



أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة على بلدية اريحا

The impact of applying governance standards on job
performance: A study on the Jericho municipality

إعداد

انس عساف

Anas Asaf

جامعة صفاقس - تونس

نعمة شوقير

Nemah Shawqeer

جامعة صفاقس - تونس

Doi: 10.21608/jasep.2025.416532

استلام البحث: ٢٠٢٥/١/٣

قبول النشر: ٢٠٢٥/١/٢٢

عساف، انس وشوقير، نعمة (٢٠٢٥). أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة على بلدية اريحا. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٦)، ١٢٣ - ١٤٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة على بلدية اريحا

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالأداء الوظيفي في بلدية اريحا من خلال التعرف على أثر تبني الإدارة العليا في البلدية لمعايير الحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وتم اختبار ثلاث فرضيات رئيسية هي: لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا ، لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق معايير الحوكمة، لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادات لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا ، اعتمدت الدراسة على استخدام اسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقياس توافق اهداف دراسة وفروضها من حيث دراسة اثر معايير الحوكمة ومدى اعتماد القيادات على الأداء الوظيفي وتحسينه. اتضح من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ذات علاقة طردية عالية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في بلدية اريحا حيث كانت قيمة معامل الارتباط (١٠.٨٦٥)، وكذلك وجود ارتباطات ذات دلالات إحصائية بعلاقة طردية عالية بين القيادة وتطبيق معايير الحوكمة حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (٢٠.٧٤٤)، كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عالية طردية العلاقة أيضا بين تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (١٠.٨٦١). من نتائج الدراسة ايضا ان تطبيق معايير الحوكمة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وخصوصا الادارية منها ، وذلك من خلال تعزيز المساءلة والشفافية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمعايير الحوكمة وتفعيلها في المؤسسات العامة من خلال أدوار القيادات التي تتبنى أسس ومعايير الانضباط الشفافية، الاستقلال والمحاسبة إضافة الى العدالة، الوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة طرق تطبيقية تساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية في المؤسسات العامة لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق معايير الحوكمة والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء الوظيفي، القيادات، تبني معايير الحوكمة، تحسين الأداء الوظيفي، بلدية اريحا

ABSTRACT:

The study aimed to identify the relationship of the application of good governance standards to the functioning of

the municipality of Jericho by identifying the impact of the adoption of governance standards by the municipality's senior management as an intermediate variable of the relationship between governance standards and improved functioning. Three main hypotheses were tested: There is no statistically significant impact relationship between applying governance standards and improving the functioning of Jericho Municipality no statistically significant impact relationship between managerial leadership and the application of governance standards, There is no statistically significant impact relationship between adopting leadership to apply governance standards and improving the functioning of Jericho Municipality s objectives and mandates in terms of examining the impact of governance standards and leaders' reliance on and improvement of career performance .The results revealed a high statistically significant correlation between the application of governance standards and the improved functioning of Jericho Municipality where the value of the correlation coefficient was (10.865), high statistical connections between leadership and the application of governance standards where the coefficient is valued (20.744), as well as a highly statistically significant correlation between the adoption of governance standards by management leadership and the improvement of functional performance, where the coefficient of association is valued (10.861). The results showed that the application of governance standards contributes significantly to improved performance, especially for management organs Through enhanced administrative accountability, the study recommended the introduction and operationalization of governance standards in public institutions through leadership roles that embrace the foundations and standards of transparency and accountability independence

"Justice and social awareness and the operationalization of each standard in several practical ways that contribute to the promotion of governance practices in public institutions; In addition to analyzing the internal environment in public government institutions to try to examine the level of their commitment to apply governance standards and identify difficulties that limit their application.

Keywords: Governance, Career Performance, Leadership, Adoption of Governance Standards, Career Improvement, Jericho Municipality

المقدمة:

أن تطور علم الإدارة ودخول العديد من المصطلحات الحديثة والتي تتعلق بإيجاد ممارسات إدارية جديدة تفرض على المؤسسات الاخذ بها لأجل الحفاظ على الاستمرارية وتقديم الخدمات بالشكل الأمثل، حيث نجد أن من بين تلك الممارسات والتوجهات الإدارية الحديثة مصطلح الحوكمة والتي انتت نتيجة الحاجة إلى إيجاد إصلاحات وتطويرات في الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية (أفندي، ٢٠١٠). ان الهدف من تطبيق معايير الحوكمة هو أحداث تغييرات ونقلة نوعية في طبيعة الأداء بجميع اقسام ودوائر المؤسسات وما يرتبط بها من تفرعات عبر احكام الرقابة على الأداء من خلال جوانب عديدة أهمها اللامركزية والمسئولية والشفافية والمحاسبة وذلك ضماناً لتطبيق أفضل أداء بشكل سليم وصحيح يتوافق مع تحقيق فعالية المؤسسة (Hiteva, 2019).

ان تطبيق معايير الحوكمة تشمل كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات الاداء الوظيفي والمهام والمسؤوليات بالاعتماد على الوصف الوظيفي لكل وظيفة ومن خلال وجود الضوابط الناظمة للأداء والتي تعتبر المرجع في تحديد كفاءة الأداء (Torcel-Pagnon, 2019). ويأتي دور الحوكمة فيما يتعلق بحوكمة أداء العنصر البشري وعبر ممارسات القيادة بالمؤسسة التي تسهم في تعزيزه بالطريقة المثلى وبأوجه مناسبة تشجعه نحو الأداء الفعال الذي يحقق الأهداف المطلوبة، ومن خلال تبني القيادة سياسات واضحة لتطوير الأداء وفق أسس وضوابط معايير الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والمسئولية والمحاسبة واللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للمورد البشري من خلال الربط بين الحوكمة ومعاييرها واليات

وضوابط تطبيقها التي تؤثر على تطوير المؤسسة والأداء البشري بها (عبد الوهاب، ٢٠١١).

تأتي الدراسة للتعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الشبه حكومية كبلدية اريحا والتعرف على دور القيادة فيها لتقديم أفضل الخدمات من خلال تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة.

