

## دور الحوكمة في تحسين بيئة العمل داخل القطاعات الحكومية الخدمية - دراسة تطبيقية على وزارة الشباب والرياضة دراسة ميدانية

أحمد فوزي محمود أحمد<sup>(١)</sup> - محمود عبد الهادي صبح<sup>(٢)</sup>  
شوقي الشحات محمد الغيطاني<sup>(٢)</sup> - عبد النبي أحمد عبد النبي خاطر<sup>(٤)</sup>  
(١) طالب دراسات عليا بمعهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة،  
جامعة عين شمس (٣) معهد الخدمة الاجتماعية بالقاهرة

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحسين بيئة العمل داخل القطاعات الحكومية الخدمية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة المصرية. كذلك دراسة مدى الاستفادة من تطبيق الحوكمة في تحسين البيئة التنظيمية والبيئة المادية داخل وزارة الشباب والرياضة كأحد أهم القطاعات الخدمية التي تقوم بتقديم الخدمات للفئات الأكثر في مصر وهم فئة الشباب نواة المجتمع، حيث تستطيع الوزارة من تطبيق مبادئ الحوكمة القضاء على المعوقات الإدارية والتنظيمية والبيئية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وأجريت الدراسة على عدد (١٢٥) مفردة من المسؤولين بالإدارة العليا بالقطاعات المختلفة للوزارة، والإدارات المركزية والعامية والفرعية التابعة للوزارة على مستوى الجمهورية. وقد استخدم الباحثون المنهج الاستقرائي والاستنباطي، والمنهج الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة. وتم تصميم استمارة استبيان للمسؤولين عينة الدراسة لقياس تأثير دور الحوكمة في تحسين البيئة التنظيمية والمادية والحد من الفساد.

وقد توصل الباحثون للنتائج التالية: توجد علاقة دالة إحصائية بين الحوكمة وتحسين بيئة العمل التنظيمية. توجد علاقة دالة إحصائية بين الحوكمة وتحسين بيئة العمل المادية. توجد علاقة دالة إحصائية بين الحوكمة ومبدأ الإفصاح والشفافية. هناك معوقات إدارية داخل قطاعات وإدارات الوزارة المختلفة تعوق من تطبيق نظام الحوكمة بشكل كامل.

كما خلصت الدراسة لبعض التوصيات أهمها: ضرورة تبني تطبيق الحوكمة لتحسين البيئة التنظيمية والمادية للوزارة. التأكيد على أهمية الحوكمة في استغلال الموارد البشرية والمادية والحد من الفساد الإداري.  
**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، القطاعات الحكومية الخدمية، بيئة العمل.

## المقدمة

منذ منتصف التسعينات كانت المنظمات الدولية وعلى رأسها هيئة الأمم المتحدة تركز على مفهوم التمكين باعتباره إحدى الركائز الأساسية للتنمية البشرية المستدامة، لكن ذلك لا يتحقق إلا في ظل وجود الديمقراطية، الحرية، الاقتصادية، مشاركة الخواص من أفراد وجمعيات ومنظمات غير حكومية في صنع القرارات وتنفيذ الخطط، وقياسا على ذلك ظهرت مصطلحات أثناء وضع هذه الإستراتيجية وهي المشاركة، الديمقراطية، الشفافية، المسائلة اللامركزية، الإدارة الصالحة، الفعالية لكن هذه المصطلحات اجتمعت في مصطلح واحد وهو ما يسمى بالحكم الرشيد أو الحوكمة، ولعل البنك الدولي أول من استعمل هذا المصطلح في تقرير له حول أساليب الحكم والإدارة في إفريقيا وبالتحديد في جنوب الصحراء حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية "، ومنذ ذلك الحين شاع استخدامه في الدول والمؤسسات. (نصيرة خضير، ٢٠١٢: ص٢)

وحسب مفهوم حوكمة القطاع الحكومي الخدمي، فالشعب هنا يمثل العنصر الأساسي باعتباره المستفيد من الخدمات، والحكومة هي التي تعمل لصالحه، فلا بد من تلاقى هدف كل منهما مع الآخر وعدم وجود تضارب في المصالح المشتركة بينهما أسوة بالقطاع الخاص، لكن الأضرار المترتبة على تضارب المصالح في القطاع العام ربما تكون أعم وأشمل وينتج عنها آثاراً أكثر خطورة منها في القطاع الخاص بسبب تعنت المسؤولين، والبيروقراطية الحكومية، واستغلال النفوذ والسلطات على حساب مصلحة العمل، فإن آثار انحراف

المسؤولين بالقطاعات الحكومية تطال المجتمع ككل وربما تعطل تقدم المجتمع وتميمته، والتشجيع على انتشار استغلال النفوذ والإثراء غير المشروع حتى يصبح هذا الانحراف عملاً مقبولاً وجزءاً من ثقافة المجتمع.

إن الاهتمام بتطبيق نظام الحوكمة الرشيدة داخل المنظمات الحكومية الخدمية أهم وأكثر أثراً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث يؤدي إلى تحسين كامل وشامل لبيئة العمل سواء التنظيمية أو المادية؛ إذ أنه يحقق العدالة وسيادة القانون، ويعزز مبدأ تكافؤ الفرص في المجتمع ويحافظ على النظام المالي والاقتصادي للدولة، كما يساهم في تحسين البيئة الداخلية والخارجية وتطوير الأداء وتحسين جودة العمل ورفع الكفاءة والمهارة في العمل بجانب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة ورضاهم على العمل وتوجيه النشاط الذي يؤسس بيئة خدمية صالحة لإنتاجية جيدة ومتطورة.

### مشكلة البحث

يُعد تبني مفهوم الحوكمة داخل القطاعات الحكومية ذات الطابع الخدمي أمراً صعب التطبيق والتنفيذ نظراً للبيروقراطية والروتين الإداري وغياب الشفافية والمساواة داخل البيئة التنظيمية التي تعمل فيها تلك القطاعات، ولكن مع التطور التقني والإداري والتحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية والذي تشهده مصر منذ إطلاقها لإستراتيجية ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة أمراً ضرورياً لمواجهة حالات الفساد الإداري في القطاعات الخدمية المنتشرة داخل الوزارات الحكومية بمصر ولتحسين الأداء داخل بيئة العمل التنظيمية والمادية.

