستعادة المواطنين لسلطتهم

وفي هذا السياق فإن القانون الأساسي رقم ٢٠١٨/٢٩ المتعلق "بمجلة الجماعات المحلية" في تونس والمؤرخ في ٩ مايو ٢٠١٨ هو الذي يحدد الآلية التطبيقية للفصل ١٣٩ من الدستور، أي كيفية مشاركة المواطنين والمجتمع المدني في إعداد مشاريع التنمية ومتابعة تنفيذها، كما اعتمد هذا القانون و للمرة الأولى "الاستفتاء المحلي التقريبي" الملزم الذي يتم بمبادرة من السلطات المحلية، أو بمبادرة من عُشر مواطني الجماعة المحلية حول البرامج والمشاريع وإعداد مخططات التنمية والاستثمار.

وعليه دعمت الحكومة التونسية مبادئ إشراك المواطنين، واعتماد آليات الديمقراطية التشاركية ومبدأ التدبير الحر للبلديات، وفي إطار تنفيذ الأحكام الدستورية المنصوص عليها بالباب السابع من الدستور، تم إطلاق "برنامج التنمية الحضرية والحكومة المحلية" في أكتوبر ٢٠١٥ من قبل صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية، بالتعاون مع الإدارة العامة للجماعات الإقليمية، ومركز التكوين ودعم اللامركزية، والبنك الدولي، ويقدم البرنامج الخبرة والتكوين قصد اعتماد أساليب التشاركية، وفي هذا الإطار، وضعت جميع الجماعات الإقليمية برنامجها الاستثماري لسنة ٢٠١٦، حيث أن إسناد مساعدات الاستثمار مشروطة باعتماد التشاركية، و يعد إصلاح مساعدات الاستثمار الإجراء الاستراتيجي الرئيسي المعتمد من قبل الحكومة التونسية في إطار هذا البرنامج، وكذا تحسين شفافية تنفيذ الاستثمارات المحلية. وأيا كانت الأشكال التي تتخذها الديمقراطية التشاركية المحلية، فإن الشرط المسبق والضروري هو قيام السلطات المحلية بالاتصال بالسكان على نطاق واسع بهدف إعلامهم بالسياسات البديلة

والأكثرها شفافية، وهنا يكمن أساس "الحكومة المفتوحة" إذ يوجد ترابط بين الشفافية والمشاركة: فالشفافية تمكن من ضمان نفاذ العموم للمعلومات المتعلقة بالسياسات المحلية، أما المشاركة فتمنحهم إمكانية النفاذ إلى مسارات اتخاذ القرار المتعلقة بتلك السياسات، وعليه أصبح الحق في النفاذ إلى المعلومة في تونس الآن حقا دستوريا ينص عليه الفصل ٣٢ من الدستور إذ: "تضمن الدولة الحق في الإعلام والحق في النفاذ إلى المعلومة " وقد وضع القانون الأساسي المؤرخ في ٢٤ مارس ٢٠١٦، المتعلق بالحق في النفاذ إلى المعلومة أساليب ممارسة هذا الحق الجديد، كما أن الأمر الحكومي رقم ٣ لسنة ٢٠٢١ المتعلق بـ "البيانات العمومية المفتوحة" خاصة في فصله الأول أكد على الهدف من نشر البيانات الحكومية كالتالي - :

- تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة.
- دعم مشاركة العموم في إعداد السياسات العامة ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- تحديث الإدارة وتحسين جودة ونجاعة الخدمات العمومية.
- المساهمة في وضع الإطار الملائم لدفع التنمية الاقتصادية وخلق فرص تشغيل إضافية خاصة من خلال تحفيز إحداث المؤسسات الناشئة التي تعمل على تطوير استعمالات جديدة ومبتكرة بالاعتماد على البيانات العمومية.

تبنيت الدولة التونسية مبدأ الشفافية والإفصاح بوضوح بعد ثورة ٢٠١١، من خلال المرسوم التشريعي رقم ١١-٤١ المؤرخ في ٢٦ مايو ٢٠١١ المتعلق بالحصول على الوثائق الإدارية للهيئات العامة، المعدل بالمرسوم رقم ١١-٥٤ المؤرخ ٢٢ يونيو ٢٠١١، والذي أعطى الحق للمواطنين في الوصول إلى المعلومات التي تحتفظ بها الهيئات العامة، وكذا الإفصاح التلقائي خاصة ما تعلق بميزانية الدولة،

في سياق تعزيز الشفافية في مجال المالية المحلية قامت الحكومة التونسية ومجموعة من المجتمع المدني بتأسيس "اللجنة المشتركة لشفافية الموازنة" عام ٢٠١٤، وأتبعتها في عام ٢٠١٥ بتطوير بوابة الميزانية المفتوحة التي تنشرها وزارة المالية، وعليه يبدو من المرجح أن تفتح هذه الأحكام الوصول إلى المعلومات على نطاق واسع خاصة المالية منها والمتعلقة بالميزانية العمومية. كما وضعت الحكومة التونسية هيئات

دستورية مستقلة من خلال دستورها لسنة ٢٠١٤ هي: الهيئة العليا المستقلة للانتخابات ٢١٦، هيئة الاتصال السمعي البصري، هيئة حقوق الإنسان، هيئة التنمية المستدامة وحقوق الأجيال القادمة، إلا أن أبرزها هي "هيئة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد"، بحيث تسهم هذه الأخيرة حسب الدستور في رسم سياسات الحوكمة الرشيدة ومنع الفساد وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، من خلال هذا يتبين أن الحكومة التونسية تولي اهتمام كبير للحوكمة على المستويين الوطني والمحلي، وكذلك مكافحة الفساد كشرط أساسي لتحقيق الحوكمة المنشودة، وقد تبع تثبيت هذه الهيئة دستوريا، قانونا أساسيا يتعلق بالإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين تحت رقم ١٠/١٧ مؤرخ في مارس ٢٠١٧ ليضاف إلى ترسانة قانونية المراد منها محاصرة هذه الآفة وتجسيد مبادئ الحوكمة .

وأنجز المعهد الوطني للإحصاء، المسح الوطني حول "نظرة المواطن إلى الأمن والحريات و الحوكمة المحلية " نهاية ٢٠١٧، وشمل ٤٥٠٠ أسرة، ليضاف لمجهودات الحكومة التونسية في مجال الحوكمة المحلية، وبعدما كان قد أنجز البحث الميداني الأول نهاية سنة ٢٠١٤، وذلك بهدف إنتاج مؤشرات حول عدد من الميادين المتصلة بالرشوة والفساد ومقومات الحوكمة، في الميادين المتصلة بالمشاركة السياسية والحريات العامة والمسائل الرشيدة بمختلف عناصرها، كما ستمكن نتائج المسح من توفير العديد من المؤشرات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، ودراسة ديناميكية موضوع الأمن والسلم والحوكمة وتحليله بعمق، قصد رسم توجهات واستراتيجيات وأهداف لمتابعة وتقييم وتقويم المجهودات المبذولة من قبل المجموعة الوطنية في مجال الحوكمة ومقاومة الفساد والرشوة.

كما قامت الحكومة التونسية والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والهيئة الوطنية للقضاء العدلي، ونقابة الصحفيين، بتاريخ ٩ ديسمبر ٢٠١٦ بتوقيع "ميثاق الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرشيدة ومكافحة الفساد"، وخطة تنفيذها بين (٢٠١٦/٢٠٢٠)، والغاية الأولى من تطبيقها هو إرساء تغيير فاعل وملمس في مجال الحوكمة الرشيدة،

ومقاومة الفساد وتدعيم الشفافية والنزاهة والنفاز للمعلومة، فضلاً عن المساءلة والمحاسبة دون الإفلات من العقاب.

وإذا ما تكلمنا عن الميزانية التشاركية كأحد دعائم المشاركة محلياً، فإن تجربة تونس في هذا المجال بدأت منذ عام ٢٠١٣ باختبار ١٩ ميزانية بلدية (قابس، منزل بورقيبة والمرسى... الخ)، ففتحت بذلك هذه البلديات جزءاً من ميزانيتها لقرار المواطنين، بمبالغ تتراوح بين ١٠٠٠٠٠٠ دينار و ٥٥٠٠٠٠٠ دينار، كما تم دعم هذه التجارب من قبل الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وصندوق الأمم المتحدة للديمقراطية مع تحفيز العديد من الجمعيات الوطنية والمحلية.

من خلال ما تم ذكره عن تجربة تونس في مجال تطبيق الحوكمة محلياً، تبقى تجربة فريدة من نوعها لدراسة هياكل اللامركزية والحوكمة المحلية، وملهمة خاصة لبلدان أخرى من العالم الثالث خاصة مصر، وهذه الإصلاحات الجديدة التي تقوم بها تونس، وتبنيها لعديد مبادئ الحوكمة المحلية، خاصة في مجال الميزانية تبقى تجربة فنية، غير أنها جديرة بالمتابعة والاهتمام في انتظار تقييم مخرجات إصلاحاتها مستقبلاً.

أهم الدروس المستفادة من التجارب الدولية:

- ضرورة وجود شراكة مع كافة الأطراف وبخاصة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في معالجة القضايا المتعلقة بالفساد و النزاهة في مختلف القطاعات.
- هناك أهمية بالغة لوجود منظومة قيم مجتمعية إيجابية يلتزم بها الجميع تعلى من قيمة العلم، وتعمل على خلق مجتمع متسامح ومتماسك وقوى.
- مراعاة العدالة الاجتماعية والتوزيع العادل للثروة، والنأي عن العرقية في التوزيع.
- دعم وتعزيز البيئة الاقتصادية القائمة على المنافسة العادلة للمساهمة في تطوير المجتمع.

- ضرورة التوسع في تطبيق الحكومة الإلكترونية وما تهدف إليه من زيادة قابلية الولوج والتفاعلية، السرعة في الحصول على الخدمات، وشفافية الخدمات الحكومية.
- يجب تبني الابتكارات التكنولوجية، التي تساعد على التوسع في انتشار المدن الذكية، وتطبيق مفاهيم الحكومة التي تتمتع بالذكاء، وتصبح الأكثر كفاءة وتكاملاً وأماناً وتأثيراً.

خلاصة الفصل الثالث:

تتناول هذا الفصل الحديث عن الفعالية التنظيمية من حيث (تعريفها & خصائصها & وأهميتها)، والعلاقة بين الفعالية والكفاءة كما تناولنا الحديث عن المؤشرات الداخلية والخارجية للفعالية التنظيمية وأهم العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية. وتطرق الفصل الحديث عن أهم المداخل التقليدية والحديثة لدراسة الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية. وتبين من خلال استعراض تلك العناصر أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار. فضلا عن أن فعالية المنظمة موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وقد يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراستها تبعا لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال . هذا وقد اتضح جليا خلال هذا الفصل أن فعالية المنظمة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ حيث ارتبط مفهوم الفعالية بكل ظاهرة إدارية سعياً وراء فهم نجاح أو فشل المنظمات في تأديتها لإعمالها، وانتهى الفصل ببيان العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية ، فضلا عن

استعراض أهم التجارب الدولية في مجال تطبيق الحوكمة وتحديدًا (التجربة الماليزية- التجربة الإماراتية- التجربة التونسية).

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

(الهيئة القومية للبريد)

المبحث الأول

النتائج الإحصائية

أولاً: وصف العينة: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية :

جدول رقم (٤-١) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	291	78.6
	أنثى	79	21.4
السن	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	25	6.8
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	163	44.1
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	141	38.1
	٥٠ عام فأكثر	41	11.1
المؤهل العلمي	متوسط	18	4.9

4.9	18	فوق متوسط	
63.5	235	بكالوريوس / ليسانس	
26.8	99	دراسات عليا	
7.3	27	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
10.5	39	إدارة وسطى	
19.7	73	إدارة إشرافية	
62.4	231	وظائف نمطية	
10.3	38	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
11.9	44	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
23.2	86	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
21.4	79	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	
19.2	71	من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة	
14.1	52	٢٥ سنة فأكثر	
100	370	Total	الإجمالي

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- من حيث النوع:

بلغ عدد الذكور في العينة (٢٩١) بينما بلغ عدد الإناث (٧٩) وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة (٧٨.٦%) ونسبة الإناث (٢١.٤%).

٢- من حيث السن:

- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة (٢٥) فرد بنسبة (٦.٨%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة (١٦٣) فرد بنسبة (٤٤.١%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (١٤١) فرد بنسبة (٣٨.١%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم ٥٠ عام فأكثر (٤١) فرد بنسبة (١١.١%) من إجمالي عدد العينة.

٣- من حيث المؤهل التعليمي:

- بلغ عدد أفراد العينة الحاصلين على شهادة مؤهل متوسط (١٨) فرد بنسبة (٤.٩%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الحاصلين على شهادة مؤهل فوق متوسط (١٨) فرد بنسبة (٤.٩%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الحاصلين على شهادة مؤهل عالي (بكالوريوس/ ليسانس) (٢٣٥) فرد بنسبة (٦٣.٥%) من إجمالي عدد العينة .
- بلغ عدد أفراد العينة الحاصلين على شهادة دراسات عليا (٩٩) فرد بنسبة (٢٦.٨%) من إجمالي عدد العينة.

٤- من حيث المستوى الوظيفي:

- بلغ عدد أفراد العينة من الإدارة العليا (رئيس قطاع/ مدير عام) عدد (٢٧) فرد بنسبة (٧.٣%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة من الإدارة الوسطى (مدير إدارة) عدد (٣٩) فرد بنسبة (١٠.٥%) من إجمالي عدد العينة .
- بلغ عدد أفراد العينة من الإدارة الإشرافية (رئيس قسم) عدد (٧٣) فرد بنسبة (١٩.٧%) من إجمالي عدد العينة .
- بلغ عدد أفراد العينة من ذوى الوظائف النمطية (مفتش، فاحص، موظف مكتب، محاسب ٠٠٠ الخ) عدد (٢٣١) فرد بنسبة (٦٢.٤%) من إجمالي عدد العينة.

٥- من حيث عدد سنوات الخبرة:

- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت سنوات خبراتهم من اقل من (٥) سنوات (٣٨) فرد بنسبة (١٠.٣%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت سنوات خبراتهم من (٥) سنوات إلي اقل من (١٠) سنوات (٤٤) فرد بنسبة (١١.٩%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت سنوات خبراتهم من (١٠) سنوات إلي اقل من (١٥) سنة (٨٦) فرد بنسبة (٢٣.٢%) من إجمالي عدد العينة.

- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت سنوات خبراتهم من (١٥) سنة إلى اقل من (٢٠) سنة (٧٩) فرد بنسبة (٢١.٤%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت سنوات خبراتهم من (٢٠) سنة إلى اقل من (٢٥) سنة (٧١) فرد بنسبة (١٩.٢%) من إجمالي عدد العينة.
- بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت سنوات خبراتهم من (٢٥) سنة فأكثر (٥٢) فرد بنسبة (١٤.١%) من إجمالي عدد العينة.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق الثبات والاتساق الداخلي لها، بغرض التعرف على مدى قدرة هذه الاستمارة على الاستدلال والصلاحية. وقد جاءت النتائج كما يلي:

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التأكد الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بمعهد التخطيط القومي، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللاستبانة ككل، ومناسبة صياغة كل عبارة.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية، ويوضح الجدول (٤-٢) وصف أداة الدراسة النهائية.