مشكلة البحث:

تصنف العديد من الدول بدول العالم الثالث لعدم تحقيقها لمتطلبات التنمية ، حيث يرجع السبب إلى مشاكل الإدارة وعدم كفاءة أداء المؤسسات الرسمية، ومن هنا جاء الاهتمام بتطبيق مفهوم الحوكمة كأداة رئيسية للإصلاح ومكافحة الفساد ولما لها اثر في تحسين جودة الأداء الوظيفي حيث ظهر الاهتمام بتطبيق معايير الحوكمة بكافه المستويات الإدارية في المؤسسات العامة تطبيقا للتوجه العام ولما لها من نتائج مميزة في ضبط الفساد داخل القطاع العام واتخاذ تدابير جيدة وفعالة لتطبيق الحكم الرشيد بعناصره المختلفة الذي يساهم في تحقيق العدالة و المسائلة و تطبيق القانون وتحقيق العدالة بين المواطنين ، ويساعد بضمن تحقيق الدولة أفضل عائد على الاستثمارات وتحقيق خطط التنمية (الصلاحى، ٢٠٠٧).

ومن هنا تمحورت إشكالية الدراسة: ما هو أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة على بلدية اريحا وذلك من خلال عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية اريحا؟
- ما مدى تبني قيادة بلدية اريحا لمعايير الحوكمة؟
- ما هي فوائد تبني قيادة بلدية اريحا لمعايير الحوكمة؟

أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي في بلدية اريحا من خلال:
- التعرف على العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء الوظيفي في بلدية اريحا.
- التعرف على العلاقة بين تبني القيادة تطبيق معايير الحوكمة والأداء الوظيفي في بلدية اريحا.
- التعرف على الآثار الناتجة من تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي.
- تقديم مقترحات وتوصيات لتعزيز تطبيق معايير الحوكمة وتبيان أثرها على الأداء الوظيفي في بلدية اريحا.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي من خلال:
الأهمية العلمية:

تتمحور الأهمية العلمية للبحث باعتباره جزء من دراسات اهتمت بأثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات من خلال تطبيق مبادئها وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي.
الأهمية العملية:

تأتي أهمية البحث من خلال طبيعة العلاقة التكاملية الترابطية بين الحوكمة والأداء الوظيفي وما لها من أثر على زيادة فاعلية المؤسسات العامة عند الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة.
حادثة عنوان البحث:

ان ضعف تطبيق معايير الحوكمة لدى الجهات المبحوثة ذات العلاقة يساهم ان يكون البحث أساساً لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي من خلال اعتماد تطبيق معايير الحوكمة. إضافة الى مساهمة نتائج البحث في تحسين أداء القيادة وتعزيز الشفافية وكذلك ضمان فعالية الرقابة على الأداء الوظيفي.
فرضيات الدراسة:

من خلال دراسة الادبيات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها تم تطوير الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا
- لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين القيادة وتطبيق معايير الحوكمة.
- لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في بلدية اريحا.

التعريفات:

الحوكمة:

تعتبر طريقة لممارسة سلطات الادارة الرشيدة مع ضرورة المشاركة الفعالة والمنظمة للأطراف المختلفة بدءاً من القاعدة تصاعدياً إلى قمة الهرم التنظيمي لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها على كافة المستويات التنظيمية ولتحقيق هذا الهدف يتطلب توفر الرؤية الاستراتيجية وتمكين الشركاء بعد التأكد من قدرتهم على للأداء بفاعلية وكفاءة وأن يكون الأداء شفاف مرتبط بالمساءلة مع ضرورة توفير اجواء

مناسبة تستجيب لتطبيق هذه المفاهيم داخل المؤسسة وخارجها من خلال توافر الاطار القانوني الذي يضمن الشفافية والمساءلة والتي ترتبط بوضوح العلاقات والمسؤوليات داخل المؤسسة . (المهدي، ٢٠١٥).

وتعرف بانها اجراءات تحقق الشفافية والعدالة ومساءلة العاملين مع توفير الحرية واللامركزية في اداء العمل وسهولة تدفق الاعمال، مع تحقيق أفضل الأداء وتحسين المخرجات ونتائج الأداء المؤسسي والوظيفي والحد من الفساد (الرحيم، ٢٠١٣).

القيادة:

هي القدرة على التأثير على كل الشركاء المباشرين والغير مباشرين للعمل بحماس وثقة وادارتهم لتحقيق الأهداف، وتهتم القيادة بتحقيق الأهداف العامة من خلال استراتيجيات واضحة تهدف الى حماية مصالح الجمهور (في القطاع العام) عن طريق توجيه جهود العاملين في المؤسسة نحو تلك الأهداف (هنثلة، ٢٠١٤).

وتم تعريفها أيضا انها ممارسات وسلوكيات عملية تقوم بها القيادة لتحقيق اهداف الحوكمة من خلال تعزيز الثقة تجاه وتهيئة أجواء عمل تسهم في تطوير أداء العاملين ومهامهم ومسئولياتهم وصولا لتحقيق اهداف المؤسسة وتحسين خدماتها (الوكيل، ٢٠١٠).

الأداء الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من اهم العناصر التي تلعب دورا هاما في المؤسسات حيث يحدد مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها بالاعتماد على مستوى الكفاءة والفاعلية له ويتم من خلاله عدد من المهام والوظائف والانجازات التي يحققها وفقا للأهداف الكمية والنوعية والزمنية اضافة إلى تصرفاته في أداء الاعمال الموكلة اليه وعلاقته مع زملائه، وهو قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في كل نواحي العمل من جودة الانتاج والتخطيط والتعاون والجهد والعناية في العمل والابتكار والابداع (Bennett, 2020).

وتعبر أيضا عن الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها الافراد تجاه تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم والمخرجات المترتبة عليها ومدى جودتها ومطابقتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

الإطار النظري للدراسة:

الحوكمة:

من أهم القضايا التي ظهرت في السنوات الأخيرة هي قضية الحوكمة. وقد حاولت العديد من المنظمات بما في ذلك الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، إنشاء

برامج ومبادرات لترسيخ الحوكمة في كافة مؤسسات الدولة، في المجتمع المدني وكذلك في القطاع العام ولا سيما الخاص. ولضمان أن يتم عمل هذه المؤسسات بنزاهة في إطار من الانفتاح والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون - وهي ال معايير التي تشكل أساس الحكم - فلا بد من تنفيذ إصلاح شامل لعملياتها (إبراهيم، ٢٠١٨). وفي اللغة العربية هي الحكم من الحكمة هي القدرة على التوجيه والإرشاد، في حين أن الحكم هو عملية وضع الحدود من أجل السيطرة على قضية ما. والقيود التي تحكم السلوك الحكم: هو السعي لتحقيق العدالة عندما يتم تحريف السلطة والتلاعب بها بما يحقق مصالح المستفيدين. فالحكم يعتمد على التلميحات الأخلاقية والثقافية بالإضافة إلى التجارب السابقة (مطير، ٢٠١٣).