ومن هذا المنطلق تكمن مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من كبر حجم العمل الإداري والخدمي داخل القطاعات المختلفة التابعة لوزارة الشباب والرياضة والتي تبلغ (١٠) إدارات

مركزية يتفرع منها عدد (٤٨) إدارة عامة تخدم قطاعين هما الشباب، والرياضة على مستوى أنحاء الجمهورية. (وزارة الشباب والرياضة، ٢٠١٩: ص ٤)  
إلا أن هذه القطاعات لا تهتم باستخدام أداة إدارية إستراتيجية تنظيمية تقوم بمراقبة ومتابعة ورقابة الأعمال والمخرجات والخدمات الإدارية المقدمة لتحسين نوعيتها، الأمر الذي يجب معه أن تقوم تلك القطاعات بتطبيق نظام مبادئ الحوكمة داخل القطاعات الخدمية، لما لها من تأثير جوهري في عملية مراقبة العاملين وتحسين أدائهم المالي والإداري وتوفير كل ما يؤدي إلى رفع كفاءة الخدمات المقدمة بكفاءة ودقة عالية، فضلاً عن تحسين البيئة التنظيمية الداخلية للقطاعات، وجعلها بيئة عمل مناسبة على مستوى كافة الاتجاهات الإدارية مما يزيد من كفاءتها وتحقيق الأهداف، وتعانى القطاعات المختلفة بوزارة الشباب والرياضة في مصر من الكثير من المعوقات الإدارية والتي تتمثل في:

- البيئة التنظيمية غير الملائمة لتنظيم العمل الإداري، فضلاً عن تردى البيئة المادية بالإدارات الإقليمية التابعة للوزارة.
- تضارب الاختصاصات الإدارية لمراكز الشباب التابعة للمحافظات والقرى.
- الروتين الإداري والذي يؤدي إلى الفساد وعدم المساءلة وسوء تقديم الخدمات.
- عدم وجود نظام رقابي محايد لقياس الأداء بشكل شمولي بالشفافية والمساءلة المطلوبة والاعتماد على الشؤون القانونية الداخلية فقط.

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة لدى فكر "الباحثون" واستشعروا بخطورة المشكلة التي يجب إيجاد حلول لها، ورأى أنه من المفيد دراسة دور وأهمية تطبيق الحوكمة في تحسين البيئة التنظيمية داخل وزارة الشباب والرياضة كأحد أهم القطاعات الخدمية التي تقوم بتقديم الخدمات للفئات الأكثر في مصر وهم الشباب نواة المجتمع، حيث تستطيع الوزارة من تطبيق مبادئ الحوكمة القضاء على المعوقات الإدارية والتنظيمية وتحقيق (تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة- تقليل مخاطر الفساد المالي والإداري- القضاء على البيروقراطية والروتين

الإداري- رفع مستويات الأداء الإداري-التحسين والتنظيم والتطوير المستدام للبيئة التنظيمية  
والمادية- التحسين-تعزيز مكانة الوزارة ضمن الجهاز الحكومي).

### أسئلة البحث

يحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي: " دور الحوكمة في تحسين بيئة العمل  
في القطاعات الحكومية الخدمية، بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة؟". ويتفرع من هذا  
السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- دور الحوكمة في تحسين البيئة الداخلية التنظيمية للعمل؟
- ٢- ما دور الحوكمة في تحسين البيئة المادية للعمل ؟
- ٣- إلى أي مدى تلعب الحوكمة دوراً فعالاً في تطوير وتحسين الأداء الإداري للعاملين؟
- ٤- إلى أي مدى تساهم الحوكمة في القضاء على الفساد الإداري داخل البيئة التنظيمية  
للعمل؟
- ٥- إلى أي مدى توجد معوقات تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة داخل وزارة الشباب والرياضة ؟

### أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف على دور الحوكمة في تحسين البيئة الداخلية التنظيمية للعمل.
- ٢- التعرف على دور الحوكمة في تحسين البيئة الداخلية المادية للعمل.
- ٣- توضيح الدور الفعال للحوكمة في تطوير وتحسين الأداء المالي والإداري للعاملين.
- ٤- الوقوف على أهمية تطبيق الحوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري داخل البيئة  
التنظيمية للعمل.
- ٥- إبراز المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة داخل وزارة الشباب والرياضة.

## فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي:  
**الفرض الرئيس الأول:** توجد علاقة جوهرية بين الحوكمة وتحسين البيئة الداخلية للعمل (البيئة الإدارية - البيئة القانونية - البيئة المالية- تحسين وتطوير الأداء - تحسين البيئة المادية).  
**الفرض الرئيس الثاني:** توجد علاقة جوهرية بين الحوكمة وتحسين الأداء (تحديث أنظمة وإجراءات العمل- التدريب المستمر- رفع وتطوير كفاءة العنصر البشري- الشفافية)  
**الفرض الرئيس الثالث:** توجد علاقة جوهرية بين الحوكمة ومبدأ المساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد (المساءلة القانونية - المساءلة الإدارية - المساءلة المالية ).

## أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما الجانب العلمي والجانب العملي كما يلي:  
**الأهمية العلمية:** تبدو الأهمية العلمية لموضوع الدراسة في أنها تتناول مفهوم إداري معاصر هو الحوكمة وأهمية تطبيق مبادئها في أحد أهم القطاعات الحكومية الخدمية، وهي وزارة الشباب والرياضة المصرية، حيث ترتكز مبادئ الحوكمة على إرساء مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة، وتطوير أساليب العمل، والاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم والتدريب والتحفيز واكتسابهم الخبرات وإطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى الأداء .  
**الأهمية التطبيقية:** توضيح فاعلية وأهمية ودور الحوكمة في تحسين بيئة العمل التنظيمية والمادية داخل قطاعات الوزارة، بهدف تحسين بيئة العمل من الناحية الإدارية للعاملين، ورفع وتطوير وزيادة فعالية الأداء المؤسسي بشكل عام.

تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في المجال الإداري بواسطة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على القطاعات الخدمية داخل الجهاز الإداري والحكومي للدولة، بهدف ضبط وتحسين الخدمات المقدمة والأداء.

