



أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي "دراسة حالة" بمجلس البلدي الزاوية

د. عبدالرحمن الحراري محمد شلفوح

الأكاديمية الليبية / جنزور

Gme.abdo@yahoo.com

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مبادئ الحوكمة على تحسين الاداء الوظيفي بالمجلس البلدي الزاوية بطريقة منهجية ، وتم استخدام أبعاد الدراسة في المتغير المستقل " مبادي الحوكمة" حيث تمثلت في (بعد الشفافية، وبعد المساءلة، والبعد المشاركة، العدالة، الفاعلية) أما المتغير التابع فتتمثل في الاداء الوظيفي وبأبعادها (الكفاءة والفاعلية، الانتاجية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوية بسيطة وتوزيع قائمة استقصاء على عينة الدراسة المكونة من العاملين في المجلس البلدي الزاوية البالغ عددهم 150 موظف، وتم استرداد 130 استمارة، صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية(SPSS).

وتوصلت النتائج الى أن جميع الابعاد كانت مؤشرات مهمة لتحسين الاداء الوظيفي وفقاً للدراسة، وأن مبادي الحوكمة أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية مثل المجلس البلدي، حيث تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير مبادي الحوكمة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع، وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (178.24) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني



إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وأوصت الدراسة المجلس البلدي الزاوية الاهتمام بموضوع مبادئ الحوكمة من خلال مبادئها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الفاعلية) وباعتبارها أسلوب من أساليب الإدارة، وكونها تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات الافتتاحية: الحوكمة، الاداء الوظيفي، المجلس البلدي.

Abstract:

This study emphasized the focus on the contribution of the principles of the Tour to improve job performance in the municipal council. Therefore, the study benefited from the independent variable "the principles of the Tour", which was represented in (after, after accountability, after participation, justice, effectiveness). As for the variable as a part, it was represented simply in job performance and its dimensions (necessity and effectiveness). To achieve the objectives of the study, a joint creativity was chosen, as a survey list on the technical study and from the workers in the municipality, the lower part, with a number of 150, 130 valid forms were retrieved for statistical analysis, where the data were analyzed and hypotheses were tested using the statistical package (SPSS).

The results reached that all dimensions indicated a mission to improve job performance according to the computer, and that the



principles of the partially one of the most important factors that participate greatly in improving job performance in service institutions such as local shops, as there is a significant correlation between the various principles of the as an independent variable and job performance as a dependent variable, and since the value of (F) is equal to (178.24) and the effect is a significance of (0.000) less than (0.05), this indicates that the model is significant in explaining interests and measuring impact, which means the possibility of relying on community equality as well as the possibility of having results on the indirect study.

The study of the Municipal Council recommended the corner of interest in the subject of the principles of the web through its principles (transparency, accountability, participants, justice, effectiveness) and considered it a style of management, and being a direct part in improving job performance.

Keywords: Al-Tour, job performance, Municipal Council.

مقدمة:

تعتبر الحوكمة الرشيدة من العناصر الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات، وخاصة في القطاع العام، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المجالس البلدية مثل تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المواطنين، تبرز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة حيث تُظهر الدراسات الحديثة أن تحسين ممارسات



الحوكمة يسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة الأداء وزيادة فعالية العمليات الإدارية (Dahlström & Niklasson، 2019).

تسهم الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الشفافية، حيث تصبح العمليات الإدارية أكثر وضوحًا ومفتوحة أمام المواطنين. هذا الأمر يشجع على بناء الثقة بين المواطنين والسلطات المحلية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون والمشاركة المجتمعية. عندما يعرف المواطنون كيف تُدار مواردهم وكيف تُتخذ القرارات، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في العملية الديمقراطية، كما تساهم الحوكمة في تعزيز المساءلة، إذ تُعزز من قدرة المجالس البلدية على رصد الأداء وتقييم النتائج. من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة ومحددة، يمكن للمجالس قياس مدى تحقيق الأهداف والمخرجات المتوقعة، مما يتيح لها اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحسين الاستراتيجيات عند الحاجة، هذا النوع من المساءلة يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ويحد من الفساد وسوء الاستخدام للموارد، علاوة على ذلك، تُعزز الحوكمة من فاعلية العمليات الداخلية من خلال تبني أفضل الممارسات والإجراءات المنهجية. فوجود أنظمة حوكمة متينة يساعد على تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام، مما يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل البيروقراطية، من خلال تعزيز ثقافة الأداء والمساءلة، يمكن للمجالس البلدية تحقيق نتائج أفضل في تقديم الخدمات، سواء كانت تتعلق بالنقل، أو التعليم، أو الصحة، أو البنية التحتية، بالإضافة إلى ذلك، تلعب الحوكمة دورًا هامًا في إدارة المخاطر والتحديات التي قد تواجه المجالس البلدية. من خلال تبني استراتيجيات فعالة للتخطيط وإدارة الأزمات، يمكن للمجالس الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات والمتغيرات المحلية والعالمية، مما يُعزز من قدرتها على الاستمرار في تقديم الخدمات بشكل متواصل وفعال.



في الختام، تمثل الحوكمة عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي للمجالس البلدية، إذ تُعزز من الشفافية والمساءلة، وتساعد في تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد، من خلال اعتماد مبادئ الحوكمة، يمكن للمجلس البلدي بناء مجتمع متفاعل ومستدام، يُسهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين ويعزز من تنمية المجتمعات المحلية.

أولاً: الدراسات السابقة:

1- دراسة (سلوي إبراهيم، وآخرون ، 2018م) بعنوان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي الكفرة المؤتمر العلمي الاول الحوكمة في المؤسسات الليبية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية، والنزاهة، والشفافية، ومراعاة القانون، والمشاركة، والاستجابة، والإطار العام للحوكمة) في مجلس مدينة الكفرة من وجهة نظر العاملين بالمجلس، كما تحاول تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وسائل تطبيق مبادئ الحوكمة في هذا المجلس من حيث متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل، والمدة، وسنوات الخبرة، والوصف الوظيفي، ولأغراض الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمجلس مدينة الكفرة، وتم استرداد ثلاثة وأربعين استبانة من أصل ستة وخمسين استبانة أرسلت إلى جميع الأشخاص.