إن عملية الرقابة والرقابة من خلال أسس وضوابط الرقابة بهدف الوصول إلى مرحلة النضج هي التعريف اللغوي للحوكمة (الديسي، ٢٠١٨). وبحسب دراسة صايح (٢٠١٨)، فإن الحوكمة عبارة عن ممارسة السلطات السياسية والإدارية لإدارة شؤون مؤسسات الدولة على كافة المستويات. وهي تتألف من مؤسسات وإجراءات وآليات تسمح للناس بمناقشة الاختلافات وممارسة حقوقهم القانونية وتشكيل مصالحهم والقيام بواجباتهم. وعرفها مركز أبو ظبي (٢٠١٣) بأنها إطار ينظم التفاعل بين الجهات الرئيسية في المؤسسة بهدف تحقيق المساءلة والشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، فضلاً عن التأكد من سعي المنظمة لتحقيق أهدافها. الخطط والأهداف طويلة المدى (المدهون، ٢٠٢٠). أما دراسة النجار (٢٠١٩)، فقد عرّفها بأنها العادات والمنشآت التي تستخدمها الدولة لممارسة السلطة من أجل الحفاظ على الانسجام العام.

معايير الحوكمة:

١. الشفافية: يتعلق هذا المفهوم بحرية الكشف والوصول إلى المعلومات، فعندما يتم إرساء حرية التعبير تتبعها الشفافية. إن التشريعات التي تدعم حرية تداول المعلومات ضرورية لتحقيق الشفافية، لأن هذا هو أحد المعايير الأساسية للحكم: حرية تداول المعلومات والحصول عليها، فمن أهم المؤشرات التي يمكن أن تساعد في تطبيق مبدأ الشفافية: وجود تقارير دورية منتظمة عن أنشطة كل مؤسسات الدولة، ومصادر إعلام دقيقة ووجود قاعدة بيانات، ونشر ميزانية الحكومة والمؤسسات، ووضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه. بالإضافة إلى سهولة الحصول على الإحصائيات عن مختلف الأنشطة في الحكومة والمؤسسات والشركات، ووجود آليات متعددة للتعبير عن الرأي بحرية (حسين، ٢٠١٥).

٢. **المشاركة:** الهدف من هذا المعيار هو تمكين مجالس حوكمة مؤسسات المجتمع المدني من المشاركة في صياغة السياسات ووضع قواعد العمل في جميع أنحاء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يهدف إلى إعطاء جميع موظفي المؤسسة صوتاً في اتخاذ القرار (الهروط، ٢٠١٨). فعندما يشارك المرؤوسون في صنع القرار، يتم منحهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم وتقديم الاقتراحات، مما يمكن المسؤولين عن المنظمة من التعرف على المشكلات التي يواجهها المرؤوسون. ومن أجل تعزيز ثقافة القبول الواسع النطاق للتغيير الذي يخدم احتياجات كل من المنظمة و مرؤوسيه، فإن المشاركة ضرورية. بالإضافة إلى ذلك، فهو يساعد القادة الإداريين ذوي المستوى الأدنى على النمو والشعور بالأهمية. وهو عنصر مفيد يسهل قدرة القيادة على القيام بمسؤولياتها بأكبر قدر ممكن من الفعالية (القطشان، ٢٠٢٠).
٣. **المساءلة:** يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها تتمتع بقنوات مساءلة قانونية وسياسية ومالية وإدارية متميزة وفعالة لضمان المساءلة المالية والقانونية والسياسية والإدارية لمقدمي الخدمات المختلفين، بما في ذلك القطاع العام والخاص والمجتمع المدني (بطيب، ٢٠١٨).
٤. **الفاعلية التنظيمية:** يقصد بها أنها المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المنظمات لأهدافها بحيث تنسجم وتتكيف مع البيئة التي تعمل فيها لأنها تعتمد بشكل أساسي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة.
٥. **النزاهة:** أن التشريعات المتعلقة بمدونات القيم ومعايير السلوك المهني لها تأثير عليها، وكذلك فعالية أطر الرقابة. تنشئ قواعد الأخلاقيات نظام مراقبة داخلياً لسلوك المسؤولين وتعزز ثقة المجتمع ووعيه بالأداء الجيد وفقاً للوائح المنظمة وقوانينها وسياساتها، بينما توفر سيادة القانون نظام مراقبة خارجياً للتحكم في تصرفات المسؤولين.
٦. **المساواة:** تعتبر العدالة والمساواة اثنتين من الآليات الحاكمة التي تتيح لجميع الناس، بغض النظر عن أنواعهم أو جنسهم، إما الحفاظ على ظروفهم أو تحسينها. وتستلزم المساءلة توفير الفرص للجميع لتعزيز حمايتهم ورفاههم. وهذا يدعو إلى أن تكون العدالة الاجتماعية متاحة لجميع المواطنين حتى تتاح لهم الفرص طوال الحياة لتحسين ظروفهم. ينبغي وضع سياسات ذات أولوية تستهدف تحسين ظروف الفئات المحرومة بما يضمن تلبية احتياجاتها الأساسية وأمن المجتمع (القطشان، ٢٠٢٠).