جدول (٤-٢)

وصف أداة الدراسة النهائية

أبعاد الحوكمة	عدد العبارات
الشفافية	7
المشاركة	3
المساءلة	7
سيادة القانون	5
الكفاءة	3
إجمالي عبارات أبعاد الحوكمة	25
إجمالي عبارات الفعالية التنظيمية	18

المصدر/ من إعداد الباحث

٢- التحقق من ثبات أداة الدراسة:

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام طريقة معامل الفا- كرونباخ من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي أن قيمة معامل الثبات اعلى من ٦٠% وهو الحد الأدنى لمعامل الفا- كرونباخ وبناء عليه يمكن القول أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالثبات وذلك على النحو التالي:

أ- الفا- كرونباخ لأبعاد الحوكمة

جدول رقم (٤-٣)

قيمة معامل ثبات المقاييس(الفا- كرونباخ) لأبعاد الحوكمة

أبعاد الحوكمة	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	مستوى الثبات
الشفافية	7	0.834	عال
المشاركة	3	0.870	
المساءلة	7	0.867	
سيادة القانون	5	0.847	
الكفاءة	3	0.779	
المقياس الإجمالي	25	0.924	عال

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي
يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0.924)، كما أن معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت في الفترة ما بين (0.779-0.870)، ويشير تحليل الثبات إلي الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

ب-الفا- كرونباخ لأبعاد الفعالية التنظيمية:

جدول رقم (4-4)

قيمة معامل ثبات المقاييس(الفا - كرونباخ) لأبعاد الفعالية التنظيمية

البعد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	مستوى الثبات
الفعالية التنظيمية	18	0.939	عال

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة جاءت جميعها مرتفعة؛ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0.939)، ويشير

تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

٣- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات الاستبانة تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 2012) فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح الجدول (٤-٥)، (٤-٦) نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٤-٥) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوكمة بالدرجة الإجمالية للمقياس

الشفافية			المشاركة			المساعدة			سيادة القانون			الكفاءة		
العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة

0.0	0.73	23	0.0	0.79	18	0.0	0.58	11	0.0	0.86	8	0.0	0.77	1
0.0	0.62	24	0.0	0.80	19	0.0	0.74	12	0.0	0.83	9	0.0	0.53	2
0.0	0.85	25	0.0	0.80	20	0.0	0.74	13	0.0	0.73	10	0.0	0.72	3
			0.0	0.65	21	0.0	0.76	14				0.0	0.64	4
			0.0	0.57	22	0.0	0.77	15				0.0	0.58	5
						0.0	0.72	16				0.0	0.75	6
						0.0	0.65	17				0.0	0.53	7
0.79			0.811			0.899			0.734			0.90	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- صلاحية جميع العبارات الخاصة ببعء الشفافية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (٠.٥٣ ، ٠.٧٥) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (٠.٠٥) بمعنى ان هذه القائمة تصلح لتجميع بيانات عن بعد الشفافية.
- صلاحية جميع العبارات الخاصة ببعء المشاركة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (٠.٧٣ ، ٠.٨٦) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (٠.٠٥) بمعنى ان هذه القائمة تصلح لتجميع بيانات عن بعد المشاركة.

- صلاحية جميع العبارات الخاصة ببعد المساواة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (٠.٥٨، ٠.٧٧) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (٠.٠٥) بمعنى ان هذه القائمة تصلح لتجميع بيانات عن بعد المساواة والمحاسبة.
- صلاحية جميع العبارات الخاصة ببعد سيادة القانون حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (٠.٥٧، ٠.٨٠) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (٠.٠٥) بمعنى ان هذه القائمة تصلح لتجميع بيانات عن بعد سيادة القانون.
- صلاحية جميع العبارات الخاصة ببعد الكفاءة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (٠.٦١، ٠.٨٥) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (٠.٠٥) بمعنى ان هذه القائمة تصلح لتجميع بيانات عن بعد الكفاءة.
- كما أن هناك ارتباط عال جداً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين أبعاد الحوكمة والدرجة الكلية للحوكمة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٣، ٠.٩٠) وجميعها دالة إحصائياً وتدل على اتساق أبعاد الحوكمة مع الدرجة الكلية للحوكمة.

جدول رقم (٤-٦)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفعالية التنظيمية بالدرجة الإجمالية للمقياس

الفعالية التنظيمية

الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
0.00	0.728	15	0.00	0.778	8	0.00	0.666	1
0.00	0.663	16	0.00	0.474	9	0.00	0.665	2
0.00	0.704	17	0.00	0.658	10	0.00	0.723	3
0.00	0.548	18	0.00	0.76	11	0.00	0.751	4
			0.00	0.767	12	0.00	0.623	5
			0.00	0.637	13	0.00	0.655	6
			0.00	0.716	14	0.00	0.738	7

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق: صلاحية جميع العبارات الخاصة ببعء الفعالية التنظيمية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (٠.٤٧٤، ٠.٧٧٨) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (٠.٠٥) بمعنى ان هذه القائمة تصلح لتجميع بيانات عن بعد الفعالية التنظيمية.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

١- الإحصاءات الوصفية للحوكمة:

١-١ الإحصاءات الوصفية للشفافية: يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٧)

الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس الشفافية والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تتبنى الهيئة سياسة للشفافية تضمن الكشف في الوقت المناسب عن المسائل الجوهرية المتعلقة بالهيئة.	2.37	0.741	31.26
٢	تقوم الهيئة بإتاحة كافة اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها داخل الهيئة لكافة العاملين بها.	2.78	0.462	16.61
٣	يتمتع النظام المالي والإداري بالهيئة بالقوة والشفافية التي تحول دون وجود الاجتهادات الشخصية	2.29	0.729	31.83
٤	يتم الإفصاح عن السياسات والإجراءات المتعلقة بالرواتب والمكافآت التي تمنحها الهيئة.	2.33	0.751	32.22
٥	تلتزم الهيئة بالإفصاح عن كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمركزها المالي بشكل منتظم عبر الوسائل المختلفة.	2.36	0.744	31.42
٦	يتوافر لدى الهيئة القنوات اللازمة لتوزيع المعلومات بما يسهل لكافة الأطراف إكسابه الحصول عليها في الوقت المناسب والجودة المناسبة	2.46	0.687	27.84
٧	تقوم الهيئة بالإعلان عن كافة خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها للعملاء عبر وسائل الإعلام المختلفة	2.74	0.546	19.92
	المقياس الكلي للشفافية	2.48	0.443	17.86

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

*تم استخدام مقياس ليكرت ثلاثي التدرج، ويتم تحديد مستويات الدرجة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (٣)، وأقل قيمة للمقياس (١) على ثلاث مستويات كالتالي: $3/(1-3) = 0.66$ ، من ١ إلى أقل من ١.٦٦ (الدرجة منخفضة)، من ١.٦٦ إلى أقل من ٢.٣٢ (الدرجة متوسطة)، من ٢.٣٢ فأكثر (الدرجة مرتفعة).

وينتضح من الجدول السابق ما يلي :

➤ أن اتجاهات أفراد العينة تجاه بعد الشفافية جاءت مرتفعة بمتوسطات تراوحت بين (٢.٢٩) كحد أدنى و(٢.٧٨) كحد أقصى، وأظهرت النتائج أن بعض المعايير يتم تطبيقها بشكل جيد داخل الهيئة، وأحتل معيار (قيام الهيئة بإتاحة كافة اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها داخل الهيئة لكافة العاملين بها) المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٤٦٢) ومعامل اختلاف(١٦.٦١)، بينما أحتل معيار (تمتع النظام المالي والإداري بالهيئة بالقوة والشفافية التي تحول دون وجود الاجتهادات الشخصية) المرتبة الأخيرة الأولى بمتوسط (٢.٢٨) وانحراف معياري (٠.٧٢٩) ومعامل اختلاف(٣١.٨٦).

➤ ويتضح من النتائج السابقة أن معيار(قيام الهيئة بإتاحة كافة اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها داخل الهيئة لكافة العاملين بها) جاء بالمرتبة الأولى كأحد المعايير الهامة التي تحرص الهيئة على الاهتمام بها كأحد معايير الإفصاح والشفافية من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك توافق وتجانس بين آراء أفراد العينة حول هذا المعيار بنسبة ٨٣.٣٩% .

➤ وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لبعد الشفافية (٢.٤٨) وانحراف معياري (٠.٤٤٣) ومعامل اختلاف(١٧.٨٦)، وهذا يعنى أن مستوى ممارسات الشفافية بالهيئة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد توافق بين آراء أفراد العينة حول هذا البعد بنسبة ٨٢.١٣% .

٢-١ الإحصاءات الوصفية للمشاركة:

يوضح الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس المشاركة.

جدول رقم (٤-٨)

الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس المشاركة والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف

36.06	0.779	2.16	توفر الهيئة الآليات التي تسمح بمشاركة كافة الأطراف في رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف.	٧
37.73	0.753	1.99	تمنح الهيئة أصحاب المصالح حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار.	٩
24.44	0.638	2.61	تتيح الهيئة للمواطنين حرية أبداء وجهات نظرهم حول جودة الخدمات.	١٠
26.17	0.589	2.25	المقياس الكلي للمشاركة	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أن اتجاهات أفراد العينة تجاه بعد المشاركة جاءت متوسطة بمتوسطات تراوحت بين (١.٩٩) كحد أدنى و(٢.٦١) كحد أقصى، وأظهرت النتائج أن بعض المعايير يتم تطبيقها بشكل جيد داخل الهيئة، وأحتل معيار (نتيح الهيئة للمواطنين حرية أبداء وجهات نظرهم حول جودة الخدمات) المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٦١) وانحراف معياري (٠.٦٣٨) ومعامل اختلاف(٢٤.٤٤)، بينما أحتل معيار (منح الهيئة أصحاب المصالح حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار) المرتبة الأخيرة الأولى بمتوسط (١.٩٩) وانحراف معياري (٠.٧٥٤) ومعامل اختلاف(٣٧.٧٣).
- ويتضح من النتائج السابقة أن معيار (نتيح الهيئة للمواطنين حرية أبداء وجهات نظرهم حول جودة الخدمات) أحد المعايير الهامة التي تحرص الهيئة على الاهتمام بها كأحد معايير المشاركة من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك توافق وتجانس بين آراء أفراد العينة حول هذا المعيار بنسبة ٧٥.٥٦ % .
- وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لبعء المشاركة (٢.٢٥) وانحراف معياري (٠.٥٨٩) ومعامل اختلاف(٢٦.١٧)، وهذا يعنى أن مستوى ممارسات المشاركة بالهيئة محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وأنه يوجد توافق بين آراء أفراد العينة حول هذا البعد بنسبة ٧٣.٨٢ % .

١-٣ الإحصاءات الوصفية للمساءلة: ويوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٤-٩)

الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس المساءلة والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١١	تضع الهيئة لوائح تفصيلية للعقوبات التي تتم بحق الموظفين.	2.78	0.501	18.03
١٢	تتناسب السلطات والصلاحيات الممنوحة لكل مسؤول بالهيئة مع حجم وطبيعة المهام والمسئوليات الموكلة إليهم	2.41	0.721	29.92
١٣	تعمل كافة الأنظمة الموجودة بالهيئة على اكتشاف أي انحرافات أو أي شكل من أشكال الفساد والتعامل معها.	2.61	0.621	23.79
١٤	يوجد بالهيئة جهة مختصة بالرقابة والتفتيش على أعمال الهيئة تتمتع بالمهنية و الاستقلالية.	2.70	0.584	21.62
١٥	يخضع كافة العاملين بالهيئة على اختلاف مناصبهم للمساءلة.	2.65	0.603	22.75
١٦	يتوفر بالهيئة وصف كامل ومحدد لكل وظيفة.	2.62	0.636	24.27
١٧	يلتزم كافة العاملين بالهيئة بتقديم إقرارات الذمة المالية بانتظام.	2.69	0.578	21.48
	المقياس الكلي للمساءلة	2.637	0.432	16.38

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

➤ أن اتجاهات أفراد العينة تجاه بعد المساءلة جاءت مرتفعة بمتوسطات تراوحت بين (٢.٤١) كحد أدنى و(٢.٧٨) كحد أقصى، وأظهرت النتائج أن بعض المعايير يتم تطبيقها بشكل جيد داخل الهيئة، وأحتل معيار (تضع الهيئة لوائح

تفصيلية للعقوبات والمكافآت التي تتم بحق الموظفين (المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٥٠١) ومعامل اختلاف(١٨.٠٣)، بينما أحتل معيار (تناسب السلطات والصلاحيات الممنوحة لكل مسؤول بالهيئة مع حجم وطبيعة المهام والمسئوليات الموكلة إليهم) المرتبة الأخيرة الأولى بمتوسط (٢.٤١) وانحراف معياري (٠.٧٢١) ومعامل اختلاف(٢٩.٩٢).

➤ ويتضح من النتائج السابقة أن معيار (تضع الهيئة لوائح تفصيلية للعقوبات التي تتم بحق الموظفين) أحد المعايير الهامة التي تحرص الهيئة على الاهتمام بها كأحد معايير المساءلة من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك توافق وتجانس بين آراء أفراد العينة حول هذا المعيار بنسبة ٨١.٩٧% .

➤ وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لبعده المساءلة (٢.٦٣٧) وانحراف معياري (٠.٤٣٢) ومعامل اختلاف(١٦.٣٨)، وهذا يعني أن مستوى ممارسات المساءلة بالهيئة محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد توافق بين آراء أفراد العينة حول هذا البعد بنسبة ٨٣.٦٢% .

٤-١ الإحصاءات الوصفية لسيادة القانون:

يوضح الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس سيادة القانون.

جدول رقم(٤-١٠)

الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس سيادة القانون والمقياس الكلي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٨	لدى الهيئة لوائح داخلية تتوافق مع التشريعات والقوانين التي تقرها الدولة.	2.69	0.582	21.63
١٩	تقوم الهيئة بتقديم خدماتها في إطار اللوائح والقوانين المتفق عليها.	2.81	0.444	15.80
٢٠	تطبق اللوائح والقوانين على كافة العاملين بحيادية كاملة.	2.53	0.647	25.57
٢١	تلتزم الهيئة بعدم مجازاة أي من العاملين إلا بعد المثلول للتحقيقات وسماع دقوعه.	2.82	0.458	16.24
٢٢	تلتزم الهيئة بتقديم خدماتها لكافة المواطنين دون تمييز أو تحيز.	2.89	0.311	10.76
	المقياس الكلي لسيادة القانون	2.748	0.362	13.17

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

➤ أن اتجاهات أفراد العينة تجاه بعد سيادة القانون جاءت مرتفعة بمتوسطات تراوحت بين (٢.٥٣) كحد أدنى و(٢.٨٩) كحد أقصى، وأظهرت النتائج أن بعض المعايير يتم تطبيقها بشكل جيد داخل الهيئة، وأحتل معيار (تلتزم الهيئة بتقديم خدماتها لكافة المواطنين دون تمييز أو تحيز) المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٨٩) وانحراف معياري(٠.٣١١) ومعامل اختلاف(١٠.٧٦)، بينما أحتل معيار (تطبق اللوائح والقوانين على كافة العاملين بحيادية كاملة) المرتبة الأخيرة الأولى بمتوسط (٢.٥٣) وانحراف معياري(٠.٦٤٧) ومعامل اختلاف(٢٥.٥٧).