توصلت النتائج الى أن تطبيق المجلس لمبادئ الحوكمة مرتفعًا إلى حد ما ولم تكن هناك فروق جوهرية بين وسائل تطبيق مبادئ الحوكمة وفقًا لمتغيرات العمر، والخبرة، والوصف الوظيفي، ولا بين وسائل تطبيق مبادئ الحوكمة وفقًا لمتغير الجنس باستثناء مبدأ الاستجابة، ومع ذلك، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وفقًا للمؤهل باستثناء مراعاة القانون.



واوصي الدراسة مجلس مدينة الكفرة بتوسيع قاعدة اتخاذ القرار وتشكيل الخطط الاستراتيجية والتشغيلية من خلال الأخذ بأراء الجهات المعنية، كما يجب عليه تعزيز الشفافية خاصة في المشاريع الخدمية التي تهم المواطنين بشكل مباشر .

2- دراسة (ضو صلاح ، المصراطي سالمه، 2020م). بعنوان الحوكمة ودورها في تحقيق الاصلاح الاداري في المؤسسات الليبية. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة ومكوناتها، ومعرفة النواحي الإيجابية لحوكمة المؤسسات، وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة المؤسسات، بالإضافة إلى توضيح دور أهمية الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنتاجي لعرض و تحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة . وتوصلت الى مجموعة من النتائج اهمها أن الإصلاح الإداري مسؤولية وهدف للجميع، لذلك فإن نشر التوعية هو أحد متطلبات الإعداد لهذه العملية ويؤدي إلى وعي المساهمين والمؤسسات بمبادئ الحوكمة، وأوصت الدراسة تحديد متطلبات الحوكمة والسعي إلى تطبيقها والعمل بموجبها في كافة المؤسسات وبما يتلائم والبيئة المحيطة.

3- دراسة (حسام أحمد، 2022م) بعنوان مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية)؛ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر حوكمة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين في مديرية الزراعة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. 100 استبيان وتم استبعاد 14 استبانة لعدم صلاحيته وزعت على عينة عشوائية طبقية من المديرين، رؤساء الأقسام، المشرفين، الطاقم الإداري، والمستشارين الزراعيين.



وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول فرضيات الدراسة، وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية. مديرية الزراعة بمحافظة المنيا، ونوع الولاء التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة هو الولاء العاطفي، يليه الولاء الأخلاقي.

4- (دراسة المريخي عام، 2022) بعنوان مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. وقد تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ مجموعها (334) فردًا لتحقيق غرض الدراسة. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، و استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت متوسطة، وأن مستوى موافقتهم كان مرتفعًا على مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات. ولكن موافقتهم جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بالمبادئ (الشفافية، المساواة، العدالة). وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية.

5-دراسة (ابوصعليك خميس، 2023م) بعنوان الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة التعرف إلى الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (329) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الشاملة، وتم استخدام المنهج الوصفي



التحليلي، حيث تم قياس مستوى الحوكمة الادارية كمتغير مستقل، وقياس مستوى الاداء الوظيفي كمتغير تابع.

أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عاليا، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتقديراتهم على مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

واوصي الدراسة وضع اليات لضمان الاستمرار في المستوى العالي للحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب.

- اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة
- من حيث الهدف اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في هدفها العام وهو تناول مبادي الحوكمة وواقع تطبيقها في المؤسسات الخدمية، وايضا اتفقت من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المناسب للدراسات الانسانية.
- اختلفت دراسة المريجي باستخدام المنهج الارتباطي مع دراسة سلوي ابراهيم (2022م)، ودراسة ابوصعليك خميس(2023م)، ودراسة ضو صلاح (2020 م)، وجميعها استخدمت المنهج الوصفي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام قائمة الاستقصاء كاداء لجمع البيانات والمعلومات والتي من بينها دراسة سلوي ابراهيم(2018)، ودراسة ابوصعليك خميس(2023م)، ودراسة حسام احمد(2022م).

الفجوة البحثية:

- مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تسليط الضوء على موضوع الحوكمة وتحسين الاداء الوظيفي ببيئة مختلفة عن الدراسات السابقة وهو المجلس البلدي الزاوية.



- تميزت هذه الدراسة بإنها ليست نظرية فحسب بل دراسة تطبيقية على اثر الحوكمة على تحسين الاداء الوظيفي، وان مجتمع الدراسة كان شاملا لجميع العاملين بالمجلس البلدي، كما تميزت الدراسة الحالية بالتوصل الى سبل إجرائية لتفعيل الحوكمة الادارية بالمجالس البلدية. الامر الذي يسهم في زيادة الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمجالس البلدية.

ثانيا- مشكلة الدراسة: تواجه المجالس البلدية العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على أدائها الوظيفي، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، من أبرز هذه التحديات ضعف الشفافية، وتفتيش الفساد، وسوء استخدام الموارد، مما يؤدي إلى عدم رضا المواطنين عن أداء هذه المجالس. على الرغم من أهمية الحوكمة كأداة لتحسين الأداء الوظيفي، إلا أن هناك قصوراً في تطبيق مبادئ المجلس البلدي الزاوية

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في المجلس البلدي الزاوية، فعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تشير إلى تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي، إلا أن القليل منها يتناول الجوانب الخاصة بالمجالس البلدية بشكل مفصل. وبالتالي، لا تزال هناك فجوة في فهم كيفية تأثير هذه المبادئ على تحسين الكفاءة، والفاعلية، والمساءلة في الأداء الوظيفي.

تتمثل الأسئلة الرئيسية للدراسة في:

1. ما هي مبادئ الحوكمة التي يمكن تطبيقها في المجلس البلدي الزاوية؟
 2. كيف تؤثر هذه المبادئ على مستوى الأداء الوظيفي في المجلس البلدي الزاوية ؟
 3. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي الزاوية ؟
- ستسعى الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لهذه الأسئلة من خلال دراسة ميدانية تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي للمجلس البلدي الزاوية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.