٧. **سيادة القانون:** تعني في الأساس أن القانون هو المبدأ الأسمى في الإدارة العامة الذي ينبغي أن يراعي جميع المسؤولين الحكوميين والمواطنين، حيث يكونوا جميعاً متساوين أمام القانون.
 ٨. **الاستجابة والتوافق:** إن الاستجابة هي أحد العناصر الرئيسية في قائمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للعناصر الحاسمة للحكومة العامة للمنظمة، والتي يتم تعريفها على أنها شرط أن يكون لدى المؤسسات الحكومية قدر معقول من الوقت لأداء وظائفها وتقديم خدماتها (القطشان، ٢٠٢٠).
 ٩. **الكفاءة والفاعلية:** يشار إلى العلاقة بين الموارد والنتائج بالكفاءة. ترتبط الإدارة والكفاءة، في ظل وجود رؤية متميزة، أهداف واضحة، وتكتيكات، ومبادئ، وقيم، ونمو، وتطور، يتم تحقيق الفعالية. التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والرقابة والمتابعة كلها ضرورية لتحقيق الكفاءة (حسين، ٢٠١٥).
 ١٠. **الرؤية الإستراتيجية:** يمتلك كل من القادة والجماهير نظرة شاملة ودائمة للتنمية البشرية والحكم الرشيد. كما أنهم يدركون متطلبات هذا التقدم ويدركون العوامل التاريخية والثقافية والاجتماعية المعقدة التي تؤثر على هذه النظرة.
- أسباب ظهور الحوكمة:**

من أهم اسباب ظهور الحوكمة ما يلي:

١. عدم قدرة الدولة على العمل كقوة أساسية وراء التنمية، حيث أن الدولة تعيش حالة عجز تنموي وإخفاقاً وطنياً قومياً وإنسانياً، ومع حالات انتشار الفساد الى المؤسسات التي يفترض أن تحاربه أساساً، وهي القضاء والمجالس النيابية.
٢. تنامي دور الشركات العالمية والشركات متعددة، لعبت الشركات دوراً رئيساً في التأثير على صنع السياسات الداخلية للدولة، ولا بد من إعادة تقييم الطريقة التي تتفاعل بها الحكومات الوطنية مع القطاع التجاري ومنظمات المجتمع المدني.
٣. الانتشار السريع لظاهرة العولمة، شهدت الأسواق المالية بروز قيم جديدة في الحكم تفرض الالتزام بها، مع ضرورة فهم متغيرات العصر على أسس من الحق والعدل، لقد تغير دور الدولة نتيجة للنمو السكاني، وتنوع الخدمات المقدمة، وزيادة الطلب عليها. وكانت في السابق لاجباً رئيسياً ومركزياً في تخطيط وصياغة السياسات العامة، وممثلاً للمجتمع في صنع القرار وتنفيذ هذه السياسات، ووسيطاً في النزاعات بين الطبقات والفئات، وصاحب المشاريع ومسؤولاً عن شؤونها. الإدارة السليمة، والتوزيع العادل للدخل والخدمات بين الفئات الاجتماعية. لكن الدولة اليوم هي الشريك الأول بين عدة شركاء في إدارة الدولة والمجتمع (النجار، ٢٠١٩).

أهمية الحوكمة:

إن ضرورة وجود نظام وقائي يحافظ على السلامة ويسعى إلى تحقيق المصدقية هو ما يجعل الحكم في غاية الأهمية. أدت بعض الحوادث وانهيارات الشركات المالية التي وقعت في أمريكا وجنوب شرق آسيا وأوروبا الشرقية إلى ظهور الحكم. منذ اندلاع الأزمة المالية الآسيوية في عام ١٩٩٧، اكتسبت حوكمة الشركات الاهتمام في جميع أنحاء العالم. إحدى الطرق لوصف الأزمة المالية المذكورة أعلاه هي أنها أزمة ثقة في القوانين والمنظمات التي تتحكم في العمليات التجارية والتفاعلات مع الحكومة. لقد جعل عالم اليوم من الحوكمة قضية ملحة وضرورة، حيث تنتظر إليها العديد من الدول المتقدمة كهدف استراتيجي رئيسي. وهذا أمر مهم يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة المساءلة، وتحسين إدارة الخدمات وتوزيعها. علاوة على ذلك، يعتبر عنصرا حاسما في تعزيز بيئة الأعمال الإيجابية لأنه يزيد من جذب الاستثمار، ويعزز فعالية العمليات الاستثمارية، ويحسن العائد على الاستثمار. ويهدف أيضًا إلى تحسين قيمة الدولة أو المؤسسة. وتعزيز قدرتها التنافسية لجذب المستثمرين المحليين والأجانب لتحقيق النمو والتوسع وكذلك لخلق فرص العمل. بالإضافة إلى ذلك، فهو يساعد في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للدولة أو المنظمة من خلال المساعدة في الحفاظ على الموارد، وتقليل الصراع داخل المنظمة، وزيادة عدد التكامل والتفاعل. بين أصحاب المصلحة، من خلال زيادة فعالية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز (الشرباتي، ٢٠١٥).

تأثير معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي:

من أهم ركائز الحوكمة وجود نظام متكامل للخطط والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بأفضل استخدام للموارد المادية والبشرية في إطار متكامل ومتناسق لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى خلق التوازن في توزيع المهام والمسئوليات بين الإدارة والعاملين لضمان عدم سيطرة أحد الأطراف على كافة القرارات الخاصة بالمؤسسة وضمان أداء متوازن يلبي الاحتياجات للمدى القريب المتوسط و البعيد وبجميع الأبعاد التي تؤثر في الأداء بنفس درجة الاهتمام بكل بعد منها سواء المالية او غير المالية لتحسين الأداء وبأعلى درجات الاهتمام بتقييم ومتابعة الأداء ، مع الاهتمام بالعناصر البشرية المدربة التي تتمتع بأخلاقيات العمل من الأمانة والنزاهة والصدق والاستقامة وغيرها من الأخلاق الحميدة ، مما يتطلب من المؤسسة أن تقوم باختيار الايدي العاملة بعناية وتتولى تدريبهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات، مع مراعات قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر واستغلال الفرص المتاحة وتقليل التهديدات

أن تطبيق الحوكمة يتطلب إجراءات توعوية بمعايير واليات الحوكمة وأوضح أن هناك علاقة تربط بين آليات ومعايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث يظهر تحسين الأداء في تعزيز قدرات المؤسسة ووجود آثار إيجابية على تحسن الأداء الوظيفي بجانب تحقيق الإصلاح المؤسسي (عبد الوهاب، ٢٠١١).

يتطلب تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية تفاعل وشراكة بين المؤسسات الحكومية الأطراف المجتمعية مع وجود سياسات حكومية فعالة تسهم في تطبيق الحوكمة وتفعيل الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية ومن خلال تعزيز سياسات الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والحرص على تفعيل الأدوار التي يمكن أن تقوم بها القطاعات الثلاثة في تحقيق التنفيذ وتفعيل الحوكمة وممارساتها (العدواني، ٢٠٠٩).

تمكن الحوكمة المؤسسات من مواجهة تحديات التنمية البشرية في وخاصة في ظل التغييرات السياسية والاقتصادية المتلاحقة حيث تعد الحوكمة الآلية المثلى لتحقيق التنمية المستدامة من خلال من خلال التركيز على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الصلاح، ٢٠٠٧).