➤ ويتضح من النتائج السابقة أن معيار (الترزم الهيئة بتقديم خدماتها لكافة المواطنين دون تمييز أو تحيز) أحد المعايير الهامة التي تحرص الهيئة على

الاهتمام بها كأحد معايير سيادة القانون من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك توافق وتجانس بين آراء أفراد العينة حول هذا المعيار بنسبة ٨٩.٢٤% .
 ➤ وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لبعده سيادة القانون (٢.٧٤٨) وانحراف معياري (٠.٣٦٢) ومعامل اختلاف (١٣.١٧)، وهذا يعني أن مستوى ممارسات سيادة القانون بالهيئة محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد توافق بين آراء أفراد العينة حول هذا البعد بنسبة ٨٦.٨٣% .

٥-١ الإحصاءات الوصفية للكفاءة:

يوضح الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الكفاءة.

جدول رقم (٤-١١)

الإحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات مقياس الكفاءة والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢٣	تهدف الهيئة إلى الوصول إلي مستوى اعلى من الكفاءة في العمل وأداء الخدمات للمواطنين.	2.85	0.413	16.00
٢٤	تلبى الهيئة احتياجات المجتمع من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات.	2.86	0.361	11.04
٢٥	تعمل الهيئة على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية.	2.56	0.685	26.75
	المقياس الكلي للكفاءة	2.758	0.368	13.34

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

➤ أن اتجاهات أفراد العينة تجاه بعد الكفاءة جاءت مرتفعة بمتوسطات تراوحت بين (٢.٥٦) كحد أدنى و(٢.٨٦) كحد أقصى، وأظهرت النتائج أن بعض المعايير يتم تطبيقها بشكل جيد داخل الهيئة، وأحتل معيار (تلبى الهيئة احتياجات المجتمع من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات) المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٨٦) وانحراف معياري (٠.٣٦١) ومعامل اختلاف (١١.٠٤)، بينما أحتل معيار (تعمل الهيئة على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية) المرتبة الأخيرة الأولى بمتوسط (٢.٥٦) وانحراف معياري (٠.٦٨٥) ومعامل اختلاف (٢٦.٧٥).

➤ ويتضح من النتائج السابقة أن معيار (تلبى الهيئة احتياجات المجتمع من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات) أحد المعايير الهامة التي تحرص الهيئة على الاهتمام بها كأحد معايير الكفاءة من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك توافق وتجانس بين آراء أفراد العينة حول هذا المعيار بنسبة ٨٨.٩٦%.

➤ وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لبعد الكفاءة (٢.٧٥٨) وانحراف معياري (٠.٣٦٦) ومعامل اختلاف (١٣.٣٤)، وهذا يعني أن مستوى ممارسات الكفاءة بالهيئة محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد توافق بين آراء أفراد العينة حول هذا البعد بنسبة ٨٦.٦٦%.

٦-١ الإحصاءات الوصفية للحوكمة ككل:

ويمكن الوصول إلي المستوى الكلي للحوكمة بالهيئة القومية للبريد من خلال النتائج التي تم الحصول عليها سابقاً من خلال تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الحوكمة بأبعادها، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٤-١٢)

التحليل الوصفي لمقياس الحوكمة

أبعاد الحوكمة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
الشفافية	1-7	2.4772	.44304	17.82	4
المشاركة	8-10	2.2532	.58937	26.07	5
المساءلة	11-17	2.6378	.43249	16.41	3
سيادة القانون	18-22	2.7486	.36226	13.19	1
الكفاءة	23-25	2.7586	.36887	13.39	2
الحوكمة الكلية		2.5832	.36613	14.14	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

➤ أن متوسط أبعاد الحوكمة تراوحت بين (٢.٢٥٣) كحد أدنى و(٢.٧٥٨) كحد أقصى، وقد أظهرت النتائج أن بعض الأبعاد يتم تطبيقها بشكل جيد داخل الهيئة، وأحتل بعد الكفاءة المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٧٥٨) وانحراف معياري (٠.٣٦٨) ومعامل اختلاف(١٣.٣٩)، بينما أحتل بعد المشاركة المرتبة الأخيرة الأولى بمتوسط (٢.٢٥٣) وانحراف معياري (٠.٥٨٩) ومعامل اختلاف(٢٦.١٧).

➤ ويتضح من النتائج السابقة أن بعد (الكفاءة) أحد الأبعاد الهامة التي تحرص الهيئة على الاهتمام بها كأحد أبعاد الحوكمة من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك توافق وتجانس بين آراء أفراد العينة حول هذا المعيار بنسبة ٨٦.٦١ % .

➤ وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لمتغير الحوكمة (٢.٥٨٣٢) وانحراف معياري (٠.٣٦٦١٣) ومعامل اختلاف(١٤.١٤)، وهذا يعني أن مستوى ممارسات الحوكمة بالهيئة محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد توافق بين آراء أفراد العينة حول هذا المتغير بنسبة ٨٥.٨٦ % .

٢-الإحصاءات الوصفية للفعالية التنظيمية:

يناقش هذ الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد مستوى إدراك أفراد العينة بالهيئة محل الدراسة للفعالية التنظيمية بها، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتقييم الفعالية التنظيمية من خلال الإجابة على ١٨ عبارة تغطي جوانب الفعالية التنظيمية كما هو موضح بالجدول:

جدول رقم (٤-١٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات متغير الفعالية التنظيمية والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تمارس الهيئة أنشطتها وخدماتها وفقاً لرؤيه ورسالة واضحة ومعلنة للجميع.	2.73	.548	20.12
٢	تعمل الهيئة على التخطيط الجيد لأنشطتها وخدماتها.	2.67	.564	21.13
٣	توفر الهيئة المعايير الكافية للتحقق من إنجاز الأهداف المخططة	2.60	.613	23.58
٤	تتسم السياسات الموضوعية من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير.	2.48	.634	25.56
٥	يوجد بالهيئة هيكل تنظيمي واضح ومعن لكافة العاملين.	2.62	.609	23.23
٦	تعتبر الكفاءة من المعايير الرئيسية لشغل الوظائف وخاصة الوظائف.	2.44	.705	28.88
٧	تعمل كافة الوحدات التنظيمية بالهيئة بشكل منسجم ومتكامل دون تعارض.	2.33	.670	28.79
٨	تعمل الهيئة على التوظيف الجيد للأنظمة واللوائح والتعليمات بما يساعد على تحقيق فعالية الهيئة.	2.60	.527	20.28
٩	تخصص الهيئة جزء من ميزانيتها لتدريب	2.85	.413	14.49

			العاملين وتعزيز قدرتهم العلمية والمهنية.	
45.60	.789	1.73	نظام مرتبات وحوافز الهيئة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	١٠
35.36	.774	2.18	المناخ التنظيمي بالهيئة يشجع العاملين على الابتكار واستخدام طرق وأساليب جديدة في تنفيذ المهام.	١١
30.84	.742	2.41	بيئة العمل داخل الهيئة تساعد على إنجاز المهام بكل سهولة ويسر.	١٢
20.84	.558	2.68	توجد بالهيئة نظم رقابة فعالة تعمل على التأكد من تنفيذ اللوائح وتعليمات.	١٣
22.27	.583	2.62	تهتم الهيئة باتباع أحدث النظم التكنولوجية والأساليب الحديثة في أداء.	١٤
30.79	.749	2.44	توفر الهيئة كافة الأجهزة والأدوات ومستلزمات التشغيل اللازمة لإتمام العمل.	١٥
20.33	.547	2.69	توفر الهيئة الأساليب الملائمة للتعامل مع الشكاوى والمقترحات بجدية.	١٦
18.42	.504	2.74	مستقبل نشاط الهيئة مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الهيئة ونموها واستمراريتها.	١٧
13.53	.390	2.88	يساعد تطبيق ممارسات الحوكمة في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية.	١٨
16.54	.4195	2.539	المقياس الكلي للفعالية التنظيمية	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

➤ أن المتوسط الحسابي الفعالية التنظيمية تراوحت بين (١.٧٣) كحد أدنى و(٢.٨٥) كحد أقصى، وقد أظهرت النتائج أن بعض المعايير يتم تطبيقها بشكل جيد داخل الهيئة، وأحتل معيار (تخصص الهيئة جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين وتعزيز قدرتهم العلمية والمهنية) المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٨٥) وانحراف معياري (٠.٤١٣) ومعامل اختلاف (١٤.٤٩)، بينما أحتل معيار (نظام مرتبات وحوافز الهيئة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين) المرتبة الأخيرة بمتوسط (١.٧٣) وانحراف معياري (٠.٧٨٩) ومعامل اختلاف (٤٥.٦٠).

➤ ويتضح من النتائج السابقة أن معيار (تخصص الهيئة جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين وتعزيز قدرتهم العلمية والمهنية) أحد المعايير الهامة التي تحرص الهيئة على الاهتمام بها كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، وأن هناك توافق وتجانس بين آراء أفراد العينة حول هذا المعيار بنسبة ٨٥.٥١ % .

➤ وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لمتغير الفعالية التنظيمية (٢.٥٣٨٩) وانحراف معياري (٠.٤١٩٤) ومعامل اختلاف (١٦.٥١)، وهذا يعني أن مستوى ممارسات الفعالية التنظيمية بالهيئة محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد توافق بين آراء أفراد العينة حول هذا المتغير بنسبة ٨٣.٤٩ % .

➤ ومن الواضح أن اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارة (يساعد تطبيق ممارسات الحوكمة في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية) جاءت مرتفعة بمتوسط (٢.٨٨) وانحراف معياري (٠.٣٩٠) ومعامل اختلاف (١٣.٥٣)، وهذا يعني أن تطبيق ممارسات الحوكمة في الهيئة يساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الفعالية التنظيمية بها، وأنه يوجد توافق بين آراء أفراد العينة حول ذلك بنسبة ٨٦.٤٧ % .

رابعاً: تحليل علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل (بيرسون):

سوف يتم تحليل علاقة الارتباط بين الحوكمة كمتغير مستقل بأبعادها الخمسة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة) والمتغير التابع الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (٤-١٤)

علاقة ارتباط الحوكمة بأبعادها والفعالية التنظيمية

الارتباط مع الفعالية التنظيمية		أبعاد الحوكمة
مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	.800	الشفافية
0.000	.688	المشاركة
0.000	.840	المساءلة
0.000	.673	سيادة القانون
0.000	.758	الكفاءة
0.000	.905	الحوكمة ككل

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وبالنظر إلي الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الشفافية والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط (٠.٨٠٠) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المشاركة والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط (٠.٦٨٨) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المساءلة والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط (٠.٨٤٠) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين سيادة القانون والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط (٠.٦٧٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءة والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط (٠.٧٥٨) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الحوكمة الكلية والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط (٠.٩٠٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
- ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباطات بيرسون بين مؤشرات الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة) والفعالية التنظيمية موجبة ومرتفعة مما يدل على وجود ارتباط قوي بين تطبيق مؤشرات الحوكمة والفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، بحيث كلما زاد اهتمام المؤسسات بتطبيق عناصر الحوكمة ازداد مستوى الفعالية التنظيمية، والعكس صحيح.

المبحث الثاني

اختبار صحة الفروض

في هذه الدراسة يوجد فرضيتين رئيسيتين:

١- وقام الباحث باستخدام اختبار التاء للعينات المستقلة **Independent sample t** لاختبار ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير النوع.

٢- وقام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه **One way ANOVA** لاختبار ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).

٣- قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار ما اذا كان هناك تأثير لأبعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة) على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.

أولاً: اختبار التاء للعينات المستقلة **Independent sample t** لاختبار ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير النوع.

١- اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t لتأثير النوع في درجة تطبيق الحوكمة بالهيئة القومية للبريد .

جدول رقم (٤-١٥)

نتائج Independent sample t لتأثير النوع في أبعاد الحوكمة

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	Sig	الدلالة الإحصائية
ذكر	291	2.6033	.37542	2.030	.043	دال إحصائياً
أنثى	79	2.5094	.32113			

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (ت) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي (الحوكمة) حيث كانت قيمة المعنوية 0.043 مما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير النوع، مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة.

٢- اختبار التاء للعينات المستقلة **Independent sample t** لتأثير النوع في مستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد

جدول رقم (٤-١٦)

نتائج **Independent sample t** لتأثير النوع في مستوى الفعالية التنظيمية

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	Sig	الدلالة الإحصائية
ذكر	291	2.5487	.43916	1.000	.319	غير دال إحصائياً
أنثى	79	2.5028	.33722			

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (ت) لعينتين مستقلتين اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، بالنسبة لإجمالية (الفعالية التنظيمية) حيث كانت قيمة المعنوية 0.319 مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير النوع، مما يؤكد على توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم يتم رفض الفرض العدم القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير النوع ونقبل الفرض البديل. يتم قبول الفرض العدم القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير النوع ونرفض الفرض البديل .

ثانيا: اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA لاختبار ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير (السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة):

١- تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA لتأثير السن في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية.