## الدراسات السابقة

### دراسات وبحوث متعلقة بمفهوم الحوكمة:

دراسة بلال وآخرون (٢٠١٧): تناولت الدراسة "حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية". وهدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم وأهمية الحوكمة في القطاع العام، وإبراز أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك غياب لتطبيق مفهوم الحوكمة بشكل كامل مما يؤدي لانتشار الفساد المالي والإداري، كما أن تبني نظام الحوكمة يُعد الحل الأمثل لمواجهة الفساد الإداري بكافة أشكاله.

دراسة (وليد هارون: ٢٠١٩): تناولت الدراسة "تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج". وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي، وكذلك إبراز أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة جوهرية بين الحوكمة والحد من الفساد الرياضي، كما أن هناك أهمية لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية لما تملكه من آليات تستطيع من خلالها ضبط الأداء المالي والإداري لتلك المؤسسات.

دراسة (Tanweer, et al:2019): تناولت الدراسة دور الحوكمة في أداء مؤسسات التمويل الصغيرة في بنجلاديش. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة، كذلك التعرف على مدى التأثير المحتمل لسمات الحوكمة

على الأداء المالي، وأثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة وتحسين الأداء المالي.

### دراسات وبحوث متعلقة ببيئة العمل:

دراسة (Glenda: 2018): تناولت الدراسة العلاقة بين بيئة العمل والانسجام وفعالية الأداء في بيئة القطاع العام. وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الفعالية الإدارية وبيئة العمل، كذلك التعرف على مدى تأثير بيئة العمل على المستويات الإدارية الثلاثة ( العليا- المتوسطة- الدنيا). وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لبيئة العمل على الفعالية الإدارية لجميع المستويات الإدارية الثلاثة ( العليا- المتوسطة - الدنيا).

دراسة (Sugeng, et al.: 2019): تناولت الدراسة تأثير بيئة العمل وأسلوب القيادة والالتزام التنظيمي على أداء العاملين. وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين البيئة المادية والالتزام التنظيمي، كذلك التعرف على مدى العلاقة بينه وتأثيرها على أداء العاملين. وأثبتت نتائج الدراسة هناك تأثير ايجابي محدود على الالتزام التنظيمي الوظيفي والمتغيرات البيئية التنظيمية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين البيئة المادية وتحسين أداء العاملين.

دراسة (Masood & Qamar :2020): تناولت الدراسة آثار بيئة العمل على أداء الأطباء في مستشفيات القطاع العام في باكستان. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار السلبية لبيئة العمل على أداء الأطباء، كذلك التعرف على مدى العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الأداء الطبي. وأثبتت نتائج الدراسة العمل على تحسين الظروف البيئية الداخلية داخل المستشفيات، كذلك ضرورة إنشاء إدارة بيئية لكل مستشفى تهتم بكافة الظروف المحيطة بالمستشفيات.



## الإطار النظري

### أولاً: ماهية الحوكمة:

نشأة الحوكمة وتعريفها: لقد ظهرت فكرة الحوكمة من أكثر من مدرسة فكرية، فلقد جاءت هذه الفكرة في علم الإدارة وعلم السياسة، فمن الإدارة جاءت من مدرسة إدارة الجودة الشاملة، والتي هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات، حيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق، أين أصب السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر للأداء والعمل كفريق يعد السمة الأساسية للعمل الإداري. (مدحت، ٢٠١٥: ص ٢٩)

مفهوم الحوكمة على مستوى المنظمات: هي النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة. (Freeland, 2007 p.7)

### ثانياً: خصائص الحوكمة: يتضمن مصطلح حوكمة المؤسسات الخصائص التالية:

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: بمعنى توافر كل من التعامل النزيه والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون أمينة وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة أعمال المؤسسات، ونزاهة التقارير تعتمد على نزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها، أي تقدم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

• **المساءلة:** مجالس الإدارة تكون مسئولة أمام مسئوليتها ويقع على كليهما عبء القيام بدوره وجعل المسئولية فعالة ، فمجالس الإدارة في حاجة إلى تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين. في حين يقوم المساهمون بتفعيل مسئولياتهم من خلال ممارسة مسئولياتهم كملاك، أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

• **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أما جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

• **العدالة:** يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين أي يجب احترام حقوق المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.

• **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد ويجب على المؤسسة زيادة الوعي الاجتماعي من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية. (البشير، ددان، ٢٠١٤: ص ٣)

**ثالثاً: مفهوم القطاعات الحكومية الخدمية:** هي تلك المرافق التي تؤدي خدمات مباشرة للجمهور المستفيد مثل الخدمات البلدية والصحية والبريدية والتعليمية، وخدمات الجوازات والأحوال المدنية والاتصالات، وخدمات رجال المرور ورجال الأمن. والقطاع الخدمي كان ولا يزال وسوف يظل مدار الحديث ومثار الجدل والتحليل والدراسات من قبل الأكاديميين والكتاب والباحثين والنقاد، ومن قبل المخططين وراسمي السياسات والقيادات الإدارية في أجهزة الدولة وخارجها. بسبب ملامسة القطاع الخدمي لاحتياجات الناس وتطلعاتهم للحصول على خدمات ترقى إلى مستوى التميز وإشعار المستفيدين منها بعزتهم وكرامتهم وأنهم أهل للخدمات المتميزة. ومن ابرز معوقات الأداء في القطاعات الحكومية الخدمية: البيروقراطية المتمثلة في ( طول الإجراءات وتعقيدها، نقشي المحسوبة في تقديم بعض الخدمات ضعف استخدام التقنية الحديثة في أداء الأعمال). (الفكي، ٢٠٢٠: ص ١٢)

**رابعاً: الحوكمة في القطاعات الحكومية الخدمية:** تُعد الحوكمة في القطاع الحكومي أو الخدمي أحد الأساليب التنظيمية الإدارية التي تساعد الحكومات على تحقيق أهدافها

التموية عن طريق إشراك المستفيدين من الخدمات العامة في إدارة شئون الدولة وعلى الرغم من أن الحكومة في القطاع العام تتشابه مع حوكمة الشركات في الدعوة إلى الشفافية والإفصاح، فإن الحوكمة في القطاع العام تشمل أيضاً تطبيق مبادئ سيادة القانون والمحاسبة والمساءلة وذلك بدعم وتعزيز مشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني ومؤسسات الأعمال في صياغة وإعداد السياسات العامة واتخاذ القرارات وتنفيذها.

