

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي

الدراسات العليا

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

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد الباحث

محمود محمد إبراهيم أبوالعز

إشراف

الأستاذة الدكتورة/ إيمان محمد منجى

أستاذ إدارة الأعمال بمركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

معهد التخطيط القومي

٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۚ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

صدق الله العظيم

((سورة المائدة : ٨))

إهداء.....

أهدي هذا العمل إلى:

روح والدي العزيز، رحمه الله و طيب ثراه

معنى الصبر والقوة والحنان، والتي من دعائها ورضاهها سر

نجاحي أُمي الغالية أطال الله عمرها

أخي الحبيب أحمد وأخواتي نورا وإحسان أدامهم الله لي سنداً

في الدنيا

زوجتي الحبيبة التي قدمت لي العون و صبرت كثيراً لإتمام هذا

العمل جزاها الله خير الجزاء

فرحة حياتي و سعادتي في الدنيا أولادي (محمد وأحمد وزين

الدين)

كل الأصدقاء الأوفياء التي جمعتني بهم الحياة

كل الأهل والأقارب

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

لكم جميعاً هذا العمل

شكر وتقدير

إن الحمد لله القائل في كتابه الكريم { وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ } [إبراهيم: ٧]، فيا رب لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه عدد خلقك ورضا نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك، وأصلي وأسلم على خير البشر أجمعين، سيدنا محمد الصادق الوعد الأمين، والذي ورد عنه في الحديث الصحيح انه قال: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (الترمذي ٣٣٩/٤) ومصدقاً لقول الله عز وجل وعملاً بسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، يطيب لي أن أبدى شكري وتقديري وامتناني لأصحاب الفضل بعد الله عز وجل في إنجاز هذه الرسالة. بداية أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة الدكتورة / إيمان محمد منجي (أستاذ إدارة الأعمال بمعهد التخطيط القومي) التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة، ولم تتأخر على اللحظة بالنصح والمتابعة، وعلى ما قدمته من علمها ووقتها، أسأل الله أن يمن عليها بوافر الصحة والسعادة، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها.

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

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

الباحث

المستخلص

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

الباحث: محمود محمد إبراهيم

السنة: ٢٠٢٤

المشرف: أ.د/ إيمان محمد منجى

معهد التخطيط القومى

الدرجة العلمية: ماجستير التخطيط والتنمية

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

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

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

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

الكلمات الدالة:

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

ملخص الدراسة

المخلص

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

منهج الدراسة:

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

فروض الدراسة:

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

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

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

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

مجتمع الدراسة وعينتها:

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

خطة الدراسة:

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

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

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

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

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

أهم النتائج:

نتائج عامة:

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

نتائج الدراسة الميدانية:

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

أهم التوصيات:

توصيات عامة:

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

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

توصيات خاصة بالهيئة القومية للبريد:

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

قائمة المحتويات

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

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