جدول رقم (٤-١٧)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير السن في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية

Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.014	3.602	.473	3	1.418	بين المجموعات	الحوكمة
		.131	366	48.047	داخل المجموعات	
			369	49.466	المجموع	
.000	6.379	1.075	3	3.226	بين المجموعات	الفاعلية التنظيمية
		.169	366	61.705	داخل المجموعات	
			369	64.931	المجموع	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن قيمة ف الكلية لمتغير الحوكمة (٣.٦٠٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١٤)، وكذلك قيمة ف الكلية لمتغير الفعالية التنظيمية (٦.٣٧٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير السن، مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقا للسن، ولذا قام الباحث باستخدام اختبار LSD لبيان اتجاه الفروق كما يلي:

جدول رقم (٤-١٨)

نتائج اختبارات L S D للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقا للسن

المتغيرات	السن أ	السن ب	الفرق (أ-ب)	الانحراف المعياري	Sig.
الحوكمة	من ٢٠ إلى اقل من ٣٠ سنة	٣٠ إلى اقل من ٤٠	.05279	.07782	.498
		٤٠ إلى اقل من ٥٠	-.07888	.07863	.316
		٥٠ عام فأكثر	-.06162	.09194	.503
	من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة	٢٠ إلى اقل من ٣٠	-.05279	.07782	.498
		٤٠ إلى اقل من ٥٠	°.13167	.04167	.002
		٥٠ عام فأكثر	-.11441	.06330	.072
	من ٤٠ إلى اقل من ٥٠ سنة	٢٠ إلى اقل من ٣٠	.07888	.07863	.316
		٣٠ إلى اقل من ٤٠	°.13167	.04167	.002
		٥٠ عام فأكثر	.01726	.06429	.789
	٥٠ عام فأكثر	٢٠ إلى اقل من ٣٠	.06162	.09194	.503
		٣٠ إلى اقل م ٤٠	.11441	.06330	.072
		٤٠ إلى اقل من ٥٠	-.01726	.06429	.789
الفعالية التنظيمية	من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة	٣٠ إلى اقل من ٤٠	°.21519	.08819	.015
		٤٠ إلى اقل من ٥٠	.04867	.08910	.585
		50 عام فأكثر	-.01014	.10419	.923
	من ٣٠ إلى اقل من ٣٠	°.21519	.08819	.015	

.000	.04722	.16652 [°]	٤٠ إلى اقل من ٥٠	٤٠ سنة	
.002	.07174	.22532 [°]	٥٠ عام فأكثر		
.585	.08910	.04867-	٢٠ إلى اقل من ٣٠	من ٤٠ إلى اقل من ٥٠ سنة	
.000	.04722	.16652 [°]	٣٠ إلى اقل من ٤٠		
.420	.07285	.05880-	٥٠ عام فأكثر	٥٠ عام فأكثر	
.923	.10419	.01014	٢٠ إلى اقل من ٣٠		
.002	.07174	.22532 [°]	٣٠ إلى اقل من ٤٠	٥٠ عام فأكثر	
.420	.07285	.05880	٤٠ إلى اقل من ٥٠		

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق ما يلي :

فيما يتعلق بتأثير السن على الحوكمة

➤ هناك فروق بين السن من ٣٠ إلى ٤٠ و السن من ٤٠ إلى ٥٠ عام لصالح السن من ٤٠ إلى ٥٠ عام.

فيما يتعلق بتأثير السن على الفعالية التنظيمية

➤ هناك فروق بين السن من ٢٠ إلى ٣٠ عام و السن من ٣٠ إلى ٤٠ عام لصالح السن من ٢٠ إلى ٣٠

➤ هناك فروق بين السن من ٣٠ إلى ٤٠ عام والسن ٤٠ إلى ٥٠ عام لصالح السن من ٤٠ إلى ٥٠ عام.

➤ هناك فروق بين السن من ٣٠ إلى ٤٠ عام والسن من ٥٠ عام فأكثر لصالح والسن من ٥٠ عام.

٢- تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA لتأثير المؤهل العلمي
في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية.

جدول رقم (٤-١٩)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد الحوكمة والفعالية
التنظيمية

Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.016	3.502	.460	3	1.380	بين المجموعات	الحوكمة
		.131	366	48.085	داخل المجموعات	
			369	49.466	المجموع	
.006	4.241	.727	3	2.181	بين المجموعات	الفاعلية التنظيمية
		.171	366	62.750	داخل المجموعات	
			369	64.931	المجموع	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن قيمة ف الكلية لمتغير الحوكمة (٣.٥٠٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١٦)، وكذلك قيمة ف الكلية لمتغير الفعالية التنظيمية (٤.٢٤١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٦) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير المؤهل العلمي، مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقا للمؤهل العلمي، ولذا قام الباحث باستخدام اختبار LSD لبيان اتجاه الفروق كما يلي:

جدول رقم (٤-٢٠)

نتائج اختبارات L S D للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية وفقا للمؤهل:

المتغيرات	المؤهل أ	المؤهل ب	الفرق (أ-ب)	الانحراف المعياري	Sig.
الحوكمة	متوسط	فوق متوسط	0.25611°	0.12082	0.035
		بكالوريوس / ليسانس	0.00753	0.08865	0.932
		دراسات عليا	0.09167	0.09288	0.324
	فوق متوسط	متوسط	-0.25611°	0.12082	0.035
		بكالوريوس / ليسانس	-0.24858°	0.08865	0.005
		دراسات عليا	-0.16444	0.09288	0.077
	بكالوريوس / ليسانس	متوسط	-0.00753	0.08865	0.932
		فوق متوسط	0.24858°	0.08865	0.005
		دراسات عليا	0.08413	0.04343	0.053
	دراسات عليا	متوسط	-0.09167	0.09288	0.324
		فوق متوسط	0.16444	0.09288	0.077
		بكالوريوس / ليسانس	-0.08413	0.04343	0.053
الفعالية التنظيمية	متوسط	فوق متوسط	0.28395°	0.13802	0.04
		بكالوريوس / ليسانس	0.06351	0.10126	0.531
		دراسات عليا	-0.20595	0.1061	0.053
	فوق متوسط	متوسط	-0.28395°	0.13802	0.04
		بكالوريوس / ليسانس	-0.22044°	0.10126	0.03
		دراسات عليا	-0.07800	0.1061	0.463
	بكالوريوس / ليسانس	متوسط	-0.06351	0.10126	0.531

0.03	0.10126	.22044°	فوق متوسط	ليسانس
0.004	0.04961	.14243°	دراسات عليا	
0.053	0.1061	-.20595	متوسط	دراسات عليا
0.463	0.1061	0.078	فوق متوسط	
0.004	0.04961	-.14243°	بكالوريوس / ليسانس	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق ما يلي :

فيما يتعلق بتأثير المؤهل العلمي على الحوكمة

✓ هناك فروق بين المؤهل المتوسط والمؤهل فوق المتوسط لصالح المؤهل المتوسط.

✓ هناك فروق بين المؤهل فوق المتوسط والمؤهل بكالوريوس لصالح المؤهل بكالوريوس.

فيما يتعلق بتأثير المؤهل العلمي على الفعالية التنظيمية

✓ هناك فروق بين المؤهل المتوسط والمؤهل فوق المتوسط لصالح المؤهل المتوسط.

✓ هناك فروق بين المؤهل فوق المتوسط والمؤهل بكالوريوس لصالح المؤهل بكالوريوس.

✓ هناك فروق بين المؤهل البكالوريوس والمؤهل الدراسات العليا لصالح المؤهل بكالوريوس.

٣- تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية.

جدول رقم (٤-٢١)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.00	8.215	1.040	3	3.121	بين المجموعات	الحوكمة
		.127	366	46.345	داخل المجموعات	
			369	49.466	المجموع	
.00	12.978	2.081	3	6.243	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
		.160	366	58.688	داخل المجموعات	
			369	64.931	المجموع	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن قيمة ف الكلية لمتغير الحوكمة (٨.٢١٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠٠) ، وكذلك قيمة ف الكلية لمتغير الفعالية التنظيمية (١٢.٩٧٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير المستوى الوظيفي ، مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي، ولذا قام الباحث باستخدام اختبار LSD لبيان اتجاه الفروق كما يلي:

جدول رقم (٤-٢٢)

نتائج اختبارات L S D للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي

Sig.	Std. Error	فروق المتوسطات (أ-ب)	المستوى الوظيفي (ب)	المستوى الوظيفي (ا)	المتغيرات
.220	0.08909	0.1094	إدارة وسطي	إدارة عليا	الحوكمة
.001	0.08015	.26076°	إدارة إشرافية		
.000	0.07237	.30328°	وظائف نمطية		
.220	0.08909	.10940-	إدارة عليا	إدارة وسطي	
.033	0.07058	.15136°	إدارة إشرافية		
.002	0.0616	.19388°	وظائف نمطية		
.001	0.08015	.26076-°	إدارة عليا	إدارة إشرافية	
.033	0.07058	.15136-°	إدارة وسطي		
.374	0.04778	0.04252	وظائف نمطية		
.000	0.07237	.30328-°	إدارة عليا	وظائف نمطية	
.002	0.0616	.19388-°	إدارة وسطي		
.374	0.04778	.04252-	إدارة إشرافية		
.147	0.10025	0.14577	إدارة وسطي	إدارة عليا	الفعالية التنظيمية
.000	0.0902	.39278°	إدارة إشرافية		
.000	0.08144	.42176°	وظائف نمطية		
.147	0.10025	.14577-	إدارة عليا	إدارة وسطي	
.002	0.07942	.24700°	إدارة إشرافية		
.000	0.06932	.27598°	وظائف نمطية		

.000	0.0902	.39278 ^{-°}	إدارة عليا	إدارة إشرافية
.002	0.07942	.24700 ^{-°}	إدارة وسطي	
.590	0.05377	0.02898	وظائف نمطية	
.000	0.08144	.42176 ^{-°}	إدارة عليا	وظائف نمطية
.000	0.06932	.27598 ^{-°}	إدارة وسطي	
.590	0.05377	.02898 ⁻	إدارة إشرافية	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق ما يلي :

فيما يتعلق بتأثير المستوى الوظيفي على كلا من الحوكمة والفعالية التنظيمية هناك فروقات بين مستوى الإدارة العليا وكلا من مستوى الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية لصالح الإدارة العليا .

هناك فروقات بين مستوى الإدارة الوسطى وكلا من مستوى الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية لصالح الإدارة الوسطى.

٤- تحليل التباين أحادي الاتجاه **One way ANOVA** لتأثير سنوات الخبرة في الحوكمة والفعالية التنظيمية.

جدول رقم (٤-٢٣)

نتائج تحليل التباين لتأثير سنوات الخبرة في أبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية

Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.000	4.995	.635	5	3.176	بين المجموعات	الحوكمة
		.127	364	46.290	داخل المجموعات	
			369	49.466	المجموع	
.000	8.965	1.424	5	7.119	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
		.159	364	57.812	داخل المجموعات	
			369	64.931	المجموع	

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن قيمة ف الكلية لمتغير الحوكمة (٤.٩٩٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠٠) ، وكذلك قيمة ف الكلية لمتغير الفعالية التنظيمية (٨.٩٦٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير سنوات الخبرة، مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وفقا لسنوات الخبرة، ولذا قام الباحث باستخدام اختبار LSD لبيان اتجاه الفروق كما يلي:

جدول رقم (٤-٢٤)

نتائج اختبارات L S D للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة

المتغيرات	المستوى (أ) الوظيفي	المستوى الوظيفي (ب)	فروق المتوسطات (أ-ب)	Std. Error	Sig.
الحوكمة	اقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	.07770	.07897	.326
		من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	.10269	.06946	.140
		١٥ إلى اقل من ٢٠	.10056	.07040	.154
		من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة	-.09487	.07168	.186
		سنة فأكثر ٢٥	-.11703	.07611	.125
من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	اقل من ٥ سنوات	-.07770	.07897	.326	
	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	.02499	.06610	.706	
	من ١٥ إلى اقل من ٢٠ سنة	.02286	.06708	.733	
	من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة	-.17257*	.06842	.012	
	سنة فأكثر ٢٥	-.19474*	.07305	.008	
من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	اقل من ٥ سنوات	-.10269	.06946	.140	
	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	-.02499	.06610	.706	
	من ١٥ إلى اقل من ٢٠ سنة	-.00213	.05557	.969	
	اكثر من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة	-.19756*	.05718	.001	

.001	.06264	-.21973*	سنة فأكثر ٢٥		
.154	.07040	-.10056-	اقل من ٥ سنوات	من ١٥ إلى	
.733	.06708	-.02286-	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	أقل من ٢٠	
.969	.05557	.00213	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	سنة	
.001	.05832	-.19543*	من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة		
.001	.06368	-.21760*	سنة فأكثر ٢٥		
.186	.07168	.09487	اقل من ٥ سنوات	اكثر من	
.012	.06842	.17257*	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	٢٠ إلى اقل	
.001	.05718	.19756*	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	من ٢٥ سنة	
.001	.05832	.19543*	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة		
.734	.06509	-.02216-	سنة فأكثر ٢٥		
.125	.07611	.11703	اقل من ٥ سنوات	سنة ٢٥	
.008	.07305	.19474*	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	فأكثر	
.001	.06264	.21973*	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة		
.001	.06368	.21760*	من ١٥ إلى من ٢٠ سنة		
.734	.06509	.02216	اكثر من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة		
.073	.08826	.15856	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	اقل من ٥	الفعالية
.005	.07763	.21682*	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	سنوات	التنظيمية
.006	.07868	.21785*	من ١٥ إلى من ٢٠ سنة		
.416	.08010	-.0652-	اكثر من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة		
.171	.08505	-.11679-	سنة فأكثر ٢٥		
.073	.08826	-.15856-	اقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى	
.431	.07387	.05826	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	اقل من	
.429	.07497	.05930	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٠ سنوات	
.004	.07646	-.2237-*	من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة		
.001	.08163	-.2753-*	سنة فأكثر ٢٥		
.005	.07763	-.2168-*	اقل من ٥ سنوات	من ١٠ إلى	
.431	.07387	-.05826-	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	اقل من ١٥	
.987	.06211	.00104	من ١٥ إلى اقل من ٢٠ سنة	سنة	
.000	.06390	-.28201-	من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة		

		*			
.000	.07001	-.33361-	سنة فأكثر ٢٥		
		*			
.006	.07868	-.21785-	اقل من ٥ سنوات	من ١٥ إلى	أقل من ٢٥
		*			سنة
.429	.07497	-.05930-	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات		
.987	.06211	-.00104-	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة		
.000	.06517	-.28305-	من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة		
		*			
.000	.07117	.33465*	سنة فأكثر ٢٥		
.416	.08010	.06519	اقل من ٥ سنوات	اكثر من	
.004	.07646	.22375*	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	٢٠ إلى اقل	
.000	.06390	.28201*	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	من ٢٥ سنة	
.000	.06517	.28305*	من ١٥ إلى من ٢٠ سنة		
.479	.07274	.05160-	سنة فأكثر ٢٥		
.171	.08505	.11679	اقل من ٥ سنوات	سنة ٢٥	
.001	.08163	.27535*	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	فأكثر	
.000	.07001	.33361*	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة		
.000	.07117	.33465*	من ١٥ إلى من ٢٠ سنة		
.479	.07274	.05160	اكثر من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة		

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق ما يلي:

فيما يتعلق بتأثير سنوات الخبرة على الحكمة

- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات و سنوات الخبرة من ٢٠ إلى اقل من ٢٥ سنة.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات و سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر لصالح سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر.

- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة و سنوات الخبرة من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة و سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر لصالح سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة و سنوات الخبرة من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة.

فيما يتعلق بتأثير سنوات الخبرة على الفعالية التنظيمية

- هناك فروق بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات و كلا من سنوات الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، وسنوات الخبرة من ١٥ إلى من ٢٠ سنة لصالح سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و سنوات الخبرة من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر لصالح سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة و سنوات الخبرة من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة و سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر لصالح سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة و سنوات الخبرة من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة.
- هناك فروق بين سنوات الخبرة من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة و سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر لصالح سنوات الخبرة ٢٥ سنة فأكثر.

في ضوء ما تقدم نرفض الفرض العدم القائل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة) ونقبل الفرض البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)

ثالثاً: تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار ما اذا كان هناك تأثير لأبعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة) على الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد.

١- تحليل الانحدار البسيط للتأثير الكلي للحوكمة على الفعالية التنظيمية:

أ- اختبار جودة نموذج العلاقة:

يوضح الجدول التالي أن قيمة اختبار (F) للنموذج أعطى (١٦٩٢.٨٦٣) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وتدلل على جودة (جوهرية، معنوية) نموذج العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية وعلى صحة الاعتماد على نتائج النموذج.