ثالثاً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على كيفية تأثير مبادئ الحوكمة على فعالية الأداء الوظيفي داخل المجلس البلدي الزاوية.
- 2- تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة في المجلس البلدي وتأثيرها على الأداء الوظيفي داخل المجلس البلدي الزاوية.
- 3- التعرف على العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي داخل المجلس البلدي الزاوية.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (مثل الشفافية والمساءلة، المشاركة، العدالة) والأداء الوظيفي للعاملين في المجلس البلدي الزاوية

خامساً- أهمية الدراسة:

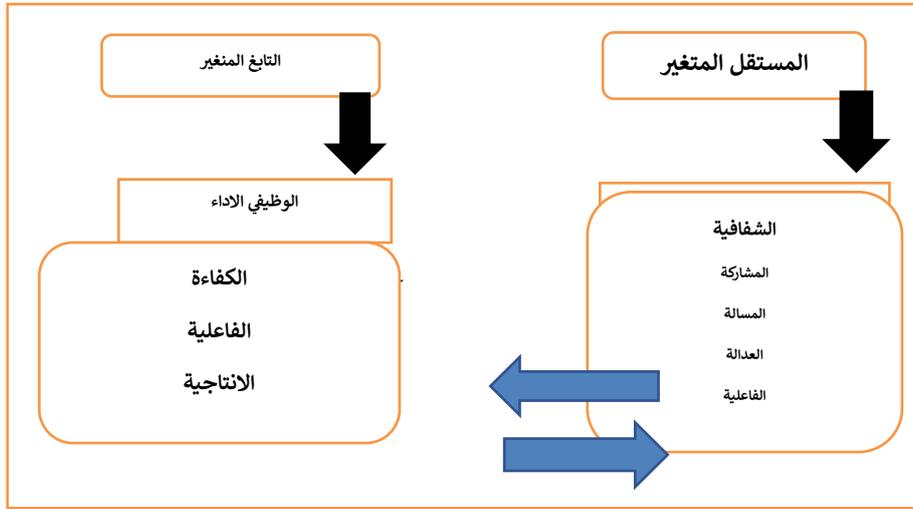
تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في عدة جوانب رئيسية.

- 1- تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة والأداء المؤسسي، حيث تقدم إطاراً نظرياً وتحليلياً لفهم كيفية تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء الوظيفي في السياقات المحلية.
- 2- تتيح الدراسة إمكانية تطبيق النظريات والنماذج الأكاديمية في بيئة العمل الفعلية، مما يعزز من مصداقية هذه النظريات ويحقق تواصلاً أفضل بين البحث العلمي والواقع العملي.
- 3- توفر الدراسة بيانات وتحليلات يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين وصناع القرار في مجالات الإدارة العامة والسياسات المحلية، مما يساعد في تطوير استراتيجيات تستند إلى



أسس علمية، كما تساهم في تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة كعنصر أساسي لتحسين الأداء الوظيفي، مما يدفع نحو مزيد من البحث والابتكار في هذا المجال.

سادسا: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث شكل رقم (1) نموذج الدراسة

الاطار المفاهيمي للدراسة

أولاً- مفهوم الحوكمة: بالرغم من شيوع استخدام مصطلح الحوكمة إلا أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد مفهومة، ويرجع ذلك الى تداخله في العديد من الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمنظمات، وهو الامر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، ويمكن القول ان الحوكمة هي مجموعة من الترتيبات المؤسساتية والعمليات التي تحدد كيفية إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات بما يحقق الفعالية والكفاءة والحوكمة تشير إلى الأساليب التي تُستخدم لإدارة الموارد وتوجيه السياسات العامة لتحقيق النتائج المرجوة، مع التركيز على المشاركة المجتمعية.



والحوكمة: نظام يتم من خلاله مراقبة المؤسسات، ويمكن تحديد حوكمة المؤسسات بتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين افراد المنظمة مثل : المجلس، المديرين، العملاء، والموظفين وغيرهم، ويوضح القواعد والاجراءات الخاصة بإتخاذ القرارات التي تخص شؤون المؤسسة ويوفر ايضا الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد الاهداف والوسائل التي تحقق الاهداف (مخاطرة عادة، 2024م، ص24).

ويري العتيبي(2018) ان الحوكمة يمكن توضيحها بالقدرة على السيطرة والتحكم على جميع العمليات الادارية بطريقة علمية، والممارسة بشكل ديمقراطي في إدارة شؤون المنظمات والمؤسسات من خلال المشاركة في عملية صنع القرار من جميع افراد العملية الادارية.

ويعرف الباحث الحوكمة: بانها مجموعة من الأسس والمبادي التي تشمل على الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة، والتي من خلالها يمكن للمنظمات أن تفرض سيطرتها وتوجه عمل المنظمة لرفع الانتاجية، وتحقيق الاهداف.

ثانيا: أهداف الحوكمة:

تسعي الحوكمة الى تحقيق مجموعة من الاهداف اتفق عليها كلا من امين (2023) وكافي واخرون (2018)، ومرزوق (2012) والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- تعزيز الفاعلية وزيادة الكفاءة من خلال توفير بيئة صالحة للعمل والانتاج، وتعزيز المشاركة الكافية لكافة العاملين والقيادات في عملية صنع القرارات.
- 2- تحسين الممارسات الادارية التي تسهم في تحقيق العدالة والمساواة للعاملين داخل المنظمة. ويسهم في رفع الاداء، وتحقيق الشفافية والوضوح في اداء الاعمال.
- 3- تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة الثقة في خدماتها.



4-ضمان التقويم المستمر للداء المالي والاداري، وتحسين تطوير أداء المؤسسات الخدمية.

5-مساعدة الادارة في صياغة الاستراتيجيات السليمة وبنائها، مما يضمن عملية اتخاذ قرارات فاعلة بما يودي الى كفاءة الاداء.

6-وضع القوانين والقواعد، وسيادة ق والديمقراطية بما يشمل الاعتراف بحقوق جميع الاطراف ذات المصالح، للحصول على اداء مرتفع لجميع الاطراف المستفيدة من وجود الحوكمة في المنظمة.

مما سبق يري الباحث أن هناك مجموعة من الاهداف يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الحوكمة داخل المنظمة، والتي تشمل تحقيق العدالة والمساءلة، والشفافية، والمشاركة لجميع الاطراف العاملة داخل المنظمة، وتعزيز مستوى المسؤولية لدى العاملين، والاهتمام بمصالح المجتمع، وتحسين الاداء الوظيفي.

ثالثاً-أبعاد الحوكمة:

1- الشفافية: يشير إلى وضوح المعلومات وإتاحتها للعموم، مما يساهم في تعزيز الثقة والمساءلة. يُعتبر مفهوم الشفافية ضروريًا في الأنظمة السياسية والإدارية، حيث يسمح للمواطنين والمستفيدين بفهم القرارات والعمليات المتخذة.

