أثر دور معايير الحكم الرشيد في تمكين العاملين والأداء المتميز –دراسة ميدانية في القطاع الحكومي بمحافظة حضرموت

نادية مُحَّد سالم بن عثمان *

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على دور معايير الحكم الرشيد في تحقيق التمكين والإداء المتميز في القطاع الحكومي في محافظة حضرموت، وقد تناولت الباحثة هذا الموضوع في ضوء الأهمية الكبيرة التي تحظى بها معايير الحكم الرشيد في تحقيق التمكين والأداء المتميز ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوزيع الاستبانة على العاملين الذين يشغلون المناصب الإدارية التي تتمثل في (مدير عام – نائب مدير عام – مدير إدارة – رئيس قسم – موظف) في محافظة حضرموت بوصفهم مجتمع الدراسة ، البالغ عددهم (815) عاملاً في مكاتب (الخدمة المدنية والتأمينات – المالية – الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة) ، وتوزيع استمارة الاستبانة عليهم بعدد (265) استمارة .

وتوصلت نتائج البحث إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد (الشفافية والمساءلة – المشاركة – سيادة القانون – المساواة والعدالة –الرؤية الاستراتيجية) حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.461) ، بينما تمكين العاملين والأداء المتميز بلغ المتوسط الحسابي (3.41) ، بينما بلغ معامل الارتباط (0,877) وهذا يدل على وجود دور ذو دلالة احصائية إيجابية قوية بين معايير الحكم الرشيد وتحقيق تمكين العاملين والإداء المتميز.

كما يوصي البحث إلى ضرورة تعزيز الإدارة العليا في القطاع الحكومي لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل المنظمات القطاع الحكومي من خلال برامج تثقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير، ضرورة اهتمام المنظمات القطاع الحكومي بمعايير الحكم الرشيد لما لها من دور هام على تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: معايير الحكم الرشيد – تمكين العاملين – الأداء المتميز.

كلية العلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال – جامعة عدن

The Role of Good Governance Standards in Empowering Employees and Achieving Outstanding Performance: A Fieldwork Study in the Government Sector, Hadhramaut Governorate

Nadia Mohammed Salem bin Othman *

Abstract

The current study aims to explore the role of governance standards in achieving employee empowerment and outstanding performance within the government sector in Hadhramaut Governorate. The researcher addressed this topic in light of the significant importance that good governance standards hold in fostering empowerment and exceptional performance. The study adopted a descriptive-analytical approach, distributing questionnaires to employees holding administrative positions, including (Director General, Deputy Director General, Department Manager, Section Head, and Employee) in Hadhramaut Governorate, who constituted the study population. The total number of participants was (815) employees across the offices of (Civil Service and Insurance, Finance, and the Central Organization for Control and Accounting). A total of (265) questionnaires were distributed. The findings of the study revealed the application of good governance standards (transparency and accountability, participation, rule of law, equality and justice, and strategic vision), with a mean of (3.461). Meanwhile, employee empowerment and outstanding performance achieved a mean of (3.41), with a correlation coefficient of (0.877). This indicates a strong, statistically significant positive relationship between good governance standards and the achievement of employee empowerment and outstanding performance. The study recommends that top management in the government sector should strengthen the implementation of good governance standards and promote a culture of their application within government organizations. This can be achieved through educational programs that contribute to building a system advocating for the adoption of these standards. Additionally, government organizations should prioritize good governance standards due to their critical role in achieving employee empowerment and exceptional performance.

Keywords: *Good governance standards; employee empowerment; outstanding performance*

Department of Business Administration Specialty : Business Management Aden university

المقدمـــة :

تزايد الحديث في عصرنا الراهن عن مفهوم الحكم الرشيد، وكيفية تحقيقه في الجهاز الإداري للدولة شرطا أساسيّاً من شروط التنمية المستدامة، وأثره في تعزيز تمكين العاملين والأداء المتميز في القطاعات الحكومية المختلفة، وترشيد العمل على الارتقاء بقدرات المجتمع واصلاح الأنظمة والقوانين بما يخدم المجتمع ويرتقي به في المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية كافة، لذلك أصبح الحكم الرشيد مسألة ملحة في عصرنا الحالي؛ لأنها تشكل منظومة شاملة قادرة على تخفيف الصراع، وتزيد من الاندماج والتفاعل بين مختلف الجهات، وذلك بزيادة فاعلية الإفصاح وتعزيز المساءلة والرقابة والتحفيز، وتساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وحسن توزيع الخدمات وإدارتها ، بما يؤدي إلى خلق مناخ ملائم للعمل ، وتحسين كفاءة أداء المنظمات في القطاع الحكومي .

ومعايير الحكم الرشيد هي عناصر قوة للقطاع الحكومي، تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمات وتفعيل المشاركة الإيجابية في الحياة العامة، وتضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، تعتمد على الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية وسيادة القانون والرؤية الاستراتيجية في عمل كل الإدارات، وأن استخدام معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الحكومي يؤدي بدورة إلى تمكين العاملين وتحقيق الأداء المتميز؛ مما يعكس أثره في تحسين الأداء والإنجاز في كافة القطاعات والمستويات التنظيمية في منظمات القطاع الحكومي.

مشكلة البحث:

ظهر بشكل واضح في خلال السنوات الماضية عدم الالتزام بتطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الحكومية في محافظة حضرموت، مما انعكس على ضعف أداء المنظمات الحكومية وفعاليتها، وعدم تمكين عامليها مما ينعكس أثره في الأداء المتميز وتنفيذ المهام المنوط بها في إطار التشريعات والقوانين، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الذي يتبلور في:

هل هناك أثر لمعايير الحكم الرشيد(الشفافية والمساءلة، المشاركة، سيادة القانون، المساواة والعدالة ، الرؤية الاستراتيجية) في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت ؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية البحث في تطبيق معايير الحكم الرشيد على منظمات القطاع الحكومي في محافظة وأثرها في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز، كما تكمن كذلك في كونه يسهم في إثراء المكتبة العلمية في مجال الإدارة من خلال ما توصل إليه من نتائج ومساهمته بوصفها مرجعا علميّاً في هذا المجال .

الأهمية العملية: تكمن أهمية البحث العملية في تقديمها توصيات ونتائج، يمكن الاستفادة منها من قبل أصحاب القرار في منظمات القطاع الحكومي بمحافظة حضرموت.

أهداف البحث:

يسعى البحث بشكل أساس إلى تحديد أثر معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين و الأداء المتميز في منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت وعليه يمكن تحديد أهداف البحث بما يأتي:

1- التعرف إلى مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت.
2- التعرف إلى مستوى تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت.
3- التعرف إلى أثر معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت .
4- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات بما يحقق التطبيق الجيد لمعايير الحكم الرشيد على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت وتحقيق التمكين والأداء المتميز.

فرضيات البحث :

انطلاقاً من مشكلة البحث و الأهداف التي يسعى لتحقيقها البحث تم صياغة الفرضية الرئيسة كما يأتي :

(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز في منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت)

ومن الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فرضيات فرعية كما يأتي:

1- يوجد دور ذو دلالة احصائية لمعيار الشفافية والمساءلة بوصفها معياراً من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت.
2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار المشاركة بوصفها معياراً من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت.
3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار سيادة القانون كمعيار من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت.
4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار المساواة والعدالة كمعيار من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت.
5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار الرؤية الاستراتيجية كمعيار من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز في منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت .

منهج البحث :

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث الأفراد العاملون في منظمات القطاع الحكومي بمحافظة حضرموت، بجميع المستويات الإدارية الثلاثة للمستوى الإداري (الأعلى – الأوسط – الأدنى) ، ونظراً لأهمية متغيرات الدراسة ومضامينها و أبعادها فقد تم اختيار عينة من

العاملين الذين يشغلون المناصب الإدارية في القطاع الحكومي في كل من مكاتب (الخدمة المدنية والتأمينات – المالية – الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة) ، اعتمدت الباحثة في هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة ، إذ وزيعت (265) استبانة على عينة البحث وتمثل نسبة جيدة على وفق جداول اختيار العينات للمجتمعات الكبيرة.(أوما سيكاران ، 2010 ، ص 421).

مصادر جمع المعلومات:

اعتمد البحث على نوعين أساسين من مصادر جمع المعلومات هما:

المصادر الأولية: لجات الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة بوصفها أداةً رئيسة، وكذلك عن طريق المقابلات الشخصية للتعرف إلى عدد العاملين في المنظمات التي اشتملت عليها عينه البحث.

المصادر الثانوية: استخدمت الباحثة الكتب والمراجع العربية والمجلات العلمية والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الانترنت.

أساليب الدراسة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته استخدمت الباحثة برنامج spss واعتماداً على الأساليب الإحصائية؛ إذ اعتُمد أسلوب الإحصاء الوصفي من خلال استخدام المقاييس والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون ، واستخدام اختبار (T.Test) .