أن تطبيق الحوكمة وممارساتها يتعين على المؤسسات تعزيز مفهوم المساءلة والمسئولية وكذلك الرقابة وأيضا مفهوم سيادة القانون وتحديد مستويات المسائلة في المؤسسات العامة للتقليل من الفساد المؤسسي (الملاك، ١٩٩٧).

القيادة في المؤسسات العامة:

تعرف القيادة على انها التفاعل بين شخصية الرئيس والمرؤوسين من خلال تشارك حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، والمجموعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص المجموعة، والمواقف التي تواجهها (2019 Willis)، كل ذلك في إطار إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للمجموعة والموقف الذي يواجهون (هنلة، ٢٠١٤).

إن القيادة المهمة والتي تسعى للوصول بالمؤسسة إلى التميز والابداع تعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحديد رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. كما أن القادة الذين يتمتعون بمفهوم وسلوك الحوكمة لديهم القدرة على إمداد كافة الشركاء بالطاقة والقوة لتمكينهم من التصرف (عن من خلال تعريفهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق جو المشاركة وتهيء الظروف لمساعدتهم في تطبيق معايير الحوكمة التي عن طريقها يستطيع الشركاء أن يأخذوا على عاتقهم اتخاذ القرارات التي تعمل على

تحقيق تلك الرؤية وبناء على ذلك فإن القيادات الداعمة لتطبيق معايير الحوكمة يكون لهم القدرة العالية على التأثير بكل الشركاء الداخليين والخارجيين (Allen، ٢٠١٩).
تعمل القيادة على إيجاد بيئة عمل تعتمد على تطبيق معايير الحوكمة وتبدأ بعملية التغيير الذاتية حيث أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي وتحسين الأداء الوظيفي في وتحقيق الأهداف العامة (شيحا، ٢٠٢١).

تحسين الأداء الوظيفي:

إن مبدأ تحسين الأداء يقوم على تعزيز تطبيق معايير الحوكمة، والتي لاقت اهتمام الباحثين والقادة المعنيين بتطبيق معايير الحوكمة واستفادوا كثيرا من مبادئها في إجراءات تحسين الأداء، حيث تعتبر طريقا حديثاً من وجوه التحسين والتطوير في حقل الإدارة والمؤسسات المعاصرة (Faggio، ٢٠١٩).

نجد ان مصطلح الأداء الوظيفي كمفهوم أنه العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقا للأهداف الموضوعية سواء الكمية والنوعية ويمكن اسناد عناصر الأداء إلى هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء الوظيفي من خلال البعد عن التحيز والأهواء الشخصية بحيث يكون تقييم الأداء باعتماد معايير فعلية واقعية من خلال ان يكون الفعل مطابقا للواقع وأن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد قياسها بالإضافة إلى أنه لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير بمعنى سهولة وإمكانية تطبيقه (Suzuki، ٢٠١٨).

ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة المتغيرات المتداخلة والتي تتكون في العمل الذي يقوم به الافراد ويؤدونه ومدى فهمهم لأدوارهم واختصاصاتهم ومدى إدراكهم للتوقعات المطلوبة منهم ومدى إتباعهم لتعليمات الإدارة من طرق وأساليب لأداء العمل ويتكون ذلك من الإنجازات التي يتم تحقيقها ضمن المعايير الموضوعية ومدى تحقيق الأهداف التي تخدم أنشطة المؤسسة تشمل أيضا طرق التحسين والتطوير التي يؤديها الفرد ليزيد من كفاءة أدائه الوظيفي بشكل فعال (Thielen، ٢٠١٨).

ويتمثل سلوك الفرد مع الآخرين، وعلاقته مع زملائه في العمل ومدراءه ومدى تعاونه مع كل الأطراف الداخلية والخارجية ومهارته في إنجاز الأعمال الجماعية ضمن الأطر والمحددات التي تضبط العمل وتفاعله في حل مشكلات العمل وايصال مقترحاته لتطوير الاعمال (الوكيل، ٢٠١٠).

كما يتأثر الأداء الوظيفي بالقدرة وتعني ان يقوم الفرد بالعمل الموكل إليه بدرجة عالية من الاتقان بحسب المعايير الكمية والتوعية والزمنية تأتي القدرة من التعلم أو

التدريب وتختلف قدرات الأفراد نتيجة لاختلاف شخصياتهم واختلاف طرق تربيتهم وإعدادهم وتدريبهم وتنوع وخبراتهم ورغبتهم في تطوير أنفسهم (يوسف، ٢٠٢٢). هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على كفاءه الأداء من خلال الثقافة التنظيمية والسلوكيات الإدارية بالمؤسسة هذا فضلاً عن مدى ما يتعرض له الأفراد من ضغوط مختلفة تكسبهم الخبرات اللازمة، ويمكن للمؤسسة أن تؤثر بشكل فعال في هذا الأداء من خلال ما تستخدمه من أساليب وأدوات مختلفة لتقييم الأداء (الرشيدي، ٢٠٠٦).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف المتغيرات بعنوان البحث أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة على بلدية اريحا، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين متغيراتها، والافكار التي تطرح حولها، والعمليات التي تشملها، والآثار التي قد تنتج عنها. وقد تم تعريف المنهج بأنه: "المنهج الذي يعتمد ويسعى لدراسة ووصف الظواهر كما توجد في الواقع أو الأحداث المعاصرة، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، يعبر عنها كميًا؛ بوصفها، وتوضيح خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا، من خلال أرقام، وجداول، وتوضح مقدار هذه الظاهرة، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، وتتطلب هذه المنهجية معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر المدروسة لجمع البيانات". (محمود، ٢٠١٩).