**مفهوم الحوكمة في القطاع الخدمي أو الحكومي:** عرف معهد المدققين الأمريكي الحوكمة في القطاع الخدمي بأنها السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المؤسسات الحكومية نحو:

- التأكد من تحقيق أهدافها.
  - انجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسئول.
  - التعبير عن مدى انجاز وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة.
  - العدالة في توفير الخدمات.
  - وضمان السلوك المناسب والأخلاق للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي والإداري. (الفكي، مرجع سبق ذكره: ص ١٨)
- أهمية الحوكمة في القطاعات الخدمية:** تعود أهمية الحوكمة في القطاعات الخدمية من حيث أنها:

- ١- توفر هيكلاً تنظيمياً يُمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- ٢- تحقق الاستثمار الأمثل للموارد.
- ٣- تُنشأ نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات.
- ٤- تعمل على تجنب الفساد المالي والإداري.
- ٥- تقوم بالكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.

- ٦- تهتم بحقوق ومصالح المؤسسة والعاملين بها.
- ٧- تسهم في الارتقاء بالأنظمة الإدارية. • منى ثابت، ص ١٢
- أهداف حوكمة القطاع الحكومي والخدمي:** ترجع غاية الحوكمة في القطاع الحكومي والخدمي في تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- ١- زيادة نسبة رضا المواطن ن الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي.
  - ٢- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وما فيها، والالتزام بالقوانين والأمانة.
  - ٣- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
  - ٤- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
  - ٥- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
  - ٦- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية، وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسات الحكومية.
  - ٧- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلل تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر. (ديوان الفتوى والتشريع، ٢٠١٦: ص ٥)
- الآثار السلبية لعدم تطبيق الحوكمة في القطاعات الخدمية:** هناك آثاراً سلبية تعاني منها المؤسسات الخدمية التي لا تطبق الحوكمة مثل:
- ١- لن يكون المواطن على علم كاف بجهود وسياسات وخدمات الدولة أو صناع القرار أو مقدمي الخدمات، وبالتالي لن يكون هناك أي استيعاب من جانب المجتمع لتلك الجهود.
  - ٢- لن تخرج الرؤى والسياسات والخدمات بصورة تشاركية تعكس احتياجات المجتمع وتوقعاته.
  - ٣- لن يتم محاسبة غير الملتزمين من المسؤولين وغيرهم.
  - ٤- لن تصل منافع الخدمات والسياسات بصورة كاملة وفعالة لكافة شرائح المجتمع -خاصة الفقراء وغير القادرين- وستنتج فروقا في جودة وإتاحة الخدمة بين الطبقات الاجتماعية.

- ٥- إهدار الموارد لتدنى الكفاءة وانتشار الفساد، حيث يؤدي كلاهما إلى تسرب موارد كان من المخطط الاستفادة منها في التنمية. (مركز المعلومات، ٢٠١٤: ص ٨)
- فوائد ومزايا تطبيق الحوكمة في القطاعات الخدمية:** للحوكمة فوائد ومزايا عديدة في القطاعات الخدمية للدولة يمكن سردها كالآتي:
- ١- زيادة ثقة المواطن في الحكومة: وذلك نتيجة لشفافيتها في طرح وتبرير سياساتها وخدماتها وعدالتها ومكافحتها للفساد ومسانقتها لغير الملتزمين ومحاولتها الاستجابة لاحتياجات المواطنين، كل ذلك يجعل المواطن أكثر إدراكا وتقديرا لجهود الحوكمة خاصة في ظل محدودية مواردها وأكثر استعدادا لمساندتها.
  - ٢- رضا المواطنين والمستفيدين: وخاصة رضاهم عن السياسات والخدمات المقدمة لهم. فهناك علاقة مباشرة بين الحوكمة وزيادة ثقة المواطن في الحكومة من جانب ورضا المواطنين وسعادتهم من جانب آخر.
  - ٣- المتابعة والرقابة الفعالة للمواطنين، والمحليات، والجمعيات الأهلية: وذلك لأهميتها في الرقابة على جودة الخدمات وأوجه النفقات بفضل توفير الشفافية، ووجود قواعد للمساءلة والمحاسبة يكن اللجوء إليها.
  - ٤- الوصول لقرارات أكثر حكمة ورشادة: لأنها مبنية على الشفافية والمشاركة والمعلومات السليمة التي تعكس رؤى الأطراف المختلفة المعنية والتي يُعد بعضها- كالمجتمع المدني - أكثر قرباً من المواطنين ودراية بمشكلاتهم من الحكومة.
  - ٥- الحصول على الخدمات بسعر مناسب وجودة مناسبة: ويرجع ذلك نتيجة لغياب الرشوة والوساطة وتحري الكفاءة والفعالية واحترام القواعد والقوانين المنظمة لجودة الخدمة.
  - ٦- مشاركة كافة الأطراف المعنية: حيث يتم مشاركة كافة الأطراف سواء الموجودة في مركز صناعة القرار أو في القاعدة والمجتمع في صناعة القرارات والسياسات بدءاً من تعبيرهم عن احتياجاتهم، وإبداء آرائهم في السياسات والخدمات المساعدة في تنفيذها.

- ٧- القضاء على جرائم عديدة: كالجريمة المنظمة وعمودها القوى الفساد، وخلق فرص عمل أكثر نتيجة مكافحة الفساد.
- ٨- إرساء الأسس اللازمة للارتقاء بالسياسات والخدمات المقدمة: من خلال كفاءة وجودة واستجابة أكبر، واحترام لمبادئ القانون وقدرة على النفاذ والوصول للمواطنين والمناطق الأكثر احتياجاً.
- ٩- توفر سبل وقنوات متعددة لمساءلة ومحاسبة المسؤولين: وهو ما يجعل المساءلة أكثر سهولة وفعالية، وقد تكون سبل وقنوات المساءلة داخلية أي من داخل الجهة التي يتم مساءلتها، كإدارة التفتيش أو المتابعة، أو خارجية من خلال مجلس أمناء أو جمعية أهلية معنية، أو المواطنين باستخدام صناديق الشكاوى ومكاتب خدمة المواطنين، أو تصعيد الأمر ومقابلة المسؤولين.

### الإجراءات المنهجية للدراسة

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد بُني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث اعتمد الباحث على إجراء دراسة ميدانية لعينة مكونة من (١٢٥) من المسؤولين بالإدارات المركزية والعامّة والفرعية بوزارة الشباب والرياضة على مستوى جمهورية مصر العربية، وتم اختبار فروض الدراسة من خلال الاستعانة بحزم البرامج الإحصائية (SPSS)، لإمكانية تصميم النتائج المتعلقة باختبارات الفروض على مجتمع وعينة الدراسة.