الدراسات السابقة :

1) دراسة الطروانه والعضايلة(2010) :

(أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية)

سعت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (661) موظفاً في مراكز (6) و وزارات تم اختيارها بطريقة قصدية .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عده منها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالات المختلفة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية ، في حين أن شفافية التشريعات أقل من تلك المجالات. 2) **دراسة السبيعي (2010):**

(دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية)

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات؛ إذ تكونت عينة الدراسة من (503) فرداً استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية كان منخفضاً، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها منخفضاً، و أن درجة شيوع أنماط الفساد الإداري المندرجة تحت هذا المحور في القطاعات الحكومية كان منخفضاً.

3) نور تبيدي (2010) : (أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء)

سعت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية ، و

الوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك استخدم الباحث أسلوب التحليل الإحصائي، تم إجراء الدراسة على جميع شركات الاتصالات السودانية ما عدا شركة زين للاتصالات، تم أخذ عينة عشوائية قوامها 50% من نسبة مفردات المستوى الثاني، ومن المستوى الثالث تم أخذ عينة عشوائية 10% من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأساليبها، وأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة وإحاطة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأساليبها.

4) دراسة مطير(2013):

(واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد و علاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كل من معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية و واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على توزيع الاستبانة على أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث (العليا – الوسطى – الدنيا) في محافظات قطاع غزة لجمع المعلومات و البالغ عددهم (2848) موظفاً ، وبلغت عينة الدراسة (376) موظفاً من مجتمع الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84) ، كما بلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93).

5) دراسة الشريف(2013):

(أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة)

سعت الدراسة إلى التعرف إلى المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بالتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما لها من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي .

واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً رئيسة في جمع البيانات الأولية ، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري ، واقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها : وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .

6) دراسة أبو حسين (2017) :

(معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية)

سعت الدراسة إلى التعرف على معايير الحكم الرشيد و أثرها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية

الفلسطينية – الشق المدني، وقد تناول الباحث هذا الموضوع للأهمية الكبيرة التي تحظى به .

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على أصحاب الوظائف الإشرافيه في المستويات الادارية (العليا – الوسطى) ، في قطاع غزة البالغ عددهم (254) موظفاً وموظفة؛ إذ استخدم الباحث طريقة المسح الشامل .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ومن أهمها: تطبق معايير الحكم الرشيد (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) في وزارة الداخلية

– الشق المدني نسبة (61،23%)، في حين تطبيق تنمية الموارد البشرية : (التدريب – التمكين – الاستدامة) بلغت (62،74%)، و أن تنمية الموارد البشرية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات :(الرؤية الاستراتيجية ، التوافق ، الفاعلية والكفاءة).

7) دراسة خورشيد ، رمضان (2023) : (دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين) دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في إقليم كردستان – العراق .

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين في الشركات الاتصالات (كورك تيليكوم ، آسيا سيل ، زين العراق) العاملة في إقليم كردستان – العراق ، من خلال الإجابة على التساؤل التالي: (كيف يمكن لتمكين العاملين أن تحسن الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات العاملة في أقليم كردستان ؟) نظراً لأهمية متغيرات الدراسة ومضامينها و أبعادها فقد تم اختيار عينة من العاملين الذين يشغلون المناصب الإدارية والفنية في الشركات المبحوثة بوصفهم مجتمع الدراسة ، والبالغ عددهم 400 عاملاً ، وزعت استمارة الاستبانة عليهم استرجعت منها 378 استمارة، اعتمدت المنهج النوعي بدراسة المتغيرات الكامنة واعتمدت أيضاً على المنهج الكمي في تحليل البيانات والمعطيات باستخدام برنامج إحصائية (spss v26) و (AMOS V26) ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لتمكين العاملين بأبعاده : (المشاركة بالمعلومات ، الحرية والاستقلالية) ، في تحسين أداء العاملين ، وتوصي الدراسة الدقة في اختيار العاملين الذين تمنح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل .

8) **دراسة الفقية ، النور ، الشرجبي (2024) : المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية اليمنية في ضوء مبادئ الحوكمة .**

سعت الدراسة إلى تحديد أهم المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية اليمنية في ضوء مبادئ الحوكمة ، اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي ، بتصميم استبانة وتطبيقها على عينة بلغت (134) فرداً من موظفي كليات المجتمع الحكومية باليمن ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها : إن متوسط درجة الأهمية الكلية للمتطلبات اللازمة توافرها لتطوير أداء كليات المجتمع باليمن – جاءت بدرجة أهمية عالية ، وبلغت نسبة الموافقة الكلية على أهمية المتطلبات ككل من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين (عينة الدراسة) (80.82

%) ، وقد اشتملت قائمة المتطلبات على (25) متطلباً جميعها جاءت بدرجة أهمية عالية أو عالية جداً ، وتوزعت ضمن خمسة مجالات هي على الترتيب طبقاً للأعلى أهمية : المتطلبات المادية ، المتطلبات التنظيمية ، المتطلبات الأكاديمية، المتطلبات التكنولوجية و أخيراً المتطلبات البشرية. وفي ضوء نتائج الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

1- أغلب الدراسات السابقة ركزت على معايير الحكم الرشيد في القطاع الخاص، في حين الدراسة الحالية ركزت على أثر معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على القطاع الحكومي في محافظة حضرموت.

2- أغلب الدراسات السابقة ركزت على معيار واحد أو اثنين من معايير الحكم الرشيد ، في حين ركزت الدراسة الحالية على خمس من معايير الحكم الرشيد .

3- الدراسات السابقة ربطت معايير الحكم الرشيد بالأداء الإداري أو الإصلاح الإداري والتنمية البشرية، في حين الدراسة الحالية ربطت بين معايير الحكم الرشيد بتحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت.

4- أغلب الدراسات تناولت موضوع الحكم الرشيد في بعض الدول العربية (المغرب العربي) ، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على دراسة أثر معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على القطاع الحكومي في محافظة حضرموت بالجمهورية اليمنية.

الإطار النظري

المبحث الأول: (نشأة الحكم الرشيد و مفهومه و أهميته ة ومكوناته ومعاييره)

أولاً : نشأة الحكم الرشيد :

ظهر مصطلح ((الحكم الصالح والحكم الجيد)) في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر مرادفا لمصطلح ((الحكومة)) ثم مصطلحا قانونيا (في سنة 1978م)، ليستعمل في نطاق واسع ومعبر عن تكاليف التسيير، ومع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منها ضمان نمط جيد في التسيير للنظام الاجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديموقراطية. (لبال ، 2012،ص8)

ويرجع الأصل الأول للكلمة إلى المصطلح الإغريقي(kubernan) ثم مرّ بلغة اللاتينية تحت مصطلح (gubernare) وكان يعني آنذاك أسلوب إدارة توجيه السفينة.

ويُعدُّ مصطلح الحكم الرشيد الأكثر حضوراً في علم السياسة حتى العشرينات من القرن الماضي، انتقلت الدراسة من الحكومة إلى الدولة فأصبح علم السياسة هو علم الدولة، ثم بدا الحديث في الخمسينات عن النظام السياسي وفي مدة السبعينيات كانت هناك فكرة العودة مجدداً إلى مفهوم الدولة وأصبحت هي الفكرة المركزية ثم بعد ذلك ظهر مفهوم المجتمع المدني وبرز تعبير شهير هو تقدم المجتمعات وتراجع الدول، هذه التعبيرات أو المفاهيم: الدولة ،النظام السياسي، الحكومة، وغيرها تشير إلى تنظيمات وهياكل قائمة سواء رسمية أو غير رسمية وفي النظام السياسي هناك جماعات المصالح والنقابات والأحزاب بوصفها جزءاً من النظام السياسي فقد كان التركيز دائماً على البعد المؤسسي.(أبو حسين ، 2017، ص18).**فالحكومة إذن هي** " نظام وأسلوب إدارة " وهذا النظام هو الذي يحكم العلاقات

بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل أي منظمة ، ويشمل المقومات الإدارية الأساسية لنجاح المنظمة وتقويتها على المدى البعيد وتحديد المسئوليات داخلها مع ضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة وبعدالة .(الكبيجي ، 2019، ص31-32)

ثانياً: مفهوم الحكم الرشيد:

يرى بعضهم أن الحكم الرشيد على أنه الحاكمية وهناك من يرى أن هو العملية التي تدار من خلالها المؤسسات و الأعمال العامة والخاصة بصورة عالية من النزاهة والشفافية ويحقق ذلك بطريقة خالية من الفساد و في ظل سيادة القانون وهو الآليات والمؤسسات التي يمكن من خلالها للمواطنين سواء كانوا أفراد أو جماعات بالتعبير عن مصالحهم وممارسات حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم تجاه الدولة وهو القواعد الطموح المواجهة لإعانة الفاعلين للعمل والحكم ومساعدتهم بطريقة شفافة وفي إطار المساءلة على أساس قاعدة واضحة وغير قابلة للتردد أو للانتقادات على أن تسهم في ذلك كل الاطراف الفاعلة.(الأخضر ، 2006، ص30)

والحكم الرشيد هو الحكم الذي تقوم قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع، وتقدم للمواطنين تحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم وذلك برضاهم وعبر مشاركاتهم.(فرجامي ، 2006، ص320) ومفهوم ((إدارة شئون الدولة والمجتمع)) شائع في أدبيات الإدارة العامة وفي طبيعة العلاقة بين الحكومة والمجتمع سواء كانوا أفراد أم اعضاء في منظمات المجتمع ، وركز المفهوم على فعالية هذه المنظمات وعلى القيم والمبادئ الإدارية التي طبقتها مثل ، المساءلة والرقابة.(مطير ، ،ص13)

وانطلق مفهوم الحكومة في العقدين الأخيرين ليشمل كل القواعد والضوابط التي تخص القطاع الخاص بكل افراده سواء مساهمين أو موردين أو موظفين او مدراء ، ولا يقتصر فقط على القطاع الخاص بل أيضاً العام والمجتمع المدني (الجهني ، 2021 ،ص1)

واستنتاجاً لما تم تناوله سابقاً ترى الباحثة أنه من أجل أن يتحقق حكم رشيد لابد من تغليب المصالح العامة على الخاصة وأن يتمتع بالشفافية المطلقة على مستوى المعلومات والعمليات والقرارات مع الأخذ بضرورة الاهتمام بالتنمية البشرية والمادية والمالية واستخدام تلك الموارد بطريقة سليمة.