مجتمع وعينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة على عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها لتصميم أداة البحث حيث تم تصميم أداة البحث على النحو التالي لتتناسب مع طبيعة مشكلة واهداف وفروض الدراسة، تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية عن عدد العاملين بشكل عام في بلدية اريحا، وعدد القيادات البالغ عددهم ٣١ بشكل حصري خلال العام ٢٠٢٤. محاور البحث تم تقسيمها الى ٣ محاور رئيسية (تطبيق معايير الحوكمة وتبني القيادات لمعايير الحوكمة، محور تحسين الأداء) كما هو موضح بالجدول رقم (١)

جدول ١: محاور أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	النسبة
الأول	تطبيق معايير الحوكمة	10	
الثاني	القيادة	9	
الثالث	الاداء الوظيفي	9	
	المجموع	28	100%



مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع متغيرات العنوان التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من في بلدية اريحا والبالغ عددهم (٢٤٦) وقد تم اختيار العينة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا لتشمل أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (٢٤٦) استبانة وتم استرداد (٢٤٩) استبانة من أصل (٢٥٩) وتبلغ نسبة الاستبانات المستردة (٩٤.٣). كما هو موضح بالجدول رقم (٢)

جدول ٢: خصائص عينة الدراسة

المستوى الوظيفي	موظف		رئيس قسم فأعلى		مدير فأعلى	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	123	46.50	94	35.60	31	11.70
المؤهل العلمي	دبلوم فافل		بكالوريوس		ماجستير فأعلى	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	50	19.90	172	56.10	38	14.30
سنوات الخبرة	اقل من ١٠ سنوات		من ١١-٢٠		أكثر من ٢١	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	53	20.70	94	53.60	105	38.60

الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا الجانب إلى تحقيق أهداف الدراسة واختيار الفروض حيث تم تجهيز الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما تم تأكيد عينة البحث وعمل اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، وباستخدام برنامج SPSS، وتم مراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانات الموزعة وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس كمي، وادخاله إلى البرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

اختبار ومناقشة الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى:

يرتبط السؤال الفرعي الأول بانه لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول رقم (٣) و (٤).
جدول ٣ : معامل الارتباط لقياس العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي

العلاقة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
معامل الارتباط لقياس العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي	*0.865	*0.004	دالة

*دالة عند مستوى اقل من (٠.٠١).

جدول ٤ : نموذج تحديد معنوية تأثير تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا

معامل التحديد R2	F.test		T.test		β	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
74.80%	**0.003	424.834	**0.001	2.912	0.34	تطبيق معايير الحوكمة
			*0.01	20.612	0.847	

*دالة عند مستوى اقل من (٠.٠١).

من نتائج الجداول (٣،٤) نرى أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية اصيلة بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٦٥) حيث وصلت نسبة تطبيق معايير الحوكمة ببلدية اريحا إلى ٧٤.٨ وهو ما يعنى أن ما نسبته ٧٤.٨% من التعديلات في تحسن الاداء الوظيفي تعود إلى تطبيق معايير الحوكمة في بلدية اريحا، وهو ما يتوافق مع العديد من الدراسات والأدبيات التي اكدت أن تطبيق معايير الحوكمة يؤثر في الأداء البشري وتحسين اداء المؤسسة.
اختبار الفرضية الثانية:

يرتبط السؤال الفرعي الثاني بانه لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين القيادة وتطبيق معايير الحوكمة كما هو مبين مسبقا بجدول رقم (٥).

جدول ٥: نموذج تحديد القيادة وتطبيق معايير الحوكمة

العلاقة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
القيادة وتطبيق معايير الحوكمة	*0.744	*0.005	دالة

دالة عند مستوى أقل من (٠.٠١).

اختبار الفرضية الثالثة:

يرتبط السؤال الفرعي الثالث بانه لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة كما هو مبين بجدول رقم (٦).

جدول ٦: نموذج تحديد القيادة وتطبيق معايير الحوكمة

معامل التحديد R2	F.test		T.test		β	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
55.40%	*.003	182.165	*0.003	5.124	0.751	القيادة
			*0.003	13.497	0.739	

دالة عند مستوى أقل من (٠.٠١).

من نتائج الجداول (٦،٥) نرى أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية أصيلة بين تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٦١) حيث وصلت نسبة تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة ببلدية اريحا إلى ٧٤.١ وهو ما يعنى أن ما نسبته ٧٤.١% من التعديلات في تحسن الاداء الوظيفي تعود إلى تبني الإدارة لتطبيق معايير الحوكمة في بلدية اريحا، وهو ما يتوافق مع العديد من الدراسات والأدبيات التي اكدت أن للقيادة تأثير في تطبيق معايير الحوكمة يؤثر في الأداء البشري وتحسين اداء المؤسسة.

مصفوفة معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة:

للتأكد من خاصية التوزيع العادل للبيانات تم تجريب العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول رقم (٦) حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط متفاوتة وبمستوى الدلالة إجمالية (Sig = ٠.٠١) وكما يلي جدول (٧)

حيث يلاحظ من الجدول رقم (٦) وجود علاقة وثيقة بين كل من معايير الحوكمة والقيادات بقيمة بلغت (٠.٧٤٤) وهذه قيمة عالية، كما ان العلاقة بين كل من القيادات وتحسين الأداء بلغت (٠.٨٦١) ونلاحظ أن العلاقة بين معايير الحوكمة

وتحسين الأداء الوظيفي بلغت (٠.٨٦٥) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول ٧: نموذج تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي

العلاقة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي	*0.861	*0.006	دالة

*دالة عند مستوى أقل من (٠.٠١).

جدول ٨: تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي

معامل التحديد R2	F.test		T.test		β	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
74.10%	*0.007	400.838	*0.007	2.938	0.363	تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي
			*0.007	20.021	0.875	

*دالة عند مستوى أقل من (٠.٠١).

جدول ٩: نموذج مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

تحسين الأداء الوظيفي	القيادة	معايير الحوكمة	
		1	معايير الحوكمة
	1	*0.744	القيادة
1	*0.861	*0.865	تحسين الأداء الوظيفي

*دالة عند مستوى أقل من (٠.٠١).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

نتائج الفرضية الأولى:

يتضح من التحليل الاحصائي للفرضية الأولى التي اشارت انه لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا أن هناك علاقة تأثير بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا حيث جاءت ان معامل الارتباط (٠.٨٦٥) وهي قيمة إيجابية مرتفعة وتعنى أن كلما زاد تطبيق معايير الحوكمة أدى ذلك إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما أن التأثير وتفسير تطبيق معايير الحوكمة لتحسين الأداء الوظيفي جاء بقيمة

٧٥% تقريبا وهو ما يعنى ان الحوكمة تساهم بنسبة ٧٥% في تحسين الأداء الوظيفي لعاملي البلدية، وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة من حيث أن الحوكمة نظام يضمن تحسين أداء الافراد والمؤسسات، كما ان للحوكمة أثر على تحسين الابعاد الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الحكومية كما ان الحوكمة تحدد اطر سليمة لجهود المبذولة في الأداء المؤسسي وتطور من طبيعة التدخلات الحكومية في النشاط الاقتصادي وطبيعة الإدارة.

نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية الثانية بانه لا يوجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين القيادة وتطبيق معايير الحوكمة تبين من الدراسة الإحصائية أن هناك علاقة تأثير إحصائية بين القيادة وتطبيق معايير الحوكمة ببلدية اريحا ، حيث ان معامل الارتباط يساوى (٠.٧٤٤) وهي قيمة عالية وايجابية مما يشير أن كلما زاد دور القيادة في البلدية يؤدي إلى زيادة تطبيق معايير الحوكمة فيها، كما أن تأثير دور القيادة جاء بقيمة (٥٥%) وهو ما يشير أن دور القيادة يساهم بنسبة (٥٥%) في تطبيق معايير الحوكمة ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة من أن ممارسات القيادة تؤثر في توجيه أداء الافراد في المؤسسة.

نتائج الفرضية الثالثة:

اهتمت الدراسة في الفرضية الثالثة على انه لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادة تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي ببلدية اريحا وقد اشارت النتائج الى ان هناك علاقة تأثير إحصائية بين القيادة وتطبيق معايير الحوكمة في البلدية، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط تساوى (٠.٨٦١) وهي قيمة إيجابية وعالية وتعنى ان كلما زاد تبني القيادة تطبيق معايير الحوكمة في البلدية أدى ذلك إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي ، كما أن تأثير تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة جاء بقيمة ٧٤% تقريبا وهو ما يعنى أن تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة يساهم بنسبة ٧٤% في تحسين الأداء الوظيفي .

التوصيات:

- في ضوء النتائج الموضحة أعلاه توصي الدراسة بما يأتي:
١. ضرورة مراجعة ودراسة الهيكل التنظيمي للبلدية وإعادة تكوينه بما يتفق مع معايير الحوكمة وتطبيقها خصوصا في معايير الشفافية والمسئولية والعدالة والمحاسبة عن الاداء.
 ٢. وضع خطة تدريبية لتأهيل كافة العاملين في البلدية على تطبيق مبادي ومعايير الحوكمة من خلال اعتماد برامج وورش عمل.

٣. إعادة ترتيب اللوائح والأنظمة في البلدية وتطويرها بما يتطابق مع معايير الحوكمة وتعديل إجراءات العمل لتنماشى مع تطبيق معايير الحوكمة.
٤. مراجعة الوصف الوظيفي والمهام ومسئوليات القادة وتطويرها بما يساعد في تطبيق معايير الحوكمة من خلال تحديد دقيق وتعريف للقيادات داخل البلدية.
٥. مراجعة معايير الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية وتحسينها في ضوء متطلبات الحوكمة وأن يتم اعتماد أساليب تقييم وقياس الأداء من خلال مصفوفه أداء واضحة ومعممة.
٦. ضرورة تطوير وتحديث معلومات ومهارات العاملين لإكسابهم القدرة على التغيير والتأقلم ليصبحوا قادرين على التعامل مع تطبيق معايير الحوكمة.

المراجع:

أبو هتلة، خالد سعيد ٢٠١٤ أثر التحول في سلوكيات القيادة الادارية على التمكين الوظيفي للعاملين بوزارة الثقافة والإعلام بالمملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

أفندي عطية حسين (٢٠١٠) المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة ٢٠١٠، ص ١٥٤
الرشيدي، فؤاد فايد ٢٠٠٦ أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس ص

٥٥

الزغبى، رائدا محمد لبيب طلعت ٢٠٠٧. إدارة الحكم الموسع في المنظمات غير الحكومية المصرية، رسالة دكتوراة جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة.. ص ٣٥

الصلاحى، فؤاد وآخرون ٢٠٠٧. الادارة الرشيدة للحكم في منظمات المجتمع المدني اليمن، الفصل الرابع من الادارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية دراسة مقارنة مجلة النهضة، العدد السابع، ص ١٣٤

العدواني، عبد فالح ٢٠٠٩. الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الاداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت مجلة النبضة العدد العاشر، ص

١٣٤

المهدي، سليمة حمد محمد ٢٠١٥ إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه جامعة عين شمس ٢٠١٥ ص ٢١
الوكيل، إيمان محمد ٢٠١٠ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي مع دراسة تطبيقية على المجلس القومي

للشباب بجمهورية مصر العربية رسالة دكتوراه جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص ٢٥-١٩

حسانين، أحمد سعيد قطب ٢٠٠٩ التكامل بين الآليات المحاسبية وبين المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة، دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية كلية التجارة جامعة الاسكندرية، المجلد ٤٦، العدد ١، ص ٢٩٩

حماد، طارق عبد العال ٢٠١٢ دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات مكافحة الفساد المالي والإداري مجلة الفكر المحاسبي،

مجلد ٢٣، عدد ٢، ص ١٣٢

- شبحا، محمد سيد عبد الحميد محمود ٢٠١٢ دور المجالس المحلية في مساهلة القياادات التنفيذية مع التطبيق على محافظة الجيزة، رسالة ماجستير جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
- صقر، سامح صقر أحمد ٢٠١٤ امكانية تطبيق شركات التأمين بالسوق المصرية للحوكمة المؤسسية وفقا ل معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والاتحاد العالمي للمراقبة التأمين IAIS وأثرها على الأداء. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص ٣٥٠
- عاصم خلود ٢٠١١. دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العراق، عدد ١٢، ص ١٤١-١٤٢
- عبد الرحيم نجلاء ابراهيم ٢٠١٣ دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين الأوضاع والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية المنشآت الأعمال السعودية مجلة المحاسبة والمراجعة العدد الثاني، المجلد الأول، ص ١٨٨.
- عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح محمد (٢٠١٠) تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات. مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة جامعة عين شمس، عدد خاص، ص ٩٥ ٩٦
- عبد الملاك سامح فوزي حنين ١٩٩٧ المساهلة في الادارة العامة مع إشارة خاصة لمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- عبد الوهاب على محمد خطاب عايده سيد. ١٩٩٣. إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، القاهرة مكتبة عين شمس، ص ٤٠
- عبد الوهاب ياسر ٢٠١١ - معايير وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية، دراسة ميدانية مجلة النهضة، العدد ١٢، ص ١٤٤.
- عمارة، علا عبد المنعم ٢٠١١، تأثير الذكاء الانفعالي على فاعلية القيادة في المنظمات العامة المصرية دراسة المتطلبات والمهارات السلوكية رسالة دكتوراه جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠١١م.
- عيسى سارة حافظ السعيد حافظ ٢٠١٥. قياس أثر التطبيق المتكامل لآليات الحوكمة على البيئة الداخلية رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، ٢٠١٥م، ص ٣.
- لوتاه، حمده محمد يوسف ٢٠٠٢. العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة ودراسة تطبيقية على وزارة

الصحة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية القاهرة جامعة القاهرة، ص ٧٣.