**أدوات الدراسة:** تم إعداد استمارة استبيان وتكونت من:

- استمارة البيانات الأولية وتكونت من (٨) أسئلة.

- استمارة استبيان للمسؤولين عينة الدراسة، وتمثلت في المحاور التالية (علاقة الحوكمة بتحسين بيئة العمل - علاقة الحوكمة بتحسين الأداء - علاقة الحوكمة بمبدأ المساءلة ومكافحة الفساد - معوقات تطبيق الحوكمة)، وقد بلغ عدد أسئلة الاستمارة (٣٦) سؤال.
- وقد تم حساب صدق ثبات الاستمارة من خلال معاملات الثبات الناتجة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٦٧٤ - ٠,٧٩٧)، وكانت قيمة ألفا لإجمالي الاستقصاء (٠,٧٤٦)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستقصاء للتطبيق وإمكانية الاعتماد عليه والوثوق به.
- تم إجراء التحليل الإحصائي لمتغيرات وفروض الدراسة عن طريق استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (ت) لمتغيرات الاستبيان للتحقق من صحة فروض الدراسة.

#### مجالات الدراسة:

- المجال البشري: اشتملت عينة الدراسة على (١٢٥) مسئولاً (وكيل وزارة - رئيس إدارة مركزية - مدير عام - مدير إدارة فرعية) يمثلون الإدارات المركزية التابعة لوزارة الشباب والرياضة.
- المجال المكاني: وزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.
- المجال الزمني: هي الفترة التي تستغرقها الدراسة بشقيها النظري والعملي.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

وصف نتائج البيانات الأولية لعينة الدراسة:

جدول (١): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	ك	الوظيفة
٨%	١٠	وكيل وزارة
٨%	١٠	رئيس إدارة مركزية
٣٨,٤%	٤٨	مدير إدارة عامة
٤٥,٦%	٥٧	مدير إدارة فرعية
١٠٠%	١٢٥	الإجمالي

(المصدر: من بيانات المستقصى منهم)

يتضح من الجدول السابق ما يلي: بلغت نسبة عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة على كافة المستويات الإدارية للقيادات، حيث كانت أعلى نسبة من فئة مديري الإدارات فرعية بنسبة ٤٥,٦% ، تليها فئة مديري الإدارات العامة بنسبة ٣٨,٤%، ثم وكيل وزارة، ورئيس إدارة مركزية بنسبة ٨% لكل منهما.



## • التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

جدول (٢): يوضح الإحصاء الوصفي لقياس آراء عينة الدراسة في مدى علاقة الحوكمة بتحسين البيئة التنظيمية

العبارات	أوافق جداً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
تطبق الإدارة مفهوم ومبادئ الحوكمة بشكل كامل	٩	٧,٢	٩	٧,٢			٩٧	٧٧,٦	١٠	٨
هناك معرفة لدى الإدارة العليا بمبادئ الحوكمة الإدارية الرشيدة	١٠,٢	٨١,٦	١٣	١٠,٤	٨	١٠				
يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين البيئة التنظيمية للعمل (البيئة المالية - البيئة الإدارية - البيئة القانونية - البيئة التكنولوجية)	١١٣	٩٠,٤	١٢	٩,٦						
تحقق الحوكمة الديمقراطية في عملية اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين لتحقيق المصلحة العامة	١٠٠	٨٠	٢٥	٢٠						
تعمل الحوكمة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة في كافة المستويات الإدارية بكفاءة وفاعلية	٤٨	٣٨,٤	٧٧	٦١,٦						
تهدف الحوكمة إلى تأسيس نظام إداري فعال وتحديد المهام والمسئوليات وميثاق أخلاقيات الوظيفة	٥٣	٤٢,٤	٧٢	٥٧,٦						

(المصدر: من بيانات التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول السابق ما يلي: تتجه معظم إجابات عينة الدراسة نحو الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بوجود علاقة بين الحوكمة وتحسين البيئة التنظيمية، حيث جاءت فقرة "يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين البيئة التنظيمية للعمل (البيئة المالية - البيئة

الإدارية- البيئة القانونية - البيئة التكنولوجية)"، بدرجة موافقة (أوافق جدا بنسبة ٩٠,٤%)، تليها فقرة "هناك معرفة لدى الإدارة العليا بمبادئ الحوكمة الإدارية الرشيدة"، بدرجة موافقة (أوافق جدا بنسبة ٨١,٦% - أوافق بنسبة ١٠,٤%) بينما جاءت درجة (محايد بنسبة ٨%)، تليها فقرة "تحقق الحوكمة الديمقراطية في عملية اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين لتحقيق المصلحة العامة" بدرجة موافقة (أوافق جدا) بنسبة ٨٠%، تليها فقرة "تهدف الحوكمة إلى تأسيس نظام إداري فعال وتحديد المهام والمسئوليات وميثاق أخلاقيات الوظيفة"، بدرجة موافقة (أوافق جدا بنسبة ٤٢,٤% - أوافق بنسبة ٥٧,٦%)، تليها فقرة "تعمل الحوكمة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة في كافة المستويات الإدارية بكفاءة وفاعلية"، بدرجة موافق (أوافق جدا بنسبة ٣٨,٤% - أوافق بنسبة ٦١,٦%)، وأخيرا فجاءت فقرة "تطبق الإدارة مفهوم ومبادئ الحوكمة بشكل كامل"، بدرجات موافقة (أوافق جدا بنسبة ٧,٢% - أوافق بنسبة ٧٧,٦% - لا أوافق بنسبة ١٠,٢%) .