فيما عرفه تقرير التنمية الانسانية أنه : الحكم الذي يعزز رفاه الإنسان ويدعمه ويصونه ويقدم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية ، الاجتماعية ولاسيما بالنسبة لا كثر أفراد المجتمع تهميشاً وفقراً.(تقرير التنمية الإنسانية ، 2002،ص24)

استنتاجاً ترى الباحثة بأنه يمكن التعبير عن مفهوم الحكم الرشيد ((بأنه مجموعة من اللوائح والإجراءات والسلوك تدعم الشفافية والمشاركة والمساءلة والكفاءة وتناسب السياسات العامة بهدف القضاء على السلبيات في مجال الديموقراطية.))

ثالثاً : أهمية الحكم الرشيد :

وتكمن أهمية الحكم الرشيد في أنه عنصر قوة لدولة فهو يعمل على :(عزي، جلطي ، 2006، ص20)

1- تعزيز مشاركة جميع فئات المجتمع ومؤسساته وأحزابه المختلفة بإدارة الحياة العامة.
2- خلق حالة الشفافية والمساءلة في عمل جميع الوزارات والإدارات والمؤسسات العامة.
3- يوفر بيئة من المميزات الحسنة ترقي المجتمع وتحقق الشرعية وتوافر الحرية.
4- يجعل المشاركة الإيجابية في الحياة العامة ويدعم حرية التعبير.

رابعاً : مكونات الحكم الرشيد :

1)**الدولة** :

تتشكل في الأنظمة الديمقراطية هيئه نيابية منتخبة وجهاز تنفيذي يقوم بالعديد من الوظائف التي تركز على البعد الاجتماعي فهي التي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع وهي المسؤولة عن تقدم الخدمات العامة للمواطنين وتعمل على تهيئه البيئة المساعدة للتنمية البشرية في المجتمع، ويقع على عاتق الدولة مسؤولية كبيرة تجاه تطوير استراتيجيات والهياكل الإدارية والأنظمة وإزالة أي معيقات وتقديم الحوافز المناسبة، من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة للمواطنين. (موسى، 2011، ص43).

2) القطاع الخاص: يمثل القطاع الخاص المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل أيدي عامله على مستوياتها كافة، وتسهم إلى حد كبير وواضح في تنمية المجتمعات ورفع مستوى المعيشة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وهنا فإن الحكومة وأجهزتها الإدارية تستطيع تقوية وتطوير القطاع الخاص من خلال الآليات الآتية:-(موسى، 2011، ص49)

أ – توفير البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة وإدامة التنافسية في الأسواق.

ب – التأكيد على ضرورة حصول الفقراء وذوي الفرص والإمكانيات البسيطة من الحصول على التسهيلات المالية والفنية التي تساعدهم في رفع وتحسين مستوى معيشتهم.

ت- تعزيز المشاريع التي تنتج وتخلق فرص عمل.

3 – المجتمع المدني: يعمل على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والإجمالية وتنظيمهم في جماعات تؤثر وبشكل كبير في السياسات العامة للحكومات المختلفة، لذا فإن هذه المؤسسات في المجتمع المدني تساعد على إدارة أكثر رشدا للحكم من خلال علاقاتها مع الأفراد والحكومات وتطبيقها لأفضل الجهود الفردية والجماعية التي يمكن استخدامها كما يأتي: (موسى، 2011، ص49)

أ- التأثير في السياسة العامة من خلال تعبئة الجهود الأفراد للمشاركة في الشأن العام.

ب- تعميق المساءلة والشفافية بعد الضغط لنشر المعلومات والسماح بتداولها.

ت- العمل للتحقق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطن من تعسف السلطة.

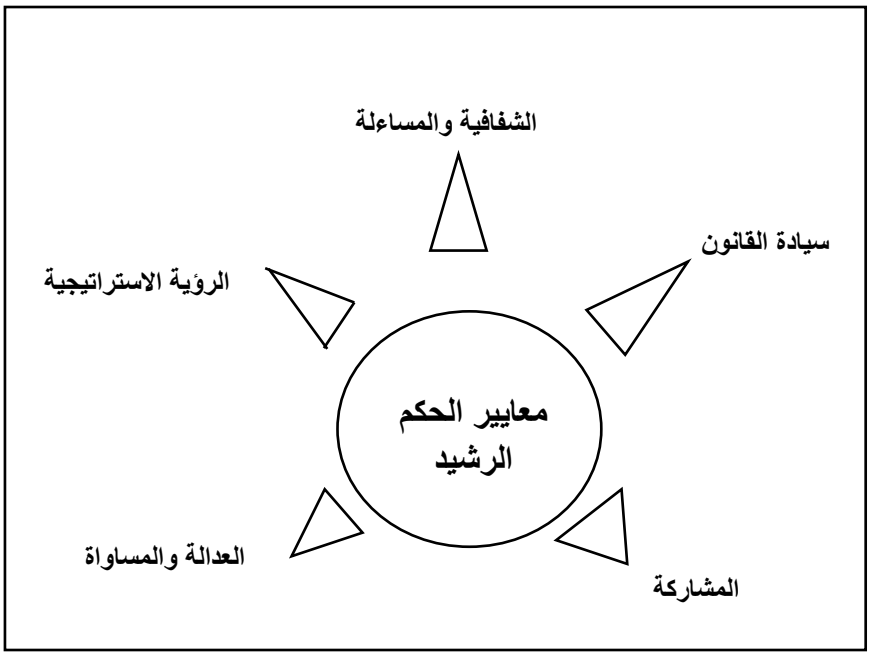
ث- تربية المواطنين على ثقافة الديموقراطية وتعزيزها من خلال إكساب أعضائها المشاركة في الانتخابات والتحقق رضاء المواطنين.

مما سبق ترى الباحثة أن تحقيق الحكم الرشيد يتطلب تفاعلاً كبيراً بين المكونات الثلاثة (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) للتحديد التوازن فيما بينهما من أجل تحقيق الاستدامة؛ ولأن التغيير مستمر لابد من أن تمتلك هذه الفروع القدرة الذاتية على التفاعل والتكيف بصورة دائمة .

خامساً : معايير الحكم الرشيد : يقصد بها العناصر الأساسية التي يستند عليها قيام الحكم الرشيد في أي منظمة أو مجتمع .

شكل رقم (1)

يوضح معايير الحكم الرشيد



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (undp)

1ـ الشفافية والمساءلة Transparency: تعرف الشفافية بأنها ((توافر المعلومات لعامة الناس حول السياسات والانظمة والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية أو المكاشفة بين الحكومة والشعب عبر ممثلي الشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات وجمعيات والصحافة كسلطة رابعة .(قرداغي ، 2011،ص3) وعرفتها منظمة الشفافية الدولية بأنها ((المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري ، تجاري أو خيري، معرفة الحقائق الأساسية وآليات عملياته ، وأنه واجب موظفي الخدمة المدنية ليعملوا بشكل ظاهري ومتوقع ومفهوم.)) (Oliver, Wrihard , 2004, (p72

وترى الباحثة أن مفهوم الشفافية: توفر المعلومات الدقيقة في كل جوانبها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية الموثقة مما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة في مصلحة السياسة العامة.

المساءلة Accountability: المقصود بالمساءلة هي(مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية ، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها).(هلال ، 2007،ص63)

وترى الباحثة بأن مفهوم المساءلة يعني تحمل مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليه، وإتاحة الفرصة لاستجواب المسؤولين عن تصرفاتهم .

– أنواع المساءلة : يمكن تصنيف المساءلة إلى الأنماط الآتية:(دويري ، 2002، ص81)

(المساءلة القانونية –المساءلة المالية –المساءلة الاخلاقية –مساءلة السياسة العامة والاداء).