وتعرف الشفافية على أنها : هي قدرة الأفراد على الحصول على معلومات واضحة ومفهومة حول الأنشطة والسياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسات، مما يمكنهم من ممارسة الرقابة والمشاركة الفعالة."

2-المشاركة: مفهوم المشاركة يشير إلى انخراط الأفراد والمجموعات في عمليات صنع القرار والسياسات، سواء على المستوى الحكومي أو في المؤسسات الخاصة. تعتبر المشاركة عنصرًا أساسيًا لتحقيق الحوكمة الفعالة، حيث تعزز من الشفافية والمساءلة.



والحوكمة هي الجهود التي تبذلها المنظمة والقائمون على إدارتها في سبيل التعاون والتلاحم مع المجتمع والبيئة المحيطة، لبناء جسور من العلاقات والمفاهيم المشتركة والتبادلية، والتي تهتم بالإرتقاء والنهوض بالمنظمة وعملياتها المترابطة بهدف تفعيل الدور الذي تقوم به المنظمة بالمجتمع (هاشم، 2013م).

3-المساءلة: يشير بُعد المساءلة الى ضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، او يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وينطبق على جميع العاملين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز، فيجب على المدير المتميز يجعل من المساءلة مفهوما ايجابيا وليس سلبيا، وكذلك وجود طرق واساليب مفعنة ومؤسسية للمراقبة، واداءة لتوجيه سلوك العاملين نحو تحفيز اهداف المنظمة، كما يعمل كنوع من الضمان بين القادة الاداريين وموظفيهم عند المساءلة، وهذا المبدأ يعمل على التحسين المستمر وخفض القصور في اداء مهامهم المطلوبة منهم.(عباسي وحفيطي، 2022).

4-بعد العدالة: ويعنى ذلك أن المجتمع يقوم بضمان أن كل الاعضاء يشعرون انهم يدعمون، ولا يشعرون بإلحاق من المجتمع، وهذا يتطلب من كل المجموعات وخاصة المهمشة، إتاحة الفرص التي نحقق أمانهم، فمبدأ العدالة والوضوح من اهم مبادي الحوكمة و التي من خلالها يجب أن يشعر العاملين بأنه يوجد عدالة شاملة في المجتمع، وبالتالي يجب على المدير الناجح أن يوظف مبدأ العدالة والوضوح والشمولية ليستطيع تحقيق اهداف المؤسسة من خلال رؤية ورسالة وخطة واضحة المعالم (فريال عمرو 2021، ص37)

ثانيا: الاداء الوظيفي

1- مفهوم الاداء الوظيفي: يمثل الاداء الوظيفي الركن الاساسي، والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة لما له أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الانتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى اداء الموارد البشرية ساهم ذلك



في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز عن مثيلاتها من المؤسسات، ومن اهم العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الاداء مجموعتان رئيستان هما: عوامل تتصل بالفرد نفسة من حيث القدرات والمهارات، والتركيب النفسي والاجتماعي، وعوامل ترتبط بالعمل ذاتة وبيئة العمل وتشمل واجبات طبيعة العمل والتنظيم الاجتماعي للعمل والموارد والامكانيات المادية .

يعرف الاداء الوظيفي على أنه " النائج العملية التي تنتج من الفعاليات و الانجازات، او ما يقوم به الافراد من اعمال داخل المنظم.

2- اهمية الاداء الوظيفي: تسعى المنظمات الى تطوير أدائها الوظيفي نظرا لاهمية هذا الاخير في تحسين ظروف العمل واستقراره داخل المؤسسة، ومنه يمكن حصر اهمية في الاتي:

- يعد مقياسا لقدرة الفرد على مهامه المطلوبة منه فالحاضر والمستقبل.
- يرتبط بنظام منح الحوافز وهذا ما يزيد اهتمام الفرد العامل له.
- يرتبط بالاستقرار الوظيفية لدى الموظفين الجدين في اداء مهامهم المطلوبة منهم.
- إن رفع مستوي الاداء يساهم في تحسين ظروف العمل والمشاركة فيما بينهم.

3-العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي:

- معرفة الفرد: وتتمثل من خلال مستوى الفرد التعليمي وخيرته والبرامج التدريبية التي خضع الفرد لها في ميدان الوظيفة.
- مهارة الفرد: وتتمثل من خلال قدرات الفرد الموروثة او صفاته المكتسبة خلال تقليده لعدة وظائف
- الرغبة في العمل: هناك عدة امور تشترك في زيادة رغبة الفرد في اداء عمله مثل الحوافز التي يتقاضاها ومشاركتة في اتخاذ القرارات، وجميع هذه الامور تودى الى رفع



مستوى أداء الافراد الذي يقود بدوره الى رفع مستوى الكفاءة بالمنظمة.(حنان راسو، العيد غربي، 2024)

الجانب العملي

اولاً- منهجية الدراسة:

1. منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يجمع بين الوصف والتحليل معاً، وذلك من خلال معرفة واقع مبادي الحوكمة وأثرها على الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي بمدينة الزاوية، مع التركيز على معرفة الأثر بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، والتي تتمثل في مبادئ الحوكمة كمتغير مستقل، ومستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع من وجهة نظر الموظفين بالمجلس البلدي الزاوية.

2. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الموظفين بالمجلس البلدي الزاوية الغرب =N(1500) وتم اختيار عينة عشوائية، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة واستهدافهم جميعاً، لذلك تم استخدام أسلوب المعاينة بديلاً من أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد تم تحديد حجم العينة بعدد (150) $n=N \times 10\%$ مفردة، بناءً على 10% من مجتمع البحث، وقد تم توزيع عدد (150) وتم استرجاع عدد (130) واستبعاد 20 استمارات لعدم صلاحية ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) يبين إجراءات توزيع الاستبانات

| المجلس | حجم العينة | الاستبانات المفقودة | الاستبانات الغير صالحة للتحليل | الاستبانات الخاضعة للتحليل | |
|---------|------------|---------------------|--------------------------------|----------------------------|--------|
| | | | | العدد | النسبة |
| الزاوية | 150 | 20 | 20 | 130 | 87% |

اعداد: الباحث



وبهذا يكون حجم عينة الدراسة المستهدف (130) مفردة من المجتمع الأصلي وبنسبة (87%)

1) أساليب التحليل الإحصائي: من أجل تحقيق الأهداف المحددة للبحث، والتوصل إلى مدى صحة أو خطأ الفرض اعتمد الباحث على مجموعة الأساليب الإحصائية التالية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS, V, 17):

- الإحصاء الوصفي: من خلال إجراء بعض المقاييس الوصفية، ومنها الوسط الحسابي المرجح كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت.
- الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس قوة الارتباط الداخلي بين المتغيرات التي تقيس مفهوماً معيناً، والانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) للتعرف على أهم المتغيرات المستقلة في تحسين القدرة التنبؤية، وإزالة المتغيرات المستقلة التي يكون إضافة أحدها أو بعضها غير مؤثر معنوياً.