جدول (٣): قياس آراء عينة الدراسة في مدى علاقة الحوكمة بتحسين البيئة المادية

العبارات	أوافق جداً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تساعد الحوكمة في تحسين البيئة المادية من خلال تطبيق المعايير البيئية لتهيئة البيئة العمل	٣٢	٢٥,٦	٤٨	٣٨,٤	٣٣	٢٦,٤	١٢	٩,٦		
لتطبيق معايير الحوكمة ضرورة توفير بيئة نظيفة وصحية للعاملين تساعد في ممارسة أعمالهم لتحقيق الأهداف المرجوة	٦٧	٥٣,٦	٤٣	٣٤,٤	١٥	١٢				
تهتم الحوكمة بمتابعة الإرشادات الوقائية لحماية وسلامة العاملين داخل قطاعات الوزارة المختلفة	٥٠	٤٠	٦٩	٥٥,٢			٦	٤,٨		

العبارات	أوافق جداً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق علي الإطلاق	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
تساهم الحوكمة في تفعيل الإدارات البيئية (الصحة والسلامة المهنية - الإدارة البيئية) لحماية الموارد البشرية والمادية لتحسين بيئة العمل	١١	٨,٨	٨٠	٦٤	٢٣	١٨,٤	١١	٨,٨		
تؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل المنظمة	٣٩	٣١,٢	٥٩	٤٧,٢	٤	٣,٢	٢٣	١٨,٤		

(المصدر: من بيانات التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول السابق ما يلي: تتجه معظم إجابات عينة الدراسة نحو الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بوجود علاقة بين الحوكمة وتحسين البيئة المادية، حيث جاءت فقرة " لتطبيق معايير الحوكمة ضرورة توفير بيئة نظيفة وصحية للعاملين تساعد في ممارسة أعمالهم لتحقيق الأهداف المرجوة"، بدرجة موافقة (أوافق جداً بنسبة ٥٣,٦% - أوافق بنسبة ٣٤,٤% - محايد بنسبة ١٢%)، تليها فقرة " تهتم الحوكمة بمتابعة الإرشادات الوقائية لحماية وسلامة العاملين داخل قطاعات الوزارة المختلفة"، بدرجة موافقة (أوافق جداً بنسبة ٤٠% - أوافق بنسبة ٥٥,٢% - لا أوافق بنسبة ٤,٨%)، تليها فقرة " تؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل المنظمة"، بدرجة موافقة (أوافق جداً بنسبة ٣١,٢% - أوافق بنسبة ٤٧,٢% - محايد بنسبة ٣,٢% - لا أوافق بنسبة ١٨,٤%)، تليها فقرة " تساعد الحوكمة في تحسين البيئة المادية من خلال تطبيق المعايير البيئية لتهيئة البيئة العمل"، بدرجة موافقة (أوافق جداً بنسبة ٢٥,٦% - أوافق بنسبة ٣٨,٤% - محايد بنسبة ٢٦,٤% - لا أوافق بنسبة ٩,٦%).

يُشير ذلك إلى أن هناك موافقة بشكل كبير من أفراد عينة الدراسة على أن وجود علاقة بين الحوكمة وتحسين بيئة العمل المادية، بينما هناك آراء قليلة من بعض عينة الدراسة ترى

أن تطبيق مبادئ الحوكمة لا يؤدي إلى تحسين البيئة المادية أو تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

**اختبار صحة فروض الدراسة:** تم اختبار صحة الفروض التي تم طرحها، وذلك عن طريق استخدام اختبار (T) ومعامل الارتباط البسيط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك كما يلي:

• **اختبار صحة الفرض الرئيس الأول:** "توجد علاقة جوهرية بين الحوكمة وتحسين البيئة الداخلية للعمل". واختبار هذا الفرض، تم إجراء اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (ت) بين تطبيق مفهوم الحوكمة وتحسين البيئة الداخلية للعمل للتحقق من صحة أو عدم صحة الفرض، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول (٤):** يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارة وعلاقة وتحسين البيئة الداخلية للعمل

المعنوية	ت	الترتيب ب	الوزن النسبي المنوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٠,٠٠١	٢٦,٢٢	٦	٤٥,٦	٠,٩٧٢١٩	٢,٢٨	تطبيق الإدارة مفهوم ومبادئ الحوكمة بشكل كامل
٠,٠٠١	٨٨,٦	٢	٩٤,٧٢	٠,٥٩٧٦٣	٤,٧٣٦	هناك معرفة لدى الإدارة العليا بمبادئ الحوكمة الإدارية الرشيدة
٠,٠٠١	١٨٥,٣٧١	١	٩٨,٠٨	٠,٢٩٥٧٨	٤,٩٠٤	يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين البيئة التنظيمية للعمل (البيئة المالية- البيئة الإدارية- البيئة القانونية - البيئة التكنولوجية)
٠,٠٠١	١٣٣,٦٢٦	٣	٩٦	٠,٤٠١٦١	٤,٨	تحقق الحوكمة الديمقراطية في عملية اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين لتحقيق المصلحة العامة.

المعنوية	ت	التردد ب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٠,٠٠١	١٠٠,٣٧٥	٥	٨٧,٦٨	٠,٤٨٨٣٢	٤,٣٨٤	تعمل الحوكمة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة في كافة المستويات الإدارية بكفاءة وفاعلية.
٠,٠٠١	٩٩,٦٨٥	٤	٨٨,٤٨	٠,٤٩٦١٨	٤,٤٢٤	تهدف الحوكمة إلى تأسيس نظام إداري فعال وتحديد المهام والمسئوليات وميثاق أخلاقيات الوظيفة.
٠,٠٠١	١١٤,٢٥٧	-	٨٥,١	٠,٤١٦٣٧	٤,٢٥٥	إجمالي البعد

(المصدر: من بيانات التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أظهرت نتائج وصف عبارات بُعد (علاقة الحوكمة بتحسين البيئة التنظيمية)، أن المتوسط العام لإجمالي البعد قد بلغ (٤,٢٥٥) بانحراف معياري (٠,٧١٦٣)، و وزن نسبي (٨٥,١%)، وتراوح متوسطات العبارات بين (٢,٢٨-٤,٩٠) بوزن نسبي (٤٥,٦%-٩٨,٨%).
  - تشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على أن هناك علاقة بين الحوكمة وتحسين البيئة التنظيمية للعمل.
  - أثبتت النتائج من خلال قيم (ت) أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لجميع عبارات علاقة الحوكمة بتحسين البيئة التنظيمية للعمل.
- من العرض السابق يتضح أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الحوكمة وتحسين البيئة الداخلية للعمل (البيئة المالية - البيئة الإدارية - البيئة القانونية البيئية التنظيمية)". ومن ثم تم قبول الفرض الرئيس الأول، وكذلك الفروض الفرعية المنبثقة منه.

• اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة جوهرية بين الحوكمة وتحسين الأداء". ولاختبار هذا الفرض، تم إجراء اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (ت) بين تطبيق مفهوم الحوكمة، وتحسين الأداء للتحقق من صحة أو عدم صحة الفرض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥): نتائج التحليل الإحصائي لعبارة علاقة الحوكمة بتحسين أداء العاملين

المعنوية	ت	الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٠,٠٠١	٦٣,٦٤٦	٢	٩٠,٨٨	٠,٧٩٨٢٢	٤,٥٤٤	يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تقليل الأخطاء الإدارية للعنصر البشري
٠,٠٠١	٦٨,٣٦٦	١	٩٤,٢٤	٠,٧٧٠٥٩	٤,٧١٢	تساهم الحوكمة في زيادة وتطور مستوى أداء العنصر البشري
٠,٠٠١	٣٤,٦٦٩	٥	٦٦,٨٨	١,٠٧٨٤١	٣,٣٤٤	تركز ممارسات الحوكمة على تحديث الأنظمة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها لتحقيق مصالح كافة الأطراف
٠,٠٠١	٥٩,٢٩٧	٣	٧٩,٦٨	٠,٧٥١١٧	٣,٩٨٤	تعمل الحوكمة على سرعة التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين وتطوير الأداء
٠,٠٠١	٢٩,٠٠١	٤	٦٩,٩٢	١,٣٤٧٧٨	٣,٤٩٦	تهتم الحوكمة بتدريب وتطوير أداء العنصر البشري وتحفيزه للتحسين المستمر ورفع معدلات الأداء
٠,٠٠١	٥٢,٤٥٧	-	٨٠,٣٢	٠,٨٥٥٩٥	٤,٠١٦	إجمالي البعد

المصدر: من بيانات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أظهرت نتائج وصف عبارات بُعد (علاقة الحوكمة بتحسين أداء العاملين)، أن المتوسط العام لإجمالي البعد قد بلغ (٤,٠١٦) بانحراف معياري (٠,٨٥٥٩) ووزن نسبي (٨٠,٣٢%)، وتراوح متوسطات العبارات بين (٣,٣٤-٤,٧١) بوزن نسبي (٦٦,٨٨%-٩٤,٢٤%).
- تُشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة على أن الحوكمة لها علاقة كبيرة بتحسين أداء العاملين.
- أثبتت النتائج من خلال قيم (ت) كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لجميع عبارات علاقة الحوكمة بتحسين أداء العاملين.
- من العرض السابق يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الحوكمة وتحسين أداء العاملين (تحديث أنظمة وإجراءات العمل - التدريب المستمر - رفع وتطوير كفاءة العنصر البشري)، ومن ثم تم قبول الفرض الرئيس الثاني، وكذلك الفروض الفرعية المنبثقة منه.
- اختبار صحة الفرض الرئيس الثالث: "توجد علاقة جوهرية بين الحوكمة ومبدأ المساءلة ومكافحة الفساد". ولاختبار هذا الفرض، تم إجراء اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (ت) بين تطبيق مفهوم الحوكمة ومبدأ المساءلة ومكافحة الفساد للتحقق من صحة أو عدم صحة الفرض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات علاقة الحوكمة ومبدأ المساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد

المعنوية	ت	الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٠,٠٠١	٧٧,٦٧٧	٢	٨٩,١٢	٠,٦٤١٣٧	٤,٤٥٦	تهتم الحوكمة بالرقابة والتفتيش الدوري لاختبار مدى التزام العاملين بمبادئ العمل لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومحاسبة المقصرين.
٠,٠٠١	٤٦,٢	٣	٨٧,٦٨	١,٠٦٠٩٢	٤,٣٨٤	ترسخ الحوكمة مبدأ المساواة والمحاسبة والمساءلة عن الأداء بحيادية شديدة دون محاباة لأحد.
٠,٠٠١	٨٤,٥١٣	١	٩٦	٠,٦٣٥	٤,٨	تتبع سياسات الحوكمة نظام متابعة ورقابة وتقييم لأداء المسؤولين ومحاسبتهم عن أدائهم بشكل دوري.
٠,٠٠١	٣٩,٦٩	٤	٧٨,٤	١,١٠٤٢٤	٣,٩٢	تلتزم مبادئ الحوكمة بمحاسبة المسؤولين في حالة عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات واللوائح المنظمة للعمل.
٠,٠٠١	٣٣,٠٧٩	٥	٧٢,٩٦	١,٢٣٢٩٩	٣,٦٤٨	تمتلك الحوكمة آليات فعالة للمراجعة والمحاسبة المالية ومساءلة المسؤولين والمقصرين.
٠,٠٠١	٥٥,٣٦٢	-	٨٤,٨٣٢	٠,٨٥٦٥٩	٤,٢٤١٦	إجمالي البعد

(المصدر: من بيانات التحليل الإحصائي)



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أظهرت نتائج وصف عبارات بُعد (علاقة الحوكمة بمبدأ المساءلة والمحاسبة)، أن المتوسط العام لإجمالي البعد قد بلغ (٤,٢٤) بانحراف معياري (٠,٨٥٦٥) ووزن نسبي (٨٤,٨٣%)، وتراوح متوسطات العبارات بين (٣,٦-٤,٨) بوزن نسبي (٧٢,٩-٩٦,٠%).

- تُشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة للحوكمة علاقة بمبدأ المساءلة ،  
- أثبتت النتائج خلال قيم (ت) كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لجميع عبارات علاقة الحوكمة ومبدأ المساءلة. من العرض السابق يتضح أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الحوكمة ومبدأ المساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد ( المساءلة القانونية - المساءلة الإدارية- المساءلة المالية)، ومن ثم تم قبول الفرض الرئيس الثالث، وكذلك الفروض الفرعية المنبثقة منه.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها الآتي:

- ١- هناك علاقة دالة إحصائياً بين الحوكمة وتحسين البيئة التنظيمية للعمل ( البيئة المالية- البيئة الإدارية- البيئة القانونية - البيئة التكنولوجية) حيث بلغت نسبة الموافقة ٩٠,٤%.
- ٢- هناك علاقة دالة إحصائياً بين الحوكمة وتحسين البيئة المادية ( تطبيق المعايير البيئية- توفير بيئة نظيفة وصحية للعاملين- تفعيل الإدارات البيئية- تحقيق أبعاد التنمية المستدامة)، حيث بلغت نسبة الموافقة ٥٣,٦%.
- ٣- هناك علاقة دالة إحصائياً بين الحوكمة وتحسين أداء العاملين، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٤%.
- ٤- هناك علاقة دالة إحصائياً بين الحوكمة والإفصاح والشفافية، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٢,٤%.