2ـ **المشاركة** Participation: **تعرف المشاركة** أن كل الرجال والنساء يجب أن يكون لهم صوت في صوت عمليات اتخاذ القرارات ، سوءاً كان الأمر بشكل مباشر أو مؤسسات وسيطة شرعية تعبر عن مصالحهم . (تقرير التنمية الإنسانية ، 1997، ص9) وتعني المشاركة أن يكون لكل فرد رأي ومهمة في وضع القرارات التي تؤثر في حياته، بصورة مباشرة أو عبر المؤسسات والمنظمات التي يجيزها القانون وبذلك يعتبر مفهوم المشاركة مرتبطاً بالمجتمع الديموقراطي ومن مكونات التنمية البشرية التي يتبناها ويسعى إلى تحقيقها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (خدام، 2007، ص220)

واستنتاجاً مما سبق ترى الباحثة أن مفهوم المشاركة هو حق أفراد المجتمع كلاً من الجنسين المشاركة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في اتخاذ القرارات التي تعبر عن حاجتهم وتلبي رغباتهم.

أهمية المشاركة :تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال توثيق العلاقة بين أفرادها والحث على المشاركة في جميع المجالات واتخاذ القرارات وتكمن أهمية المشاركة في الآتي: (الشيخلي، 2001، ص83)

1) يسهم مشاركة العاملين داخل المؤسسة بوجود الديمقراطية.

2) تعمل على غياب الانعزال والسلبية والمشاكل.

3) مشاركة العاملين في توجيه حياتهم الوظيفية تؤدي إلى نمو إحساسهم بكيانهم الشخصي.

3ـ **سيادة القانون :Rule of Law**

القانون هو جملة من اللوائح والقواعد التي تهدف إلى تحديد حقوق الأفراد وتنظيم سلوكهم في المجتمع وتحمي مصالحهم ويطبق الجزاء على كل من يخالف هذه القواعد القانونية المكتوبة وتطبيق الجزاء هو المفهوم العام لسيادة القانون حيث يتوفر الأمن والأمان وتنعدم الفوضى.(عقلان وأخرون ، 2012، ص27)

إن وجود القانون العادل وتطبيقه على الجميع من دون تميز أو محاباة، هو من مبادئ الحكم الرشيد

استنتاجاً مما سبق ترى الباحثة أن سيادة القانون تعني مرجعية القانون وحكمة على الجميع من دون استثناء انطلاقاً من حقوق الانسان بشكل أساسي وكما انه ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء.

4ـ **المساواة والعدالة Equality and Justice**: **المساواة** : تعني توفير الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم مما يتطلب توافر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم و مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي وتهتم المراجع الخاصة بهذا الموضوع بالمساواة بين الجنسين، وتُعد مشاركة المرأة والرجل بالدرجة نفسها في وضع القرار أو وضع السياسات حجر الزاوية في مفهوم الحكم الرشيد .(مصلح، 2007، ص24)

مما سبق ترى الباحثة أن المساواة والعدالة لا تقتصر فقط على الجنسين، أي إنه لا يكون هناك عدالة ومساواه إذا قمنا بمساواة الرجل بالمرأة فقط، فالمفهوم أشمل من ذلك ويمكن أن يكون للمساواة

والعدالة في جوانب أخرى كمساواة أصحاب الديانات الأخرى بشروط شرعية، وأصحاب التنظيمات الأخرى والعدالة بينهم.

5ـ **الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision**: الرؤية الاستراتيجية هي الوجهة المستقبلية للمؤسسات والمنظمات المختلفة، التي تسعى إلى تحقيقها في الواقع من خلال استراتيجية مدروسة، أي كيف ترى المنظمة نفسها في المستقبل؟(السالم ، 2005، ص30). إن من أهم مقومات النجاح وضع رؤية استراتيجية لأي منظمة و وضع رؤية استراتيجية محددة واضحة وتبرز أهمية وضع المنظمات للرؤية في أن تلك الرؤية تمكن المنظمة من التقدم نحو المستقبل بخطوات مدروسة.(الرؤية الاستراتيجية، https://Qlamy.com).

استنتاجاً مما سبق ترى الباحثة أن الإطار العام للرؤية الاستراتيجية تتمثل في الواقعية: يجب أن تستند الرؤية إلى واقع معاش، المصداقية: الرؤية الاستراتيجية ذات مصداقية العالية تساعد فريق العمل إعداد الاستراتيجية على تحديد المقاصد والطرق والوسائل والسياسات المطلوبة، كما أن عدم المصداقية في الرؤية يفشل مجمل الطرح للبناء الاستراتيجي، التميز: تكون الرؤية الاستراتيجية مبنيه على معايير في التميز.

المبحث الثاني

مفهوم التمكين والأداء المتميز وأهميته ومعوقات تطبيقه

أولاً : تمكين العاملين :

تسعى المنظمات الحكومية دوماً لتحقيق الكفاءة بل وتنميتها أو تحسينها من أجل تحقيق أهدافها، لذا تهتم المنظمات الحكومية اهتمامها بالغاً في تنمية الأداء وتطويره من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات أو الأساليب الحديثة التي تتبعها هذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها استراتيجيات تمكين العاملين حيث وصف لأغلب الباحثين تمكين العاملين بأنها من الكفاءات الإدارية الأساسية لحياة المنظمات وبقائها.

ويمكننا القول بأن تمكين العاملين هو عبارة عن العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار مما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي ومن ثم نجاح المنظمات التي يعملون فيها .(الحسين ، 2012، ص264)

ثانياً : أهمية تمكين العاملين :

وتكمن أهمية تمكين العاملين في أنها تجلب منافع عدة وفوائد متنوعة على مستوى المنظمات ومستوى العاملين وتتلخص تلك الأهمية على المستويين الآتين .(الحسين ، 2012، ص264) :

1 –المنظمات: تكمن أهمية التمكين للمنظمات في ما يأتي: (المغربي ، 2001، ص245)

أ – زيادة ولاء العاملين للمؤسسة ، فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التعبير في العمل ويعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين فهذا يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين.

ب – تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً .

ت – زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتقليد الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

ث – مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتحديد: الموظف المتمكن هو أكثر رغبة في التغيير واقل مقاومة للتغيير

ج – تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: من حيث الجودة والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

2 –العاملين : يجلب تمكين العاملين فوائد ومنافع عديدة ومن بينها : (مُحَمَّد علي ، 2013، ص53)

1- تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى المستفيدين من خلال تصميم العمليات وفق متطلبات المستفيدون وحاجتهم.
2- التأكد من فعالية الأداء المنجز .
3- العاملون يتحققون من أنجاز أعمالهم وفق رؤية المستفيدون وليس من خلال الإدارة .
4- أن التمكين يبنى الالتزام ويخلق شعوراً بالإنتماء .
5- يعمل التمكين على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء والنتيجة النهاية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة.

ثالثاً : معوقات تطبيق التمكين :

هناك بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العاملين ومنها: (المغربي ، 2001، ص246)

1- زيادة التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب أفرادها وتعليمهم.
2- إساءة استخدام عوامل القوة والصلاحيات الممنوحة للعاملين.
3- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق
4- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
5-اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، وليس على اسس موضوعية.

الأداء المتميز : المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها ، وترتبط مع زبائنها ، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل ، وتعرف قدرات أداء منافسيها ، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها. (Cilgeous,1997,p34).

وجاء ضمن (دليل جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية ،2013)، إن التميز يؤدي إلى تحقيق المنظمات الحكومية لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة ، بحيث يشعر كل فرد من أفراد العاملين بأن المنظمة ملك له ، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل مطالبهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها .

البحث عن التميز: تعمل المؤسسات على الاستثمار بمواردها البشرية وبناء قدراتهم ورفع كفاءتهم من خلال عقد العديد من البرامج التدريبية في مختلف المجالات الإدارية والتأمينية كما تقوم بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها للمؤمن عليهم والمتقاعدين والتواصل معهم، والتنسيق مع هيئات الضمان الاجتماعي، العربية والعالمية، وذلك لتقديم خدمات تأمينية متميزة للمواطن.(المبيضين، 2013، ص167). **استنتاجاً لما سبق ترى الباحثة** أن المنظمات الحكومية المتميزة تقدر الموظفين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المنظمية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات الموظفين

وتعزز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم، ومكافئتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزاماتهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المنظمة بما يوائم مع الأنظمة والقوانين المعتمدة وبالرجوع إلى الأدلة الإرشادية المعدة من قبل المنظمة، والدليل الإرشادي لتحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة.