- اختبار كرو نباخ ألفا (α) للصدق والثبات

جدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات والصدق

| الابعاد | عدد العبارات | معامل ألفا الثبات | معامل الصدق |
|----------------|--------------|-------------------|-------------|
| الشفافية | 5 | 0.93 | 0.86 |
| المساءلة | 5 | 0.84 | 0.71 |
| المشاركة | 5 | 0.92 | 0.85 |
| العدالة | 5 | 0.87 | 0.77 |
| الفاعلية | 5 | 0.87 | 0.77 |
| الاداء الوظيفي | 10 | 0.92 | 0.85 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة



يعتبر اختبار كرو نباخ ألفا (α) واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات الاستبانة، ولذلك نحتاج قبل القيام بعمل تحليل للبيانات الإحصائية عمل اختبار كرو نباخ ألفا (α) وهو اختبار إحصائي يحدد فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة صحيحة على أثر أجوبة مفردات العينة، حيث كلما كانت قيم معامل كرو نباخ ألفا كبيرة أكبر من (0.60) فيدل ذلك على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. ومما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها. (البياتي 2005).

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن:

قيم معامل كرو نباخ ألفا عبارات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.87 إلى 0.93) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.71، 0.86) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60، وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

- **التحليل الوصفي:** تشير نتائج التحليل الوصفي لأفراد الدراسة أن غالبية افراد الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (59.23%)، من عدد افراد الدراسة، بنما أظهرت النتائج أن (38.46 %) يتراوح اعمارهم من 35 الى اقل من 45، كما تشير النتائج الى ارتفاع عدد افراد الدراسة من الذين مؤههم العلمي دبلوم عالي حيث بلغ (42.31%)، ويقدم الجدول رقم (3) وصف اكثر تفصيل لأفراد الدراسة وفقا لبعوض العوامل الديمغرافية.



الجدول رقم (3) وصف افراد الدراسة

| المتغير | الرمز | النوع | التكرار | النسبة% |
|------------------|-------|--------------------------------|---------|---------|
| الجنس | 1 | ذكر | 77 | 59.23% |
| | 2 | انثي | 53 | 40.77% |
| المجموع | | | | |
| العمر | 1 | من 25 الى اقل من 35 | 22 | 16.92% |
| | 2 | من 35 الى اقل من 45 | 50 | 38.46% |
| | 3 | من 45 الى اقل من 55 | 32 | 24.62% |
| | 4 | اكبر من 55 | 26 | 20% |
| المجموع | | | | |
| المؤهل العلمي | 1 | ثانوي | 23 | 19.69% |
| | 2 | دبلوم | 55 | 42.31% |
| | 3 | بكالوريوس | 42 | 32.31% |
| | 4 | ماجستير | 8 | 6.15% |
| | 5 | دكتوراه | 2 | 1.54% |
| المجموع | | | | |
| عدد سنوات الخبرة | 1 | أقل من 5 سنوات | 12 | 9.23% |
| | 2 | من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات | 19 | 14.62% |
| | 3 | من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة | 41 | 31.54% |
| | 4 | من 15 سنة الى اقل من 20 سنة | 24 | 18.46% |
| | 5 | من 20 سنة فأكثر | 34 | 26.15% |
| المجموع | | | | |
| 100% | | | 130 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

- تحليل اتجاهات الآراء:

الجدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اتجاهات الآراء لكل بعد من أبعاد الدراسة

| الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة |
|----------------|-----------------|-------------------|------------------------------------|
| الشفافية | 2.746 | 1.296 | موافق |
| المساءلة | 2.939 | 1.296 | موافق |
| المشاركة | 3.229 | 1.229 | موافق |
| العدالة | 2.710 | 1.262 | موافق |
| الفاعلية | 2.956 | 1.450 | موافق |
| الاداء الوظيفي | 2.965 | 1.261 | موافق |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة



يتضح من الجدول رقم (4) أن اتجاهات الآراء لأبعاد مبادي الحوكمة، كانت بمتوسط حسابي بلغ (2.918) وانحراف معياري (1.307)، وهو ما يؤكد على أهمية مبادي الحوكمة وتوافر أبعاده المتمثلة في (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الفاعلية)، وهذا ما يعزز تبني هذه الدراسة لهذه العوامل كأبعاد تمثل مبادي الحوكمة، كما يشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية للعبارة المتعلقة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الفاعلية)، ودورها في الاداء الوظيفي بلغت (2.75)، (2.94)، (3.23)، (2.71)، (2.96) على التوالي وهو متوسط يقع في مجال الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي.

أما بالنسبة للأداء الوظيفي، فيشير الجدول السابق رقم (4) إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات يساوي (2.966) بانحراف معياري (1.261)، وهذا يشير إلى أن أهمية الأبعاد في تبني الاداء الوظيفي، كما أن المتوسط المرجح لمجمل محاور الدراسة يقع ضمن مجال الموافقة.