٥- هناك علاقة دالة إحصائياً بين الحوكمة ومبدأ المساءلة والمحاسبة حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٨%.

٦- هناك علاقة دالة إحصائياً بين الحوكمة مكافحة الفساد حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٠%.

٧- هناك معوقات تُحد من تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الوزارة حيث بلغت نسبة الموافقة ٦٢,٤%.

### التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج قام " الباحثون " بعمل خطة لتوصيات الدراسة وهي مرتبة بحسب أهميتها لما تم الوصول إليه من نتائج وفقاً للدراسة الميدانية، وهي كالتالي:

م	التوصية	متطلبات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
١	العمل على تبنى تطبيق مبادئ الحوكمة بالقطاعات المختلفة للوزارة	- المتابعة الفعالة لمراحل التطبيق. - اهتمام المديرين بتحقيق أعلى معدلات الشفافية.	جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة.	بصفة مستمرة
٢	وضع خطة إستراتيجية لمراحل تطبيق الحوكمة تبدأ من القطاعات الأكثر تعاملًا مع الجمهور.	- توفير أدوات تقييم كل مرحلة على حدا. - استخدام النظم الإدارية الحديثة للتقييم ، ثم البدء في مرحلة التقويم.	- الإدارة العامة للتخطيط. - الإدارة العامة للتفتيش. - الإدارة العامة للمتابعة.	بصفة مستمرة
٣	التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، للمساهمة في تطبيق نظام الحوكمة للقضاء على البيروقراطية الإدارية.	- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك. - التدريب المستمر للعاملين لرفع مستواهم الإداري والمهاري والابتكاري.	- الإدارة العامة للتخطيط. - الإدارة العامة للتفتيش. - الإدارة العامة للمتابعة.	بصفة مستمرة
٤	استخدام مبادئ الحوكمة في تحسين البيئة التنظيمية والإدارية والمادية لقطاعات الوزارة المختلفة.	- وضع رؤية وإستراتيجية جديدة للتخطيط الاستراتيجي. - تفعيل دور إدارة الموارد البشرية والإدارات البيئية.	- جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة.	بصفة مستمرة

## المراجع

- أحمد محمد، هاجر على (٢٠١٧): أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، بحث مقدم لقسم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- بلال أحمد وآخرون: أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي - دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد (٨)، الأردن، ٢٠١٧.
- ديوان الفتوى والتشريع: الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع العام، دولة فلسطين، ٢٠١٦.
- عبد العزيز الفكي: القطاع الخدمي الحكومي في السعودية المعوقات وسبل التميز في الأداء، مجلة الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، العدد (١٤) ٢٠٢٠.
- عبد الرحمن العموي: القطاع الخدمي الحكومي في السعودية - المعوقات وسبل التميز في الأداء، مجلة العرب الدولية الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩.
- عبد الله عبد الكريم (٢٠٠٩): الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية، بيروت، لبنان.
- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥): الحوكمة الرشيدة - فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى.
- محمد البشير، عبد الغنى ددان: حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (١)، العدد (٧)، جامعة حمو لخضر، الوادي، الجزائر، ٢٠١٤.
- محمد سعد المشوط (٢٠١١): أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية، مجلس الوزراء، مصر، ٢٠١٤ ص ٨.

نصيرة خضير (٢٠١٢): الحوكمة المحلية - أسس ومقومات. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، الجزائر.

وليد هارون (٢٠١٩): تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريش، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.

وزارة الشباب والرياضة المصرية: الهيكل التنظيمي لقطاعات الوزارة، الإدارة العامة للتخطيط، ٢٠١٩.

Freeland, C. (2007): Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

Glenda B. Arrington: Can Four Generations Create Harmony Within a Public-Sector Environment, International Journal of Applied Management and Technology ,(2018), Volume 17, Issue 1, Pages 1–21 ©Walden University, LLC, Minneapolis, MN DOI:10.5590/IJAMT.2018.p.17.1.01.

Organization for economy cooperation and development (2000): principales of corporate governance, (2019), OECD publications survi.

Sugeng woxyu, *et al*, (2019): The effect of transformational style on leadership work environment style on organizational commitments to improve work satisfaction of employees, journal of management , Volume 5, No.5.

Tanweer Hasan, *et al.*: Role of governance on oerformance of microfinance institutions in bengladesh, journal Eurasian economic review Vol 9 (1)91-109

UNDP: (1997): Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2), P10. Williamson, Q. E, (2009): The Mechanism of Governance, Oxford University Press, p .18.

## **THE ROLE OF E GOVERNANCE IN IMPROVING THE WORK ENVIRONMENT WITHIN GOVERNMENT SERVICE SECTORS - APPLIED STUDY ON THE MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS**

**Ahmed F. Mahmud<sup>(1)</sup>; Mahmud M. Abdel Hadi<sup>(2)</sup>  
Shawky E. El-Ghitany<sup>(2)</sup> and Abdel Nabi A. Khater<sup>(3)</sup>**

1) Post graduate student at Institute of Environmental Studies and Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University 3) Community Organization Institute Of Social In Cairo

### **ABSTRACT**

The study aims to identify "the role of governance in improving the work environment within the service government sectors by applying to the Egyptian Ministry of Youth and Sports, as well as studying the extent of benefiting from the application of governance in improving the regulatory environment and the physical environment within the Ministry of Youth and Sports as one of the most important service sectors that provide services to more categories In Egypt, they are the youth category, the nucleus of society, where the ministry is able to apply the principles of governance to eliminate administrative, organizational and environmental obstacles and achieve the goals that it

aspires to. The study was conducted on (125) individual officials in the higher management of the various sectors of the ministry, and the central, public and subordinate departments of the ministry on Republic level. The researchers used the inductive and deductive approach, and the descriptive and analytical approach to complete the study. A questionnaire was designed for the study sample officials to measure the impact and role of governance in improving the organizational and material environment and reducing corruption.

The researchers reached the following results: There is a statistically significant relationship between governance and improving the physical work environment.

**Key words:** governance, service government sectors, work environment.