المبحث الثالث

وصف وتحليل بيانات عينة البحث

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو أعيد توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة البحث من خلال:

جدول رقم (1)

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
معايير الحكم الرشيد	50	0.961	0.00
تمكين العاملين والأداء المتميز	11	0.952	0.00
جميع الفقرات	61		

من نتائج الجدول رقم (1) يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد وبلغت (0.961) ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور تمكين العاملين والأداء المتميز إذ بلغت (0.952)، ومن ثمَّ تكون الباحثة تأكدت من ثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة من صحة الاستبانة وصلاحيتها للتحليل الاحصائي وللإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكور	224	84.5
اناث	41	15.5
المجموع	265	100

من نتائج الجدول رقم (2) يتضح أن تفوق نسبة الذكور التي بلغت (84.5%) على نسبة الإناث التي بلفت (15.5%) ويرجع ذلك إلى أن المنظمات في محافظة حضرموت تفضل توظيف الذكور على الإناث للعمل لتحملهم

ضغوط العمل بصورة أكبر وإمكانية عملهم ساعات عمل إضافية بعد ساعات دوام العمل الرسمي .وتعكس هذه النسبة طبيعة القوى العاملة وثقافة المجتمع الحضرمي بتفضيل عمل الذكور أكثر من الإناث .

توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية :

جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	43	16.2
30 – أقل من 40 سنة	111	41.9
40- أقل من 50 سنة	53	20
50 سنة فأكثر	58	21.9
المجموع	265	100

من نتائج الجدول رقم (3) يتضح أن المنظمات في محافظة حضرموت تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة التي تمثل نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة والذي يقع ما بين سن (30- 40) سنة والذي يمثل (41.9%) من عينة الدراسة وهذا يدل على قدرة العناصر الشابة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة التي تتركز في هذا السن، أما بنسه إلى الفئة أقل من 50سنة و 50 سنة فاكثر فكانت النسب متقاربة حيث بلغت الاولى (20.0%) والثانية (21.9%) حيث يدل ذلك على أن المنظمات تستفيد من هذه الشريحة والتي تتمتع بالخبرة والكفاءة .

توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من الثانوية	19	7.2
الثانوية او ما يعادلها	49	18.5
دبلوم بعد الثانوية	36	13.6
بكالوريوس	145	54.7
دبلوم بعد البكالوريوس	13	4.9

ماجستير	3	1.1
دكتوراه	--	--
المجموع	265	100

من نتائج الجدول رقم (4) يتضح بأن حملة مؤهل البكالوريوس تمثل قوة العمل الرئيسة في المنظمات إذ بلغت نسبتهم (54.7%) وهي نسبة عالية ، وهناك توجه ضئيل لدى كثير من الموظفين لتحسين مؤهلاتهم العلمية وفقا وما نلاحظه في الجدول أعلاه أن حملة شهادة الدبلوم بعد البكالوريوس تمثل (4,9%) و حملة الماجستير نسبة (1.1%).

توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي :

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا والمنصب الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
مدير عام	6	2.3
نائب مدير عام	6	2.3
مدير إدارة	64	24.2
رئيس قسم	85	32.1
موظف	104	39.2
المجموع	265	100

من نتائج الجدول رقم (5) يتضح أن (24.2%) من أفراد العينة مناصبهم الوظيفي مدير إدارة و (32.1 %) رئيس قسم ، إذ إنها تعتبر نسبة مناسبة نوعاً ما بصفتها تمثل عنصر الربط الرئيسي بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ، و (2.3 %) كل من مدير عام ونائب مدير عام ، و تمثل (39.9 %) من أفراد عينة مسمى الوظيفي موظفاً.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة :

جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	56	21.1
5 – أقل من 10 سنة	44	16.6

10 –أقل من 15 سنة	56	21.1
15 –أقل من 20 سنة	39	14.7
20 سنة فأكثر	70	26.4
المجموع	265	100

من نتائج الجدول رقم (6) يتضح أن (26.4 %) من أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم 20 سنة فأكثر ، بينما (21.1 %) تتراوح سنوات الخدمة من 10- أقل من 15سنة بينما (14.7 %) سنوات الخدمة 15- أقل من 20 سنة من خلال ذلك نلاحظ أن العمل في المنظمات يتمتع نوعاً ما بالاستقرار الوظيفي .

تحليل فقرات المحور الأول (معايير الحكم الرشيد) :-

تحليل فقرات المعيار الأول (الشفافية والمساءلة):

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي و القيمة الاحتمالية (.sig) لكل فقرة من فقرات معيار الشفافية والمساءلة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig).
1	إجراءات العمل في المنظمة بسيطة وغير معقدة وبعيدة عن الرتابة .	3.88	0.83	1	17.232	0.000
2	تلتزم المنظمة بتوفير اللوحات الارشادية والكتيبات والادلة اللازمة لتوعية المعنين بالخدمة المقدمة.	3.72	0.93	3	12.667	0.000
3	مهام الوظائف في المنظمة واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة.	3.75	1.02	2	12.108	0.000
4	تتبنى المنظمات الحكومية في عملية التوظيف والترقية معايير الكفاءة والجدارة والشفافية .	3.08	1.31	12	0.984	0.326
5	القرارات الإدارية للمنظمة حكيمة و رشيدة تنبع من عدم وجود السرية في العمل والابتعاد عن المحسوبية.	3.23	1.20	10	3.168	0.002
6	تتبنى المنظمة نمط الانفتاح والوضوح في	3.57	1.06	6	8.717	0.000

	تعاملها مع الموظفين .					
7	يتم محاسبة المقصرين من الإداريين وبشكل علني كأحد السياسات التي تتبعها المنظمة .	3.09	1.20	11	1.173	0.242
8	تقوم المنظمة بمساءلة جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم ومستوياتهم عند ارتكاب أي اخطاء .	3.69	1.71	5	3.033	0.003
9	تعتمد المنظمة آليات و سياسات محاسبة فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة .	3.45	1.16	7	6.281	0.000
10	تعمل المنظمة على تفعيل نظام المساءلة (من أين لك هذا ؟)	2.89	1.36	13	-1.269	0.206
11	مساءلة ومحاسبة المقصرين في المنظمة ليست مجرد شعارات بل إجراءات .	3.26	1.21	9	3.549	0.000
12	الأجهزة الرقابية بالمنظمة ملتزمة بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة .	3.72	1.12	4	10.597	0.000
13	المنظمة تلزم جميع العاملين فيها بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المشكوك فيها .	3.35	0.98	8	5.879	0.000
جميع الفقرات		3.44	0.87		6.47	0.059

من نتائج الجدول رقم (7) يتضح أن المتوسط الحسابي لمعيار الشفافية والمساءلة بلغ (3.44) والانحراف المعياري بلغ(0.87) والقيمة الاحتمالية (0.059)، بينما لفقرات معيار الشفافية والمساءلة كانت الفقرة الأولى (إجراءات العمل في المنظمة بسيطة وغيرة معقدة وبعيدة عن الرتابة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.83) وقيمة احتمالية بلغت(0.000) ولهذا فأن إجراءات العمل في المنظمات الحكومية بسيطة بعيدة عن التعقيد والرتابة ، بينما كانت الفقرة العاشرة (تعمل المنظمة على تفعيل نظام المساءلة (من أين لك هذا ؟) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.89) و انحراف معياري بلغ (1.36) وقيمة احتمالية (0.206) ، وبهذا نستنتج أن المنظمات الحكومية لا تعمل على محاسبة المقصرين من الإداريين وبشكل علني بوصفها إحدى السياسات التي تتبعها المنظمة .

تحليل فقرات المعيار الثاني (المشاركة):

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي و القيمة الاحتمالية (.sig) لكل فقرة من فقرات معيار المشاركة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig).
1	تقوم المنظمة بتحفيز العاملين على ابداء الرأي وتقديم الاقتراحات في العمل.	3.52	1.17	4	7.258	0.000
2	تحرص المنظمة على أن تكون مشاركة بفاعلية في الندوات واللقاءات التي تعقدها الوزارة التي تتبعها.	3.56	1.09	3	8.350	0.000
3	تسهم إدارات المنظمة في تقديم المقترحات لحل المشكلات التي يتم الكشف عنها.	3.67	0.99	1	10.898	0.000
4	تعمل المنظمة على تعزيز الثقة المتبادلة مع المواطنين المعنين بالخدمة بإشراكهم بقبول مقترحاتهم في تطوير السياسات.	3.38	1.07	6	5.777	0.000
5	تهتم الإدارة بتعزيز تفويض الصلاحيات الملائمة لمسئوليات الموظفين بما يرفع من درجة مساهمتهم في العمل.	3.60	1.07	2	9.138	0.000
6	يتوفر في المنظمة قيادة ديناميكية قادرة على خلق التفاف الموظفين حول رؤية مشتركة.	3.50	1.92	5	4.285	0.000
7	مشاركة جميع موظفو الإدارات والأقسام الإدارية في صناعة واتخاذ	3.19	1.34	7	2.330	0.021

القرارات.					
جميع الفقرات	3.489	0.92		6.862	0.003

من نتائج الجدول رقم (8) يتضح أن لمعيار المشاركة بلغ المتوسط الحسابي (3.489) والانحراف المعياري بلغ (0.92) والقيمة الاحتمالية (0.003) ، بينما لفقرات معيار المشاركة كانت الفقرة الثالثة (تسهم إدارات المنظمة في تقديم المقترحات لحل المشكلات التي يتم الكشف عنها) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري بلغ (0.99) وقيمة احتمالية بلغت (0.000) ولهذا فإن إدارات المنظمة تساعد في حل المشكلات التي يتم الكشف عنها وذلك للتوصل إلى حلول مناسبة ، في حين أن الفقرة السابعة (مشاركة جميع موظفو الإدارات والأقسام الإدارية في صناعة واتخاذ القرارات) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.19) و انحراف معياري بلغ (1.34) وقيمة احتمالية بلغت(0.021) وبهذا نستنتج ضعف آليات اشراك المعنيين في صناعة القرار .