جدول رقم (٤-٢٥)

تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل الحوكمة والفعالية التنظيمية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	53.337	1	53.337	1692.863	000
البواقي	11.594	368	.032		
المجموع	64.931	369			

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ب- اختبار معامل التحديد R SQUARE (القدرة التفسيرية للنموذج):

يوضح الجدول التالي أن معامل التحديد يساوي (٠.٨٢١) وهذا يعنى أن المتغير المستقل الحوكمة يفسر حوالي ٨٢.١% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) أما النسبة المتبقية فنفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية.

جدول رقم (٤-٢٦)

معاملات الارتباط والتحديد للحوكمة والفعالية التنظيمية

معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.906	.821	.821	.17750

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ت- نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد الإفصاح والشفافية في الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (٤-٢٧)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير الحوكمة على الفعالية التنظيمية

النموذج	معامل التغيير B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	2.144	.066		-2.180	.030
الحوكمة	0.175	.025	.906	41.144	.000

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق:

انه يوجد تأثير إيجابي كبير جدا للحوكمة في الفعالية التنظيمية عند مستوى معنوية (٠.٠١) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.١٧٥)، أي أن زيادة الحوكمة بوحدة واحدة تؤدي إلي زيادة الفعالية التنظيمية بنسبة (١٧.٥%) أما قيمة الثابت والمساوية

إلى (٢٠١٤٤) يمكن إرجاعها إلى أن الحوكمة يجب أن تصل إلى مستوى ما ليحقق
الفعالية التنظيمية، ويمكن صياغة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = (2.144) + (0.175)X$$

حيث Y يمثل الفعالية التنظيمية و X يمثل المتغير المستقل للحوكمة.

٢- تحليل الانحدار المتعدد:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية (٠.٠١) ويوضح
الباحث فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise regression
لتأثير أبعاد الحوكمة على الفعالية التنظيمية.

أ- اختبار صلاحية النموذج:

يوضح الجدول التالي صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية للحوكمة
في الفعالية التنظيمية حيث أن قيمة (F) للنموذج أعطى (٣٩٤.٢٩٢) وهي دالة
إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعنى أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة
صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

جدول رقم (٤-٢٨)

تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع الفعالية التنظيمية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	54.811	5	10.962	394.292	000
البواقي	10.120	364	028		
المجموع	64.931	369			

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ب- اختبار معامل التحديد R SQUARE (القدرة التفسيرية
للنموذج):

يوضح الجدول التالي أن معامل التحديد يساوي (٠.٨٤٤) وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ٨٤.٤ % من التغيير الحاصل في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) أما النسبة المتبقية فتفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية.

جدول رقم (٤-٢٩)

معاملات الارتباط والتحديد لأبعاد الحوكمة والفعالية التنظيمية

معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.919	.844	.842	.16674

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ت-نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الحوكمة في الفعالية التنظيمية:

جدول رقم (٤-٣٠)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الحوكمة في الفعالية التنظيمية

النموذج	معامل التغيير B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	2.073	.074		-.984-	.326
الشفافية	.210	.033	.222	6.360	.000
المشاركة	.145	.020	.203	7.300	.000
المساعدة	.431	.035	.444	12.166	.000
سيادة القانون	-.023-	.038	-.020-	-.615-	.539
الكفاءة	.251	.035	.221	7.177	.000

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق:

انه يوجد تأثير إيجابي كبير جدا لأبعاد الحوكمة في الفعالية التنظيمية ، ومما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية لثبوت صحتها.

نموذج العلاقة الانحدارية بين أبعاد الحوكمة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية:

ويهدف هذا النموذج إلي معرفة العلاقة بين أبعاد الحوكمة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية حيث:

Y: تمثل المتغير التابع الفعالية التنظيمية .

X: يمثل المتغير المستقل للحوكمة

B₀: تمثل المقدار الثابت بمعنى انه مهما ظهرت قيم المتغيرات المستقلة فان هناك مقدار ثابت لتغير المتغير التابع.

B₁، B₂، B₃، B₄، B₅: تمثل معالم (ثوابت) المتغيرات المستقلة لأبعاد الحوكمة.

X₁، X₂، X₃، X₄، X₅: تمثل المتغيرات المستقلة لأبعاد الحوكمة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة العلاقة التأثيرية في العلاقة الرياضية وصياغة معادلة الانحدار للنموذج على النحو التالي:

$$Y=B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5$$

وبالنظر في النموذج السابق يتضح أن:

الفعالية التنظيمية = ٢.٠٧٣ + (٠.٢١٠) الشفافية + (٠.١٤٥) المشاركة + (٠.٤٣١) المساءلة + (٠.٢٥١) الكفاءة.

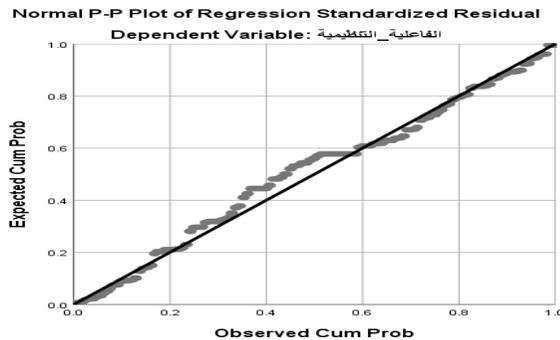
حيث أن:

- كل زيادة قدرها (٠.٢١٠) وحدة وزن مرجح نتيجة الشفافية تؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة.
- كل زيادة قدرها (٠.١٤٥) وحدة وزن مرجح نتيجة المشاركة تؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة.
- كل زيادة قدرها (٠.٤٣١) وحدة وزن مرجح نتيجة المساءلة تؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة.
- كل زيادة قدرها (٠.٢٥١) وحدة وزن مرجح نتيجة الكفاءة تؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة.

من خلال النتائج السابقة وتحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الفعالية التنظيمية في الهيئة تبين أن هناك علاقة قوية بين أربع متغيرات مستقلة مجتمعة ولها أثر في الفعالية التنظيمية وهي (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الكفاءة)، في حين أن متغير سيادة القانون غير معنوي حيث أنه غير مؤثر في وجود الأبعاد الأخرى ويرى الباحث هنا أنه بالتزام الهيئة بتطبيق الأنظمة والقوانين والسياسات التي تفصح عنها وبجودة النظام الرقابي وارتقائها بسمعتها وتقييمها لأدائها بشفافية ونزاهة وحرصها على تطوير أداء العاملين ومراعاتها لمصالحها وتحقيق الأنشطة والأهداف التي رسمتها والإنجازات التي سعت للقيام بها على أعلى المستويات، استطاعت أن تحقق درجة عالية من الفعالية التنظيمية.

شكل (٤-١)

التوزيع الطبيعي للعلاقة الانحدارية بين الحوكمة والفعالية التنظيمية



المصدر/ نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الشكل السابق أنه يتبع التوزيع الطبيعي حيث توضح اعتدالية توزيع البواقي وتجميع البيانات حول الخط المستقيم وأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهي من شروط صحة تحليل الانحدار .

وفى ضوء ما تقدم تم قبول الفرض العدم القائل بوجود أثر ذات دلالة معنوية للحوكمة على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالهيئة القومية للبريد، ورفض الفرض البديل وذلك بعد أن اظهر نموذج الانحدار البسيط أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

كما تقرر قبول الفرض العدمي القائل بوجود تأثير لأبعاد الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الكفاءة) على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالهيئة القومية للبريد، ورفض الفرض البديل وذلك بعد أن اظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، في حين أن بعد سيادة القانون غير معنوي حيث أنه غير مؤثر في وجود الأبعاد الأخرى .

خلاصة الفصل الرابع:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على مستوى الهيئة القومية للبريد بهدف دراسة العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية ومن خلال دراسة هذا الفصل يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية:

➤ درجة تطبيق الحوكمة بالهيئة القومية للبريد جاءت بدرجة مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لمتغير الحوكمة (٢.٥٨٣٢) وانحراف معياري (٠.٣٦٦١٣) ومعامل اختلاف (١٤.١٤).

➤ مستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد جاءت بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لمتغير الفعالية التنظيمية (٢.٥٣٨٩) وانحراف معياري (٠.٤١٩٤) ومعامل اختلاف (١٦.٥١).

➤ توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الحوكمة الكلية والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط لبيرسون (٠.٩٠٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = ٠.٠٥$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = ٠.٠٥$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير النوع، و لا توجد فروق حول مستوى الفعالية التنظيمية.

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير النوع.
- معادلة الانحدار الخطى المتعدد بين الحوكمة والفعالية التنظيمية هي: الفعالية التنظيمية = $2.073 + (0.210) \text{ الشفافية} + (0.145) \text{ المشاركة} + (0.431) \text{ المساءلة} + (0.251) \text{ الكفاءة} .$

النتائج والتوصيات

- ❖ نتائج الدراسة النظرية
- ❖ نتائج الدراسة التطبيقية
- ❖ توصيات الدراسة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ الحوكمة كمصطلح علمي نشأ بالدول الغربية كما انه ارتبط في البداية بالقطاع الخاص ولم ينشأ في الحكومة وكان ذلك نتيجة انهيار بعض الشركات الكبيرة وكذلك الفضائح المالية وحالات الفساد، وتراجع مستوى الثقة في مهنة المحاسبة والمراجعة، وعليه قامت المنظمات الدولية والأجهزة الرقابية بوضع مجموعة من المعايير والقواعد بهدف المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتوفير الرقابة الفاعلة، وذلك تحت إطار (حوكمة الشركات).
- ✓ الحوكمة هي نظام متعدد المجالات فالتشريعات والقوانين، ونظم الرقابة الداخلية، التوجيه الاستراتيجي كل ذلك وغيره يعد جزء من منظومة الحوكمة.
- ✓ تعتبر الحوكمة من آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي والتطوير المؤسسي من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية، وإيجاد البيئة الرقابية الفاعلة وتعزيز المساءلة لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات.
- ✓ تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية.
- ✓ التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط: الضوابط الخارجية والداخلية.

✓ غاية الحوكمة في الهيئات الحكومية هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها .

✓ تعتبر الحوكمة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، فهي تمثل الأداة الضرورية لتحقيق العدالة والاستقرار، وتحسين مستوى المشاركة من جانب المواطنين في كل ما يخصهم داخل المجتمع.

✓ تعبر الفعالية التنظيمية عن (قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصالح الأخرى، قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة، قدرة المنظمة على التطور والنمو والبقاء والاستدامة)

✓ مفهوم الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة و في غالب الأحيان يمكن التعبير عن الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية.

✓ فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيها، وإذا ما عجزت تلك المنظمات عن القيام بدورها وأهملت في تأدية رسالتها فأصبحت فعاليتها منخفضة ، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل.

✓ يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية المتفاعلة فيما بينها.

✓ تتأثر فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بمجموعة من العوامل أهمها (درجة التخصص وتقسيم العمل، أساليب تكنولوجيا الإنتاج، شبكات الاتصال المتكاملة، تفويض السلطة).

- نتائج الدراسة التطبيقية:

✓ درجة تطبيق الحوكمة بالهيئة القومية للبريد جاءت بدرجة مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لمتغير الحوكمة (٢.٥٨٣٢) بانحراف معياري (٠.٣٦٦١٣) ومعامل اختلاف (١٤.١٤).

✓ أحتل بعد الكفاءة المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٧٥٨) وانحراف معياري (٠.٣٦٨) ومعامل اختلاف (١٣.٣٩)، بينما أحتل بعد المشاركة المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢.٢٥٣) وانحراف معياري (٠.٥٨٩) ومعامل اختلاف (٢٦.١٧) وهذا يدل على أن الهيئة القومية للبريد تعمل على حسن الاستغلال المثل لمواردها، بينما لا توفر

الآليات اللازمة لضمان المشاركة الفعالة من كافة الأطراف في الإدارة واتخاذ القرارات درجة كافية.

✓ مستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد جاءت بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لمتغير الفعالية التنظيمية (٢.٥٣٨٩) بانحراف معياري (٠.٤١٩٤) ومعامل اختلاف (١٦.٥١).

✓ وأظهرت النتائج أن بعض المعايير يتم تطبيقها بشكل جيد داخل الهيئة، وأحتل معيار (تخصص الهيئة جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين وتعزيز قدرتهم العلمية والمهنية) المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٨٥)، وانحراف معياري (٠.٤١٣)، ومعامل اختلاف (١٤.٤٩)، بينما أحتل معيار (نظام مرتبات وحوافز الهيئة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين) المرتبة الأخيرة بمتوسط (١.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٧٨٩) ومعامل اختلاف (٤٥.٦٠)، وهذا يدل على أن الهيئة القومية للبريد تولى اهتمام جيد للعملية التدريبية لصقل مهارات العاملين العلمية والمهنية، بينما تحتاج لإعادة هيكلة نظام الأجور والمرتبات بالشكل الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.

✓ هناك توافق كبير في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنتطبيق ممارسات الحوكمة يساعد في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية بمتوسط قدره (٢.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٣٩)، ومعامل اختلاف (١٣.٥٣)

✓ توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الحوكمة الكلية والفعالية التنظيمية حيث كان معامل الارتباط لبيرسون (٠.٩٠٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = ٠.٠٥$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة ومستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = ٠.٠٥$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير النوع.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة القومية للبريد ترجع لمتغير النوع.

✓ يوجد تأثير إيجابي للحوكمة في الفعالية التنظيمية عند مستوى معنوية (0.01) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.175)، أي أن زيادة الحوكمة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية بنسبة (17.5%) أما قيمة الثابت والمساوية إلى (2.144) يمكن إرجاعها إلى أن الحوكمة يجب أن تصل إلى مستوى ما ليحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن صياغة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = (2.144) + (0.175)X$$

✓ وجود تأثير لأبعاد الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساواة، الكفاءة) على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بالهيئة القومية للبريد، عند مستوى معنوية 0.01، في حين أن بعد سيادة القانون غير معنوي حيث أنه غير مؤثر في وجود الأبعاد الأخرى.