محمد، أشرف جمال الدين عبد الرحمن ٢٠٠٩. حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاص بالقانونين ٢٠٣ لسنة ١٩٩١م، مجلة جامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣ يوليو، ص ٢٧

حسين، سليمة. (٢٠١٥). الحوكمة: دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية، ع (١٠)، ص (١٨٠-٢٢٠).

الشرباتي، هشام محمود. (٢٠١٥). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والداريين فيها. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

القطشان، أميمة عبد السالم. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميه. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

مطير، سمير عبد الرزاق. (٢٠١٣). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية رسالة ماجستير برنامج الدراسات العليا المشترك أكاديمية الإدارة والسياسة جامعة الأقصى برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، غزة فلسطين.

النجار، خالد محمد جمعة. (٢٠١٩). مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

نريمان، بطيب. (٢٠١٨). دسترة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في الدستور التونسي ٢٠١٤. دفاثر السياسة والقانون، ع (١٩) ص (٢٧١-٢٨٠).

أبو سمرة، محمود، الطيبي، محمد. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي من التبیین الى التمكين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

Allen, Elizabeth, Hannah L., Jennie C. S.2019. Women's leadership in renewable transformation, energy justice and energy democracy: Redistributing power. Energy Research & Social Science, Volume 57, November, pp: 234-258.

Benitez-Avila, Camilo, Andreas H., Geert D., Jorg H.2018. Interplay of relational and contractual governance in public-

- private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, Volume 36, Issue 3, April, pp: 429-443.
- Bennett, T. 2000. A new Vision of performance. I Evaluation Process: A Field Study and
- Danzer, Natalia 2019. Job satisfaction and self-selection into the public or private sector: Evidence from a natural experiment. *Labour Economics*, Volume 57, April, pp: 46-62.
- Demircioglu, Mehmet Akif & Chen, Chung-A 2019. Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, Volume 36, Issue 1, January, pp: 51-60.
- Denford, James S., Gregory S. D. Kevin C. D. 2019. Performance impacts of structure and volition in implementing policy through it-enabled government-to-citizen and government-to-employee interactions. *Economic Analysis and Policy*, Volume 64, December, pp: 116-129.
- Faggio, Giulia 2019. Relocation of public sector workers: Evaluating a place-based policy. *Journal of Urban Economics*, Volume 111, May, pp: 53-75.
- Figueira, Ines, Ana R.D., Sandra C., Marco P., Tomas B. R. S. 2018. Sustainability policies and practices in public sector organizations: The case of the Portuguese Central Public Administration. *Journal of Cleaner Production*, Volume 202, 20, November, pp: 616-630.
- Guo, Di, Yan G., Kun |. 2018. Governance and effects of public R&D subsidies: Evidence from China. *Tec novation*, Volume 74-75, June-July, pp: 18-31.

- Hiteva, Ralitsa & Watson, Jim.2019. Public employees' use of social media: Its impact on need sates faction and intrinsic work motivation. Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol-Ume 32, Issue 1, September, pp: 140-152.
- Kooiman, Jan. 1993. Modern Governance: New Government Society duration. Great Britain. Lon-don: SA publication. 1993. P.2.
- Lankina, Tomila 2008. Cross-Cutting literature Review on the Drivers of local council Accountability and performance". In Local Governance and Account ability series No. 112. July.pp:180-207 .
- Leonard, Llewellyn.2019. Traditional leadership, community participation and mining development in South Africa: The case of Fulani, Saint Lucia, KwaZulu-Natal, Land Use Policy, Volume 86, July, pp: 290-298.
- Lusiani, Maria & Langley, Ann 2019. The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership. Long Range Planning, Volume 52, Issue 5, October, pp: 321-348.
- Mazutis, Daina & Abolina, Evisa 2019. The Five I Model of Sustainability Leadership: Lessons from the Zibi One Planer Living sustainable urban development. Journal of Cleaner Production, Volume 37, Issue 10, November, pp: 234-258.
- Monios, Jason.2019. Geographies of governance in the freight transport sector. The British case Transportation Research Part A: Policy and Practice, Volume 121,, March, pp: 295-308.
- Olown, Dele, 2002. "Introduction to Governances and Public Administration in the 12 century a research and Training prospectus. "International review of Administrivia science, vol.68. No.3. September. Pp:346-367.

- Plumptre, Tim and Grahormy, Jon. 2000. Governance in the New Challenges for Canada. Institute on Governance. Ottawa. Canada: January.
- Saxena, Anupama 2015. Governance and good governance: the Indian context. The Indian Journal of Political Science vol 56. No. 2., Apr-June. pp.313-328.
- Sergent, Arnaud, Bas A, Peter E.2018. Guidance for the governance of public-private collaborations in vaccine post-marketing settings in Europe. Vaccine, Volume 79, December, pp: 968-976.
- Suzuki, Aya, Yukichi M., Girum A.2018. Earnings, savings, and job satisfaction in a labor-intensive export sector: Evidence from the cut flower industry in Ethiopia. World Development, Volume 110, October, pp: 176-191.
- Thielen, Tine Van, Robin B., Mieke A, Thomas V. W., Adeliën D.2018. How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. Evaluation and Program Planning, Volume 70, October, pp: 90-98.
- Torcel-Pagnon, Laurence, Vincent B., Patrick M., Myint T. T. H.2019. Guidance for the governance of public-private collaborations in vaccine post-marketing settings in Europe. Vaccine, Volume 37, Issue 25, May, pp: 3278-3289.
- Willis, Paul 2019. From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations. Public Relations Review, Volume 45, Issue 3, September, pp: 344-365.