تحليل فقرات المعيار الثالث (سيادة القانون):

جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي و القيمة الاحتمالية (.sig) لكل فقرة من فقرات معيار سيادة القانون

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig).
1	يطبق القانون واللوائح في المنظمة على الجميع دون استثناء .	3.44	1.34	3	5.435	0.000
2	القوانين التي تحكم عمل المنظمة واضحة للجميع بدون استثناء .	3.69	1.07	1	10.558	0.000
3	توفر القوانين واللوائح الحماية الكاملة لحقوق الموظفين دون تمييز.	3.64	1.13	2	9.271	0.000
4	تفعل المنظمة نظام الشكاوى المكتوب والمعلن لكافة الموظفين .	3.13	1.27	5	1.692	0.092
5	توفر القوانين الحماية الكاملة لمكتشف حالات الفساد والعاملين على مكافحتها .	3.41	2.84	4	2.353	0.019
جميع الفقرات		3.46	1.15		5.862	0.022

من نتائج الجدول رقم (9) يتضح أن المتوسط الحسابي لمعيار سيادة القانون بلغ (3.46) والانحراف المعياري بلغ (1.15) والقيمة الاحتمالية (0.022) ، بينما لفقرات معيار سيادة القانون كانت الفقرة الثانية (القوانين التي تحكم عمل المنظمة واضحة للجميع دون استثناء) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (1.07) وقيمة احتمالية (0.000) و لهذا فإن المنظمات الحكومية تعمل على تثبيت القوانين داخل المنظمات المبحوثة وتكون القوانين واضحة للجميع وكذلك تعمل على تفعيل مبدأ سيادة القانون على الجميع . بينما كانت الفقرة الرابعة (تفعل المنظمة نظام الشكاوى المكتوب والمعلن لكافة الموظفين) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.13) و انحراف معياري بلغ (1.27) وقيمة احتمالية (0.092) ، أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبهذا نستنتج أن المنظمات الحكومية لا تعمل على تفعيل نظام الشكاوى المكتوبة والمعلنة للموظفين كافة.

تحليل فقرات المعيار الرابع (المساواة و العدالة)

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي و القيمة الاحتمالية (.sig) لكل فقرة من فقرات معيار المساواة والعدالة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig).
1	تتوافر في المنظمة فرص الترقية بشكل متساوي لكلا الجنسين .	3.29	1.23	6	3.945	0.000
2	تحرص المنظمة على تقديم خدمات للمستفيدين بعيداً عن التميز أو التحيز	3.37	1.18	5	5.201	0.000
3	تحمي المنظمة حقوق الموظفين بغض النظر عن الانتماء السياسي .	3.47	1.25	1	6.132	0.000
4	هناك عدالة في المنظمة للمشاركة في اتخاذ القرارات .	3.26	1.15	7	3.737	0.000
5	يسمح للمستويات الإدارية التنفيذية في رسم سياسات وخطط العمل بشكل متوازن.	3.38	1.08	2	5.794	0.000
6	تهتم إدارة المنظمة بوضع معايير عادلة لتوزيع الاجور والحوافز .	3.42	1.35	3	5.033	0.000

7	تعتمد إدارة المنظمة برامج تأهيلية وتدريبية لكل الموظفين دون تمييز .	3.38	1.18	4	5.302	0.000
جميع الفقرات		3.37	0.98		5.021	0.000

من نتائج الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الحسابي لمعيار المساواة والعدالة بلغ (3.37) والانحراف المعياري بلغ (0.98) و القيمة الاحتمالية (0.000)، بينما لفقرات معيار المساواة والعدالة كانت الفقرة الثالثة (تحمي المنظمة حقوق الموظفين بغض النظر عن الانتماء السياسي) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (1.25) والقيمة الاحتمالية بلغت (0.000) ولهذا فإن المنظمات الحكومية تعمل على حماية حقوق الموظفين بغض النظر عن الانتماءات السياسية رغم تعدد الاحزاب في البلد ، بينما كانت الفقرة الرابعة (هناك عدالة في المنظمة للمشاركة في اتخاذ القرارات) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.26) و انحراف معياري بلغ (1. 15) والقيمة الاحتمالية (0.000) ولهذا نستنتج أن المنظمات الحكومية المبحوثة لا تعمل على تفعيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات .

تحليل فقرات المعيار السادس (الرؤية الاستراتيجية):

جدول رقم (11)

المتوسط الحسابي و القيمة الاحتمالية (.sig) لكل فقرة من فقرات معيار الرؤية الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig).
1	تمتلك المنظمة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية .	3.26	2.16	6	2.016	0.045
2	تعمل المنظمة على دراسة نقاط القوه والضعف في بيئتها الداخلية.	3.33	1.14	4	4.833	0.000
3	يتم توجيه المسؤولين عند التوظيف باختيار العاملين من ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة .	3.36	1.26	3	4.647	0.000
4	تقوم المنظمة باستخدام النهج	3.32	1.11	5	4.701	0.000

	التشاركي في تطوير رؤيتها و رسالتها الاستراتيجية .					
5	تحدد المنظمة الفرص والمخاطر التي من شانها التأثير على انشطتها المستقبلية .	3.62	3.69	1	2.757	0.006
6	توجد لدى المنظمة خطة استراتيجية واضحة مرتبطة برؤيتها .	3.41	1.18	2	5.639	0.000
جميع الفقرات		3.38	1.24		4.099	0.009

من نتائج الجدول رقم (11) يتضح أن المتوسط الحسابي لمعيار الرؤية الاستراتيجية بلغ (3.38) والانحراف المعياري بلغ (1.24) القيمة الاحتمالية (0.009) ، في حين أن فقرات معيار الرؤية الاستراتيجية كانت الفقرة الخامسة (تحدد المنظمة الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على انشطتها المستقبلية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري بلغ (3.69) والقيمة الاحتمالية (0.006) و لهذا فإن المنظمات الحكومية تهتم بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على انشطتها المستقبلية ، بينما كانت الفقرة الأولى (تمتلك المنظمة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.26) و انحراف معياري بلغ (2.16) والقيمة الاحتمالية (0.045) ،ولهذا نستنتج أن في المنظمات الحكومية المبحوثة لا تمتلك تصورات مستقبلية واضحة لكيفية التعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية والتي من الممكن تؤثر على إداء وكفاءة المنظمات بشكل إيجابي أو سلبي ولذلك على المنظمات المبحوثة الاستفادة من الفرص لمواجهة التهديدات الخارجية .

تحليل جميع مجالات المحور الأول (معايير الحكم الرشيد):

جدول رقم (12)

المتوسط الحسابي و القيمة الاحتمالية (.sig) لجميع مجالات محور (معايير الحكم الرشيد)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig).
1	**معيار الشفافية والمساءلة**	3.44	0.87	1	8.175	0.000
2	**معيار المشاركة**	3.49	0.92	2	8.663	0.000

3	**معيار سيادة القانون**	3.47	1.15	4	6.579	0.000
4	**معيار المساواة والعدالة**	3.37	0.98	3	6.168	0.000
6	**معيار الرؤية الاستراتيجية**	3.39	1.24	5	5.093	0.000
	جميع المجالات معاً	3.432	0.993		7.822	0.000

من نتائج الجدول رقم (12) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات المحور الأول (معايير الحكم الرشيد) بلغ (3.461) والانحراف المعياري بلغ (0.993) و القيمة الاحتمالية (0.000)، بينما معيار التوافق احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.84) والقيمة الاحتمالية (0.000) و لهذا فإن المنظمات الحكومية المبحوثة تهتم بمعيار التوافق لخلق التوافق بينها وبين العاملين وكذلك بين العاملين مع بعضهم بعضا وكذلك تعمل على انشأ بيئة عمل يسودها التوافق ، بينما معيار المساواة والعدالة احتل المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.37) و انحراف معياري بلغ (0.98)و القيمة الاحتمالية (0.000)، ولهذا نستنتج أن المنظمات الحكومية المبحوثة لا تعمل على توافر فرص ترقية بشكل متساوي لكلا الجنسين وكذلك لاتهم بالمشاركة العدالة في اتخاذ القرارات.