✓ معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين الحوكمة والفعالية التنظيمية هي: الفعالية التنظيمية = 2.073 + (0.210) الشفافية + (0.145) المشاركة + (0.431) المساواة + (0.251) الكفاءة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- ✓ تفعيل دور وحدة تنظيمية خاصة بالحوكمة والشفافية داخل الهيئات الحكومية تعمل على نشر ثقافة الحوكمة بشكل عام داخل تلك الهيئة.
- ✓ عقد دورات تدريبية وورش عمل من أجل توعية المسؤولين والعاملين بالهيئات الحكومية بأهمية الحوكمة.
- ✓ وضع الآليات التي تسمح بالمشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات العلاقة في إدارة الهيئات الحكومية واتخاذ القرارات.
- ✓ ينبغي أن تكون القيم والمعايير الأخلاقية جزء أصيل من ثقافة الهيئات الحكومية، ويتم ذلك من خلال قيام تلك الهيئات باعتماد وتفعيل مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، باعتبارها أداة هامة في غرس الأخلاقيات وتعزيز قيم النزاهة.
- ✓ وضع ضوابط للشفافية والمسألة تمنع الانحرافات المختلفة من خلال كشف الأرصدة ومصدرها وحدود النزاهة ومنع أي مظاهر للاستغلال الشخصي وتكوين الثروة على حساب عمل الهيئة.
- ✓ يجب أن يتم اختيار القيادات التي تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لتمكينهم من تلبية احتياجات أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل مناسب، كما يجب تطوير مهاراتهم وتحديث معارفهم بشكل مستمر.
- ✓ ينبغي توفير البيئة التي تمكن الموظفين من الأداء الجيد وتقديم الخدمات بشكل فعال من خلال خلق ثقافة إيجابية، ترحب بالأفكار والمقترحات وتشجع الأفكار

الإبداعية من خلال صناديق الابتكار وتؤسس لنظام محفزات ومكافآت وتستجيب لوجهات نظر الموظفين، وتوضح القرارات.

✓ وضع استراتيجية للرقابة الداخلية تضمن وجود نظام رقابي داخلي فعال وفق نظام الرقابة المالية يضمن توفير بيئة العمل المناسبة لوحدات الرقابة الداخلية ومنحهم الصلاحيات الكافية وربطها مع متخذ القرار بشكل مباشر لضمان الحيادية في العمل.

✓ ضرورة وجود منهجية علمية لإدارة المخاطر لضمان حصر كافة المخاطر المحيطة بالهيئة بناء على هذه المنهجية، و قياس وتقييم طبيعة المخاطر حسب نوعها ودرجة تأثيرها على الأداء واحتمال حدوثها.

✓ ضرورة أن تمتع الهيئات الحكومية بقدر من الشفافية وسهولة التواصل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بما في ذلك المواطنين ومتلقي الخدمة والموظفين.

ثالثا: التوصيات الخاصة بالهيئة القومية للبريد:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى ان الهيئة القومية للبريد تتمتع بمعدلات مرتفعة فيما يتعلق بمعظم أبعاد بالحوكمة فيما جاء بعد المشاركة بدرجة متوسطة ، كما أسفرت أيضا عن تحقيق الهيئة لمستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية في العديد من المحاور بينما فيما يتعلق بمدى قدرة نظم المرتبات والحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي فكانت استجابات العاملين بدرجة اقل من المتوسطة عليه وفي اطار دعم الجهود المبذولة لتعزيز الحوكمة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تساعد على ذلك على النحو التالي:

● بشكل عام لابد من العمل على وضع دليل لمعايير الحوكمة خاص بالهيئة القومية للبريد ولكي يكون هناك نظام جيد للحوكمة داخل الهيئة القومية للبريد لابد من مراعاة الجوانب الاتية :

- نشر الوعي بين العاملين بقضايا ومفاهيم الحوكمة بشكل عام.

- تطوير السياسات داخل الهيئة بحيث يتم ترجمة المفاهيم المرتبطة بالحوكمة إلى سياسات تنفيذية.

- بناء الكفاءات البشرية الواعية لمفاهيم الحوكمة وقواعدها وكيفية تطبيقها بشكل سليم.

- تفعيل دور وحدة المراجعة الداخلية والحوكمة ومحاولة تحديد المهام والصلاحيات المنوطة لها بدقة ووضوح على أن يكون ذلك في إطار التوافق والتنسيق مع المهام المنوطة بالوحدات التنظيمية الأخرى داخل الهيئة تجنباً للازدواجية في أداء المهام.
- ضرورة الالتزام بالإعلان عن معدلات العائد الفعلية السنوية للمدخرات وأسعار الخدمات المقدمة للمواطنين سواء في صالات استقبال العملاء بالفروع أو الموقع الإلكتروني أو أي وسيلة أخرى.
- دعم المزيد من الشفافية بصفة خاصة تجاه العاملين بالهيئة، وذلك فيما يتعلق بالإعلان عن نتائج الأعمال بشكل عام والأرباح المحققة بشكل خاص، لأن ذلك يؤدي إلى تنمية شعورهم بالولاء لمؤسساتهم.
- على الهيئة تقديم المزيد من الاهتمام بالعاملين بقدر الاهتمام بالعملاء؛ لأن كل ما يصل إلى العملاء من خدمات مصدره اليد العاملة في الهيئة والقادرة على تحقيق الأداء الأفضل كلما احس العاملين بأهميتهم وقيمتهم، وعلى العكس في حالة شعورهم بعدم العدالة في التعامل معهم أو شعورهم بعدم التقدير لمجهوداتهم المبدولة.
- تحسين الوضع الوظيفي للعاملين بالهيئة من خلال وضع نظام مجزى للأجور يتناسب مع المهام المكلفين بها ومواقعهم الوظيفية، وتوفير أجواء مناسبة لزيادة الدعم النفسي للموظفين بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وزيادة ولائهم وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ضرورة أن تقوم الهيئة وقبل إعداد الاستراتيجية الخاصة بها بالاستناد إلى الأدلة والبيانات والدراسات عند تحديد الأهداف والأنشطة والمخرجات والنتائج.

- وضع مقاييس ومعايير وأبعاد موحدة ذات مؤشرات واضحة في عملية تقييم أداء الموظفين، مع ضرورة اطلاعهم على نتائج عمليات التقييم حتى يقوموا بتطوير قدراتهم في نواحي الضعف وتحسين قدراتهم وأدائهم.
- تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة والمساءلة ونطاقها وألياتها ودوريتها، وبحيث تبين وبشكل واضح صلاحيات الجهات الداخلية والخارجية في طلب المعلومات وطرح الأسئلة والتوثيق واتخاذ الإجراءات اللازمة، وكيفية قيام القادة ضمن مختلف المستويات في الاستجابة وتقديم الدفوع أو الاعتراض أو غيرها من الإجراءات المحددة بالتشريعات.
- تدريب وتأهيل كافة الموظفين على اللوائح والإجراءات المتعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها بالواقع العملي وبصفة خاصة المختصين بتقديم الخدمات.
- تعزيز توجه الهيئة نحو تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل التمكين وإدارة المعرفة والإدارة بالاستشارة من أجل تطوير كفاءات العاملين، والحفاظ عليها واستثمارها بشكل جيد، وبطريقة تضمن للهيئة الاستمرارية والتفوق.
- لا بد من الالتزام بتطبيق مبدأ المساءلة على كافة المستويات الإدارية دون تمييز للوقوف على أي خلل قد يحدث والعمل على معالجته، حيث أن المساءلة تعد عنصراً ومعياراً مهماً من معايير تطبيق الحوكمة.
- لا بد من ضمان تقديم الخدمات بشكل ثابت وموحد وعادل لمتلقي الخدمة، ويمكن قياس تلك النتائج من خلال حزمة من المؤشرات والانطباعات الخاصة بمتلقي الخدمة.
- ضرورة الاهتمام بأي شكاوى ترد من العملاء بخصوص الخدمة المقدمة والعمل على متابعتها وحلها وتعويض العملاء أن كان هناك حاجة لذلك.
- العمل على وضع منهجية علمية لإدارة المخاطر لضمان حصر كافة المخاطر المحيطة بالهيئة بناء على هذه المنهجية، و قياس وتقييم طبيعة المخاطر حسب نوعها ودرجة تأثيرها على الأداء واحتمال حدوثها.
- وضع استراتيجية واضحة ومعلنة لتعزيز الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي للهيئة، والتحول نحو الحكومة الذكية.

- إعداد وتطوير مواقع إلكترونية تفاعلية يمكن من خلالها التواصل مع العملاء وتوفير الخدمات الإلكترونية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

أ/ الكتب :

- ابوالعطا، نزمين. (٢٠٠٣). حوكمة الشركات... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية. القاهرة: مركز المشروعات ابلدولية الخاصة.
- ابوالنصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ابوقحف، عبدالسلام. (١٩٩٥). أساسيات الإدارة. بيروت: الدار الجامعية .
- احمد، داودى. (٢٠٢٠). الفعالية التنظيمية. الجزائر: مركز الكتاب الاكاديمى، جامعة الجزائر.
- احمد، محمد حسن. (٢٠٠٨). ادارة التخطيط والتنظيم. عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة.
- بدر، حامد احمد رمضان. (١٩٨٢). ادارة المنظمات. الكويت: دار المعلم.
- بن نوار، صالح. (٢٠٠٦). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسطنطينة: علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.

ثوربان، ايفرام. (٢٠٠٠). نظم دعم الإدارة نظم دعم القرارات ونظم دعم الخبرة. ترجمة: سرور علي إبراهيم) الرياض: دار المريخ.

جاسون، جون ه ، و آخرون. (١٩٦١). نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد حسن زروق، مراجعة: حامد سوادي عطية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

حريم، حسين محمد. (٢٠١٠). إدارة المنظمات منظور كلي . عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحصرى، طارق فاروق.(٢٠٢١). الحوكمة في الجهاز الادارى للدولة. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

حماد، طارق عبدالعال. (٢٠٠٥). حوكمة الشركات- المفاهيم ، المبادئ، التجارب- تطبيقات الحوكمة في المصارف. القاهرة: الدار الجامعية.

خضر، احمد. (٢٠١٢). حوكمة الشركات. مصر: دار الفكر الجامعي.

خضري، ياسمين. (٢٠٢١). دور الحوكمة فى توفير مناخ جاذب للاستثمار بجمهورية مصر العربية. القاهرة. مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار .

خليل، عطاء الله وارد ، و العشماوى، محمد عبدالفتاح. (٢٠٠٨). لحوكمة المؤسسية- المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

خورى، نعيم سابا. (٢٠٠٣). اين يقف الأردن من التحكم المؤسسي. مؤتمر العممي الميني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة. عمان: مكتبة المحاسبين القانونيين.

داود، عبدالعزيز احمد. (٢٠١٥-٢٠١٦). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري. كفر الشيخ: مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

الذهبي، جاسم محمد ، و العزاوى، نجم عبدالله. (٢٠٠٥). مبادئ الإدارة العامة. بغداد.

- الزبيدي، السيد محمد مرتضى. (١٩٨٤). تاج العروس، مجلد ٢١. بيروت: دار صادر.
- السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم. الاردن: دار وائل للنشر.
- السلمى، على. (١٩٩٨). تطور الفكر التنظيمى. الكويت: وكالة المطبوعات.
- سلاطينية، بلقاسم و بن تركى، اسماء و قريشى، نجاة، و سهام بن رحمون. (٢٠١٣). الفعالية التنظيمية فى المؤسسة مدخل سوسيولوجى. بسكرة، الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سليمان، محمد. (٢٠٠٦). حوكمة الشركات فى معالجة الفساد المالى والادارى (دراسة مقارنة). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الشماع، خليل محمد حسن، و حمود، خضير كامل. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.
- شهاب، ابراهيم بدر (١٩٩٨). معجم مصطلحات الإدارة العامة. بيروت: مؤسسة الرسالة .
- الشواف، سعيد على. (١٩٨٩). قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية: إطار مقترح. الرياض: معهد الادارة العامة.
- عامر، سامح عبدالمطلب، و السنطيل، ياسمين جودة. (٢٠٢٠). حوكمة المؤسسات فى ضوء الفكر المعاصر. عمان: دار الفكر.
- عامر، سعيد يس، و عبدالوهاب، محمد على. (١٩٩٨). الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، ط٣. القاهرة.
- عبدالوهاب، احمد جاد. (١٩٩٣). السلوك التنظيمى (دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الاعمال). الاسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع.
- العنبيى، صبحى جبر. (٢٠٠٥). تطور الفكر والاساليب فى الادارة. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عمر، احمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد ٣، القاهرة: عالم الكتب.

فرج، طريف شوقى محمد. (١٩٩٣). السلوك القيادى وفعالية الإدارة. القاهرة: دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع.

فرحان، طالب علاء ، و المشهدانى، ايمان شيحان. (٢٠١١). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجى للمصارف. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

القريوتى، محمد قاسم. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل.

الكايد، زهير. (٢٠٠٣). الحكمانية قضايا وتطبيقات. المنظمة العربية للتنمية الادارية. جامعة الدول العربية.

ماهر، احمد. (٢٠٠٤). الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

المدهون، موسى توفيق ، والجزراوى، ابراهيم محمد. (١٩٩٥). تحليل السلوك التنظيمى: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربى للخدمات الطلابية.

المزجاجي، أحمد بن داود (٢٠٠٠). مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة: خوارزم العلمية .

المصرى، سعيد محمد. (٢٠٠٢). التنظيم والادارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.

المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة. (٢٠٢١). وضع مصر في مؤشرات الحوكمة. القاهرة: المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة.

ميخائيل، أشرف حنا. (٢٠٠٥). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. القاهرة.

النجار، فريد. (١٩٩٩). النظم والعمليات الادارية. القاهرة: وكالة المطبوعات.

ب/ الدوريات:

بله، سيد عبدالرحمن عباس. (٢٠١٢). دور تطبيق حوكمة الشركات فى ممارسة اساليب المحاسبة الأبداعية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٥٧.

الحصرى، طارق فاروق.(٢٠٢١). حوكمة المؤسسات العامة . مجلة ضمير الوطن. هيئة الرقابة الادارية. العدد الاول. الصفحات ٤٠-٤١.

الرفاعي، فائقة ، و سليم، حسن. (٢٠١٦). جودة الحوكمة المشروع العالمي ورؤية مصر ٢٠٣٠. القاهرة: المركز المصري للحوكمة العالمية والتنمية.

رئاسة مجلس الوزراء المصرى.(٢٠٢٢). وثيقة سياسة ملكية الدولة

سعال، سومية. (سبتمبر, ٢٠١٨). الفاعلية التنظيمية فى ظل التوجهات الادارية الحديثة. مجلة الباحث فى العلوم الانسانية والاجتماعية، الصفحات ٨١-٩٠.

الشيخ، امال. (ديسمبر, ٢٠٢١). دور الحوكمة فى تطبيق أهداف التنمية المستدامة فى الدول العربية. افاق عربية واقليمية، الصفحات ١٨٣-٢١٢.

شوكي، ناريمان عدنان، و ديوب، أيمن حسن. (٢٠١٧). أثر الحوافز المادية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، مج ٣٩، ع ٢٧، ص ١١-٥٠.

عبدالرازق، جبار. (٢٠٠٩). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربى. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلى.

عبد الستار، حمي، و عمروني حورية تارزولت. (٢٠١٩) . الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد ١٢، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص ٥٤٧-٥٦٢.

عبدالنور، ناجى. (٢٠٠٦). دور منظمات المجتمع المدني فى تحقيق الحكم الرشيد بالجزائر . الجزائر: مجلة المفكر.

على، هدى مثنى ، اسماعيل، سيف محمد ، و عمر، ايمان موفق. (٢٠٢١-٢٠٢٢). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفعالية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين مستشفيات مدينة تكريت. تكريت: مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد ٣، العدد ٤، ص ١٥٧-١٧٦.

فوزى، سميحة. (٢٠٠٣). تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية. ورقة عمل رقم (٨٢) مقدمه المركز المصري للدراسات الاقتصادية .