المتعلقة بالشفافية جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اتجاهات الآراء لمحور

| ر.م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يلتزم المجلس البلدي بتقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث. | 283 | 1.32 | متوسطة |
| 2 | تتسم التعليمات والارشادات المطبقة في المجلس البلدي بالوضوح. | 2.58 | 1.28 | منخفض |
| 3 | يتمتع العاملون بالمجلس البلدي بقدر من المعرفة تتيح لهم الأجابة عن إي تساؤل. | 2.69 | 1.24 | متوسطة |
| 4 | يلتزم المجلس البلدي بتقديم معلومات مفصلة عن إي استفسار موجه له. | 2.91 | 1.33 | متوسطة |
| 5 | وضوح خطوط السلطة لكل العاملين بالمجلس. | 2.72 | 1.31 | متوسطة |

| ر.م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----|------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | المحور الأول: الشفافية | 2.746 | 1.296 | متوسطة |

من الجدول رقم (5) يستخلص الباحث ما يلي:

أن درجات الموافقة جاءت متوسطة على اغلب العبارة المتعلقة ببعد الشفافية حيث كانت أعلى درجة بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (1.33) والتي تنص على " يلتزم المجلس البلدي بتقديم معلومات مفصلة عن إي استفسار موجه له". بنما تراوحت باقي درجات الموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.58-2.83) ، وانحراف معياري تراوح بين (1.24-1.31) ، لباقي اتجاهات الآراء لمحور المتعلق بالشفافية

المتعلقة جدول رقم (6) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اتجاهات الآراء لمحور

المتعلقة بالمساءلة

| ر.م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يتم تحمل المسؤولية عن إي قرارات والجزاء يكون بحجم الخطأ المرتكب. | 2.85 | 1.27 | متوسطة |
| 2 | يطبق القانون بالمجلس البلدي على الجميع دون تمييز . | 2.91 | 1.39 | متوسطة |
| 3 | يتم إعداد تقارير متابعة عن أداء العاملين بالمجلس البلدي بشكل مستمر . | 3.03 | 1.28 | متوسطة |
| 4 | يتبع المجلس البلدي أسس ومعايير واضحة للمساءلة. | 2.92 | 1.32 | متوسطة |
| 5 | يخضع جميع العاملين بالمجلس لاجراءات التقييم . | 2.98 | 1.34 | متوسطة |
| | البعد الثاني: المساءلة | 2.939 | 1.320 | متوسطة |

من الجدول رقم (6) يستخلص الباحث ما يلي:



أن درجات الموافقة جاءت متوسطة على جميع العبارة بمتوسط حسابي (2.939) وانحراف معياري (1.320)، حيث تراوحت بين (2.85-2.92) للمتوسطات الحسابية، أما الانحراف المعياري نراوحت درجته بين (1.27-1.37) لإتجاهات الآراء لمحور المتعلقة المتعلقة بالمساءلة .

المتعلقة جدول رقم (7) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اتجاهات الآراء لمحور

المتعلقة المشاركة

| ر.م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يتم إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات بالمجلس. | 2.25 | 1.28 | متوسطة |
| 2 | يبنى المجلس البلدي أسلوب الحوار والشوري. | 2.65 | 1.38 | متوسطة |
| 3 | يتيح المجلس البلدي العاملين حق الدفاع عن حقوقهم. | 2.82 | 1.36 | متوسطة |
| 4 | يشارك جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في رسم السياسات وخطط العمل في البلدية. | 2.73 | 2.97 | متوسطة |
| 5 | يوجد تحفيز للمشاركة في المجلس على مستوى صنع القرارات. | 2.62 | 3.00 | متوسطة |
| | البعد الثالث: المشاركة | 2.614 | 1.998 | متوسطة |

من الجدول رقم (7) يستخلص الباحث ما يلي:

جاءت درجات الموافقة متوسطة لجميع اتجاهات الآراء لأفراد العينة المتعلقة بمحور المشاركة بمجموع متوسط حسابي بلغ (2.61)، وانحراف معياري بلغ (1.99)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على " يتيح المجلس البلدي العاملين حق الدفاع عن حقوقهم." في المرتبة الاولى بدرجات موافقة متوسطة بلغت (2.82) وانحراف معياري (1.36) أما باقي العبارات فكانت درجة الموافقة متوسطة وتراوحت بين (2.25-2.73) لجميع اتجاهات الآراء والمتعلقة بالبعد المشاركة.



المتعلقة جدول رقم (8) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اتجاهات الآراء لمحور

المتعلقة العدالة

| ر.م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | تطبيق القوانين واللوائح على جميع العاملين دون تمييز . | 292 | 1.28 | متوسطة |
| 2 | يوجد في المجلس البلدي ملاك وظيفي يوضح مهام وواجبات وحقوق كل موظف . | 2.84 | 1.26 | متوسطة |
| 3 | يتلقى جميع العاملين بالمجلس البلدي معاملة متكافئة وعادلة دون تحيز أو تمييز . | 2.58 | 1.26 | منخفضة |
| 4 | يعتمد المجلس البلدي معايير عادلة ومعلنة للجميع لقياس أداء الموظف . | 2.58 | 1.22 | منخفضة |
| 5 | تكافئ إدارة المجلس العاملين وفق الإنجاز . | 2.63 | 1.29 | متوسطة |
| | البعد الرابع: العدالة | 2.710 | 1.262 | متوسطة |

من الجدول رقم (8) يستخلص الباحث ما يلي:

جاءت درجات الموافقة متوسطة لجميع اتجاهات الآراء لاقراء العينة المتعلقة بمحور العدالة بمجموع متوسط حسابي بلغ (2.71)، وانحراف معياري بلغ (1.26)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على " تطبيق القوانين واللوائح على جميع العاملين دون تمييز." في المرتبة الاولى بدرجات موافقة متوسطة بلغت (2.92) وانحراف معياري (1.28) أما باقي العبارات فكانت درجة الموافقة بين منخفضة و متوسطة وتراوحت بين (2.84-2.58) لجميع اتجاهات الآراء والمتعلقة بالبعد العدالة، وحيث تحصلت العبارتان (3)،(4)، والتي تنص على " يتلقى جميع العاملين بالمجلس البلدي معاملة متكافئة وعادلة دون تحيز أو تمييز"، يعتمد المجلس البلدي معايير عادلة ومعلنة للجميع لقياس أداء الموظف" على اقل درجات الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وانحراف معياري (1.26)، (1.22) على التوالي.