تحليل فقرات المحور الثاني (تمكين العاملين والأداء المتميز) :-

تحليل فقرات المعيار الأول (تمكين العاملين):

جدول رقم (13)

المتوسط الحسابي و القيمة الاحتمالية (.sig) لكل فقرة من فقرات معيار تمكين العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig).
1	تعمل المنظمة على تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم لزيادة فرص العاملين في التطور والتقدم .	3.51	1.06	3	7.745	0.000
2	تساعد المنظمة العاملين على القيام بمهام اعمالهم بصورة أفضل من خلال منح الصلاحيات الكافية.	3.58	0.99	2	9.663	0.000
3	توجد رغبة مقرونه بالعمل على	3.46	1.04	6	7.202	0.000

	تفويض جزء من الصلاحيات إلى العاملين .					
4	تمكن المنظمة العاملين من المشاركة في عملية صنع القرارات ذات الصلة بأعمالهم بصورة مباشرة.	3.490	1.03	5	7.696	0.000
5	تحرص المنظمة على تطوير قدرات العاملين من خلال منحهم الثقة .	3.64	1.04	1	10.145	0.000
6	تحرص المنظمة على تطوير قدرات ومعارف العاملين واعداد القيادات الادارية الكفؤة من خلال التمكين	3.494	1.09	4	7.353	0.000
جميع الفقرات		3.53	0.86		9.578	0.000

من نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن المتوسط الحسابي لمعيار تمكين العاملين بلغ (3.53) والانحراف المعياري بلغ (0.86) والقيمة الاحتمالية (0.000)، في حين أن فقرات معيار تمكين العاملين كانت الفقرة الخامسة (تحرص المنظمة على تطوير قدرات العاملين من خلال منحهم الثقة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (1.04) والقيمة الاحتمالية (0.000)،و لهذا فإن المنظمات الحكومية المبحوثة تحرص كل الحرص على تطوير قدرات العاملين من خلال منحهم الثقة مما يودي ذلك إلى زيادة كفاءة إداء العاملين . في حين كانت الفقرة الثالثة (توجد رغبة مقرونه بالعمل على تفويض جزء من الصلاحيات إلى العاملين) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) و انحراف معياري بلغ (1.04) والقيمة الاحتمالية (0.000) ،ولهذا نستنتج أن المنظمات الحكومية المبحوثة أن بعض القرارات التي تتخذها المنظمات تحتاج إلى مستويات عليا يمنع مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا فيها وذلك لأهميتها ولما يترتب عليها من نتائج لصالح المنظمات .

تحليل فقرات المعيار الثالث (الإداء المتميز):

جدول رقم (14)

المتوسط الحسابي و القيمة الاحتمالية (.sig) لكل فقرة من فقرات الإداء المتميز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig).
1	يوجد اهتمام لدى المنظمة بتقديم الخدمة بكفاءة عالية .	3.64	1.123	1	9.241	0.000
2	أن جميع الخدمات التي تقدمها المنظمة تتصف بالتميز المهني العالي.	3.42	1.105	2	6.115	0.000
3	تتميز المنظمة في تقديم الخدمات ذات الدرجة العالية من الجودة.	3.37	1.203	3	5.006	0.000
4	تمتلك المنظمة موارد مالية ذاتية تساعدها في اداء اعمالها ورضا موظفيها.	2.86	1.282	5	-1.773	0.077
5	لدى المنظمة مهارات فريدة من نوعها وهي مصدر تفوقها و تميزها.	3.29	1.068	4	4.487	0.000
	جميع الفقرات	3.32	0.98		5.324	0.015

من نتائج الجدول رقم (14) يتضح أن المتوسط الحسابي لمعيار الاداء المتميز بلغ (3.32) والانحراف المعياري بلغ (0. 98) والقيمة الاحتمالية (0.015) ، بينما لفقرات معيار الإداء المتميز كانت الفقرة الأولى (يوجد اهتمام لدى المنظمة بتقديم الخدمة بكفاءة عالية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (1.123) والقيمة الاحتمالية (0.000) و لهذا فإن المنظمات الحكومية المبحوثة تركز على تقديم الخدمات بكفاءة عالية مما له دور على المحافظة على المنظمات واستمراريتها وتحقيق رضا المستفيدين ، في حين أن الفقرة الرابعة (تمتلك المنظمة موارد مالية ذاتية تساعدها في إداء أعمالها ورضا موظفيها) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.86) و انحراف معياري بلغ (1.282) والقيمة الاحتمالية (0.077) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ولهذا نستنتج أن المنظمات الحكومية المبحوثة تفتقر إلى الموارد المالية الذاتية التي من الممكن تساعدها في إداء أعمالها .

اختبار فرضيات البحث

لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (person) لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية عند مستوى دلالة 0.05 لمعرفة ما اذا كانت العلاقة متحققة أم لا .

التحقق من الفرضية الأولى الرئيسية والقائلة :

جدول رقم (15)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على القطاع الحكومي في محافظة حضرموت)	**0.877**	**0.000**

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم(15) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.877) والقيمة الاحتمالية (0.000) مما يدل على وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة معنوية إحصائية بين معايير الحكم الرشيد وتحقيق تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز في المنظمات المبحوثة في محافظة حضرموت.

التحقق من الفرضيات الفرعية :

التحقق من الفرضية الفرعية الأولى والقائلة :

جدول رقم (16)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعيار الشفافية والمساءلة كمعيار من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز في القطاع الحكومي في محافظة حضرموت	**0.753**	**0.000**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.753) والقيمة الاحتمالية (0.000) مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة معنوية إحصائية بين الشفافية والمساءلة كمعيار من معايير الحكم الرشيد وبين تحقيق تمكين العاملين في المنظمات المبحوثة في محافظة حضرموت .

التحقق من الفرضية الثانية الفرعية والقائلة :

جدول رقم (17)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
(يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعيار المشاركة كمعيار من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والاداء على القطاع الحكومي في محافظة حضرموت)	**0.799**	**0.000**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.799) والقيمة الاحتمالية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة معنوية احصائية بين المشاركة كمعيار من معايير الحكم الرشيد وبين تحقيق تمكين العاملين في المنظمات المبحوثة في محافظة حضرموت

التحقق من الفرضية الثالثة الفرعية والقائلة:

جدول رقم (18)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
(يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعيار سيادة القانون كمعيار من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على القطاع الحكومي في محافظة حضرموت)	**0.695**	**0.000**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.695) والقيمة الاحتمالية (0.000) مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة معنوية إحصائية بين سيادة القانون كمعيار من معايير الحكم الرشيد وبين تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز في المنظمات المبحوثة في محافظة حضرموت .

التحقق من الفرضية الرابعة الفرعية والقائلة:

جدول رقم (19)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
(يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعيار المساواة والعدالة معيار من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على القطاع الحكومي في محافظة حضرموت)	0.836	0.000

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.836) والقيمة الاحتمالية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة معنوية إحصائية بين المساواة والعدالة معيارا من معايير الحكم الرشيد وتحقيق تمكين العاملين في المنظمات المبحوثة في محافظة حضرموت .

التحقق من الفرضية السادسة الفرعية والقائلة:

جدول رقم (20)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الفرعية السادسة

الفرضية الفرعية السادسة	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار الرؤية الاستراتيجية معيارا من معايير الحكم الرشيد في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز على القطاع الحكومي في محافظة حضرموت)	0.682	0.000

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط (0.682) والقيمة الاحتمالية (0.000) مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة معنوية إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية كمعيار من معايير الحكم الرشيد وتحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز في المنظمات المبحوثة في محافظة حضرموت .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر منها :

1- تبين من نتائج البحث أنه يوجد تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت بمتوسط حسابي بلغ (3.461) ، في حين تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز بمتوسط حسابي بلغ (3.41) .

2- اتضح من نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أثر معايير الحكم

الرشيد وتحقيق تمكين العاملين في منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت ومعنى ذلك أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين المتغيرين، أي إنه كلما طبقت معايير الحكم الرشيد تحقق تمكين العاملين والأداء المتميز والعكس صحيح.

3- كما أظهرت نتائج البحث أن معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الحكومي في محافظة حضرموت مرتبه على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: معيار المشاركة إذ جاء المتوسط الحسابي قدرة (3.489):

يرجع ذلك أن التقاليد التنظيمية الإدارية لا تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة. و أن المنظمات لا تتبع سياسة الباب المفتوح ولا تشجع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات من دون الخوف من النقد، وضعف آليات إشراك المعنيين في صناعة القرار، وإحجام بعض الموظفين عن المشاركة في الندوات واللقاءات التي تعقدها الوزارة التي تتبعها، وعدم الاهتمام بتحفيز العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات في العمل.

المرتبة الثانية: معيار سيادة القانون حيث جاء المتوسط الحسابي (3.46) :

ويرجع ذلك إلى تبني المنظمات الحكومية في محافظة حضرموت إلى الالتزام بالقوانين، وتسعى إلى ترسيخ المبادئ القضائية الحامية لحقوق الموظفين ، وضوح البنود القانونية المتعلقة بحماية العاملين ومقدمي الشكاوي .

–المرتبة الثالثة :معيار الشفافية والمساءلة إذ جاء المتوسط الحسابي قدرة (3.44):

ويرجع ذلك إلى أن إجراءات العمل في المنظمات الحكومية بسيطة بعيدة عن التعقيد والرتابة، وأن الوظائف في المنظمات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ومعلنة، في حين نظام المساءلة لا يفعل بشكل جيد ولا تعمل على محاسبة المقصرين من الإداريين بشكل علني، وأن المنظمات لا تتبنى في عملية التوظيف والترقية معايير الكفاءة والجدارة.