كاري، نادية ، و عواج ، بن عمر (٢٠٢١). الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع والصراع التنظيمي، مجلة أفاق علمية، المجلد ٠٧ ، العدد ٧ ، جامعة تلمسان، الجزائر .

المجالي، أمال ياسين. (أكتوبر، ٢٠٠٩). مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٦، العدد ٣، الصفحات ١٨٣-٢٢٣.

مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية. (٢٠١٦). الدليل المصري لحوكمة الشركات. القاهرة.

مشعل، أحمد عبد اللطيف. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية. القاهرة: المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني.

مصطفى، أمل محمد محمد. (أكتوبر، ٢٠١٨). دور الحوكمة في توفير مناخ جاذب للاستثمار في جمهورية مصر العربية. مجلة بحوث الشرق الاوسط، الصفحات ٣٩٥-٤٤٠.

معتوق، سهير محمود ، طريح، نيفين محمد ، و رزق، فيوليت صبحي. (مارس، ٢٠١٧). أثر الحوكمة على أداء الجهاز المصرفي المصري. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، الصفحات ٧٧-٩٩.

وزارة تطوير القطاع العام. (٢٠١٧). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام. عمان، الاردن: مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي .

الوكيل، منال محمد. (ديسمبر، ٢٠٢١). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، الصفحات ١-٢٢.

ج/ الرسائل العلمية:

أبو حسين، مصطفى موسى. (٢٠١٧). معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية
بوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد.
غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

بلقاضي، الامين. (٢٠١٠). الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل
المؤسسة، رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر.

بن زغدة، حبيبة. (٢٠١٩). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات -
دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل ، رسالة لنيل درجة الدكتوراة
في العلوم الاقتصادية. سطيف: جامعة سطيف.

بن نوار، صالح. (٢٠٠٥). الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر
المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية. قسنطينة: كلية العلوم
الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري.

بوخونه، خديجة وخنوف، فاطمة. (٢٠١٦). الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية
داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط-
الطاهير، جيجل. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحي.

بوطي، محمود وظيف، الأزهر. (٢٠٢٠). حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية
بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي.
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

تاويريت، نور الدين. (٢٠٠٦). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " أطروحة
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة قسنطينة .
الجزائر.

الحايك، نهى أحمد. (٢٠١٦). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات
الحكومية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. سوريا: الجامعة
الافتراضية السورية.

حماد، الطاهر محمد احمد. (٢٠١٤). اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على اداء المصارف التجارية السودانية- دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم. الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

حماد، طارق عبدالعال. (٢٠٠٠). التقارير المالية وأسس الإعداد والعرض والتحليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس. القاهرة.

الخالدة، رياض عبد الله عايف. (٢٠١٧). أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية، جامعة الأقصى، غزة.

خلالجية، هاجر، ويرجي، فاطيمة الزهره. (٢٠٢١-٢٠٢٢). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية مديرية أملاك الدولة لولاية قالمه. الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥.

خلف، حسين عبدالله. (٢٠٢٠). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط -العراق. بغداد: رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الاوسط.

دعبوز، سعاد. (٢٠١٣-٢٠١٤). إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية، مذكرة الماستر تخصص إقتصاديات المالية و البنوك. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج.

رياض، دعاء رضا. (٢٠١٥). التأصيل النظرى لمفهومى الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطوير الفكر الادارى . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة

السقا، محمد وليد. (٢٠٢١). حوكمة مؤسسات القطاع العام وفق مبادئ IFAC " وزارة المالية في المحافظات الجنوبية - دراسة استكشافية، غزة: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية.

سويسي، عبدالوهاب. (٢٠٠٤). الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.

شنيق، عبدالعزيز. (٢٠٠٨). الحوافز والفعالية التنظيمية"المنظمة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة سكيكدة.

صايح، جوديت جميل. (٢٠١٨). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفمسطيني. رسالة ماجستير. جامعة القدس.

الصريصري، دخيل الله حمد محمد. (١٩٩٢). دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، رسالة دكتوراه(منشورة)، جامعة المنوفية.

العابدي، دلال. (٢٠١٦-٢٠١٥). حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، رسالة دكتوراه. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

العثماني، عزام محمد. (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة. غزة: رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

العجماء، رياض جابر. (٢٠١٩). حوكمة الشركات التجارية المملوكة للدولة- دراسة موازنة، دراسة لنيل درجة الماجستير في القانون التجاري. إربد، الأردن: جامعة اليرموك.

فاتح، فضيلة ، و كلاخي، خديجة. (٢٠٢١-٢٠٢٢). سوسيولوجية الصراع والفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بن يحي بختة تيارت).

الجزائر: رسالة لنيل درجة الماجستير فى علم الاجتماع وتقسيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون .

الفاعورى، أسماء. (٢٠١٢). أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط كلية إدارة الأعمال. عمان.

فريد، لخنش. (٢٠١٥). تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية ،رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة محمد لمين ، سطيف ، الجزائر.

قريوة، زينب. (٢٠٢٢). الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاستشفائية العمومية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فى علم الاجتماع. سطيف: جامعة محمد لمين دباغين.

الكبجي، روال وائل. (٢٠١٩). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. القدس: جامعة القدس.

لعريط، وفاء. (٢٠١٤). التنظيم البيروقراطى والفعالية التنظيمية. الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.

محمد، مصطفى. (٢٠٠٢). الصحة الانجابية بين الإناث متغيرات السن. رسالة دكتوراه غير منشوره، معهد الدراسات والبحوث الاحصائية ، جامعة القاهرة. القاهرة.

محمود، جمال سليم. (٢٠١٦). رجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية . رسالة ماجستير غير منشورة،.

محمود، احمد فوزى ، صباح، محمود عبدالهادى، الغيطانى، شوقى الشحات ، خاطر، عبدالنبي احمد. (٢٠٢٠). دور الحوكمة في تحسين بيئة العمل داخل القطاعات الحكومية الخدمية دراسة تطبيقية على وزارة الشباب والرياضة. القاهرة: جامعة عين شمس.

مشته، بومدين. (٢٠٢٢). الحوكمة المحلية كآلية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الإقليمية في الجزائر -دراسة حالة والية برج بوعرييج-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. جامعة الجزائر

نسمان، إبراهيم إسحق. (٢٠٠٩). دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل . غزة: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

الهاشمي، بعاج. (٢٠٠٩). دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

د/ المؤتمرات والندوات:

ديوان الفتوى والتشريع - فلسطين. (٢٠١٨). الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام. المؤتمر السابع عشر لمسؤولي إدارات التشريع العربية. بيروت: المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية- جامعة الدول العربية.

عثمان، سعد محمد. (٢٠١٨). الحوكمة المؤسسية بين الفهم الكلاسيكي والمعاصر حوكمة الاداء الاقتصادي . الحوكمة الفعالة دبي: المنتدى العراقي للنخب والكفاءات(الصفحات ١٩-٤٨).

العسيلي، محمد. (٢٠٠٥). تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات من خلال استخدام قواعد القيد بالبورصات المالية - دراسة تطبيقية على بعض الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. الإسكندرية: ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات.

مسعداوي، يوسف. (٢٠١٣). لحوكمة كآلية لإدارة الأزمات المالية العالمية. المؤتمر الثالث للعلوم المصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة. الاردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

A. Books:

- Catherine, L. K.-H. (2003). Afforesting the Corporate Governance In The development and rising and Transitional Economies..
- Chi, L.-C. (2009). Do transparency and disclosure predict firm performance? Evidence from the Taiwan market. Taiwan.
- Chien, N. B., & Thanh, N. N. (2022). The Impact of Good Governance on the People's Satisfaction with Public Administrative Services in Vietnam. Vietnam: Hanoi University of Home Affairs.
- Creswell, W. J. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Boston.

- Ferranti, D., Jacinto, J., & Ramshaw, G. (2009). *How to Improve Governance: A New Framework for Analysis and Action*. Washington: D.C: Brookings Institution Press.
- Duguma, D. M., & Kompuok, C. R. (2021). *The Implementation of Good Governance Practices in Service Provisions to the Citizens in Addis Ababa City Administration: The Case of Yeka Sub-City*. Addis Ababa: Ethiopian Civil Service University.
- Gol, E. S., Stein, M. K., & Avital, M. (2019). *Crowdwork platform governance toward organizational value creation*. Denmark: Copenhagen Business School.
- Hensberry, I. F. (2005). "The impact of cooperative activities to services and humanitarian organizations on the effectiveness of organizations" in *Denver County Human Service*.
- Rahim, M. Afzalur (2001) *Managing conflict in organizations* 3rd ed, Quorum Books, 88 Post Road West, Westport, CT06881, United States of America.
- Schwarz, Lisa.(2022). Efficiency vs. Effectiveness: What's the Difference?. <https://www.netsuite.com>.
- Malarewicz, A. (2012). *Systémique et entreprise*. Paris: éd, village mondial.
- Najme, M., Masoud, D. & Nour, M. (2016). *Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility*. Zahedan, Iran: University of Sistan and Baluchestan.
- Neumayer, E. (2003). *The Pattern of Aid Giving: The Impact of Good Governanc on Development Assistance*. New York: NY: Rutledge.
- United Nations Development Programme (UNDP), *Governance for Sustainable Human Development, A UNDP Policy Document*, N.Y. N.Y. 1997. P3

Pramita, G. A., & Dharma, D. G. (2018). "Effect of application of good governance government accounting standards and apparatus on quality of financial statements. Bali, Indonesia: University of Udayana.

Quinn, R., & Rohrababaugh, J. (1981). A Competing values Approach to Organizational effectiveness, public productivity Review. A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness (pp. 122-140). Taylor & Francis, Ltd.

Robbins, P. S. (1990). Organization Theory: Structure, Design, and Applications. London: Prentice-Hall International.

Vincke, F., & Heimann, F. F. (2003). Fighting Corruption: A Corporate Practices Manual..

B. Periodicals:

Arnett, D. B., Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2017). Two paths to organizational effectiveness – Product advantage and life-cycle flexibility. Birmingham, United Kingdom: Journal of Business Researchh/vol 84,p p 285-292.

Fitriana, M., & Muslim, I. A. (2022). The effect of good corporate governance and political connection on firm value. Jurnal Ilmiah Akuntans.

Francisn, Abey .(2021). The Difference Between Efficiency and Effectiveness. MBA Knowledge Base.

Huque, S. A. (2011). Accountability and governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh . International Journal of Productivity and Performance Management.

Jensen, M. , & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 305-306.

- Kumar,R. (2007). Corporate Governance And Ethics –Challenges And Imperatives. New Delhi: In Organizations VigilanceJournal Newsletter to be Published.
- Mahadeen, B., Al-Dmour, R. H., & Obeidat, B. Y. (2016, Vol 7, No 6). Examining the Effect of the Organization’s Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study. International Journal of Business Administration, pp. 22-41.
- Rabrenovic, M., Sherif, H. E., & Reeh, K. M. (2018). The corporate governance mechanism and its role in the reduction of financial and administrative corruption. International Journal of Scientific and Research Publications.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance:Towards Methodological Best Practice. Journal of Management, Vol. 35 No. 3, 719-802.
- Seema, M., Kamran, A., & Darren, H. (2015). Corpoarate Governance Structure and Finacial Distress : Evidence from Austaralia. Journal of Contemporary Accounting and Economics.
- Siddiqua, S. I., Fayezin, T., & Hoque, R. (2022). Intermediating Role of Human Resource Management in Organizational Conflict and its Influence on Organizational Effectiveness – Evidence from Bangladesh’s Banking Sector. American Journal of Economics and Business Innovation , December 9, pp. 93-101.
- Zhang, I. (2007). Economic consequences of the Sarbanes _Oxley Act of 2002. Journal of Accounting Economics.

C. Academic Theses:

- Asorwoe, E. (2014). Can E-Government Mitigate AdministrativeCorruption? Florida International University,

Department of Public Administration, Miami, Florida.
USA. Global Institute For Research And Education.

Abushawish, H. F. (2014). "The influence of transformational leadership, organizational culture, and a strategic change in the organizational effectiveness in Palestinian higher education. MALAYSIA: Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, UNIVERSITI SAINS MALAYSIA.

Akhtar, S., Awan, S. H., Naveed, S., & Ismail, K. (2018). A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks. *International Business Review*, Volume 27, Issue 4 pp. 767-776.

D. Papers:

Borgia, F.(2005), Corporate Governance and Transparency Role of Disclosure: How Prevent New Financial Scandals and Crimes?, (Washington D.C, June, 2005).

Cadbury Committee. (1992). Report of the committee on the financial aspects of corporate governance", London Stock Exchange. London, UK.

OECD . (2004). Principles and Annotations on Corporate Governance. OECD .

OECD . (2005). OECD Working Group On Privatization and Corporate Governance of State – Owned Assets.

UNDP. (1997). Governance for sustainable human development : a UNDP policy document. New York

D. Websites:

<https://www.worldbank.org>.

<https://unpan.un.org>.

<https://dpidg@un.org>.

<http://www.cipe.orgtopic/governance>.

<https://idsc.gov.eg/DocumentLibrary/View/6283>

<https://desapublications.un.org/>

<https://imd.cld.bz/IMD-World-Competitiveness-Ranking-20233>.

<https://www.transparency.org/en/cpi/2022>.

الملاحق

ملحق ١

خطاب المعهد لتسهيل مهمة الباحث

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس الهيئة القومية للبريد المصرى

تحية طيبة وبعد،،،

أتشرف بالافادة بأن الاستاذ / محمود محمد إبراهيم مقيد بماجستير معهد التخطيط القومى الاكاديمى " التخطيط والتنمية " للعام الاكاديمى 2021/2020 وفى مرحلة إعداد رسالة للحصول على درجة الماجستير تحت عنوان :

الحكومة وآثارها على الفاعلية التنظيمية فى المؤسسات الحكومية
" بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد "

رجاء التكرم بتسهيل مهمة سيادته فى الحصول على البيانات اللازمة.

واذ نشكر لسيادتكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

نائب رئيس المعهد

تحريراً فى: 2021/6/28

لشئون البحوث والدراسات العليا

(أ.د. خالد عبدالعزيز عطية)



ملحق ٢

قائمة الاستقصاء

معهد التخطيط القومي

الماجستير الأكاديمي

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة :

تحية طيبة وبعد "

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: الحوكمة وأثرها على الفعالية التنظيمية بالهيئات الحكومية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية من معهد التخطيط القومي . لذا ارجو منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة المرفقة بوضع علامة (✓) تحت الاختيار الذي يعبر عن رأيكم . علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط والاجابة سيتم التعامل معها بسرية تامة .

التعريف بمتغيرات الدراسة :

_ الحوكمة : (هي الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم علي الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد والسعي لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلي مستوي من الفعالية والجودة بما يرضي المواطنين).