المتعلقة جدول رقم (9) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اتجاهات الآراء لمحور
المتعلقة بالفاعلية

| ر.م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يعمل المجلس البلدي على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة. | 3.01 | 1.15 | متوسطة |
| 2 | يسعى المجلس البلدي باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين. | 3.00 | 1.25 | متوسطة |
| 3 | توجد معايير ومؤشرات كافية للتحقيق من انجاز الأهداف. | 2.94 | 1.25 | متوسطة |
| 4 | يتم استغلال الموارد البشرية بالمجلس البلدي بما يكفل كفاءة الأداء. | 2.91 | 1.30 | متوسطة |
| 5 | اهداف وسياسات المجلس البلدي محددة بشكل واضح. | 2.92 | 1.30 | متوسطة |
| | النجد الخامس: الفاعلية | 2.956 | 1.450 | متوسطة |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

تبين من الجدول رقم (9) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع اتجاهات الآراء لأفراد العينة المتعلقة بمحور الفاعلية بمجموع متوسط حسابي بلغ (2.96)، وانحراف معياري بلغ (1.45)، بنما جاءت العبارة والتي تنص على " يعمل المجلس البلدي على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة." في المرتبة الاولى بدرجات موافقة متوسطة بلغت (3.01) وانحراف معياري (1.15) وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " يسعى المجلس البلدي باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين". بدرجات موافقة متوسطة بلغت (3.00) وانحراف معياري (1.25)، أما باقي العبارات فكانت درجة الموافقة متوسطة وتراوحت بين (2.91-2.94) لجميع اتجاهات الآراء والمتعلقة بالنجد الخامس بالبعد الفاعلية.

المتعلقة جدول رقم (10) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اتجاهات الآراء لمحور
 بالأداء الوظيفي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يتمتع العاملون في المجلس بالقدرة على حل المشكلات والتصرف في المواقف الحرجة. | 2.75 | 1.31 | متوسطة |
| 2 | يحث المجلس البلدي على العاملين أن يكون لديهم الإحساس الكامل بأهمية المهمة الموكولة إليهم. | 3.08 | 1.25 | متوسطة |
| 3 | يتوفر لدى العاملين بالمجلس المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يمارسها. | 3.01 | 1.21 | متوسطة |
| 4 | يساعد التنظيم الإداري الحالي المتبع في المجلس على سرعة الأداء. | 282 | 1.26 | متوسطة |
| 5 | يعمل العاملون بالمجلس البلدي بروح الفريق الواحد. | 2.80 | 1.35 | متوسطة |
| 6 | توفر إدارة المجلس التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بطريقة صحيحة. | 3.03 | 1.34 | متوسطة |
| 7 | تساهم تطبيق مبادئ الحوكمة التنظيمية في تيسير الإجراءات العمل من خلال معرفة كل موظف بدوره في المجلس. | 2.92 | 1.21 | متوسطة |
| 8 | يدعم المجلس العاملين في تقديم المقترحات الخاصة بتحسين الأداء. | 2.87 | 1.20 | متوسطة |
| 9 | الإشراف المباشر والمتابعة المستمر من قبل إدارة المجلس يؤدي إلى تحسين مستوي العاملين. | 3.17 | 1.16 | متوسطة |
| 10 | يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمجلس . | 3.20 | 1.32 | متوسطة |
| | الأداء الوظيفي | 2.965 | 1.261 | متوسطة |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة



من خلال نتائج الجدول رقم (10): الذي يوضح ملخص نتائج التحليل بالنسبة لمحور الاداء الوظيفي حيث جاءت العبارة " يحرص العاملین على تحقيق الأهداف العامة للمجلس " في المرتبة الأولى حسب الأهمية من وجهة نظر المبحوثین بالمجلس البلدي بمتوسط حسابي (3.20)، وكانت أعلى متوسط حسابي بين العبارات المتعلقة بالاداء الوظيفي، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة للمستجوبين حول هذه العبارة، أما العبارة المتعلقة " الإشراف المباشر والمتابعة المستمر من قبل إدارة المجلس يؤدي إلى تحسين مستوى العاملين." تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، وانحراف معياري (1.16)، اما باقي الاجابات فجاءت معظمها بدرجة موافقة متوسطة تراوحت ما بين (2.75-2.92)، حيث جاءت العبارة المتعلقة" يتمتع العاملین في المجلس بالقدرة على حل المشكلات والتصرف في المواقف الحرجة" بإقل درجة موافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.31).

ثانياً: اختبار وتحليل الفرضيات:

1- اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للموظفين بالمجالس البلدي الزاوية".
وبهدف اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للموظفين بالمجالس البلدي الزاوية.
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للموظفين بالمجالس البلدي الزاوية



لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر مبادئ الحوكمة في الأداء الوظيفي

| القرار | مستوى المعنوية المشاهد | اختبار F | معامل التحديد (R ²) | معامل الارتباط (R) | الاداء الوظيفي |
|--------------------|---------------------------|-------------|------------------------------------|-----------------------|----------------|
| رفض H ₀ | 0.000 | 178.24 | 0.58 | 0.76 | مبادئ الحوكمة |

يتضح من الجدول السابق رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.76) (بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى الحوكمة زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.58)، مما يعني أن مبادئ الحوكمة مسؤولة عن تفسير (58%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (22%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (178.24) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الوالوية.



اختبار الفرضيات الفرعية: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الزاوية.
لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول رقم (12) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للشفافية في الأداء الوظيفي

| القرار | مستوى المعنوية المشاهد | اختبار F | معامل التحديد (R ²) | معامل الارتباط (R) | الأداء الوظيفي الشفافية |
|--------------------|------------------------|----------|---------------------------------|--------------------|-------------------------|
| رفض H ₀ | 0.000 | 86.59 | 0.40 | 0.64 | |

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.64) (بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين الشفافية والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى الشفافية زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.40)، مما يعني أن الشافية مسئولة عن تفسير (40.0%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (60%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

حيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (86.59) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الشفافية على الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الزاوية.



التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية والاداء الوظيفي بالمجلس البلدي الزاوية .

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للمساءلة في الأداء الوظيفي

| القرار | مستوى المعنوية | اختبار F | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | الاداء الوظيفي |
|--------------------|----------------|----------|------------------------------|------------------|----------------|
| رفض H ₀ | 0.000 | 91.15 | 0.42 | 0.640 | للمساءلة |

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.640) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين المساءلة والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى المساءلة زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.42) مما يعني أن بُعد المساءلة مسئول عن تفسير (42%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (58%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (91.15) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة في الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الزاوية. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الزاوية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:



لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (14) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للمشاركة في الأداء الوظيفي

| القرار | مستوى المعنوية المشاهد | اختبار F | معامل التحديد (R ²) | معامل الارتباط (R) | الأداء الوظيفي |
|-----------|---------------------------|-------------|------------------------------------|-----------------------|----------------|
| رفض 0H | 0.000 | 36.86 | 0.22 | 0.47 | للمشاركة |

يتضح من الجدول السابق رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.47) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين المشاركة والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى المشاركة زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.22) مما يعني أن بُعد المشاركة مسئول عن تفسير (22%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (58%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (36.86) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الزاوية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في الأداء الوظيفي بالمجالس البلدية قيد الدراسة، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي: .



لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (15) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للعدالة في الأداء الوظيفي

| الأداء الوظيفي | معامل الارتباط (R)) | معامل التحديد (R ²) | اختبار F | مستوى المعنوية المشاهد | القرار |
|----------------|------------------------|------------------------------------|-------------|---------------------------|--------|
| العدالة | 0.66 | 0.44 | 99.68 | 0.000 | رفض 0H |

يتضح من الجدول السابق رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.66) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين العدالة والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى العدالة زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.44) مما يعني أن بُعد العدالة مسئول عن تفسير (44%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (56%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (99.68) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الزاوية.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفاعلية في الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الزاوية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:



لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للفاعلية كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (16) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للفاعلية في الأداء الوظيفي

| القرار | مستوى المعنوية المشاهد | اختبار F | معامل التحديد (R ²) | معامل الارتباط (R) | الأداء الوظيفي |
|--------------------|---------------------------|-------------|------------------------------------|-----------------------|----------------|
| رفض H ₀ | 0.000 | 208.99 | 0.62 | 0.79 | الفاعلية |

يتضح من الجدول السابق رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.79) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين الفاعلية والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى الفاعلية زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.62) مما يعني أن بُعد الفاعلية مسئول عن تفسير (62%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (38%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (208.99) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفاعلية في الأداء الوظيفي بالمجالس البلدي الزاوية.



النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1- بأن العلاقة بين مبادي الحوكمة والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى الحوكمة زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.58)، مما يعني أن مبادي الحوكمة مسئولة عن تفسير (58%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (22%) يرجع لعوامل أخرى، وهذا يؤكد أهمية تطبيق مبادي الحوكمة للعمل على تحسين الادار الوظيفي بالمجلس البلدي الزاوية.

2- أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.64) (بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين الشفافية والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى الشفافية زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.40)، مما يعني أن الشافية مسئولة عن تفسير (40.0%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (60%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

3- تبين من خلال النتائج ان بأن العلاقة بين الفاعلية والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد مستوى الفاعلية زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.62) مما يعني أن بُعد الفاعلية مسئول عن تفسير (62%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (38%) يرجع لعوامل أخرى، و

ثانياً: التوصيات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. على المجالس البلدية بمدينة الزاوية الاهتمام بموضوع مبادي الحوكمة من خلال مبادئها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الفاعلية) وباعتبارها أسلوب من أساليب الإدارة، وكونها تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي.



2. إشراك الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في رسم السياسات وخطط العمل وفي عملية صنع القرار، وتبني أسلوب الحوار والشورى فيما بينهم ، وتحديد المسؤوليات من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات لكل فرد في المجلس، واعتماد معايير عادلة ومعلنة للجميع لقياس أداء الموظفين.

3. استغلال كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة، واستقطاب موظفين من اصحاب الكفاءات المميزة بما يكفل كفاءة الأداء في المجلس البلدي الزاوية

4. تحسين مستوى أداء الموظفين من خلال: تطوير الأنظمة الإدارية الحالية، والعمل بروح الفريق الواحد. وتطبيق مبادئ الحوكمة التنظيمية في تيسير إجراءات العمل.

5. إجراء المزيد من الدراسات حول مبادئ الحوكمة لتشمل مبادئ أوسع من المبادئ التي تناولتها الدراسة، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر قاعدة يتحسن من خلالها الأداء الوظيفي الملائم على مستوى قطاعات خدمية أخرى خاصة وعمامة.

المراجع:

- 1- ضو صلاح ، المصراتي سالمه، 2020م، بعنوان الحوكمة ودورها في تحقيق الاصلاح الاداري في المؤسسات الليبية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال/م(3)،ع(6) .
- 2- حسام احمد، 2022م، مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية)، المجلة المصرية للتنمية و التخطيط ع(3) م(30) .
- 3- دراسة المريخي عنان، 2022، بعنوان مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.، مجلة البحث العلمي في التربية/م(22)، ع(9)،
- 4- ابوصعيلك خميس، 2023م، الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالاداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم،المجلة العلمية لكلية التربية- اسيوط، م(29) ع (3) مارس 2022م.



- 5- مخاطرة غادة، الحوكمة الادارية وعلاقتها بإلداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي، رسالة دكتورة غير منشورة، 2024م.
- 6- العتيبي(2018)، واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض=السعودية.
- 7- هاشم، مروة،(2013)، المشاركة المجتمعية في التعليم في مصر: واقع وإمكانيات منظمات المجتمع المدني، مجلة الطفولة والتنمية/م(5)،ع(20)،ص221-228،
- 8- عباسي وجفيضي،(2022)، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات م(5)،ع(2)،ص 589.
- 9- عمرو فريال، دور تطبيق الحوكمة في جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل- دولة فلسطين،المجلة العربية للعلوم نشر الابحاث، م(5)،ع(47) ديسمبر 2021م.
- 10- قراش صالح، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية للمعهد للعلوم والتقنيات الجميل / ليبيا، المجلة الجامعية، م(4)ع(23)،2021م.
- 11- حنان راسو، العيد غربي،2024 ، دور الحوكمة في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باننا 1، مجلة المهل الاقتصادية، م(7)،ع(1).
- 12- دراسة (سلوي ابراهيم، واحرون ، 2018م) بعنوان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي الكفرة المؤتمر العلمي الاول الحوكمة في المؤسسات الليبية، البيضاء- ليبيا



1. – Dahlström, C., & Niklasson, L. (2019). "The Effect of Governance on Local Public Sector Performance." *Public Management Review*, 21(3), 356–375
2. –Khan, M. M., Khan, R. A., & Babar, Z. (2020). "The Role of Governance in Enhancing Employee Performance: A Case Study of Local Governments in Pakistan." *International Journal of Public Administration*, 43(11), 935–944.
3. Al-Madani, A. (2022). *Governance in the 21st Century: Challenges and Opportunities*. Journal of Governance Studie–
4. Governance Research Center (2023). *Exploring Governance Mechanisms for Sustainable Development*