–المرتبة الرابعة: معيار الرؤية الاستراتيجية إذ جاء المتوسط الحسابي قدرة (3.38):

ويرجع ذلك إلى توافر المنظمات نهجاً تشاركياً تسعى من خلاله إلى تطوير استراتيجية المنظمة، تسعى كثير من المنظمات إلى دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها من خلال تقييم أدائها إلى جانب أداء موظفيها من خلال تقييم الأداء السنوي الذي يقدم إلى المكتب التنفيذي في نهاية كل سنة أو في انعقاد دورته الدورية (الاعتيادية)، وأن المنظمات لا تمتلك تصورات مستقبلية واضحة لكيفية التعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية والتي تؤثر على أدائها وكفاءاتها.

–المرتبة الخامسة: معيار المساواة والعدالة إذ جاء الوسط الحسابي قدرة (3.37) :

ويرجع ذلك إلى حرص المنظمات على تقديم خدماتها للمستفيدين بعيداً عن التميز أو التحيز، وتسعى إلى حماية حقوق الموظفين بعض النظر عن الانتماء السياسي، وتحقيق درجة متوسطة من المساواة والعدالة في فرص الترقية للموظفين لكلا الجنسين؛ إذ تبن لمعيار المساواة والعدالة في المنظمات الحكومية ولكن ليس بالشكل المطلوب.

ثانياً : التوصيات :

من أهم التوصيات اعتمادا على النتائج التي توصل لها البحث:

1- توصي الباحثة بضرورة تعزيز الإدارة العليا في المنظمات الحكومية لمعايير الحكم الرشيد، والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل المنظمات الحكومية من خلال برامج تثقيفيه تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير.

2- تقترح الباحثة تفعيل دور معايير (المساواة والعدالة، والرؤية الاستراتيجية ، الشفافية والمساءلة) لما هذه المعايير من دور بصورة جوهرية في تحقيق تمكين العاملين والأداء المتميز في المنظمات الحكومية خلافاً عن درجة تأثير المعايير الأخرى.

3- توصي الباحثة بعقد دورات تدريبية ولقاءات لجميع المدراء والمسؤولين في المنظمات الحكومية؛ لإكسابهم مهارة التعامل تحت سقف هذه المعايير مع الموظفين كافة، مما لها من آثار تنعكس على اداء تلك المنظمات.

4-توصي الباحثة بضرورة قيام المنظمات الحكومية بوضع لوائح وقوانين واضحة حتى تصبح من الأمور المعروفة لكافة الموظفين للحد من خضوعهم لعملية المساءلة والمحاسبة و كذلك تنمية مهارات القائمين على عملية المساءلة في استخدام أساليب المساءلة الحديثة بقصد استخدامها للوصول إلى أعلى مستويات في العمل والإنجاز.

5- تقترح الباحثة تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تفعيل القيادة العليا في المنظمات الحكومية لمبدأ الشفافية والمساءلة عن طريق فتح المجال أمام مشاركة الموظفين وتقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة.

6- تقترح الباحثة أنه على منظمات القطاع الحكومي أن تصدر لوائح و أنظمة عادلة تضمن للعاملين حقوقهم والمحافظة عليها.

7-توصي الباحثة بضرورة ربط المساءلة في المنظمات الحكومية بالمحاسبة الهادفة، من أجل تعزيز النزاهة ومحاربة الفساد والانحراف الإداري.

8- توصي الباحثة بضرورة سعي المسؤولين لتحقيق مستوى مناسب من الرضا الوظيفي للموظفين.

9-توصي الباحثة بضرورة وضوح و مرونة البنود القانونية المتعلقة بحماية الموظفين؛ لتتلائم مع التغيرات السريعة داخل المنظمات بما يتناسب مع صلاحيات كل موظف.

10-تقترح الباحثة أنه على المنظمات العمل على تقريب وجهات النظر بين الموظفين والتخفيف من حده الخلافات بينهم، والسعي المبكر لحل النزاعات في جو من الاحترام المتبادل وتبادل وجهات النظر؛ مما يسهم بشكل كبير في خلق بيئة مليئة بالتعاون.

11-تقترح الباحثة ضرورة صياغة الرؤية الاستراتيجية بمشاركة كافة الموظفين وأخذ آرائهم حتى تكون الخطط الاستراتيجية متناسقة مع رغبات الموظفين واحتياجات الاجتماعية والإدارية .

12- العمل على تمكين العاملين والتوسع في تفويض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم .

13- توصي الباحثة بضرورة تطبيق القانون ولوائحه التنفيذية على الجميع بما يحقق المساواة والعدل في التعامل داخل المنظمات، وضرورة استمرار التساوي في فرص الترقي لكلا الجنسين في المنظمات من خلال الإعلان عن الوظائف المتوافرة في وسائل الإعلام المحلية وعبر المواقع الإلكترونية المختلفة .

قائمة المصادر و المراجع :

المراجع العربية :

1- أبو حسين ، مصطفى موسى ، معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية ، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد ، غزة ، مايو 2017م .

2- الأخضر ، عزي و غانم جلطي ، الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات (أشاره إلى واقع الاقتصاد

والمؤسسة الجزائرية) مجلة الجندل ، العراق 2006م.

3- الجهني ، عبدالله بن مسعود ، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ، مقالة علمية منشورة : إبريل ، 2021 ، المملكة العربية السعودية ، 2021 م .

4- الحسين ، باسم عبد أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء (200) عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31 ، 2012م.

5- السالم ، مؤيد سعيد ، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005م .

6- السبيعي ، فارس بن علوش بن بادي ، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2010م .

7- الشريف ، حنين نعمان علي ، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2013م . المغربي، عبد الحميد، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول ،2001م.

8- الشخيلي، عبد الرزاق، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، ط1 ، دار المسيرة للطباعة والنشر، العراق، 2001م.

9- الطورانة، رشا حامد و العضايلة مُحَمَّد عمر، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1 ، 2010م .

10- الفقيه ، صباح – النور ، عبدالجبار – الشرجبي ، عبدالرحمن ، المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية اليمنية في ضوء مبادئ الحوكمة ، مجلة صنعاء للعلوم الإنسانية ، مجلد (1) ، عدد (1) ، 2024م .

11- الكبيجي ، رولا وائل ، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الاعمال ، جامعة القدس ، القدس – فلسطين ، 2019م .

12- المبيضين ، مُحَمَّد ذيب ، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد 4 ، 2013م.

13- خورشيد مُحَمَّد ، خماخم رمضان ، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العملين : دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في أقليم كردستان – العراق ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والمحاسبية ، المجلد (5) ، العدد (3) ، 2023 م .

14- دويري ، أحمد عوده ، المساءلة في الإدارة العامة في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان ، 2002م.

15- عزي الأخضر – جلطي غانم : الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات (أشاره إلى واقع الاقتصاد والمؤسسة الجزائرية) مجلة الجندل ، العراق 2006م.

16- فرجاني ، نادر ، أساطير الفساد ، جريدة العربي (جريدة الحزب العربي الديمقراطي الناصري) العدد 1001 ، القاهرة ، مصر 2006م .

17- قائد عقلان وآخرون، مدخل إلى الحكم الرشيد، ط1 ، صنعاء – اليمن ، مايو 2012م.

18- قرداغي، كاوه مُحَمَّد فرج، أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الإداري، دراسة تحليلية لآراء عينة من مواطني اقليم كوردستان، بدعم من سايب CIPE وبتنفيذ من قبل منظمة كيدو KEDO ، 2011 م .

19- لبال، نصر الدين، دور الحكومة المحلية في إرساء المدن المستدامة، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2012م.

20- مُحَمَّد علي، عالية جواد – سيف الدين عماد أحمد: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013م.

21- موسى، اشرف عبد العزيز، الاصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودورة في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين ، 2011م .

22- مطير ، سمير عبد الرزاق ، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية ، دراسة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد ، جامعة الاقصى ، 2013م .

23- منذر خدام : مبادئ الحكم الرشيد ، الحوار المتمدن ، العدد 2059 ، 2007م.

24- مصلح ، عبير، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد ، ط2 ، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة ، أمان ، رام الله ، 2013م.

25- نور تبيدي ، مُحَمَّد حنفي مُحَمَّد نور ، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، رسالة دكتوراه ، الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة الخرطوم ، السودان ، 2010م.

26- هلال مُحَمَّد عبد الغني حسين ، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد – الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 2007م .

27- جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة الملك عبدالله الثاني إلى دولة الدكتور عبدالله النسور ، 18 كانون الأول 2013م .

28- تقرير التنمية الانسانية 1997م .

29- الرؤية الاستراتيجية www . https:// Qlamy. Com.2

المراجع الأجنبية :

30-Cilgeous, v. (1997) . Operations and Management of Change London:Pitman

31-OLIVER . Wrihard . 2004 . What Transparency ? Mcgraw-hill New york.