_الفعالية التنظيمية : عرفها ماهوني وستيرز (Mahoney et Steers) وآخرون أنها (الإنتاجية المرتفعة و المرونة و قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة ، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار) .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير "

" وشكرا لحسن تعاونكم "

/ الباحث /

محمود محمد ابراهيم ابراهيم

المحور الأول: البيانات الشخصية:

١ - النوع /

ذكور	انثى

٢ - السن /

٢٠ الى اقل من ٣٠ سنة	٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة	٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	٥٠ عام فأكثر

٣ - المؤهل العلمي /

متوسط	فوق متوسط	بكالوريوس / ليسانس	دبلومة	ماجستير	دكتوراه

٤ - المستوى الوظيفي /

إدارة عليا (رئيس قطاع - مدير عام)	إدارة وسطى (مدير إدارة)	إدارة إشرافية (رئيس قسم)	وظائف نمطية

٥ - سنوات الخبرة /

اقل من ٥ سنوات	من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات	من ١٠ الى اقل من ٢٠ سنة	اكثر من ٢٠ الى اقل من ٣٠ سنة	٣٠ سنة فأكثر

المحور الثاني : قياس الحوكمة

غير موافق (١)	محايد (٣)	موافق (٤)	الرأي العبارات
			الشفافية ١. تتبنى الهيئة سياسة للشفافية والإفصاح تضمن الكشف في الوقت المناسب عن المسائل الجوهرية المتعلقة بالهيئة .
			٢. تقوم الهيئة بإتاحة كافة اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها داخل الهيئة لكافة العاملين بها .
			٣. يتمتع النظام المالي والإداري بالهيئة بالقوة والشفافية التي تحول دون وجود الاجتهادات الشخصية .
			٤. يتم الإفصاح عن السياسات والإجراءات المتعلقة بالرواتب والمكافآت التي تمنحها الهيئة.
			٥. تلتزم الهيئة بالإفصاح عن كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمركزها المالي بشكل منتظم عبر الوسائل المختلفة.
			٦. يتوافر لدى الهيئة القنوات اللازمة لتوزيع المعلومات بما يسهل لكافة الأطراف إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب والجودة المناسبة.
			٧. تقوم الهيئة بالإعلان عن كافة خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها للعملاء عبر وسائل الإعلام المختلفة.

			المشاركة ٨. توفر الهيئة الآليات التي تسمح بمشاركة كافة الأطراف في رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف.
			٩. تمنح الهيئة أصحاب المصالح حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار.
			١٠. تتيح الهيئة للمواطنين حرية أبداء وجهات نظرهم حول جودة الخدمات المقدمة.
			المساءلة ١١. تضع الهيئة لوائح تفصيلية للعقوبات والمكافآت التي تتم بحق الموظفين.
			١٢. تتناسب السلطات والصلاحيات الممنوحة لكل مسؤول بالهيئة مع حجم وطبيعة المهام والمسئوليات الموكلة إليهم.
			١٣. تعمل كافة الأنظمة الموجودة بالهيئة على اكتشاف أي انحرافات أو أي شكل من أشكال الفساد والتعامل معها.
			١٤. يوجد بالهيئة جهة مختصة بالرقابة والتفتيش على أعمال الهيئة تتمتع بالمهنية و الاستقلالية.
			١٥. يخضع كافة العاملين بالهيئة على اختلاف مناصبهم للمحاسبة والمساءلة.
			١٦. يتوفر بالهيئة وصف كامل ومحدد لكل وظيفة.
			١٧. يلتزم العاملين بالهيئة بتقديم إقرارات الذمة المالية.

			سيادة القانون ١٨. لدى الهيئة لوائح داخلية تتوافق مع التشريعات والقوانين التي تقرها الدولة.
			١٩. تقوم الهيئة بتقديم خدماتها وفقا للوائح والقوانين المتفق عليها.
			٢٠. تطبق اللوائح والقوانين على كافة الأطراف بحيادية كاملة.
			٢١. تلتزم الهيئة بعدم مجازاة أي من العاملين إلا بعد المثول للتحقيقات وسماع دقوعه.
			٢٢. تلتزم الهيئة بتقديم خدماتها لكافة المواطنين دون تمييز أو تحيز.
			الكفاءة ٢٣. تهدف الهيئة إلى الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل وأداء الخدمات للمواطنين.
			٢٤. تلبى الهيئة احتياجات المجتمع من خلال ما تقدمه من برامج وخدمات وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
			٢٥. تعمل الهيئة على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

المحور الثاني : قياس الفعالية التنظيمية :

غير موافق (١)	محايد (٢)	موافق (٣)	الرأي العبارات
			١. تمارس الهيئة أنشطتها وخدماتها وفقاً لرؤيه ورسالة واضحة ومعلنة للجميع.
			٢. تعمل الهيئة على التخطيط الجيد لاشتطها وخدماتها .
			٣. توفر الهيئة المعايير الكافية للتحقق من إنجاز الأهداف المخططة.
			٤. تتسم السياسات الموضوعة من قبل الهيئة بالمرونة بحيث تسمح بوضع الخطط البديلة في حالة حدوث أي تغيير.
			٥. يوجد هيكل تنظيمي رسمي بالهيئة .
			٦. تعتبر الكفاءة من المعايير الرئيسية لشغل الوظائف وخاصة الوظائف القيادية.
			٧. تعمل كافة الوحدات التنظيمية بالهيئة بشكل منسجم ومتكامل دون تعارض.
			٨. تعمل الهيئة على التوظيف الجيد للأنظمة واللوائح والتعليمات بما يساعد على تحقيق فعالية الهيئة.
			٩. تخصص الهيئة جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين وتعزيز قدرتهم العلمية والمهنية.

		١٠. نظام مرتبات وحوافز الهيئة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
		١١. المناخ التنظيمي بالهيئة يشجع العاملين على الابتكار و استخدام طرق وأساليب جديدة في تنفيذ المهام
		١٢. بيئة العمل داخل الهيئة تساعد على إنجاز المهام بكل سهولة ويسر.
		١٣. توجد بالهيئة نظم رقابة فعالة تعمل على التأكد من تنفيذ اللوائح وتعليمات الصادرة من الادارة العليا.
		١٤. تهتم الهيئة باتباع أحدث النظم التكنولوجية والأساليب الحديثة في أداء الخدمات للمواطنين.
		١٥. توفر الهيئة كافة الأجهزة والأدوات ومستلزمات التشغيل اللازمة لإتمام العمل.
		١٦. توفر الهيئة الأساليب الملائمة للتعامل مع الشكاوى والمقترحات بجدية وواقعية
		١٧. مستقبل نشاط الهيئة مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الهيئة ونموها واستمراريتها.
		١٨. يساعد تطبيق ممارسات الحوكمة في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية بالهيئة.

أشركم على حسن تعاونكم

Summary

- ✓ There must be a commitment to applying the principle of accountability at all administrative levels without discrimination, in order to identify any defect that may occur and work to address it, as accountability is an important element and standard of governance application standards.
- ✓ Working to develop a salary and rewards system that helps achieve job satisfaction and raise the morale of the Authority's employees.

- ✚ Ethical values and standards should be an inherent part of the culture of government agencies.
- ✚ Establishing controls for transparency and accountability that prevent various deviations by revealing the balances, their source, the limits of integrity, and preventing any manifestations of personal exploitation and wealth creation at the expense of the Authority's work.

Recommendations for the National Postal Authority:

- ✓ Spreading awareness among employees of governance issues and concepts in general.
- ✓ Developing policies within the Authority so that concepts related to governance are translated into executive policies.
- ✓ Building human competencies that are aware of governance concepts and rules and how to apply them properly.
- ✓ Establishing unified standards, standards and dimensions with clear indicators in the process of evaluating employees' performance, with the need to inform them of the results of the evaluation processes so that they develop their capabilities in areas of weakness and improve their capabilities and performance.
- ✓ Determine how to conduct the oversight and accountability process, its scope, mechanisms, and periodicity.
- ✓ Training and qualifying all employees on work-related regulations and procedures and how to apply them in practice, especially those specialized in providing services.
- ✓ Strengthening the Authority's orientation towards applying modern concepts in management, such as empowerment, knowledge management, and management with consultation, in order to develop employees' competencies.

- ✓ mean for the general scale of the governance variable was (2.5832)
- ✓ The level of organizational effectiveness at the National Postal Authority was high. The arithmetic mean for the general scale of the organizational effectiveness variable was (2.5389).
- ✓ There is a strong direct correlation between overall governance and organizational effectiveness, as the Pearson correlation coefficient was (0.905), which is statistically significant at a significance level of 0.01.
- ✓ There is a statistically significant impact of the governance dimensions represented by (transparency, participation, accountability, efficiency) on organizational effectiveness from the point of view of the sample members of the National Postal Authority, at a significance level of 0.01, while the rule of law dimension is insignificant as it is not Influential in the presence of other dimensions.

Most important recommendations:

General recommendations:

- ✚ Activating the role of an organizational unit for governance and transparency within government bodies that works to spread the culture of governance in general within that body.
- ✚ Holding training courses and workshops to educate officials and employees of government agencies about the importance of governance.
- ✚ Establishing mechanisms that allow the effective participation of all relevant parties in managing government bodies and making decisions.

Most important results:

General results:

- Governance as a scientific term originated in Western countries and was initially associated with the private sector and did not originate in the government.
- Governance is considered one of the mechanisms for completing the processes of administrative and financial reform and institutional development by enhancing the principles of justice and transparency, creating an effective regulatory environment and enhancing accountability to achieve the goals of companies and institutions.
- Governance facilitates the process of monitoring and supervising the company's performance by defining internal control frameworks, forming specialized committees, and implementing transparency and disclosure.
- Whether or not the proper application of corporate governance depends on the availability and level of quality of two sets of controls: external and internal controls.
- Organizational effectiveness is the justification for the organization's existence and continuity, and is the basis for its development and growth.
- The effectiveness of society depends on the effectiveness of the institutions operating in it, and if those organizations are unable to perform their role, this in turn affects society as a whole.

Field study results:

The degree of implementation of governance in the National Postal Authority was high, and the arithmetic

The second chapter entitled “Theoretical Framework for Governance” and consists of three sections. The first section reviews the definition of governance, its emergence internationally and locally, its importance, objectives and characteristics, while the second section presents the principles of governance according to the Organization for Economic Cooperation and Development, the United Nations Development Program, and the Information and Support Centre. Decision-making in the Egyptian Council of Ministers) as well as the requirements for implementing governance in government bodies. The third section reviews the indicators for measuring governance and Egypt’s position on these indicators, in addition to talking about the national anti-corruption strategy 2023-2030, and an overview of the state ownership policy document that was launched in June 2022. To enhance adherence to governance principles

The third chapter: entitled “Theoretical Framework for Organizational Effectiveness” and consists of three sections. The first section reviews the definition of organizational effectiveness, its importance and characteristics, and an explanation of the difference and relationship between efficiency and effectiveness, while the second section presents indicators of organizational effectiveness and the factors affecting it, its dimensions and approaches to its study. The third section deals with The relationship between governance and organizational effectiveness, with reference to the most important international experiences in the field of governance.

The fourth chapter, which deals with the applied study at the National Postal Authority, consists of two sections. The first section reviews the statistical results of the study, and the second section presents a test of the validity of the study’s hypotheses.

The research concludes by presenting the results and recommendations.

The second main hypothesis: There is a relationship with a positive impact between governance in its dimensions (transparency, participation, accountability, rule of law, efficiency) and organizational effectiveness in the National Postal Authority.

1. There is an impact of transparency on the organizational effectiveness in the National Postal Authority.
2. There is an impact of participation on the organizational effectiveness in the National Postal Authority.
3. There is an impact of accountability on the organizational effectiveness in the National Postal Authority.
4. There is an impact of the rule of law on the organizational effectiveness in the National Postal Authority.
5. There is an impact of efficiency on the organizational effectiveness in the National Postal Authority.

The study population and its sample;

The study population consists of Egyptian postal workers in Cairo Governorate in all postal units of different types and divisions with their different job grades and The study sample included four job levels (senior management, middle management, supervisory management, typical jobs) and multiple educational levels of both sexes with a number of (370) individuals.

Study plan

This study includes four chapters, The researcher has organized :and arranged the research as follows:

The first chapter, which deals with the methodological framework of the study and includes the research problem, the objectives of the study, its hypotheses, its importance, and its limitations, as well as the population and sample of the study and .the most important previous studies

Summary

The study Problem:

The problem of the study is that the researcher feels that the lack of transparency, the absence of accountability, the low level of participation in decision-making and making, the failure to follow sound practices in control and supervision, and the lack of adherence to laws are among the fundamental reasons behind the weakness of the ability of government agencies to provide their services with the required efficiency and effectiveness and achieve the satisfaction of all parties. Stakeholders, especially (employees - customers), thus not achieving the desired organizational effectiveness.

From this standpoint, the study aims to identify the theoretical framework of governance, its principles, importance and characteristics, the theoretical framework of organizational effectiveness, its characteristics, indicators and approaches to its study, the extent of application of the concept of governance in the National Postal Authority, and the level of effectiveness. The organizational structure of the National Postal Authority, and a study of the extent to which governance affects the organizational effectiveness of the National Postal Authority.

Study Approach;

The analytical descriptive approach was followed because it is one of the most appropriate research methods for these phenomena associated with the social sciences.

Study hypothesis;

The first main hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of significance $\alpha = 0.05$ between the averages of the study sample members' estimates of the degree of governance implementation and the level of organizational effectiveness in the National Postal Authority due to demographic and functional variables (gender - age - educational qualification - job level - years of experience)

Summary

Abstract

Thesis title: Governance and its impact on Organizational Effectiveness in Egyptian Government Agencies Applying to the National Postal Authority

Researcher: Mahmoud Mohammad Ibrahim

Supervisor: Prof. Dr. Iman Mohammad Munji **Year:** 2024

Degree: Master of Planning and Development- Institute of National Planning.

Through this study, the researcher aims to identify the nature, principles and characteristics of governance and its impact on organizational effectiveness in Egyptian government bodies as applied to the National Postal Authority

The study was conducted on a random sample consisting of 370 employees representing the employees of the National Postal Authority. Data was collected through a questionnaire prepared for this purpose. The researcher relied on the descriptive analytical approach to conduct this study.

The study found that the degree of governance implementation in the National Postal Authority is high, that the level of organizational effectiveness in the National Postal Authority is high, and that there is a fundamental impact of the dimensions of governance on organizational effectiveness from the point of view of the sample members in the National Postal Authority.

The most important recommendations are the need to activate the role of a special organizational unit for governance and transparency within government bodies, the need to provide the opportunity for employees in government bodies to participate in the management process, and the senior management in government bodies must promote the culture of work for the public interest, and ethical values and standards should be part of Authentic from the culture of government agencies.

Key words: Accountability - Governance - Organizational Effectiveness- Participation- Rule of Law - Transparency .

The Egyptian Arabic Republic



Institute of National Planning

Postgraduate studies

Governance and its impact on Organizational Effectiveness in Egyptian Government Agencies Applying to the National Postal Authority

**A study submitted to complete the requirements for
obtaining a master's degree in planning and development**

Prepared by the researcher

Mahmoud Mohammad Ibrahim Abuelezz

Supervised by

Professor Dr. Iman Mohammad Monji

**Professor of Business Administration at the Center for Social
and Cultural Planning**

Institute of National Planning

2024